

Cómo aprender del fracaso

26 de julio de 2021



Autor: Arnie Zareei Bogoya

Miembro del equipo de trabajo del Proyecto Edufinet

Artículo publicado en el Diario Sur con fecha 21/06/2021.

“Mi primera empresa la vendí por 1.000 millones de dólares. Mi segunda empresa perdió 75 millones de dólares en 36 meses. A la gente le gusta hablar de éxito, pero hoy voy a hablar de fracaso. Es hora de ser honestos sobre Atrium”; así comenzaba un hilo en Twitter Justin Kan, creador de la famosa plataforma Twitch que vendió a Amazon.

Comienza hablando de los problemas legales que se encontró cuando comenzó en el mundo de las Startups y esto le dio una idea de negocio que más adelante se construiría con el nombre de Atrium, una Startup enfocada en ayudar a otras empresas emergentes a través de los servicios legales. Idearon un “truco” regulatorio específico con el que se podía innovar y optimizar la forma en la que se brindan estos servicios, ya que los procesos existentes, según Justin, son caros, confusos y opacos.

No tardó en recaudar 75 millones de dólares, además de crear un software mediante el cual las empresas de nueva creación podían encontrar asesoramiento sobre recaudación de fondos, contrataciones, acuerdos de adquisición, y obtener colaboración legal por parte de su equipo.

Tampoco tuvieron problemas para encontrar potenciales clientes pero, y aquí surge el primer problema, no habían descifrado el producto, se habían concentrado en contratar empleados de manera rápida al tiempo que los interesados no paraban de llegar.

Y, nos podemos preguntar, ¿cuál es el problema si hay capital y clientes? Para una Startup tecnológica el producto es fundamental y, en este caso, no se concentraron en especificar y diferenciar su producto. ¿Iba éste dirigido a las asesorías de las Startups o directamente a empresas emergentes que compraban el producto? La respuesta es que no se puede llegar a todos; por ejemplo, Twitch se centró en el cliente streamer hasta servirle de la mejor manera posible.

No plasmaron objetivos claros, no se sentaron a establecer una misión desde un primer momento, lo que provocó fricciones y contradicciones. La empresa seguía creciendo pero iba a la deriva generando problemas que provocaban fugas de talento y más fricciones internas.

Priorizaron el crecimiento en vez del producto lo cual se plasmó en una retención muy baja de clientes. Empezaron a contratar rápidamente, incluso antes del PMF (Product Market Fit: número de personas interesadas en comprar el producto), provocando que la cultura no se terminara de implantar ni de definir, lo que acabó derivando en desajustes laborales.

Después de haber conseguido vender Twitch, la confianza en sí mismo de Justin era muy alta y consideraba

que podía construir algo más grande independientemente del curso de Atrium lo que tensó, aún más, las relaciones con los grupos de interés. Nos planteamos si quizás un enfoque más empático hubiese representado, al menos, una inyección de moral para el equipo.

Tampoco miró hacia dentro, sino solo en una dirección con el objetivo de seguir creciendo; no se hizo preguntas y se dio cuenta de que su interés no era la tecnología legal, y de que ser el CEO tampoco le satisfacía.

Meses más tarde decidió cerrar, con todas las consecuencias: devolver el capital sobrante a los inversores y despedir a más de 100 personas.

Es importante sentarse y pensar, tener unos segundos para reflexionar y plantear una serie de preguntas sobre el rumbo de la empresa. El crecimiento es importante pero la base sólida del producto y la cultura empresarial son fundamentales, el dinero es imprescindible pero los recursos humanos lo son más. Simplemente, hay problemas que no se pueden arreglar con más capital.

(*) Edufinet es un proyecto promovido por Unicaja Banco y la Fundación Unicaja.