15 años de Internet

Anécdotas, experiencias y otros enredos

Desarrollado por:

SIETE DE OROS

Fundetec

Cuando Ángel María Herrera, emprendedor de proyectos innovadores en el entorno online (como Evoluziona, GrupoBuho o Bubok.com), vino a Fundetec en busca de apoyo para poner en marcha la idea de elaborar un original libro sobre la historia reciente de Internet en España –contada a partir de las historias personales de sus auténticos protagonistas–, no dudamos un momento en brindárselo.

El resultado es el libro que el lector tiene en sus manos, presentado "en sociedad" con motivo de la celebración del Día de Internet de 2008 (¿había fecha más apropiada?).

Fundetec es una fundación mixta, constituida por un patronato público-privado formado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio –a través de la Entidad Pública Empresarial red.es–, El Corte Inglés, HP, Intel, Telefónica y Caja Madrid, que se creó en octubre de 2004 con el objetivo de promover el avance de la Sociedad de la Información en nuestro país. Para ello, desarrolla diferentes acciones de análisis, divulgación, formación y dinamización destinadas a impulsar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), tanto entre los ciudadanos particulares como entre las empresas (particularmente las pymes, microempresas y autónomos).

Creemos que es interesante conocer los caminos de luces y sombras, de borracheras de éxito y resacas de fracasos, de burbujas que se hinchan y luego explotan, que han llevado a Internet a convertirse en lo que hoy es: una parte indisoluble de nuestras vidas, con cada vez más presencia e influencia en el modo de vivir del ciudadano y la empresa del siglo XXI.

Los beneficios que se obtengan con la venta de este libro se destinarán a un proyecto benéfico relacionado con la razón de ser de Fundetec, es decir, con el entorno de la Sociedad de la Información, que será elegido de común acuerdo con los protagonistas que han participado en él, aportando sus historias, inigualables e irrepetibles.

Espero que el lector disfrute tanto de este libro como nosotros hemos disfrutado formando parte de este proyecto.

Alfonso Arbaiza
Director General de Fundetec

Imprime:
bubok
www.bubok.com

15 años de Internet en España

Anécdotas, experiencias

y otros en*redos*

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente, sin la autorización de los propietarios del *copyright* ©

© Editorial GrupoBuho, 2008
© Fundetec, 2008
1º Edición
ISBN: 978-84-936259-8-6
DL:
Impreso en España / *Printed in Spain*
Impreso por Bubok Publishing S.L.

Para Marta, por darme la mano y hacerme creer
Jorge villabona

A Tere, de la cual aprendí a a superarme
Ángel María

Índice

Introducción 7

Cómo se gestó este libro 9

Jorge Villabona, Nacho Parada, Humberto Matas y David Cantolla.
Esto acaba de empezar 13

Álvaro Ibáñez, un microsiervo muy geek 65

Dídac Lee y sus sueños de "innoventor" 97

La noche más larga y cibermillonaria de Iniciador 73

Ismael El-Qudsi dice adiós a Microsoft 107

Arrakis: la historia del listo, el mago y el gamberro 113

Luis Abril y la epopeya de Interbook 221

Jesús Encinar: el Idealista más versátil 125

Bernardo Hernández es también un Idealista.com 131

Luis Ongil, miembro de dooyoo.com 137

Antonio Miguel Fumero es un buen muchacho, pero le pierden las compañías... 143

Javier Celaya se lo pensó mejor en la cola del paro 149

Blanco, García, Márquez, Martínez y Mayorgas: una constelación de emprendedores 153

Diego Díaz confía en el camino hacia la ciberdemocracia 173

A Alejandro Suárez que nadie le hable de vender 177

Correos cruzados con Josep A. Aliagas 185

Antonio Domingo, John Shaw, Álex DC y Miguel Acosta:
cosas de Internet 193

Para Marcos Enríquez, los años son menos de 15... 211

José Luis Delgado Guitart, la aventura en la sangre 215

El libro en blanco de Edu Bayo 245
Sonia Fernández, la mujer de los contactos 253
Jon Elósegui, el Ironman de Hispavista 263
Marcos García, Jesús Iglesias e Iván Martínez: chat y clasificados 273
José Mercader, el perseguidor de sueños 287
Antonio Mas, la emoción de los recuerdos 293
Quino Fernández, la soledad del corredor de fondo 297
Nacho Azcoitia: siete años en las grandes ligas 313
Mario Carbonell. Del fútbol y el ajedrez a las búsquedas democráticas 321
Jesús Monleón, un emprendedor del e-learning 325
Josean Paunero, Mike Beattie y Wenceslao García: el auténtico cambio radical aún está por venir... 335
Ricardo Galli, un isleño de adopción 347
Fernando Gómez habla cuando debe hablar 353
Miguel Ángel Díez Ferreira y Dominique Loumaye logran lo que se proponen 359
Sixto Arias y José Luis Orihuela: estudiar el pasado para anticiparse al futuro 383
El tiempo vuela con José M. Cerezo una tarde de domingo 393
Ramón Nogueira, el aventurero de Dinahosting 397
Javier Martín, Rodolfo Carpintier y Fernando Ortega: blogs, negocios y literatura digital 401

Introducción

A día de hoy, en 2008, muy poca gente desconoce Internet. No sólo eso, cada uno de nosotros ha interiorizado, como algo corriente, una buena cantidad de páginas útiles para nuestros quehaceres; en la Red revisamos nuestro correo, leemos las noticias o escuchamos nuestras canciones favoritas; además, por ella navegamos durante horas en busca de temas que despiertan nuestro interés. Pero lo que muy pocos de nosotros conocemos es quiénes son los promotores de estas páginas, sus orígenes, sus trayectorias, el germen de sus rentables ideas; en definitiva, qué historia apasionante tienen que contar de su día a día.

Muchos de ellos comenzaron su aventura por la Red cuando apenas habían alcanzado la mayoría de edad. La mayoría eran tan jóvenes que el nuevo medio les absorbió por completo, hasta el punto de convertirse en su mayor obsesión y en un eje fundamental de sus vidas. En este libro, ellos, los personajes, son tan reales como cualquiera de nosotros. Fue una ilimitada fe en el trabajo que emprendieron y el amor que le profesaron lo que hizo posible que, a pesar de los reveses, Internet en España goce hoy de una tremenda salud y llegue a más de 15,5 millones de usuarios ininterrumpidamente, no sólo a través de la pantalla de su ordenador, sino también por medio de sus teléfonos móviles.

Estos emprendedores, felices de disponer a su antojo de sus propios horarios, de trabajar en aquello que les apasiona y de elegir los proyectos que les interesan, gozan además de la capacidad de cubrir los gastos de sus facturas y ahorrar dinero.

La historia que sigue a continuación es la de unos creadores que se narran a sí mismos. Y tú, lector, vas a vivir junto a ellos, los genuinos iniciadores de Internet en España, una aventura tecnológica que continúa en su desarrollo, cada día, a cada instante, a pocos metros de nosotros en cualquier rincón de nuestro país.

También agradecer a Marta y Tere, su paciencia y cariño durante el proceso de elaboración de este libro. Así como a todos los que han trabajado en él: Fátima, Cristian, Borja, Alberto y Susana.

Cómo se gestó este libro

Nuestra historia arranca una extraña mañana del mes de marzo, de esas que amanecen todavía frías y cubiertas por una delicada llovizna que se esparce sobre las calles de Madrid. Jorge Villabona y yo nos intercambiamos un e-mail y quedamos para tomar un café en Starbucks, en la Plaza de España, a las 08:30 horas.

Nada como una gran taza de café con leche humeante y un croissant para sacudirnos los restos de somnolencia y calentarnos las manos, todavía húmedas. Como siempre, nos ponemos a charlar sobre multitud de temas y, para no perder la costumbre, reiniciamos el recuento de lo que ha pasado últimamente en Internet.

—¿Cómo que últimamente? —le digo—. ¡Será desde que empezamos en esto!

—Pero, ¿cuándo empezaste tú, Ángel María? —me responde Jorge.

De este modo, pasa un largo rato en el que compartimos anécdotas. Hasta que de pronto caemos en la cuenta de que entre los dos hemos hecho muchísimas cosas, aunque ninguno de nosotros pasa de los 40 y no han transcurrido más de 15 años desde que empezamos en este mundo...

—Son las cosas de Internet —se burla Jorge—. No sé quién dijo que en este sector es posible producir y sufrir en cuestión de un año el equivalente a tres décadas de cualquier empresa tradicional.

—Tal vez ya es hora de que alguien se dedique a reunir esta información. Si nos paramos a entender lo sucedido puede que consigamos vislumbrar una parte del futuro.

Y entonces lo veo claro: Jorge y yo estamos en Internet desde el principio y conocemos a muchos de sus protagonistas. Si cada uno de nuestros amigos se anima a contar su propia historia, tendremos material suficiente como para escribir un libro.

La sincronicidad hace el resto. Jorge es de esas personas cuyos ojos adquieren un brillo especial cuando piensa en una idea interesante. Sé que por su cabeza pasa lo mismo que acabo de pensar yo.

—¡Ángel María, tú y yo conocemos a casi todo el mundo! —me dice excitado—. Imagínate lo que sería si cada emprendedor narrase su propia experiencia de primera mano... y esa información se redactara en un lenguaje sencillo, que pudiese llegar a mucha gente.

—Sí, un libro de anécdotas y de pocos tecnicismos, o como nos gusta decir a ti y a mí, los justos.

Esa es la chispa. Cuando nos lanzamos a confeccionar una primera lista de conocidos, casi rozamos los 100. Otra cuestión es el apoyo institucional, pues está claro que sacar adelante un trabajo de esta magnitud lo precisa. Tras ponernos en contacto con varias, tras mucho tiempo y multitud de reuniones, la escogida finalmente es Fundetec[1]. Es justo decir que el apoyo que nos han ofrecido va más allá del meramente económico. Los contactos que nos han aportado y, sobre todo, la visibilidad que han querido dar al proyecto, han hecho posible nuestro sueño. En concreto, Juan Holgado se ha portado como un auténtico amigo y colaborador de primer orden.

Desde su puesto en Fundetec ha movido hilos para que este proyecto sea ilusionante desde el principio.

Entre los tres hemos creado la Guía Editorial, la lista de participantes, las redes de distribución y, ante todo, un libro de verdad, popular pero al mismo tiempo riguroso en cuanto a lo que debe ser una guía de referencia en España, porque ha sido escrito por los verdaderos creadores de Internet de nuestro país.

Dicen que cuando nos cuesta mucho conseguir una cosa al final sabe mejor. Y lo que vas a leer en este libro es una gran historia, conformada por muchas otras que se superponen sin un orden cronológico, pero que se extienden como una enorme malla con incontables puntos tangenciales.

[1] FUNDETEC: Fundación para el Desarrollo Infotecnológico de Empresas y Sociedad.

Jorge y yo sabemos que no están todos los que hicieron posible el desarrollo de Internet en este país, pero hemos intentado que estuviesen, al menos, los fundamentales. Una vez más queremos agradecer a Juan Holgado sus aportaciones al proyecto y también corresponder a los que se ofrecieron como cobayas para el primer test que realizamos: Axel Serena, Javier Martín, Emilio Márquez, Ismael El-Qudsi, junto con todos los demás que vinieron después. Gracias también a Carlos Blanco por su apoyo y por habernos pasado algunos de los contactos complicados de conseguir...

Jorge Villabona, Nacho Parada, Humberto Matas y David Cantolla. Esto acaba de empezar

Dicho y hecho. A la mañana siguiente, Jorge y yo volvemos a citarnos en la cafetería a la misma hora para comenzar a decidir cómo repartiremos el trabajo de documentación. Habrá que ponerse en contacto con tanta gente...

¡Menuda sorpresa! En la mesa no sólo me espera Jorge. Está bien acompañado por sus dos socios, Humberto Matas y Nacho Parada, además de David Cantolla.

—Buenos días —le digo al grupo, sin poder evitar que mi cara muestre una amplia sonrisa de satisfacción.

—Buenos días —me responden al unísono.

—Esto no te lo esperabas, ¿verdad? —me dice Jorge, socarrón—. Anoche pensé que si había que comenzar por algún sitio, lo mejor sería ponerse manos a la obra desde hoy mismo. Y aquí tienes a los primeros voluntarios.

—Ayer por la tarde —señala Humberto—, Jorge me comentó vuestra iniciativa y he querido ser el primero en aportar mi colaboración. Pero ya veo que no lo soy, porque Nacho y David se me han adelantado. —Y con una mirada condescendiente a sus compañeros, añade— Hemos venido dispuestos a contaros nuestras experiencias y ayudaros en todo lo que sea posible.

—¡Fantástico! —apostillo—. Empezamos fuerte...

—Y además —dice Nacho—, vamos a hacerlo con todo el gusto, porque si hay algo que nos apasiona a todos, eso es Internet.

Pido un café y cuando regreso a la mesa, David ya se ha lanzado a contarnos su historia. Antes de trabajar con Jorge, él fue un directivo indomable de Teknoland que en 2001, lejos de darse por vencido, creó

junto a Joaquín Guirao una consultora de marketing especializada en nuevos canales dnextep[2].

—¿Por dónde empezamos? —pregunta.

—Por donde quieras —le anima Jorge.

—Os contaré una anécdota para entrar en materia. Imaginaos la situación: frente mí, el señor Zhang Bin, presidente de JI YA Telecom; a su derecha, en una mesa gigante, diez ejecutivos; otros diez a su izquierda. O sea, todo el equipo directivo de la compañía está presente —mueve una mano que forma un círculo en el aire y trata de abarcar todo el espacio posible—. Acabo de terminar mi presentación. Durante 30 minutos seguidos les he hablado y mostrado diapositivas de mi empresa, de nuestras oficinas en Madrid, Chile, México, Portugal, Argentina, Miami y Brasil. Les he contado que Terra, una compañía de Telefónica de España, ha comprado el 25 por ciento del capital; que planeamos salir a Bolsa en el Nasdaq en una operación que gestionarán Goldman Sachs y Salomon. He subido la intensidad de la presentación y les he contado nuestras recientes adquisiciones de nuevas compañías. Les he dicho también que somos más de quinientas personas trabajando en la empresa, que tenemos una cultura propia de compañía y hasta masajistas. Y la verdad es que me he gustado. Llevo una semana en Beijing viendo empresas sin descanso, Teknoland crece, quiere ser muy grande y busca socios en China. ¿Me seguís?

—Claro —respondo, pues no sólo sigo su discurso, sino que estoy arrobado con su narración y preveo que algo está por ocurrir. Matas, conocedor de lo que viene, sonríe en su asiento, con un gesto que mezcla la picardía juvenil del recuerdo con un dejo de tristeza por lo que ya no es.

David continúa.

---

[2] La consultora dnextep inició en mayo de 2003 los desayunos profesionales con la intención de compartir, recoger y sistematizar las experiencias de los profesionales del marketing y el e-bussines en proyectos de investigación en nuevos canales. Esta iniciativa se ha revelado como un atractivo lugar de encuentro donde expertos y profesionales pueden compartir sus inquietudes y experiencias.

—El señor Bin me mira y con gran amabilidad se dirige a mí: "Señor Cantolla, muchísimas gracias por su presentación, nos ha gustado mucho oírle". Se levanta y hace una reverencia. "Señor Cantolla", dice, "sólo tengo una pregunta que hacerle". Y con una extraordinaria delicadeza me pregunta: "Su compañía, Teknoland, ¿a qué se dedica?".

Las risas invaden la cafetería. La anécdota que Cantolla acaba de relatar resume, de alguna manera, lo que significó aquella empresa en el mundo de los negocios. Un emprendimiento novedoso, un grupo de amigos que intentó crear una compañía diferente en un contexto empresarial inédito, una historia que mezcla la pasión por la tecnología y la creatividad con la mezquindad de las grandes firmas y los atropellos que cometen con las pequeñas.

—¿Qué le respondiste? —quiere saber Jorge.

—Si hubiera tenido que contestar lo que realmente pensaba, habría dicho: "Tierra trágame". Pero sólo atiné a sonreír con cara de tonto y decir: "Buena pregunta".

Más risas. Tengo la sensación de que ahora sí, ya distendidos, podemos introducirnos en los orígenes de aquella aventura. Ellos lo entienden también y es el mismo David quien se encarga de abrir el relato.

—Como tú no me conoces tanto, Jorge, debo explicarte que uno de mis "superpoderes" es hacerme invisible. Esto tiene que ver con que conocí a Luis Cifuentes mucho antes de que nos hiciéramos socios, aunque de las cinco o seis primeras veces que estuvimos reunidos él no me vio ninguna. Hasta que una vez me invitó a comer para tratar de que le hiciera un trabajo por la cara. Yo me mantuve firme y duro, en defensa de mis intereses y los de la que era mi compañía de aquella época. Pero claro, como tampoco conoces tanto a Luis debo explicarte que su "superpoder" es el de convencerte de lo que quiera. Antes de acabar el aperitivo yo ya trabajaba gratis para él y entonces me dejó de hablar durante lo que quedaba de comida. Desaparecí en la sopa y no volví hasta tres años después para montar Teknoland.

—Cuéntale todo —interviene Humberto—, vamos, cuéntale en detalle lo de Rin-Tin-Tin.

—No te preocupes, que se lo contaré —replica David, con lo que alimenta más mi curiosidad. ¿Qué demonios tiene que ver el perro de las películas en todo esto?—. Cuando empezamos la empresa no se llamó Teknoland. Buscamos un nombre que fuera algo así como una declaración de intenciones. Teníamos un mismo sueño y muchas ganas de hacer cosas y de hacerlas cuanto antes, ganas de trabajar mucho, de hacerlo bien y de hacerlo en equipo, aunque fuéramos sólo dos. Por eso a la empresa la llamamos Real Time Team. Pero para que te hagas una idea, en aquella época yo vivía en una buhardilla en Lavapiés y no tenía mucho más que deudas. Mi novia me llevaba la comida casi a diario y para llegar a fin de mes trabajaba pluriempleado en varios sitios a la vez. Aun así, cuando terminaba, me iba a la oficina de Luis a seguir con nuestro proyecto.

»La primera oficina que tuvimos era un "todo en uno": una habitación alquilada en la oficina de un primo suyo. Se trataba de un pequeño cuarto que hacía las veces de sala de juntas, de despacho de dirección y de centro de producción. Las responsabilidades las teníamos más o menos divididas: Luis se encargaba de la parte de operaciones, comercial y financiera; yo de la parte creativa, el diseño y la producción. Juntos diseñábamos la estrategia, o al menos la peleábamos. Teníamos algunas cosas claras, pero el qué hacíamos no era una de ellas. Lo que no dudábamos era que nos gustaban la tecnología, los ordenadores, el diseño y la creatividad. Trabajábamos mezclando todo eso y supongo que no lo hacíamos mal porque trabajo nos salía. CD-ROMs, puntos interactivos, presentaciones multimedia, cosas así. Es decir: ambos queríamos hacer algo en Internet pero primero, y de eso nos dimos cuenta rápido porque tenemos un don, teníamos que saber qué era Internet y para qué valía.

Jorge interrumpe el relato de David y pregunta a Humberto.

—Y tú hasta ese momento no tenías participación, ¿verdad?

—No —dice Humberto—, yo llego después. Es por ese motivo por lo que he esperado a que David llegara a esta altura de la historia, para interrumpirlo —se ríe—. Porque a este muchacho, si no lo interrumpes, no se detiene...

—Queríais hacer algo en Internet —le digo a David para que retome su discurso.

—Eso mismo y para eso debíamos conocer Internet. Mi primer contacto con Internet fue en 1994, en la Universidad Politécnica de Madrid. Os cuento: unos amigos y yo nos encerramos una noche en las aulas superiores y pasamos el tiempo haciendo pings[3] con otra universidad en Nueva Zelanda. Fueron ocho horas en las que contemplamos pantallas negras llenas de datos en UNIX. Los que estaban conmigo saltaban de alegría cada vez que recibían una contestación. Y fijaos que yo les decía: "No sé qué tiene de interesante hacer un ping con Nueva Zelanda, ¡llamadles por teléfono, que allí es de día!", y mi amigo Alexis me miraba con cara de "no te enteras de nada, David, esto es el futuro". Hoy lo observo desde otra perspectiva y me alegro de haber estado allí, aunque no puedo decir que aquella noche me ganara un puesto como visionario. Ya podía presumir con algún cliente de haber visto Internet... con tal de no contarle lo que era.

En distintos momentos de su vida David Cantolla sintió que Internet y Teknoland se parecían en eso: sabía lo que eran, pero explicarlo no era tan sencillo.

—Debo hablaros de Luis —añade.

—Vale —Es evidente que no busca una autorización para hablar de Luis Cifuentes, sino una justificación, tal vez para él mismo, de por qué lo va a hacer. Es evidente, también, para cualquiera que lo escuche hablar, el respeto, el cariño y la admiración que siente por ese hombre, el primer mentor de Teknoland, podría decirse que el verdadero padre de la criatura.

—Luis es una persona excepcional, con una capacidad de trabajo que yo no he visto nunca ni de cerca. Es capaz de desarrollar y vender el pro-

[3] Un ping —Packet Internet Grouper— se trata de una utilidad que comprueba el estado de la conexión con uno o varios equipos remotos por medio de los paquetes de solicitud de eco y de respuesta de eco —definidos en el protocolo de red ICMP— para determinar si un sistema IP específico es accesible en una red. Es útil para diagnosticar los errores en redes o enrutadores IP. Muchas veces se utiliza para medir la latencia o tiempo que tardan en comunicarse dos puntos remotos, y por ello, se utiliza entre los aficionados a los juegos en red el término Ping para referirse al lag o latencia de su conexión. Fuente: Wikipedia.

yecto más raro que nadie pueda imaginar y, además, hacerlo con una capacidad sobrenatural de convencerte de que lo estás deseando. Naturalmente, él tenía más experiencia en Internet que yo. Cuando llegué a su oficina por sexta vez ya tenía conexión a través de Servicom[4], pero aún no le sacaba mucho partido. Yo reconozco que me colgué con Servicom y que fue todo lo contrario a mi primera experiencia en la universidad, con Internet, me refiero. Tardé un poco en entenderlo y en ver qué negocio podríamos desarrollar sobre una tecnología como aquella. Pero Luis no tardó. Todo fue bastante rápido, mejor dicho, fue muy, pero que muy rápido. Tras unos meses perdidos en el mundo multimedia, en cuanto nos pusimos en serio a trabajar y a pensar qué podíamos hacer allí, aquello fue una locura. No dejó de serlo hasta el día en que cerramos la puerta por última vez.

—¿Cuándo apareces tú, Humberto? —le pregunto, pues deseo integrarlo en la historia lo antes posible.

—Falta un poco —dice Humberto, que, al contrario que yo, no se impacienta.

—Antes de Humberto aparece Jesús —explica David—. Jesús Suárez.

Entró en la sociedad a los tres o cuatro meses de empezar. Él y yo nos conocemos desde hace muchos años, es la primera persona que conozco a la que he oído hablar de multimedia. En aquel momento trabajábamos juntos en el desarrollo de un CD-ROM para el Banco Santander y se pasaba más horas en nuestra oficina que en la suya. El perfil de Jesús era el más tecnológico y, de los tres, el más tranquilo. Luis y yo teníamos una bronca cada dos días más o menos. Broncas estratosféricas por los temas más peregrinos y que no abandonamos nunca. La compañía en aquellos primeros meses creció muy rápido: éramos tres, cuatro, seis, siete. Y entonces Luis y yo nos fuimos a Berlín, al Love Parade.

Jorge, Nacho y yo nos miramos sin entender. David y Humberto sonríen.

[4] Servicom fue el primer ISP —proveedor de servicios de Internet— comercial de España, fundado por Eudald Domènech en 1994.

—Os preguntaréis qué tiene esto que ver. Pues veréis. Love Parade es una fiesta que se organiza en Berlín cada año y que reúne a más de un millón de personas en fiestas de música electrónica y eventos artísticos vinculados con las nuevas tecnologías y la música techno. Allí conocimos a Dr. Motte, a Sven Bath, a los Streetjets y a un montón de dj´s y jóvenes artistas. La verdad es que el evento es algo que te deja sin habla: miles de personas, jóvenes, mayores, padres e hijos, todos felices bailando por las calles. Vimos sin cesar cosas nuevas casi las 72 horas del fin de semana y... por supuesto, como las otras 999.998 personas que había allí, las pasamos bailando. Esta pequeña historia no tendría mucho interés si no fuera porque en el avión, de vuelta, Luis me dijo: "David, ¿te has dado cuenta de la energía que tiene esta gente? ¿Te das cuenta del movimiento tan enorme que es, de lo lejos que estamos en España de algo así? ¿Ves cómo está de vinculada la música con la tecnología? Son como los hippies de hace 20 años... nosotros pertenecemos a este nuevo mundo. Nos tenemos que llamar así... Teknoland, y lo primero que tenemos que hacer es nuestra propia radio". Así se quedó: Teknoland. Al fin y al cabo, a mí Real Time Team no me acababa de convencer. Era eso lo que decía Humberto: cuando contestabas al teléfono parecía que decías "Rin-Tin-Tin". Teknoland sonaba mucho mejor y tenía sentido. Hasta hoy no lo he reconocido en público, pero sí, el nombre es de Luis. Y decir esto me costará caro, ya lo veréis.

—Así nace Teknoland —concluyo.

—Exacto.

—¿Cuál fue vuestro primer proyecto en aquella nueva época?

—Nuestro primer proyecto notorio, aunque no el primero dentro de la época Teknoland, fue Radioteknoland, que no fue otra cosa que la primera emisora que retransmitió un concierto por la Red en España. La inauguramos con el concierto de Luz Casal desde Las Ventas y nos salió... bastante bien. Todo lo bien que era posible con el Real Audio de entonces. Lo que sí hizo, precisamente, fue actuar como un trampolín que nos posicionó como una compañía capaz de hacer grandes cosas en Internet. El servidor de streaming lo montó Colman López, a quien yo conocía de hacía tiempo. Colman se convertiría más tarde en otro de los socios de

referencia de la empresa. Él es un genio de la informática, un científico, un tío de esos que encuentras entre un millón y sabe cómo resolver cualquier problema técnico al que se enfrenta.

—Jorge, ahí tienes a Colman, otro que aparece antes que yo —dice Humberto, que se toma a sorna su lugar en el relato, es decir, un puesto que hasta ahora es tan de oyente como el mío.

—Aunque ahora pueda sorprendernos —prosigue David—, Teknoland empezó generando contenidos para desviarse después a los servicios de consultaría online para clientes. Presentamos Radioteknoland en la discoteca Capital, frente a 20 ó 30 periodistas del mundo de la música. Colman programó el servidor de Real Audio. Frente a ellos, en una mesa enorme, estábamos Luis, Jesús y yo. Teníamos el servidor de Real Audio montado en un restaurante chino convertido en discoteca y a Laurent Garnier, uno de los más famosos dj´s de la época, pinchando allí. Tras las presentaciones de rigor y hablar de lo maravilloso que era Internet y todas esas cosas, llegó el momento. "Señoras y señores", dije, "así suena Radioteknoland en directo, desde hoy se puede escuchar en cualquier parte del mundo".

David se queda callado, imitando el silencio que se produjo en aquella ocasión. Los demás lo miramos. "Miradas", dice David. Otro silencio y prosigue con su narración.

—De pronto empezó a sonar un ruido como salido de una fábrica o del mismo infierno. En fin, nosotros sonreímos aliviados. Radioteknoland funcionaba. Uno de los periodistas se levantó y preguntó: "¿Por qué se oye tan mal?". Le dimos tres razones. La primera, que estábamos en 1995 y era la primera vez que algo como esto se hacía en España. Lo importante para nosotros era demostrar que se podía hacer una radio sobre Internet y no sobre las ondas. La segunda, que el software tendría que evolucionar mucho y el sampleo y el streaming mejorarían con el tiempo. Y la tercera, que lo que Laurent Garnier pinchaba era techno ácido, lo que no ayudaba mucho a la calidad del sonido, la verdad. "Señoras y señores", les explicamos, "esto es un hito: en el futuro miles de radios emitirán por Internet e incluso habrá canales de televisión". Alguno de ellos sonrió escéptico y todos, sin excepción, nos miraron como si fuéramos bichos raros.

—Pero vosotros no os equivocabais.

—Esa retransmisión fue un evento muy importante para nosotros. Algo así nos presentaba como compañía en la vanguardia de Internet y eso, pensábamos, atraería más clientes. Radioteknoland evolucionó para convertirse en TV Teknoland, un año después. Compramos un servidor de Real Video junto con Canal + y nos presentamos en Montecarlo, en el festival IMAGINA, con una enorme selección de cortos colgados y accesibles para todo el mundo desde la Red. El ratio: dos frames por segundo. No conseguíamos más pero trasmitía y era muy prometedor. Nos dejábamos la voz "evangelizando" sobre las posibilidades que tendría en unos años. Hoy, cuando me conecto a YouTube o a alguna página con vídeo y me pongo la radio online, un podcast o un videocast, me acuerdo mucho de entonces. Empezamos a remar demasiado pronto, pero qué puedo decir, fue muy emocionante...

»Los contenidos en los que trabajábamos nos abrían puertas, así que seguimos con nuestra investigación. Poco después comenzamos a desarrollar Suspects; un videojuego interactivo programado en Linux en el que participaron más de 150 actores y para el que tuvimos que utilizar dos mil fotos retocadas. Teknoland crecía y era muy divertido. Nos habíamos cambiado ya de oficina a una bastante más bonita en la calle General Castaños y por la ventana podíamos ver a Colman que trabajaba en John Ryan. Le tirábamos piedras, le íbamos a buscar a su despacho, le mandábamos mensajes; todo con tal de convencerle para que se viniera a trabajar con nosotros... y se vino. Junto con Jesús y Ricardo Conde, se convirtió en el quinto socio de la compañía.

—Y seguían sin ti, Humberto —añado—. Fíjate lo que se perdían.

—Pero mi turno llega en seguida.

—También se incorporarían Kiko Guirao —sonríe David—, que entró en horario nocturno para meter datos en una hoja de Excel mientras hacía la mili y acabaría siendo director general de Teknoland cinco años después; Nuria Varela, que empezó tímidamente ayudando en la parte financiera, sin hablar casi con nadie, y acabó como la mejor directora financiera con la que yo he tenido el placer de trabajar: capaz de planear la salida a Bolsa de una compañía y, algo aún más importante, gestio-

nar el dificilísimo trago de una suspensión de pagos; Fernando Piquer, compañero de la objeción de conciencia y mi socio ahora; Idoia Cantolla, esta os suena, ¿eh?; Elena Sanz, Michael Mangicotti... viejas glorias que nos acompañaron hasta el final. ¡Ah!, y ahí aparece Néstor Matas, hermano del caballero aquí presente, que dio inicio a la saga de Matas tan importantes en mi vida...

—Ah, o sea que ni siquiera ahora apareces, Humberto —comenta Nacho—. ¡Hasta tu hermano aparece antes que tú!

Después de tantas peticiones, Humberto Matas decide por fin comenzar con su historia.

—Bueno, a ver —dice—. Mi llegada a Teknoland no fue casual, sino precisamente a través de Néstor. Él llevaba un tiempo allí y yo aprovechaba para visitarlo de vez en cuando y ver cómo eran las cosas en una empresa con clientes de verdad. Lo simpático era que cada vez que me pasaba a verle una voz me llamaba desde un despacho para ofrecerme trabajo. Era, por supuesto, Luis Cifuentes. A mí él siempre me dio la impresión de que coleccionaba personas. No me conocía de nada y, sin embargo, me quería con ellos. Bueno, finalmente fue no sólo mi jefe sino también mi amigo.

—Tú ya venías con tu propia carrera de emprendedor, ¿no es cierto? —comento.

—Sí, yo había fundado Conver junto a mi padre y Julieta Parra, una ejecutiva de cuentas experimentada y atrevida. Ella supo orientarme en mis patosos inicios de creativo publicitario recién horneado en la facultad. Pero ante la insistencia de Luis Cifuentes y mi necesidad de probar me con fuego real, dejé a mis compañeros de viaje en Conver y me dispuse a aprender todo lo que pudiera en Teknoland, no sin antes jurar, como una Scarlett O'Hara cualquiera, que alguna vez habría de regresar a mi proyecto original sin pasar hambre.

Risas.

—Hombre, ahora eres quien debe contarlo todo —dice David.

Humberto se queda mirándolo, sin comprender. Después añade:

—¿Quieres que hable de mis inicios en Internet? Bueno, la primera vez que me conecté sentí un vértigo tremendo... me sudaban las manos y estaba completamente fascinado sólo por el hecho de navegar...

—No me refería a eso. ¿No te dedicaste al teatro acaso...?

—Uy, tienes razón. ¿Esto también interesa para el libro?

—Interesa todo —decimos a la vez Jorge y yo.

—Óscar Hormigos, el de Wysiwyg, y yo, de pequeños giramos con una compañía de teatro infantil por toda España. Durante una etapa de nuestra juventud ambos fuimos compañeros de camerino, escenario y furgoneta. Quién hubiera dicho que años después lo que nos uniría iba a ser nuestra asombrada inocencia ante el mundo digital. Fue Óscar quien diseñó mi primera página web. Y fue desde mi PC con conexión a IBM desde donde envió su currículum, algo que le convertiría años más tarde en una de las principales figuras de Internet en España como director general de Wysiwyg y de Zentropy. ¿Esto a qué viene? A que cuando tuve mi primera entrevista con Agustín Gutierrez, *Guti*, para entrar en Teknoland, decidí que no era yo la persona que buscaban. Así que convencí a Óscar Hormigos para que me acompañara a la segunda entrevista porque estaba convencido de que su perfil era más apropiado que el mío. Haber propuesto a otro candidato cuando iban a hacerme una oferta a mí fue posiblemente una de las razones por las que comencé en mi nuevo trabajo. De esta manera forjé una relación especial con el caballero aquí presente —su modo de señalar a David Cantolla, sonriente, a su lado.

—¿De qué año me hablas, Humberto? —le pregunto.

—De 1997.

—¿Y cómo era Teknoland en sus orígenes?

—Era una verdadera olla de talento. La empresa contaba con mucha gente joven, dispuesta a dejarse las resacas en la pantalla con tal de crear el incipiente Internet que apenas despuntaba. Era sencillamente una empresa diferente, donde las cosas más inverosímiles formaban parte de lo cotidiano y eran vistas por todos con total naturalidad. Las primeras semanas tuve que llevar mi propio portátil y cambiar de silla según la gente dejara sitios libres. Un día sí y otro también llegaban nuevos teknolandeses con cara de despistados y la misma escasez de recursos con

la que yo había entrado. El espacio se nos quedaba pequeño a un ritmo vertiginoso y creo que ni siquiera expandiéndonos por todo el edificio hubiésemos podido controlar la ebullición de aquellos años. En muy corto espacio de tiempo pasé de la sala de diseño a la de calderas, con escala en la habitación árabe y otras que no recuerdo antes de salir catapultado a la calle Canalejas y de allí a Buenos Aires, Argentina. Teknoland era un universo desbordante de actividad. Y como todo torrente de energía, también era caótica e imprevisible, pero en cierto modo eso era lo que la mayoría de nosotros buscaba.

—Las cosas cambiaron —y retoma la historia David—. Surgió Teknochat, que marcó un antes y un después en nuestro desarrollo sobre Web. Se trataba del primer chat en Web que había en España y con seguridad uno de los primeros del mundo. Al fin y al cabo no había pasado mucho tiempo desde que se pudieron utilizar estos servicios en la Red. Yo ya había conocido el chat a través de Servicom y reconozco que la experiencia me marcó. Más adelante conseguí una aplicación 3D en la que se podía chatear con personajes que creaban otros usuarios, algo muy básico, pero que me fascinaba. Lo que hoy es Second Life hace 12 años se llamó de muchas maneras. Sin embargo, la ventaja de Teknochat era que estaba en la Web. No había que descargar ningún programa. Sólo entrar, ponerse un nombre de usuario y chatear. Pronto había miles de usuarios conectados que podían abrir una habitación detrás de otra, cada semana. Pasamos al Teknochat 2.0, al 3.0, al 4.0... y así en aumento. Además, podíamos vender la aplicación a nuestros clientes para sus propias páginas web, no podíamos tener mejor publicidad. Con Teknochat vivimos una época realmente divertida. Fue como un reality show, como *El diario de Patricia*, pero diez años antes. Allí hubo gente que se conoció y se casó, montones de hackers que intentaron destruirnos y otro montón de colgados que entraban solamente a insultar y a fastidiar, hasta el punto que llegamos a crear una habitación especializada en insultos.

—Eso se transformó en algo así como un clásico, ¿no?

—Sin duda. La gente entraba a insultarse. Cuando ya se habían usado todos los insultos conocidos, se utilizaba la imaginación. Lo que se pudo leer allí quedará en los anales de las frases más graciosas y dolorosas que

se hayan escrito jamás. Curiosamente, cuando la gente se marchaba, agradecían la oportunidad de desahogarse. Después, dentro del chat, creamos bots, que bautizamos Jason, por JCN, las letras correlativas a IBM en un guiño a *2001, Odisea del espacio*. Teníamos bots que decían la hora, bots que buscaban en Internet, bots que daban noticias de la agencia EFE en tiempo real... También se crearon los conjuros que manejaban los administradores. Como aquel del enano, que hacía que un usuario molesto escribiera en letra minúscula, casi ilegible; o el del tonto, que provocaba que un usuario, cada vez que escribía, apareciera con este mensaje para las pantallas del resto: "Soy tonto, perdonadme, soy tonto", aunque él leyera sus mensajes tal y como los tecleaba. Fue realmente divertido. Conocimos a muchísima gente. Era una experiencia asombrosa el hecho de ser iguales en el aspecto físico, pues todos éramos combinaciones de letras, mayúsculas y minúsculas. Tan sólo nos diferenciaban nuestras ideas y nuestra creatividad al escribirlas.

—Eso se combinaba con la actitud comercial —incluye Humberto—, porque no parábamos de salir a vender.

—Claro. Queríamos tener las mejores y las más grandes cuentas de España, queríamos trabajar para las grandes compañías, queríamos ser los mejores. Rápidamente encontramos un sitio adecuado a nuestra manera de hacer las cosas y nos convertimos en la compañía con los mejores clientes de España. Tuvimos un enorme éxito comercial debido fundamentalmente a tres cosas. Por un lado, a la calidad y la creatividad de los productos que desarrollamos. Nos desvivíamos por hacer los mejores diseños y las programaciones más avanzadas. Es verdad que si vemos ahora esas webs son bastante pobres: home e interior. La web se vendía con la home, como si fuera la portada de un libro y el contenido en el interior. Nos lo jugábamos todo a que al cliente le entrara por los ojos, luego era cuestión de no tener ni un fallo. Nuestro equipo tenía que ser el mejor, tenía que ser perfecto. No era nada fácil. Lejos de eso, ni era el mejor, ni era perfecto, pero sin duda era un equipo con mayúsculas.

—¿Cómo era el mercado por entonces? —pregunto.

—Era muy distinto... Por ejemplo, era extraordinariamente difícil encontrar profesionales con calidad y experiencia en el sector. Por eso,

cada vez que detectábamos el más mínimo detalle de talento en alguien, intentábamos contratarlo con la idea de formarlo en la parte que tuviera carencias. En el área de diseño el problema era de dimensiones mayores. En aquella época el número de diseñadores buenos en España era bajísimo. No había revistas ni escuelas de calidad, ni otros accesos a formación. Esto hacía complicadísimo la contratación de gente para el equipo. A medida que teníamos más cuentas, el nivel de estrés alcanzaba cotas muy altas. Hasta que pasó algo que no habíamos experimentado hasta entonces. ¿Te acuerdas, Humberto?

—¿El día que perdimos? Cómo no récordarlo...

—Fue una mañana. Tras varios días de espera a la resolución de un concurso para un proyecto con Telefónica, pasó lo inevitable. Durante los dos primeros años habíamos ganado todos los concursos en los que habíamos participado. Pero en esa ocasión Luis me dijo: "Se lo han dado a una empresa que se llama 'Wigiwigi', o algo así". Yo le pregunté: "¿Hemos perdido?". "Eso parece", me respondió. Qué sensación. No la olvidaré. La competencia, llegaban los enemigos.

—La empresa que nos ganó —agrega Humberto— era Wysiwyg[5], cuyo director general era mi ex compañero de teatro Óscar Hormigos.

Cuando vimos su trabajo empezamos a sudar.

—Es cierto. Era excelente. Mejor que eso, tenían más nivel de diseño que nosotros. Yo me dije: "Prepárate, esto acaba de empezar y no te va a gustar". Tiempo después, no sé cómo se dio la situación, un día fui a comer con la gente de Wysiwyg. Cuando vi a Óscar por primera vez lo que pensé fue: "¡Joder! Qué joven es, ¿cómo puede dirigir una compañía?". Además, tenía esa mirada de tío peligroso y yo intuía que me las iba a hacer pasar canutas en el futuro. Le odié al instante. Pero fue un odio cordial, en el que no se subestimaba al contrario. Pese a que llegamos a un acuerdo al final de la comida, estaba convencido de que la guerra iría a más y yo no tenía intención de permitirle salir vivo de ella.

[5] El nombre de la agencia proviene del término WYSIWYG, acrónimo de "What You See Is What You Get" —en castellano, "lo que ves es lo que obtienes"—. Se aplica a los procesadores de texto y otros editores de texto con formato —como los editores de HTML— que permiten escribir un documento viendo directamente en pantalla el resultado final.

—Tremendo —apunta Jorge.

—Sí, y después vinieron las batallas con el uso de profesionales. Nuestra compañía, puesto que era más grande, formaba a más empleados. Y cada vez que alguien destacaba, otra empresa le hacía una oferta que le descolocaba o le convencía para marcharse. El coste para nosotros era enorme. Por un lado, nos quedábamos sin manos y con cantidades impresionantes de trabajo por hacer, y por otro, con el mal sabor de boca del tiempo perdido formando a ese profesional concreto. Fue por entonces cuando me encontré de nuevo con la gente de Wysiwyg. Quería intentar llegar a un acuerdo de no hostilidad para formar profesionales conjuntamente. Al fin y al cabo, había trabajo para todos y nos vendría bien a ambos.

—Pero ese fue el nacimiento de los "teknolandeses bomba" —Humberto suelta una carcajada.

Yo también me río, pero en seguida pregunto qué era eso. Siento que esta charla está llena de sorpresas y que todavía me quedan unas cuantas por descubrir.

—Nunca dijimos nada malo de nadie y despedíamos a muy poca gente, aunque fueran torpes y pesados. Es más, a estos, los aupábamos para que la competencia los contratara... El resultado era un profesional aparentemente cotizado que, cuando estaba en su nueva empresa, enseñaba su calidad profesional o humana, deficiente, claro. Eso era un "teknolandés bomba". ¿Qué podíamos hacer? La guerra es la guerra. Me consta que a Óscar le explotó alguno.

»Nuestra segunda gran arma comercial eran nuestros desarrollos tecnológicos y de contenidos paralelos. Teknochat, Suspects, la radio, la tele, los proyectos artísticos con La Fura dels Baus, con Ágatha Ruiz de la Prada, Darya Von Verner, con ArtFutura... Buscamos intencionadamente ese posicionamiento para que Teknoland se reconociera como una compañía de vanguardia en Internet. Cada año hacíamos una fiesta e invitábamos a clientes, profesionales y compañías que nos gustaban y presentábamos Teknoland como una compañía llena de creatividad. Primero Teknoland 1.0, luego 2.0 y así sucesivamente.

—Pero además había algo que se respiraba dentro de la empresa, un ambiente no comparable con ninguna otras, tengo entendido —digo yo.

—Sin duda. Nuestra mayor baza era la cultura interna de la compañía. Teknoland no era una empresa corriente, de eso nos habíamos encargado Luis y yo desde el principio, junto con nuestros socios y el equipo directivo. Queríamos una empresa diferente de lo que había, al fin y al cabo, nos encontrábamos en un mercado nuevo y podíamos intentarlo. Y conseguimos hacerlo. Nos cohesionamos como pocas veces en mi vida he visto un grupo de profesionales, con un mismo objetivo y con una misma filosofía de vida, muy comprometida con el proyecto empresarial. Y así empezamos a hablar de "teknolandeses" y a presentar los proyectos en teknolés, a repartir el "fondo Teknoland", que todo los meses estragaba entre todos los que trabajábamos allí el cinco por ciento de la facturación bruta, y, bueno, los masajistas, las fiestas...

—Bueno —le interrumpe Nacho—, a Teknoland todos la hemos conocido como la empresa de "los masajes" y "los sin corbata"...

—Sí —David sonríe—. Mucha gente nos ha criticado por eso. Pero dejadme que os diga que el ambiente que se creó internamente y el que se proyectaba a nuestros clientes era espectacular. Su reflejo en el trabajo desarrollado y en las cuentas ganadas era de un nivel muy difícil de alcanzar. Durante aquellos siete años recuerdo la oficina abierta todos los días, sábados y domingos incluidos, a menudo con gente que dormía en ella. Trabajamos en proyectos durante meses y meses seguidos sin parar. Eso sólo lo puede alimentar la pasión de sentirse partícipe de un sueño muy grande. Sin duda, el gran éxito de la compañía fue saber gestionar esa cultura y ese alma, a pesar de los problemas que tuvimos en aquellos años.

—¿Cuando os empiezan a llegar las ofertas de compra?

—El primero que se acercó fue GE Capital. Era el año 1999. Para entonces Teknoland era líder en desarrollo web en España y en cinco años había conseguido reunir un equipo de 80 profesionales. No parábamos de ganar cuentas cada vez más grandes y complejas: Open Bank, Banco Santander, Renault, Argentaria, Bankinter, AB asesores, JB, Disney, Sanitas, Camper, Fox, Cartoon Networks, Grupo Z y un mon-

tón más que ya no recuerdo. Trabajábamos sin descanso. Sólo queríamos hacerlo mejor y mejor, y que nuestra manera de hacer las cosas triunfara. Era una declaración de intenciones: el mundo de la empresa se podía hacer de manera diferente y además se podía ganar dinero. En ese momento la salida a Bolsa de las compañías tecnológicas en Estados Unidos estaba en auge y una tras otra generaban millones de dólares en plusvalía. Los bancos y los fondos de inversión comenzaban a acercarse. Aquel primer movimiento nos pilló de vacaciones en Bahamas y Luis se pasó siete días metido en una cabina del resort negociando puts y calls, ampliaciones, porcentajes, precios y qué sé yo que otras cosas más. La recepcionista del hotel no había visto nada igual. Le llevaban la comida y la coca-cola hasta allí. ¿No era un crack? Por la noche hacíamos presentaciones de PowerPoint en la playa para reenviarlas a Londres con nuestras condiciones. Tras el due diligence en España, GE Capital se retiró. No por el due diligence en sí; sencillamente dijeron que no nos veían maduros. La verdad, Luis les había apretado mucho. Sin embargo, las dos personas con las que estuvimos negociando en GE Capital terminaron como socios de Teknoland, así que supongo que los dos vieron el potencial. Uno de ellos, Francisco Lorca, es ahora mi socio y un gran amigo y fue director general del grupo Teknoland desde 1999 hasta 2001.

—Después llegó Martín Varsavsky —observa Jorge.

—Sí —responde ahora Humberto—. Varsavsky es amigo de Luis y cuando desarrolló Jazztel en España se interesó por Teknoland.

—Tuvimos muchas reuniones agradables con él —explica David—, pero desde el principio se hizo evidente que Luis y Martín lo tenían muy difícil para llegar a un acuerdo. Finalmente, Martín decidió fichar al equipo que en aquel entonces estaba en Terra y montar con ellos Ya.com. Creo que fue la mejor opción. Y después aparecieron Juan Perea y José Antonio Sánchez, presidente y director general de Terra, respectivamente, desde hacía muy pocos meses. Debo decir, de corazón, que pocas veces he visto tanta sintonía. El proyecto que querían hacer nos gustaba y, además, nos permitía crecer internacionalmente con "el primo de Zumosol" a nuestro lado. ¿Se puede pedir algo más? Ellos además eran y son dos personas excepcionales. Y si habíamos llegado a ser líderes en España a pulmón, ¿qué no podríamos hacer de la mano con Terra?

—Eso fue el principio del fin de Teknoland —digo.

—Pues sí —respondió David—. Tardamos en llegar a un acuerdo. Terra quería la mayoría de la compañía, porque esa era su filosofía de compra. Nosotros, visto como se estaba comportando el mercado de compañías online, no queríamos venderla en ese momento a un precio que seguramente sería inferior al de los años venideros, pero sí podíamos encontrar una fórmula mixta. Eso fue lo que se acordó. Terra compraría un 25 por ciento en ese año 99 y en tres años compraría el total a un precio de valoración que nos hiciera un banco de inversión. También acordamos que los socios de Teknoland podrían vender su porcentaje en cualquier momento antes de esos tres años y que Terra, como socio financiero, debería acudir a las ampliaciones de capital necesarias para el desarrollo internacional del negocio.

—Ese momento debió ser maravilloso.

—Fue un momento impresionante en nuestras vidas —dice David—.

Firmamos en el edificio de Telefónica en una mesa tan larga como un barco. Ligamos nuestro futuro al de la que prometía ser la gran compañía española de Internet...

—Y lo mejor —agrega Humberto— es que la llegada del capital de Terra, lejos de cambiar el espíritu de los teknolandeses, sirvió para potenciarlo más allá de sus propios límites. Prueba de ello fue que hicimos una fiesta y nos repartimos entre todos más de 100 millones de pesetas. Desde el director general hasta Conchi, la encantadora señora de la limpieza, cada uno de nosotros fue premiado con un trocito del pastel. Eso era Teknoland en estado puro, un sitio hecho de contrastes y excesos, donde lo mismo te veías obligado a trabajar en una silla con el respaldo roto, como que te soltaban de pronto un cheque en medio de una salvaje fiesta corporativa.

—Es que en Teknoland siempre nos gustó divertirnos —dice David Cantolla, que al recordarlo parece divertido en parte, aunque sin poder evitar un deje de melancolía—. Hacíamos fiestas con cualquier excusa, aunque también es verdad que por cada hora de fiesta trabajábamos mil. Lo que nos estaba pasando era, sin duda, el mejor de los motivos para hacer otra fiesta más. Queríamos celebrar que estábamos juntos en todo

aquello. Internet se había desatado y nosotros habíamos conseguido algo inimaginable en seis años. Haciendo honor al espíritu con el que siempre nos comportamos, los socios nos reunimos después de la firma y tomamos una decisión: habíamos llegado hasta allí en equipo y había que celebrarlo en equipo de una manera especial y al estilo de lo que siempre habíamos dicho que queríamos ser como compañía. Así que aquella noche de verano, Teknoland celebró la mayor fiesta de la historia de la empresa en el jardín de la casa de Luis.

—¿Y fueron en serio 100 millones de pelas?

—100 millones de pesetas de la venta a Terra en 80 sobres cerrados, uno para cada persona que trabajaba con nosotros —explica Cantolla mientras habla como una maestra de escuela—. Como ha dicho Humberto, desde Conchi al director general. Desde el más antiguo, que era Michael Mangicotty, hasta el recién llegado. Cada sobre con una cantidad diferente que reflejaba su compromiso, su historia con nosotros y sus responsabilidades.

»Esa noche todos los que estábamos allí fuimos socios de Teknoland; todos, del primero al último. Me gusta contar esta historia y me gusta recordarla porque es la historia de los principios que mueven el alma de una compañía. El principio de crear y luchar juntos por un sueño y el de repartir el tesoro al llegar a la meta. Claro que lo que habíamos hecho fue meter a la serpiente en casa. En menos de seis meses aquello se dio la vuelta.

—Primero, fue un crecimiento desenfrenado —añade Humberto—. El traslado a Canalejas, la ocupación en tiempo récord de todo el edificio, la entrada en plantilla de los masajistas, las paredes de colores y sobre todo Eldorado de la salida a Bolsa, stock option plan incluido. Teknoland ya era el líder reconocido en un mercado que muy pronto se vería inmerso en una dinámica autodestructiva que difícilmente hubiéramos podido predecir en aquellos años. Yo la viví desde dentro de la compañía, pero me consta que fue un mal endémico al que todas quedaron expuestas.

—No a todas —aclara David— Goldman Sachs les da una valoración de 200 millones de euros como nos dio a nosotros. Imaginaos: empieza el road show para salir a Bolsa en tres meses. Acaban de salir de una reu-

nión en el Villa Magna nuestros abogados, los de Terra y la gente de Salomon Brothers. Luis está exultante, feliz, habíamos perdido el suelo y estamos flotando por el mundo. Bueno, ¿y por qué no? No se trataba de lo que es justo o injusto, era el momento. Habíamos rechazado, en los últimos meses, ofertas de compra de algún banco con cifras que no sé ni repetir. Se había convertido todo en una realidad de videojuego. Todo parecía tan irreal... pero el mundo funciona así. Terra había llegado a los 170 euros y aunque ahora estaba en 70, seguía como una de las grandes compañías del Ibex.

—Aquel —añade Humberto— era un mercado desprovisto de profesionales, tanto por su novedad como por la incapacidad de un sistema educativo elefántico, incapaz de identificar y adelantar tendencias. Los jóvenes profesionales eran buenos técnicos pero a la vez gestores inexpertos. Sin embargo, éramos ascendidos a puestos de dirección para dejar de hacer lo que sabíamos y desempeñar responsabilidades que nunca tuvimos tiempo de aprender. Los profesionales más jóvenes e inexpertos llegaban a las compañías con la exigencia de salarios insostenibles por realizar el trabajo de los técnicos promocionados. Era la perfecta imperfección: todo el mundo fuera de lugar, dedicado a hacer cosas para las que no estaba preparado, en las que no había lugar para el error ni tiempo para el aprendizaje.

»Por eso os digo que aquel era un mercado que guardaba en su génesis su propia destrucción, aunque no se me ocurre que, en aquella época y con aquellos mimbres, hubiera podido hacerse de otra manera. Los que estábamos intentamos hacerlo lo mejor que supimos; y ya que no sirvió para otra cosa, la década de los 90 dio lugar a una generación de profesionales capaces de acumular en cinco años una experiencia más profunda que la de muchas personas a lo largo de toda su carrera profesional.

—Hubo otro momento histórico —dice David—: "el pacto de Santo Mauro".

¿Un pacto cuyo nombre recuerda a best sellers con templarios y búsquedas del santo Grial? Justo lo que necesitamos para el libro, pienso.

—Fue una cena secreta que celebramos sólo cinco comensales —explica Humberto—: Luis Cifuentes, David, Kiko Guirao, Colman López y yo.

El tema era que Luis y David pensaban trasladarse a Estados Unidos para dirigir desde allí la expansión internacional y la futura salida a Bolsa y tenían algo que decirnos a Kiko Guirao y a mí. El mensaje era el siguiente: debíamos hacer pasar la compañía de los tres millones de euros facturados en 1999 a... ¡diez millones en el año 2000! Como ellos iban a centrarse en el plan internacional, el negocio en España se quedaba en las manos de dos chavales de 27 años. Es decir, Kiko y yo.

—A la cena la llamamos así, "el pacto de Santo Mauro", porque la celebramos en el restaurante del hotel del mismo nombre —dice David—. Con toda la naturalidad del mundo decidimos que para alcanzar el objetivo lo mejor era conseguir diez clientes de un millón de euros cada año. Brindamos y nos fuimos a dormir tan contentos.

—Unos meses después —dice Humberto— yo me trasladé a Argentina para ayudar en la creación de la Red latinoamericana y me pasé semanas metido en aviones de Buenos Aires a Miami y viceversa...

—Por otro lado, todo parecía inmejorablemente bueno —señala David—. Sin embargo, los problemas crecían con nuestro socio. No nos querían. Era una cuestión de piel. No nos querían porque no les gustábamos, así de sencillo. Juan Perea y José Antonio ya no estaban y eso fue muy duro. Para ellos sólo tengo admiración y el más hondo y profundo respeto. Son dos grandes profesionales con quienes fue un honor trabajar y sin duda tenían un nivel profesional y humano y una filosofía radicalmente diferente a sus sucesores. Su trato hacia nosotros fue excelente. Estoy convencido de que Terra sería otra cosa hoy si ellos hubieran continuado allí, probablemente con Teknoland y con nosotros dentro.

—Pero no fue así —acota Nacho.

—No fue así. La realidad es que Terra en ese momento nos despreciaba. Por otro lado, la plusvalía que acumulaban desde su compra era tan grande que no estaban dispuestos a deshacerse de ella sin exprimirla al máximo. Como supondréis, se comportaban como el perro del hortelano: ni comían ni dejaban comer. Y sin embargo Teknoland aguantaba con la expansión que contaba Humberto. Habíamos comprado compañías en Chile, Argentina, México, Brasil, Portugal y Miami. Habíamos invertido casi todo el capital en el desarrollo de nuevos proyectos punto-

com. Un área de la compañía se dedicaba exclusivamente a eso y tenía lógica. Llevábamos siete años con el desarrollo de proyectos en Internet para terceros, trabajando para las mejores compañías nacionales por el precio del servicio prestado. Ahora hablábamos en términos de generación de valor.

»Si empresas que acababan de empezar ya tenían valoraciones de miles de millones, ¿por qué no íbamos a usar nuestra materia gris para desarrollar nuestros propios portales? ¿Por qué no hacerlo, por ejemplo, con el chat que tenía 200.000 usuarios registrados? ¿Por qué no inventar otros? Como decía, tenía lógica. Fueron subastados: 50 y más, Natural Channel, Hunters... el maravilloso mundo del portal llegó a Teknoland. Y entonces fue cuando todo empezó a desmoronarse.

—¿Cómo fue ese momento, cómo empezasteis a notar el desmoronamiento?

—Bueno, Internet caía en picado en Estados Unidos y aquí empezaba a hacer mella —responde el propio David, por naturaleza más hablador que Humberto Matas—. Miles de profesionales habían dejado sus anteriores trabajos para unirse a la fiebre del oro, venidos de todas las partes y de todas las áreas imaginables, todos creían que podían hacer millones de plusvalías en pocos meses. La teoría era muy sencilla: si hay 40 millones de habitantes y todos me compran un recambio de grapas por un euro al mes... ¿por qué no hacemos Grapa2.com? ¡Qué gran idea! ¡Estamos hablando de cifras increíbles! ¿No? Pues así era y así eran la gran mayoría de los planes de negocio que se presentaban. Lo curioso es que los bancos y fondos de inversión los apoyaban. Al fin y al cabo, donde ellos ganaban era en las salidas a Bolsa. Pero lo que pasó a continuación era de esperar. Y es que cuando alguien dijo que el emperador iba desnudo, entonces el mundo entero cambió de rumbo y de ver todo pasó a no ver nada.

—Y de pronto Terra decidió acabar con nuestra gran aventura al incumplir su compromiso de adquisición de la compañía, con lo que se abrió un nuevo capítulo en la experiencia profesional de todos —dice Humberto—. Pero esa historia que la cuente David, que a él le gusta contarla —agrega con ironía.

—Hay que contar todo para que se entienda bien. Teknoland tenía mucha deuda acumulada de sus compras y del grupo de compañías puntocom. A unos meses vista de salir a Bolsa nos empezábamos a sentir incómodos. La parte de consultoría online en España, sin embargo, funcionaba mejor que nunca con cifras de facturación que se doblaban cada año. El problema fue que en Latinoamérica la desconfianza era cada vez más fuerte. En Argentina, por ejemplo, la paridad dólar y peso, sumada a la crisis interna del país, nos hizo perder una fortuna. Y en los demás países no acabábamos de romper, necesitábamos más tiempo para que la formula Teknoland cuajara allí, pero tiempo era justo lo que no teníamos en aquel momento.

—¿Eso hizo que la relación con Terra se resquebrajara? —pregunto con curiosidad.

—La cosa tenía mala pinta. Nuestra relación con Terra, que ya venía mal, empeoraba cada día más. En mayo de 2000, cuando la situación era todavía sostenible, los socios tomamos la decisión defensiva de ejercer el derecho que teníamos para que Terra se hiciera dueña del total de la compañía a cambio de inyectar el capital suficiente para resistir los malos momentos que vivía la industria en esa época. Para que entendáis bien la cadena de decisiones: nosotros crecimos aupados por la capacidad financiera de Terra y su propuesta de apoyarnos. El interés de Terra, cuando nos compró, era el de incluir dentro de su grupo de negocio la semilla de lo que iba a ser una multinacional de la consultoría online y de la generación de contenidos en Internet. Esa fue la razón por la que crecimos tan rápido. Visto en el tiempo, aquello era una osadía y probablemente lo fue; pero en aquella época, el entorno entero del mercado se comportaba así y no hacerlo parecía otro tipo de suicidio.

David Cantolla hace una pausa. Mira a Humberto, se sonríe y comienza a hablar con un tono de voz en off de documental.

—Amaneció el día de los enamorados de 2001 con un cielo oscuro, acorde con lo que iba a pasar esa mañana. Exactamente al mediodía del 14 de febrero, Terra confirma que no se hace cargo de sus responsabilidades con Teknoland y que la razón de la causa la dirimiríamos en un tribunal de arbitraje. Todo se derrumbó en unas horas. En esa semana per-

dimos 600 millones de pesetas en encargos de clientes y el 40 por ciento de nuestra plantilla se marchó. El valor de la compañía se esfumó ante nuestros ojos, nuestros activos trabajados en esos años, que eran nuestro equipo humano y nuestros clientes, dejaron de confiar en nuestro proyecto. Todo el valor desapareció como en un sueño. No alcanzo a recordar una sensación más terrible en mi vida empresarial. Habíamos trabajado casi once meses en la fusión. En octubre, Terra ya se reunía con los directivos de Teknoland para explicar los términos del acuerdo y para que no tuvieramos miedo a la estructura dentro del grupo. Pero algo cambió en sus mentes. A partir de ahí, gabinetes de crisis, arbitrajes, un millón de reuniones y de propuestas. Hicimos todo lo posible por salvar nuestra empresa. Por supuesto, en todos los casos, los socios y directivos nos quedaríamos a gestionar el día después para llevar la compañía a su punto ideal.

—Me imagino que te habrás preguntado un millón de veces el porqué de la decisión.

—Desde mi punto de vista hubo tres componentes que definieron algo tan incomprensible. Por un lado, Internet seguía con su caída. Ahora los golden boys de la era puntocom aparecíamos como estafadores que habían mentido sobre la realidad de Internet y sus posibilidades. Segunda causa, la mezquindad profesional y humana del equipo que dirigía Terra y que gestionó el acuerdo, con la excepción de uno o dos. Eso es algo que no podré comprender nunca. Rencores y envidias. Para mucha gente era casi doloroso físicamente que a nosotros nos hubiera ido bien. Por último, la deuda y la fusión en sí misma. De nuevo esta es sólo mi opi nión, pero a Terra le venía mucho mejor no hacerse cargo de la fusión aunque estuviera en el contrato. Si le salía bien la jugada, y con su fuerza de abogados podría pues no olvidemos que detrás de ellos estaba Telefónica, el problema dejaría de afectarles. Si se fusionaban, tenían que responder de 500 profesionales y del control financiero. Así que, ¿por qué no arriesgarse? Como mínimo se libraban de tener que despedir a la gente y de escuchar sus protestas. Y con suerte a nosotros nos meterían en la cárcel.

—Debe haber sido duro.

—Supongo —dice Jorge— que destruir una compañía con más de quinientas personas repartidas entre seis países debe generar cierto estrés y un número infinito de situaciones surrealistas como borracheras, abogados, denuncias y rencillas.

—Todavía guardo en mi casa la enorme demanda subsidiaria que me mandaron —señala David—, donde me pedían tres mil millones de las antiguas pesetas. La verdad es que no me llegó ni a asustar: no tenía dinero para pagar esa cantidad ni en 100 vidas, así que 3.000 millones era mucho, pero ya puestos 6.000 hubieran molado más.

Y nos reímos los cinco al recordar una historia que parece lejana pero que ocurrió hace un par de días, como quien dice.

—Ahora todo esto lo cuento así, pero no sé si podéis imaginar la amargura del momento: después de haber luchado por un proyecto con todas tus fuerzas, verte en la tesitura de que tu vida sea destruida de arriba a abajo... Aun así, todavía fue más amargo sufrir la realidad de desmontar una compañía creada con tanto amor, tanta pasión y tanto trabajo. Me consta que mucha gente deseaba que nos fuera lo peor posible.

Pero no fue así.

—¿Qué hiciste tú, Humberto? —le pregunta Nacho.

—Después de que empezó el proceso de cierre preferí dimitir junto con Kiko para dejar clara mi oposición al rumbo que tomaban los acontecimientos. Seguimos en el trabajo durante unos meses sin sueldo, porque lo que no queríamos era dejar a todo el mundo empantanado. Aunque, eso sí, quisimos dejar constancia por escrito de que desde el momento de nuestra dimisión no compartiríamos ninguna decisión tomada por el equipo que pasaba a dirigir la compañía. El cierre fue traumático, más complejo de lo normal por la cantidad de vínculos emocionales que existían entre los que habíamos constituido el motor de la compañía. Todavía, siete años después, sigue presente en muchos pequeños detalles de mi vida cotidiana.

—El final de la historia os daría la razón, supongo.

—Sí —dice David—. Dos años después, la corte de arbitraje de Madrid reconoció nuestra postura y obligó a Terra a hacerse cargo de sus deudas y responsabilidades. Terra se negó y hasta les embargamos unos

cuantos millones de acciones. ¡Vaya papelón que hicieron! El tesón de Luis, con Pablo Usandizaga a su lado, les dobló el brazo. Al final no les quedó más remedio que aceptar la derrota: nos habían demandado, difamado y amenazado, pero no consiguieron nada. No hay más que ver dónde están ahora para entender el nivel humano y profesional de los que guiaron los pasos de esa terrible compañía en aquellos años. Hoy me consta que una vez renovada y con profesionales como Luis Velo y su equipo, Terra tiene futuro por delante y está libre de algunas cargas que a mi juicio pesaron demasiado en su pasado y supusieron su absorción por Telefónica.

»Claro que dos años es mucho tiempo y para cuando todo se solucionó la mayoría de los socios de Teknoland ya teníamos otros proyectos en marcha. Así es nuestro espíritu. En mi caso, después de tres meses encerrado en casa jugando a los videojuegos decidí, junto con Colman, empezar Zinkia, que hoy es un tesoro que vende sus productos en más de 100 países. Ahora yo vivo en California, tengo una oficina en un garaje y he emprendido otros proyectos nuevos, como es el caso concreto de Zinkia. Desde allí sueño con Internet y las cosas nuevas que haré. Sé que me quedan muchas aventuras por vivir en los próximos años junto a los que fueron mis compañeros.

—Es que una vez destruido aquel sueño era preciso continuar —dice Humberto—. Yo me decidí junto con Kiko y otros socios a fundar Dnx, que dio inicio a un período tan rico, aunque quizás no tan movido, como el anterior. Sin embargo, las historias sin final nunca son buenas historias, así que prefiero dejarlo para cuando sepamos por qué derroteros nos lleva.

Aprovecho para preguntarle a Humberto por el futuro.

—¿Crees que Internet va por el buen camino o plantearías mejoras?

—Ya sabes, Ángel María, que Internet es indefinible e inabarcable y por lo tanto es difícil reflexionar sobre este medio como un todo, sin acercarse a casos concretos. Lo único que se me ocurre es que irá bien mientras se respete su naturaleza libre y caótica, mientras se le deje fluir y que encuentre su propio cauce ante los problemas.

—¿Y cómo ves Internet en los próximos 15 años?

—Transparente. Veo una tendencia multidispositivo en la que la Red pasará a ser una infraestructura transparente como la electricidad. Internet como concepto desaparecerá en favor del protagonismo de los servicios que soporte.

—Hoy Internet vuelve a estar de moda, ni era tan grande ni tan pequeña como se creía —señala David, a quien se le nota que le quedan cosas por decir—. Yo guardo muchos recuerdos de los tiempos de Teknoland. La historia humana detrás de esta aventura está repleta de nombres de personas que fueron generosas y que pusieron su pasión. Algunos de ellos son mis socios ahora: el propio Luis Cifuentes, Víctor López, Rafa Garrido, Ricardo Conde, Nuria Varela, Steven Posner, Idoia Cantolla, Luis Armengol, Fernando Piquer, Néstor Matas, Colman López y... Óscar Hormigos, el viejo compañero de teatro de mi amigo Humberto, mi ex enemigo de Wysiwyg, que pasó a ser mi amigo inseparable. Y otros que no son socios pero sí grandes amigos, como Humberto —y le da una afectuosa palmada en la espalda—, Kiko Guirao o Jesús Suárez, Ángel Rascón, Óscar García y tantos más, con los que tuve el placer de compartir una época gloriosa que nos hizo vivir en nueve años lo que mucha gente no experimenta en toda una vida. Mantenemos una amistad incondicional, a prueba de bombas, y los recuerdos de haber creado algo muy grande. También la amarga experiencia de su destrucción: la gloria y la derrota, la revancha y el renacimiento. Y guardo también el recuerdo doloroso de los que nos dejaron en el camino, los que estuvieron en la gloria pero desaparecieron durante la derrota. Así es la condición humana y así se ha escrito la historia desde hace miles de años. Todo nos enseña y ellos también son mis maestros.

—¿Con esos nombres definirías Teknoland? —le digo, con tono de pregunta final.

—Con esos nombres, sí. La de Teknoland es una historia de amor y desamor, de gloria y tragedia, de éxito y fracaso. Esos nombres conforman la crónica de gente que intentó crear una compañía diferente en un contexto empresarial que no se había dado en el mundo hasta ese momento. Es la historia del éxito del trabajo meticuloso, de mucho trabajo, del trabajo de excelencia. Y es, sobre todo, la historia de un grupo de amigos.

Nos quedamos los cinco en silencio durante unos instantes, reflexionando sobre las palabras de David. Parece que el tiempo se detiene.

—Pero, ¿vosotros cuándo os conocisteis? —pregunto a Jorge, Nacho y Humberto.

—A Nacho y Humberto —me responde Jorge—, les conocí en la época en que trabajaba en Páginas Amarillas. Actualmente colaboro con Nacho en algunos de sus proyectos y con Humberto suelo quedar bastante, pues somos buenos amigos. En verdad, somos buenos amigos los tres. Nacho, además, trabaja en un proyecto con Humberto.

—Jorge y yo nos conocimos —interviene Nacho— en Páginas Amarillas.

De hecho, nos contrataron a los dos, allá por el año 2004, para convertir Páginas Amarillas en una empresa mucho más ágil, más adaptada a los tiempos, más Internet. Desde el primer día nos llevamos de puta madre, aunque, la empresa, al pertenecer a Telefónica, está llena de envidias, amiguismos y demás.

—Estamos hablando del año 2004, con Internet recuperado y Google tirando del mercado online más fuerte que los grandes del mercado convencional.

—Hay un detalle importante, Ángel María —señala Jorge—. Nuestra contratación se debió a que Páginas Amarillas se veía cada vez más como una empresa sin valor por los usuarios, es decir, cuando te llegan las Páginas Amarillas a casa, no las tiras de milagro. Eso había que cambiarlo mejorando su web. Nosotros decidimos crear Noxtrum, que es un buscador con toda la potencia de Google pero con la mejora de incluir toda la información de las Páginas Amarillas, o lo que es lo mismo, de todos los negocios de España.

»Teníamos las ganas, la capacidad, los contactos y el dinero de Telefónica; pero como te decía Nacho, había muchísimos intereses dentro y aunque fueron tres años maravillosos, en los cuales los dos pasamos mil y una aventuras... al final, y tras la compra de Páginas Amarillas por parte de Yell, las Páginas Amarillas inglesas, todo se paró, muchos salimos de allí y luego Nacho también se fue[6].

[6] Finalmente, el proyecto de Noxtrum se llevó adelante, aunque con otras personas. Estuvo online entre 2005 y 2008, cuando finalmente, tras no dar los resultados esperados, fue absorbido por el sitio de Páginas Amarillas.

—Allí también estaba Ismael El-Qudsi —señala Humberto.

—Sí —responde Jorge—, Isma estuvo pero se fue muy al principio, porque él ya llevaba cuatro años en Páginas Amarillas y estaba cansado. Él sí que tuvo suerte. Se fue a Microsoft en un momento en el que hacía falta. Lo mismo que cuando Nacho y yo entramos en Páginas Amarillas: dinamismo, gente con ganas y con una clara visión de Internet... Nosotros nos quedamos en Telefónica unos tres años más.

—Cuándo os fuisteis, ¿ya teníais algo en mente o surgió después?

—Nacho —contesta Jorge— siempre ha estado metido en temas de catering y yo en seguida entré a dirigir la actual agencia donde trabajo, en el Grupo Havas, así que nos fue fácil adaptarnos y seguir metidos en faena. En el caso de Humberto, le conocimos porque era uno de los proveedores con los que trabajamos para Noxtrum y nos hicimos muy buenos amigos con el paso de las reuniones.

—¿Qué sensación te queda de aquella época de Noxtrum, Jorge?

—Que fue necesaria, enriquecedora y que muy buena parte de mis viajes a San José, Googleplex, en California, Londres, Oslo o París, me los pagó Telefónica —se ríe—. No. En serio. Aprendí cómo es una gran multinacional por dentro desde la perspectiva de una Start-up, que es lo que Noxtrum era realmente. Además, dirigí un equipo de más de 30 personas y eso, con 29 años, ¡te hace muy fuerte!

—Si hablamos de California, allí está ahora Bernardo Hernández, el de Google. ¿Le conoces personalmente?

—Claro. Yo fui allí a negociar el acuerdo al que llegamos desde Páginas Amarillas con Google y Bernardo llegó a Google justo cuando lo cerrá bamos. Desde entonces somos buenos amigos. Tengo que llamarle para que colabore en nuestro libro... él heredó el acuerdo nada más entrar y yo había estado un año entero negociando con otros dentro de Google. Desde el principio tuvimos que trabajar de la mano en el día a día. Además, coincidimos en ponencias y algunos actos de Internet. Luego Bernardo, que trabajaba en Madrid, fue promocionado dentro de

Google y ahora tiene un puesto internacional en Estados Unidos. Ahora vive allí, como has dicho antes.

A continuación le pido a Jorge que destaque algo de su actual trabajo.

—Uhm... que aprendo más de publicidad. Hasta que llegué a la agencia he sido como un experto en Internet y en concreto en marketing online, pero ahora me codeo con los otros directores de la agencia, así que aprendo mucho de televisión, radio, prensa y demás, no sólo de Internet.

—Tengo una duda con respecto a Noxtrum, chicos. ¿No se supone que este buscador se crea para competir con Google? ¿Cómo es que después se negocia con el enemigo?

—Ja, ja, ja, esa pregunta me la han hecho un montón de veces —se encarga Jorge de responder—. A ver, Ángel María, respóndeme tú a esta otra pregunta: ¿Tienes un pantalón preferido?

—Sí —respondo desconcertado.

—Pero tienes más pantalones, ¿no?

—Pues sí, claro....

—¿Y por qué entonces te pones siempre el mismo?

—Porque es mi favorito.

—¡Correcto! Esa es la respuesta. Noxtrum nació en un mundo donde sólo usamos un buscador. En Estados Unidos o en el Reino Unido, usan al menos dos e incluso tres, porque cada uno lo usan para determinadas cuestiones. En España, cuando nace Noxtrum, sólo se usaba uno. Confiábamos en cambiar esa tendencia y convertir Noxtrum en el complemento de Google, y de paso, conseguir que todo el mundo que usase Google usase también Noxtrum.

—Aah... vale...

—Ángel María, creo que es justo que tú también nos cuentes tu historia a nosotros —me sorprende Nacho.

—Sin duda. Allá voy. Aunque no creo que mi historia sea tan interesante como las vuestras.

—Pero empieza por el principio, ¿eh? Dispara —me exige Humberto.

—Está bien. Uhm... mi amor por el ciberespacio... comenzó allá por el 94, cuando estudiaba en el centro de cálculo de la universidad. Algunos estudiantes de Erasmus chateaban con el talk, un rudimentario sistema en modo texto que facilitaba la comunicación desde las universidades, y había un único navegador: Mosaic. Me gradué en el 96 y por esa época, como vosotros sabéis, mucha gente no sabía diferenciar un e-mail de un fax. Después, mi primer trabajo, como programador de páginas web, estuvo marcado por la primera versión de HTML: la 1.0. Internet Explorer acababa de nacer en su versión más beta y las herramientas de programación y los entornos de trabajo eran todavía muy rudimentarios.

Contemplo caras nostálgicas en la mesa. Y prosigo.

—Para mí, eran tiempos divertidos. Las empresas exigían para los puestos importantes un mínimo de dos años de experiencia como programador en Java, sin saber que eso era imposible, porque la primera versión aún casi nadie la había probado en España... ¡y existía desde un año atrás! Aquella era la época de la guerra de los navegadores: Netscape contra Explorer[7].

—Qué tiempos. Hace poco —interviene Jorge— escuché que alguien preguntaba cómo hubiera sido el mundo si hubiese ganado Netscape.

¿Tú qué opinas, Ángel María?

—Que seguramente sería un poco mejor. Internet Explorer venció por dos cosas: primero, porque era de Microsoft y segundo, porque se tragaba todo. Es decir, Netscape era muy purista, las páginas tenían que estar programadas perfectamente para que funcionaran. En cambio con Explorer no hacía falta ya que muchas cosas funcionaban aunque la programación no fuera por completo ortodoxa.

—Sus propios errores no eran tan importantes, seguía adelante de igual modo —dice Humberto.

—Exacto . Por otra parte, en 1999, hice un curso de cuentacuentos y a partir de ahí, los participantes creamos un grupo. Lo llamamos GrupoBúho...

---

7 Se conoce como "Guerra de los navegadores" —del inglés "Browser Wars"— a la competencia surgida por el dominio del mercado de los navegadores Web, sobre todo entre Microsoft, con su Internet Explorer, y Netscape, con Netscape Navigator, a finales de la década de 1990. (Cfr. http://es.wikipedia.org/wiki/Browser_Wars).

—¿Qué tiene que ver...? —me interrumpe Nacho.

—Déjale continuar y verás —dice Jorge, al quite.

—Disculpa, Ángel María. Literatura... supongo que desde pequeño ya serías aficionado, porque es una de esas cosas con las que parece que se nace —comenta Nacho.

—Siempre me han gustado, en concreto, los cuentos. Mi padre ha tra bajado en una editorial durante 25 años y en su momento escribí alguna cosilla. Al principio GrupoBúho era eso: no más que el hobby de un informático a quien le apasionaba la literatura y el mundo cultural y quería tener su propia página web. Como yo era el informático del grupo hice la página[8], pero sólo como un hobby.

»Recuerdo haberla concebido con el mismo cariño con el que se construye un jardín o un rincón muy personal, en el que pretendía colgar mis propios cuentos y los de mis amigos cuando todavía los blogs no se habían puesto de moda. Pero mi pequeño rincón creció y un día vi que se había convertido en un auténtico sitio para cuentacuentos en el que mucha gente con algo que decir hablaba de literatura. También colgaron sus historias y me enviaron comentarios. Incluso me hacían propuestas de cosas que podríamos hacer juntos... Es decir, se conformó una comunidad literaria, porque conseguimos que gente que tenía páginas sueltas las integrase en la nuestra a modo de rincones.

»Así las cosas, en el año 2000, mientras yo me ganaba la vida como consultor informático de grandes empresas como Telefónica y BBVA, mi página literaria virtual había seguido creciendo y ya funcionaba como una comunidad de usuarios.

»El proyecto creció tanto que llegó un momento en el que teníamos dos opciones: o lo hacíamos rentable o mejor se abandonaba.

—Me imagino el desenlace —dice Humberto.

—Apareció Emilio Márquez, a quien conocía desde mucho tiempo atrás. Quedé a comer con él y me invitó a una de las citas de Thursday, el evento que había creado junto con Ildefonso Mayorgas y Rubén

[8] GrupoBúho: http://www.grupobuho.es

García, que se celebraba los últimos jueves de cada mes[9]. Nada más llegar me di cuenta de que allí había mucha gente de la que había oído hablar, pero con quienes no había coincidido. Me pareció un evento fantástico para conocer gente y recuperar amigos de antaño. Esa misma noche comencé a hacer contactos. Eso fue en 2004. Y ya en 2005 empezó todo...

—Entonces tú no sufriste el estallido de la burbuja —me dice Nacho.

—Claro, yo hasta ese año no monté mi propia empresa, siempre trabajé en otras, así que no me afectó como tal. Tuve la suerte de salirme de una de esas empresas justo antes de que cerrara. Pero ya con mi propio emprendimiento me sentía lleno de ilusiones y de ideas que mis amigos emprendedores apoyaban. El espíritu creativo de Thursday me había calado muy hondo y precisaba replantearme muchas cosas.

»La primera de ellas fue que había que buscar un modo de sacarle rentabilidad a la página de GrupoBúho, porque aquello costaba dinero y consumía prácticamente todo mi tiempo libre. Necesitaba convertirlo en una empresa y facturar por algún lado. Así que empecé por poner publicidad, pues la del mundo cultural era muy barata. Después se me ocurrió que podíamos impartir talleres de escritura. Busqué una profesora, comenzamos a colaborar y creamos Portaldelescritor.com. Pero también tenía que pagar a la asesoría, los impuestos... a mi equipo de trabajo y, uff, muy pronto comprendí que la cultura en Internet no me daba para tanto y que necesitaría muchos clicks y millones de visitas para conseguir ratios equivalentes a los que se podían generar en el mundo real.

»Y entonces me dije: "¿Y si se combinan ambos mundos? ¿Y si se da el paso inverso y se publican estos libros en papel?". Y funcionó. En septiembre de 2004 hicimos un certamen de relatos y poemas, con la intención de publicar los mejores en nuestro primer libro impreso. Lo celebramos en el hotel Puerta de Toledo de aquí, en Madrid y vino tanta gente de tantos sitios diversos, que el éxito se nos subió a la cabeza y pensé:

[9] Last Thursday es un evento en el que se reúnen emprendedores de negocios en Internet. Su nombre se debe a que los encuentros se realizan el último jueves de cada mes. El primero fue a finales de 1999 y actualmente va por su 85ª edición. En la Web: http://www.thursday.es

"¿Y por qué los talleres de escritura que ofrecemos online no los damos también presenciales?". Y aquella experiencia funcionó también.

»Aprendí que, aunque mi negocio había nacido en Internet, es en el mundo real donde verdaderamente se relacionan las personas y al final, si nos pusieran a escoger, todos diríamos que no existe mejor lugar para tomarnos una cerveza con los amigos, que la terraza de una cafetería bajo el sol del verano.

—Completamente de acuerdo —me anima Jorge.

—Si conseguíamos hallar la fórmula mágica que conjugase lo virtual con lo real y aprovechar lo mejor de ambos mundos, ya podríamos decir que navegábamos por un camino más cierto.

»Fue esta filosofía la que nos convenció de montar la Editorial GrupoBúho, un portal en el que muchos escritores deseosos de ver su obra publicada pudieran contratar un servicio de edición para sus libros con tanto rigor como el que se pone en las editoriales convencionales pero más asequible y capaz de adaptarse a sus necesidades. Nuestro objetivo era ayudar a los autores noveles a publicar sus primeras obras y conseguir un producto final de calidad a un precio moderado.

—¿Crees que el sitio de GrupoBúho ocupó un lugar que nadie ocupaba hasta ese momento? —me pregunta Nacho.

—Creo que fue una comunidad literaria muy importante, porque en ese entonces no había muchas.

—¿Eso te hizo contactar con mucha más gente, con otros emprendedores, o las relaciones venían por otro lado?

—Las relaciones con emprendedores vinieron después, con los eventos de Networking, como los Thursday y las comidas de Emilio. GrupoBúho me sirvió de base para lanzar actividades culturales y por ejemplo conocer a Fátima Álvarez, que hoy es nuestra coordinadora editorial. Me acuerdo de la frase que puso en su perfil cuando se registró: "De momento soy una más, luego ya veremos".

—Bueno, acertó. ¿Y costó mucho? —me pregunta Humberto.

—Costó mucho y más también. Pero emprender, amigos, qué os voy a decir que no hayáis saboreado... es un placer. Y la satisfacción de cum-

plir los sueños de la gente... Fátima me ha confesado que lo que más disfruta de su trabajo es el momento en el que los autores ven su libro publicado por primera vez. Lo toman en las manos, lo acarician, lo pesan, sienten el olor del papel, rasgan la envoltura plástica y es la primera vez que se miden, de hito en hito, el autor y la portada de su obra. Aunque vivimos en una época en la que casi todo el mundo tiene un blog[10], la mayoría de nosotros continúa sintiendo una debilidad incurable por las letras negras sobre el papel blanco... Pasan las páginas, revisan minuciosamente cada detalle y cuando se han convencido de que realmente ahí está su obra, el objeto de todos sus deseos, le llaman para decirle: "¡Fátima, que ya está aquí! ¡Que es perfecto!".

»Sin embargo, tanto ella como yo sabemos que no es suficiente. El mundo editorial es un antiguo edificio con los cimientos minados por los pasadizos que conducen a la Red de redes. El apocalipsis viene de la mano del desarrollo tecnológico y algo está cambiando dentro de su mundo. Ese "algo" transformará irremediablemente hasta la forma y dirección de los pasillos por donde discurren absortos. El presente se ha infectado con extraños brotes de escritores famosos y premiados que regalan sus novelas por Internet. El premio Nobel de Literatura Elfriede Jelinek, Vázquez-Figueroa y Paulo Coelho son sólo algunos ejemplos de lo que digo y ni siquiera fueron los primeros en hacerlo.

»Con la idea de diversificar nuestros productos, el portal puso a disposición de los lectores una suculenta oferta de talleres y cursos de escritura creativa y corrección literaria. Ajustamos nuestros precios al máximo hasta colocarlos entre los más bajos del mercado. Lo mismo hicimos con el servicio de diseño web y redacción de contenido para blogs y sitios de terceros... Pero yo sabía que aún no había dado con la clave para conseguir que esa gran mayoría que son los excluidos por razones económicas, de edad, de contenido o de lejanía geográfica, encontraran su lugar en este espacio. Y es que a pesar de todas las facilidades, con la Editorial GrupoBúho no podíamos llegar a todos y nosotros pretendíamos ir más allá.

[10] De hecho, yo tengo mi blog: http://angelmaria.com

—Y se os ocurrió crear Bubok. Cuéntales, porque es una idea buenísima —me pide Jorge.

—¿Bubok? —me espeta Nacho.

—Bubok[11] es una idea que rondaba por mi mente desde hacía mucho tiempo y que se volvió casi obsesiva. Bubok, un portal en el que cualquiera que tenga algo que contar tenga un sitio donde publicarlo, es decir, reinventar la distribución de contenidos digitales y de formato físico, que los autores puedan imprimir los ejemplares bajo demanda, sin necesidad de una gran tirada inicial, desde un libro hasta el infinito si así lo desean, además de algo muy importante: que todos los títulos estén siempre disponibles para los lectores desde cualquier punto del planeta y que, al mismo tiempo, el costo sea mínimo.

Caras de incredulidad a mi alrededor.

»¿Alguien dijo que sería fácil? Decidí consultarlo con Antonio González Barros al que conocí en un Thursday y al instante el rostro se le iluminó. "Siempre he creído que no existe la casualidad", me dijo. Y añadió: "Conozco la persona que necesitas para llevar adelante tu idea. José Luis Delgado Guitart lleva muchos años colaborando con nosotros y se conoce al dedillo el mundo editorial. Ha viajado por casi todo el mundo, es editor, diseñador, un gran artista plástico, un visionario con el que puedo pasarme muchas horas de conversación... alguna vez nos han despedido de una cafetería con mucha delicadeza porque tenían que cerrar y nosotros llevábamos muchas horas allí, enderezando el mundo. Y fíjate qué coincidencia: hace unos días José Luis me sugirió una idea parecida. Algo así como la necesidad de un portal español para la impresión de libros bajo demanda". Yo no daba crédito y le pedí en seguida que me lo presentara. Y Antonio me dijo: "Tan pronto regrese de sus vacaciones, le pongo al corriente de tu proyecto y os ponéis de acuerdo. Vosotros dos juntos, con las ideas que tenéis, podríais convertiros en los gurús de la autopublicación online. Será el YouTube de los libros".

»Así fue como empezamos.

[11] Bubok: http://www.bubok.com

—Uhm, ¿no te parece, Ángel María, que es un poco desmesurado eso de que Bubok será el YouTube de los libros?

—El símil es bueno, pero el tamaño de ambos proyecto es diferente. Es decir, Bubok es a los libros lo que YouTube a los vídeos: un lugar donde cualquiera puede colgar su obra. Pero somos un poco más pequeños. De hecho, el tema de los libros en general siempre será más pequeño que el de los vídeos.

—¿Lo habéis lanzado ya? —me pregunta Humberto.

—Aún no, pero es inminente. Será el día 16 de abril de este mismo año, 2008. Hay cierto revuelo. Preferimos que haya menos expectativas, porque lo que vamos a presentar es una versión muy inicial.

—¿Y cómo te llevas con la gente del mundo editorial tradicional?

—Aún no lo entienden. Y cuando algo no se entiende suele dar miedo. Pero Bubok es un aliado para muchas editoriales, porque podrán usarnos para poner en el mercado su fondo de catálogo, que ahora les saldrá rentable ya que no hace falta tener stock. Aunque es curioso: directamente no hemos convencido a nadie. Con las editoriales que hablamos no suelen estar interesadas y las que nos contactan lo tienen tan claro que no hay que convencerles. De todas formas esperamos que dentro de muy poco podamos llegar a todos y mejorar un poquito el mundo editorial. Y cambiando de tema —digo cambiando el rumbo de la conversación—, Jorge, ¿qué te parece si nos hablas de dooyoo?

—¿Qué hay de dooyoo que no sepáis?

—Anda, Jorge, colabora... —le pide Nacho.

—Está bien. Os contaré lo que recuerdo. Dooyoo[12], ahora usado, como ya sabéis, como concepto en casi todos los web sites de renombre con funcionalidades de Web 2.0, o sea, opiniones y comentarios de usuarios sobre noticias, fotos, vídeos, productos, servicios, negocios, otros usuarios y demás, nos dio a sus protagonistas fuerzas sobrenaturales. Días interminables, noches interminables, fiestas, reuniones, crisis, discusiones y alegrías se mezclaron dando forma a un curioso baile que

[12] Dooyoo: http://www.dooyoo.es

nos mantenía hipnotizados, tal y como mantenía a otros cientos de ideas y negocios que hervían en el panorama español, muchas de ellas, copias del sueño americano que estaba en plena ebullición y que transformó durante algunos años la economía global.

»En 1999, dooyoo, en plena Gran Vía madrileña, en un tríplex que ocupa el bajo, primero y segundo piso del número 22 bis, albergaba un ambiente de más de 30 personas que trabajaban, jugaban al futbolín o degustaban la comida que cada uno de ellos preparaba según unas estrictas reglas.

—Ah, los viejos tiempos de la camaradería —interviene Nacho.

—Los que se quedaban a comer —continúa Jorge— se dividían en dos grupos cuyos miembros tenían que elaborar la comida para el resto un día concreto de la semana. De esta forma, unos se pegaban una paliza para cocinar para cinco un día, pero el resto de la semana podían comer a costa de los demás, y, claro está, de las madres de algunos de ellos también...

—Vosotros también destacasteis por las fiestas... —le azuza Nacho, con cariño.

—Aunque el capítulo de las fiestas es especialmente completo en muchos de los negocios de aquella época, en el caso de dooyoo era destacable el alto porcentaje de participación de la totalidad de empleados. En resumen, casi todos acudían a casi todas las fiestas. Y al día siguiente, si alguno llegaba más tarde de lo normal, era abucheado, tachado de "nena" e incluso increpado jocosamente con la famosa frase tan usada en estos casos: "Si no sabes salir, no salgas".

»Como no podía ser de otra forma, con tanto empleado de edades entre los 18 y los 35 años, había de todo.

—Cuenta, cuenta.

—Destaco sobre las demás —confiesa Jorge— la historia de uno de nuestros compañeros que decía ser Patrick Bateman, el protagonista de *American Psycho*. Mi opinión personal es que no es que lo creyese, es que, realmente, lo era.

Caras de asombro entre el grupo.

—Famosos y comentados hasta la saciedad eran su hábito de oler el cabello a las chicas en los locales que frecuentábamos en nuestras salidas nocturnas, sus mensajes al irse de la oficina al primero que se le cruzaba, como "piensa en la canción que quieres que suene cuando esta noche te mate", "yo no puedo porque tengo que ir a devolver la película al videoclub", o su manía de lanzar los objetos de sus compañeros de piso por la ventana sin mediar palabra o gesto alguno. Por lo demás, teníamos también gente muy normal. —Se ríe sin parar...

»Pero tras esta época de desenfreno llegó el Señor con la gran plaga: "Y caerán sobre la tierra miles de espinas que harán explotar las burbujas surgidas de la ambición del hombre, de su sed de éxito y de la 'sobreexpectación'". Y no explotaron todas, pero casi.

Carcajada general.

—En febrero de 2002 —narra Jorge—, todo se transformó, incluso el equipo, dando un aspecto mucho más empresarial, los flujos eran más eficientes, los esfuerzos comerciales eran más acentuados y los momentos de diversión eran disfrutados de forma diferente. Ya no era cool llegar a las reuniones apestando a ron con Red Bull... A nivel humano supuso el recorte de la mitad de los empleados en una primera y dolorosísima ronda y el recorte de hasta sólo ocho personas en una segunda.

»Pocas ideas habían sobrevivido a la plaga. Nosotros no fuimos una excepción y la organización decidió mantener sólo aquellos países donde las oficinas fuesen rentables como unidades independientes de negocio, sin ninguna ayuda de la central en Alemania. En el caso de España, lo éramos mes sí, mes no... y claro, esto no era suficiente.

»En mayo de 2002 terminó el negocio, pero no el sueño ni el virus que dooyoo inyectó en Internet, haciéndose hoy en día totalmente impensable una página web "comercial" sin la función de comentarios u opiniones para generar contenido de los usuarios que enriquece interminablemente cualquier área de interés.

»Por ser justo con el relato, en la época más dorada de la burbuja, también hubo momentos de crisis. En nuestro caso, recuerdo como si fuese hoy mismo una noche alrededor de las 00:40. Todavía quedábamos unos cuantos pero decidimos dar por concluida la jornada laboral.

En la sala de los servidores existían varios interruptores generales, que siempre apagábamos... o eso creíamos. El cansancio mezclado con nuestro insuficiente conocimiento de TI hizo que decidiésemos exactamente eso, apagarlos todos. La casualidad decidió que los volviésemos a encender transcurridos dos minutos... por si acaso. La realidad, cuando la conocimos al día siguiente, superaba la ficción. El sistema de protección para cortes eléctricos nos salvó del cataclismo. Habíamos apagado la corriente de los servidores y uno de ellos, el que albergaba toda la información de nuestro negocio, necesitaba estar permanentemente encendido —hace una dramática pausa—. Toda la información —insiste—. En Alemania habían hecho un volcado de back-up de toda la información de los países, pero España y Francia habían fallado. Todavía se me eriza el vello cuando pienso que todo el trabajo de más de ocho meses podría haber desaparecido: opiniones, campañas, usuarios, facturas...

»Pero tras toda caída viene la recuperación. E Internet no podía ser menos. En mi caso comencé como director de negocio en Overture, empresa americana, renombre de GoTo y primera en aplicar el concepto comercial dentro de un buscador. Lo hice desde un Business Center de la calle Orense de Madrid y con seis empleados. Era el año 2003. La especial importancia de los buscadores en esta época y la explosión de la comercialización dentro de ellos fue una de las principales razones de que todo volviese a su ser. Internet volvía a funcionar.

—Bueno, ahora todo funciona. Cualquier idea vale. Esto han pensado los gigantes del panorama español que, reculados estos últimos años, salen de sus agujeros con todo su armamento preparado —interviene Nacho.

—Sí —prosigue Jorge—. Un claro ejemplo ha sido la creación desde Páginas Amarillas de Noxtrum, como sabéis, el primer buscador creado por españoles para españoles. En esa época yo dirigí el departamento online y Noxtrum era fruto de una difícil pregunta: cómo evitar el omnipresente poder que adquirían los buscadores americanos, no sólo como entrada a Internet sino como bases de datos donde buscar todo lo que antes se encontraba en diferentes fuentes. Por ejemplo, en las Páginas Amarillas. Un buscador generalista con recursos, económicos y humanos, donde, además de buscar, se podía comunicar y compartir.

»Otra época de trabajo incansable, esta vez con un plan de negocio que soportaba todo lo que gastábamos y con otras áreas que atender para que el departamento siguiese siendo rentable.

»Todo pintaba bien hasta que se mezcló la venta de la compañía a la británica Yell, la vuelta de gran parte de la cúpula directiva a Telefónica y el desconocimiento de mercado de muchos de los que todavía están por allí.

»Hoy, Google, MSN y Yahoo! campean a sus anchas en territorio enemigo con el único deber de conseguir la fórmula mágica que les permita comercializar sus búsquedas sin tanta ayuda humana como los más de 600 comerciales de Páginas Amarillas, ahora Yell España.

»Noxtrum, para no ser capcioso... sigue online...[13]

—Está bien, Jorge, pero comencemos por el principio. Háblanos de tu llegada a Internet.

—Mis comienzos en Internet son allá por el 97 en la universidad. Luego me voy de Erasmus a Londres y allí Internet pega un gran empujón. Me quedo fascinado con este nuevo medio por su capacidad de comunicación y por ser un gran hueco donde uno se podía convertir en un experto. Y esto es importante. Al haber estudiado empresariales y estar en plena carrera, te enseñan lo importante de aprender a detectar las necesidades del mercado y aprovecharlas. Especialmente si quieres crear una empresa con proyección.

»Pues bien, yo entendí muy pronto que Internet era el gran nicho, o mejor, el nicho de nichos. En Inglaterra aprendo a manejar con soltura Internet y todo lo que lo rodea. Su lenguaje, las primeras programaciones, portales, buscadores, programas... pero al regresar a España vuelvo a la triste realidad de mi país y terminar mi carrera me conduce inevitablemente a un banco, que fue mi primer trabajo. Era como descender del cielo al subdesarrollo.

»Contrariamente al resto del mundo que estaba encantado con su trabajo en el banco, yo no estaba complacido en absoluto. Veía que se me escapaba Internet y cuando me llegó la oportunidad, no la desaproveché.

[13] Se ha cerrado en abril del 2008

—Te refieres a tu encuentro con Luis Ongil —le dice Humberto.

—Así es. En el año 99 yo tenía una vida acomodada: mi casa en el centro de San Sebastián y mi trabajo en La Caixa con horario de 8:00 a 15:00, mi equipo de fútbol, mis padres a diez minutos andando, mis amigos... y de pronto abandoné todo eso en menos de tres días para irme a Madrid detrás de un sueño, un ideal, un futuro, con dinero de otros y una base: *Internet*.

—Qué fuerte —exclama Nacho.

—Imaginaos. Mis padres, mis amigos... nadie lo entendía... creo que ni yo mismo, ja, ja, ja. Tenía sólo 23 años y un año antes había terminado la carrera de empresariales y un Master en finanzas y contabilidad. Para mis amigos y familiares, marcharme era como tirar una carrera por la borda, ni más ni menos...

»A partir de ahí vine a Madrid a montar dooyoo. En pleno desarrollo, llegamos a estar en Italia, Reino Unido, España, Francia y Alemania. Después explotó la burbuja de Internet y se produjeron la caída de las Torres Gemelas y la catástrofe de Terra en España. Esto sumió a la mayoría de los proyectos, buenos y malos, en el ostracismo y en las prisas por conseguir dinero.

—¿Y cuál piensas fue la causa de la catástrofe de Terra?

—La causa fue la sobreponderación de Internet como un todo. No se medía cada negocio como una única unidad, se medía Internet en general y claro, todo valía. Los crecimientos eran tan exponenciales en conexiones, páginas vistas y usuarios que todos sufrimos la miopía del éxito...

Iba todo tan bien que ni pensábamos en que podría ir mal...

»La mayoría no estábamos preparados para que el mercado mundial se auto-ajustase a ingresos-ventas como había sido desde siempre. Además, el 11-S fue el gran detonante. Os pongo un claro ejemplo: imaginaos dooyoo nuevamente... imaginaos que yo me compro el Volkswagen Golf GTI. Imaginaos que lo uso unos meses y vierto una gran opinión en dooyoo para que el resto de gente que quiera comprarse uno sepa exactamente mi experiencia y en base a ella, se reafirmen en su compra del Golf o, viendo cosas que no les gustan, opten por otro modelo. Imaginaos lo que pagaría Volkswagen por establecer un canal de

comunicación con dichos usuarios a punto de comprar un coche. ¡Pero imaginad lo que pagaría la competencia de Volkswagen!

»Pues bien, pese a que esto es cierto, lo que ocurrió es que todo el mundo pensó lo mismo con sus portales y modelos de Internet y nadie tuvo en cuenta que el dinero de los anunciantes es finito, que ante una crisis como la del 11-S lo primero que se recortaría sería el nuevo medio de Internet, pues los demás medios ya estaban testados y se conocían mucho mejor. Este es un ejemplo que pongo mucho para explicar la burbuja. Por poner un símil y terminar con la burbuja, es como si se hiciesen casas de 300 pisos y de 300 metros cuadrados cada una... al sustentarse y ser grandísimas, todo el mundo las compraría... pero la verdad es que la gente no tiene dinero ilimitado y no todo el mundo quiere una casa.

—Todo lo contrario de ahora, que muchos ven Internet como el mejor medio publicitario... —señala Nacho.

—Las cosas han cambiado mucho. Ahora se mide mejor qué hacer en cada modelo de Internet según las necesidades de los que pagan y no de lo que se podría conseguir.

—Y cuando llegó la burbuja...

—No conseguimos evadirla del todo, ja, ja, ja. Bueno, llegamos a estar 35 personas, luego 20, luego ocho y luego dos en Alemania... y yo decidí quedarme en España para apoyarles un poco con la explotación publicitaria hasta que entré a montar Overture en Madrid, que luego fue comprado por Yahoo!

—Pues salisteis mejor parados que otros...

—Sí, ya te digo. En general hubo una fuga brutal de talento de vuelta a sus trabajos tradicionales... desencantados de Internet... y esa es la razón por la que ahora hay tanta falta de personal para temas interactivos... pero esa es otra historia.

—¿Cómo es eso de que falta personal para temas interactivos? —pregunto.

—El mayor problema de Internet ahora es que no hay gente disponible. Es decir, si se busca gente con entre tres y cinco años de experiencia... o sacas la chequera o no encuentras a nadie... ten en cuenta que ahora est

muy valorado tener conocimientos online hasta si te metes a abogado. Así que o les formas y te arriesgas a que se vayan a los dos años o tiras de contactos y de prometer proyectos motivadores y bien pagados.

—¿Y quién se encarga de formarles?

—Los demás compañeros. Por eso es tan arriesgado. Te pongo otro ejemplo: el año pasado, cuando comencé en la agencia donde estoy ahora, tenía un plan aprobado de doblar el personal, es decir, pasar de cuatro a diez empleados. Pues aunque esta es una excelente noticia, los cuatro que había no querían contratar, pues además de su trabajo tendrían que formar a los nuevos. Es decir, a corto plazo veían muchos problemas, pero no contemplaban que la mayoría se solucionarían a largo plazo. Eso sí, con el riesgo de que una vez formados se fuesen a otro lado a cobrar más, por ejemplo.

—¿Y era tan difícil formarles? ¿Qué tenían que saber hacer? —dice Humberto.

—De todo. Optamos por gente sin experiencia o con dos años como máximo y, claro, hay que enseñárselo todo: estrategia, día a día, herramientas, análisis, seguimiento. A cambio podemos permitirnos pagar menos pero con el riesgo que te decía antes.

De pronto, ante el relato de Jorge, comienzan a venirme nombres a la cabeza.

—¡Jorge! Tú trabajaste con Luis Ongil. Tenemos que entrevistarle.

—¿Con Luis Ongil? ¡Ah, en dooyoo! —interviene Humberto—. Hace mucho que no sé de él. ¿Qué tal fue tu experiencia con Luis?

—Apasionante. Recuerda que era la época del "todo vale", la fiebre del oro, Luis es muy apasionado y yo incluso más. Si esto lo unes con dinero y fiestas cada dos días en Madrid... te sale un cóctel explosivo. Pero como bien digo siempre, no dejábamos de currar miles de horas y de pensar en lo que es Internet hoy en día.

—Alguno más que te venga a la cabeza ahora... Dime y apunto —le pido.

—Sí, claro. Déjame pensar... Tenemos que ponernos en contacto con Diego Díaz de Yahoo!, que es un obsesionado de su trabajo, ja, ja, ja, lleva más de diez años por allí; Emilio Márquez.... yo siempre le digo que debería cambiar... "Algún día", me dice. Si le hablas de Marqueze, te dice que es contenido para adultos... nada de porno ni guarradas, ja, ja, ja, pero prohibido para menores de 30 años. Ahora está en temas de Networking y lo de Marqueze va casi solo.

—Y José Mercader —apostillo.

—No le conozco —dice Nacho.

—Sí, hombre. Tiene un pasado bastante raro y fabricaba cosas muy interesantes, como la bici más ligera del mundo, cuya patente vendió... ahora está metido de lleno en Gennio.com, un buscador que lo nutre el resto de gente que busca como tú. Si tú buscas, por ejemplo, "libro de Internet en España", te aparecerá como primer enlace aquel que más hayan visitado o votado otros usuarios que hayan hecho la misma búsqueda antes. Así democratizas la búsqueda, pues a día de hoy estamos en manos de Google.

—¿Algo como Technorati?

—No exactamente. Technorati busca en blogs y Gennio, en cambio, busca en toda la Web.

Yo, por un momento, me evado de la conversación y pienso que encontraremos historias entre los participantes de Iniciador[14], los Thursday y los First Tuesday[15]. Iniciador es un encuentro que se ha montado para apoyar, ayudar y dar asistencia a proyectos embrionarios que tienen una buena idea pero no disponen de información sobre cómo transformarla en empresa. Gente con las mismas dudas y los mismos

[14] Iniciador es un evento "de emprendedores para emprendedores", principalmente tecnológico, aunque también abierto a otras áreas. Se realiza, desde marzo de 2007, el segundo miércoles de cada mes en Madrid. En la Web: http://www.iniciador.com

[15] First Tuesday se define como "una organización independiente sin ánimo de lucro que actúa como plataforma global de encuentro entre emprendedores, empresarios e inversores de negocios relacionados con Internet y las nuevas tecnologías". Surgió en Londres en 1998. En España se realizó en Madrid y Barcelona entre 1999 y 2002, y se volvió a organizar en Barcelona desde mayo de 2006. En la Web: http://www.firsttuesday.es

problemas se reúne en torno a otros que ya tienen empresas. Con ello, todo el mundo se enriquece con las quedadas; unos con las frescas ideas de otros, otros con la experiencia vivida... En Iniciador, unos ganan colaboradores y nuevas alianzas y otros el conocimiento, la experiencia e información de los primeros. Aparte están Thursday o First Tuesday, reuniones más formales y menos colaborativas. Existen entre ambos actos las diferencias que surgirían entre una reunión de vecinos y otra de empresarios. La próxima vez que acudamos Jorge y yo comentaremos la iniciativa...

Iniciador últimamente se celebra en un hall que tiene la Caja de Ahorros de Navarra en la calle Juan Bravo de Madrid. Dura unas dos horas y luego se suele ir de cañas, algo todavía más informal donde la gente puede hablar unos con otros, con lo que las ayudas se concretan. Hay tanta gente que nos puede ayudar...

—Ángel María, eh, vuelve.

—Disculpadme, por un momento estaba en otro lado.

—¿Otro café? —me dice Humberto.

—Sí, por favor —se levanta, se acerca al mostrador y pide una nueva ronda para todos.

—Bueno compañeros, aún falta mi historia por contar —indica Nacho.

—Es cierto —le respondo—. Cuando quieras.

—Como yo, en los años 90, vosotros empezasteis a oír la palabra Internet en la universidad. Era un tema de informática, no de los que estábamos en empresariales, derecho, etcétera. Se pronunciaba la mágica palabra UNIX, los poco tecnólogos flipaban con Windows 3.1 y si alguno llegó a acercarse a esos radiactivos monitores de tubo de rayos catódicos, lo que veían en la pantalla era literalmente Internet estilo Matrix, con todo verde y cientos de líneas horizontales.

Nuestros semblantes de aprobación invitaron a Nacho a entrar en materia.

—Pues es cierto que ahí todos comenzamos a oír, antes de usarlo, la palabra Internet. Yo he de reconocer la grandeza de mi padre y de los

vuestros, que nos abrieron los oídos con los ordenadores que nos compraron: Spectrum, Commodore, Amstrad... y con su visión de la era posindustrial. Ya se olían que algo pasaría.

»En 1997 tuve la oportunidad de colaborar con uno de los primeros cibercafés de España. Lo fundaron varios socios procedentes de la universidad, cómo no, y Ciberteca fue mi primera lección seria sobre Internet. Fue como predicar en el desierto. Creo que hoy deben existir cientos, miles de cibercafés y lugares de conexión, supongo que gracias a la apertura del país, la inmigración, el movimiento de trabajadores, más que a las facilidades de infraestructura pública. La situación es que en aquel entonces, como recordáis, el modelo de negocio era la conexión y los servicios de consultoría. Poco ha cambiado en diez años para algunos.

—Y tanto.

—Recuerdo cuando la conexión a Internet con una RDSI de Telefónica valía 15.000 de las antiguas pesetas, unos 90 euros al mes. Ahí comenzó el negocio de la conexión y de los servicios. Recordad cómo ahora han vuelto a nuestras pantallas planas de televisión, anuncios de operadores que nos sorprenden con mensajes de marketing como "sólo pagarás cuando te conectes" y el subtítulo del anuncio: "con tu móvil y si no te pasas bajando vídeos". ¡Ay, cuándo llegarán las tarifas planas de datos móvil o accesos casi gratuitos públicos WiFi!

»Mi experiencia, en el origen, es que sólo fue posible predicar las bondades de estar conectado a Internet ante instituciones educativas, algunas empresas... y algún banco...

—Que luego defraudó a muchos de sus accionistas después de sus decisiones en la era de la burbuja —dice Jorge con ironía.

—Sí, es cierto. Convencimos a muchos clientes que, con las copas, lograban sus primeras relaciones, descargaban pornografía... ¡buen susto se empezó a llevar la industria editorial gráfico-erótica, como Playboy, con Internet!, y hacían sus primeras páginas web de usuario, germen de lo que hoy es la segunda, tercera o cuarta revolución de la que los periodistas llaman Web 2.0.

»En fin, comenzó la "evangelización". Reconozco lo poco que me gusta esta palabra, pero entendamos su mejor significado en este caso.

Unos cuantos cientos propagamos Internet para miles y estos a su vez a millones. Poco después, cansado de la "evangelización", acepté el mundo real. En Grupo Getronics, uno de los grandes, una consultoría IT, de distribución masiva de tecnología con su mayorista Diode España. Ahora sí que podría aplicar lo que sabía. La burbuja tecnológica estaba inflándose, ya no había que "evangelizar", apareció la famosa frase de "¡hay que estar!".

»Pues no, como vosotros, en ese momento tocó "evangelizar" de nuevo, pero desde dentro de las estructuras empresariales. Y creo que esa fue una de las etapas más alucinantes de mi vida profesional. Apoyo del CEO, Agustín Alarcón, confianza en gente joven, equipo multidisciplinar conocedor de los procesos de una compañía y nuevas ideas. Comenzamos a montar un sistema B2B para nuestro canal de distribución con una red de más de cinco mil pymes sobre un ERP programado al por completo por la propia empresa en Pick Systems, un sistema "friki" total, robusto, flexible y escalable.

—Y tanto —le interrumpe Humberto—. Una sola persona, en este caso yo, mantenía una empresa de cerca de 150 personas, 12.000 millones de pesetas de facturación, multialmacenes y con una fábrica de ensamblaje de PCs. Debía ser un caso de éxito.

—Sí —continúa Nacho—. Sólo nos faltaba algo en el sistema, hacer comercio electrónico —se ríe—. Después del "¡hay que estar!", esta debió ser la segunda gran frase de aquellos años: "Hagamos comercio electrónico". Pues bien, se lograron facturar millones de euros al año en pedidos online y aún continua vivo.

—¡Sorprendente!

—Recuerdo con nitidez el día en el que entró el primer pedido online y cómo aprendí una gran lección con el primer feedback de un directivo. Menos mal que no fue el CEO. La frase casi literal debió ser: "Y en lugar de este sistema automático, ¿por qué no hacemos que una secretaria teclee el pedido y lo pase a los almacenes? Es más sencillo, ¿no?".

—Seguro que lograríamos juntar mil perlas como esa si hiciésemos un wiki con el tema —comenta Jorge.

—Y tanto. Recuerdo las novedosas funcionalidades que creamos para configurar PCs desde cero por Internet, al mandar órdenes a fábrica directamente, al sindicar el software a terceros para montar redes de tiendas. Creo que en ese mismo año Dell superaba en ventas a Compaq. Lo recuerdo junto con los estrepitosos éxitos convertidos en fracasos como Diversia.com. Me gustaría hacer el ejercicio y sumar la facturación de todos estos pequeños proyectos B2B y B2C que surgieron en esos años y que hoy subsisten, como muestra del buen hacer de muchos profesionales.

»Y en 2002 llegó un nuevo reto. Logrados los objetivos personales que me marqué, la burbuja de las tecnológicas reventó, muchas compañías cerraron y la economía real subsistió. Pocas compañías se aventuraban a nuevos retos, pero en el sector farmacéutico se percibían claras oportunidades a largo plazo. Por ser el sector al que por antonomasia le gusta pensar en años y no en meses, aunque eso ahora cambia, apareció un magnífico proyecto en www.merck.com: aprovechar Internet para ayudar en la formación de médicos y pacientes. Aún no lo hemos visto pero veremos, quizá de nuevo de la mano de Google y de otros, la revolución de la salud con Internet, como con Revolutionhealth.com, Vi.vu y más...

»Como a todos nos ha pasado, tocó aplicar las lecciones aprendidas: "evangelizar" internamente de nuevo, "evangelizar" a clientes médicos, evitar que se tomase la decisión de que los procesos manuales eran suficientes en lugar de abordar cuestiones con una perspectiva de procesos de valor globales...

—Funcionó.

—Fue un éxito, logramos conectar a todos los conectables, que no son todos los médicos. Cómo no hacerlo con una fuerza de ventas de mil personas en la calle...

»Entendido el funcionamiento del sector farmacéutico, como nos ha pasado a muchos de los que vivimos estos años, decidí apostar por nuevas aventuras. En 2004 una de las Top 35 empresas del país decidió que tenía que hacer algo para subsistir. Os hablo de Telefónica Publicidad e Información, empresa del grupo Telefónica más conocida entonces y

ahora por Páginas Amarillas y que para datos de todos en 2006 facturó cientos de millones de euros.

»Con gran gallardía, valentía y no falta de razón, TPI decidió crear un buscador en Internet que se viera alimentado por la información de los millones de empresas que forman parte de las bases de datos de las Páginas Amarillas. La idea era competir y defenderse de Google. Absolutamente retador.

»Se planeó y ejecutó quizá una de las inversiones más importantes en I+D+I en sistemas de búsqueda de información y puesta en producción de Europa por una compañía privada. Os hablo de millones y millones de euros.

»Y lo que ya sabéis, se estableció una marca, www.noxtrum.com, que intentamos dirigir Jorge y yo.

—Y volvió la "evangelización" —señala Jorge, con lo que le toma la palabra a Nacho—, mil procesos, convencer a comités ejecutivos, salvar luchas internas, luchar contra objetivos nada vinculados con el proyecto y más vinculados con el favor interno. Aprendimos cómo magníficos ejecutivos y consejeros también sabían lidiar y lograr objetivos con humor. Recuerdo comités ejecutivos y consejos en los que Nacho y yo nos mirábamos más que sorprendidos.

—Lanzamos un buscador —responde Nacho—, nos pusimos a competir con Google, con Yahoo!, con Microsoft y con AskJevees y comenzamos a dar resultados de tráfico, teníamos expectativas, captábamos usuarios, lo que entendéis por clientes.

»Pero en una cultura empresarial de corto plazo, de ambiciones personales y no de equipo, de falta de liderazgo, de eficacia, de falta de innovación, de iniciativa... en una cultura de rentistas vimos cómo la propia empresa que quería sorprender, esas rancias Páginas Amarillas españolas que podrían asustar en este mercado, aplastó a su propio equipo de marketing y de I+D.

»Nunca antes he visto cómo una empresa se desprende de su capital intelectual como hizo Páginas Amarillas, ya convertida en una filial del grupo Yell.com. Nunca he visto cómo una compañía decidía de esta

manera dejar de innovar, de liderar su mercado —a Nacho se le observa el abatimiento en el rostro.

»El final de la historia se resume con una palabra: globalización. Y me explico. Un grupo como Yell.com, que quería ser líder geográfico en el mundo en venta de publicidad a pymes, decide crecer en el mundo hispanohablante con la compra de Páginas Amarillas españolas por más de tres mil millones de euros. Su estrategia era y es tener la red de vendedores más grande del mundo para posteriormente vendérsela a otra compañía, a Google o Microsoft, por ejemplo.

—¿Por qué crees que Telefónica vendió, Nacho? —le pregunto.

—Por dos motivos. El primero, necesitaba cash para su expansión en su negocio tradicional y Páginas Amarillas genera mucho dinero limpio. La falta de visión impide ver que tener la mejor red de ventas de publicidad a pymes en España es un valor inigualable para una compañía como Telefónica o para prestar sus servicios a otras compañías en el país. Me sorprende que no saliera el tema en las multitudinarias cumbres de directivos que organizaba Telefónica por aquellas fechas.

»El segundo, porque muchos objetivos personales estaban puestos en hacer carrera en Telefónica, más que en lograr ser la mejor empresa de oferta de información empresarial a personas y de venta a publicidad a pymes.

»Ante esta situación, se finiquitó de un plumazo el sueño que teníamos de ver una empresa española liderar la actual revolución que vivimos en Internet, la que muchos llaman la Web 2.0 o la revolución de la colaboración entre personas. Se tenía todo. Dinero, ganas, equipo, clientes, usuarios, tiempo... pero no salió.

»Y en el año 2007 de nuevo me subo a la cresta de la ola en el desarrollo de iniciativas basadas en nuevas tecnologías, con la creación de un proyecto personal con un grupo de inversores, innovadores y visionarios cuyo objetivo común es lograr mejorar la vida de la gente. Vamos, con semejante objetivo como para rechazar la oportunidad.

»No os voy a contar las dificultades de iniciar un proyecto innovador en España, que ya conocéis, pero sí diré que es sólo la iniciativa individual

de personas que exponen sus patrimonios y sus carreras lo que logra que España y las comunidades y países que lo forman avance. Después de los despilfarros públicos y privados que he presenciado esta es una conclusión indiscutible.

Caras de aprobación en la mesa.

—Ahora nos tocaba por decisión propia crear un proyecto con los valores y el saber hacer que rechazamos y juzgábamos hasta la crítica en las grandes compañías en las que estuvimos. Nos planteamos ser capaces de lograr lo que todos los años, por decenas, se lograba hacer en Estados Unidos: germinar grandes compañías de éxito mundial, basadas en lograr ofrecer un servicio excelente, sencillo, absolutamente valioso, a millones de personas, con la mejora de algún aspecto de sus vidas.

—Y ahora...

—Ahora estamos con Vi.vu, empresa que significa en esperanto "vida, larga vida". Decidimos dedicar nuestros esfuerzos a lograr que la gente esté más segura, tome mejores decisiones, sea más feliz... mientras colaboran con otras personas a las que quieren.

De nuevo, otro silencio en el que los cuatro reflexionamos. Humberto me saca de mis divagaciones con una pregunta:

—Y tú, Ángel María, ¿cómo ves el futuro de Internet? Te lo pregunto en general, y sobre todo en el aspecto que vives más de cerca, el de la literatura y los libros digitales.

—El futuro nadie lo sabe. Yo más que de libros hablo de contenidos. La gente seguirá consumiendo contenidos y usará el soporte que mejor le venga en su momento: papel, una PDA, un PC, un lector de e-books o papel digital.

—Pero más allá de que el futuro nadie lo sabe, sabes que este es un buen momento para emprender en Internet.

—Para emprender siempre es un buen momento —concluyo.

El empresario es la persona que se mueve en un mundo incierto para que los que trabajan para él crean que ese mundo es seguro.
El mundo es, por definición, incierto. Nadie puede asegurar nada, ni tan siquiera el presente. Pero no a todo el mundo le gusta comprobarlo todas las mañanas laborables –y no laborables– de su existencia.
Un rasgo que caracteriza a los auténticos emprendedores es que no contemplan la posibilidad del fracaso. No es que estén ciegos o sean ilusos. Seguramente no lo son y sus dosis de realismo son elevadas. Pero su ilusión puede más que todo ello.

Fernando Trías de Bes

Álvaro Ibáñez, un microsiervo muy geek

El mundo de la blogosfera es una caja de sorpresas. Gracias a mi blog he contactado hace muy poco con alguien que responde al nick de Alvy. Álvaro Ibáñez, que ese es su nombre en el mundo real, se mostró muy interesado por el proyecto de libro en el que Jorge y yo llevamos ya unos días inmersos. Me comentó que podría colaborar, pues, qué casualidad, él lleva mucho tiempo en esto de Internet. Tras hablar por teléfono, quedamos al día siguiente para comer en Las costillas, un restaurante situado en una sencilla y discreta calle del margen central de Madrid. Esta vez he podido llegar puntual, toda un proeza, y Alvy me espera fuera con cara de no llevar mucho tiempo en la puerta.

Entramos y el camarero nos ubica en un confortable rincón, fuera del paso de la gente y de los empleados del lugar, pero tan bien situado, que desde allí podemos ver cómo el cocinero da vueltas a unos chuletones de ternera impresionantes. También podemos oler cómo el jugo de la carne se mezcla con el humo del carbón y hasta sentir el calorcillo de la enorme parrilla. Entonces, el camarero trae una cesta de mimbre llena de pan y una bandeja con mantequilla. Las deposita en el centro de la mesa y nos entrega la carta.

La ansiedad con la que abrimos aquel librito de tapa dura de cuero, demuestra que tanto Alvy como yo somos víctimas de un hambre perruna.

Ambos hemos pasado el día peleándonos con mil problemas de trabajo y ahora el espectáculo del cocinero nos tortura hasta el punto de que ni siquiera terminamos de leer el resto del menú. Con la sugerencia del chef nos irá genial. El camarero se marcha con las cartas y nuestro pedido. Es entonces cuando mi incipiente amigo, que escribe para uno de los blogs más leídos del mundo hispano, me mira con alivio y me pregunta.

—Bueno, Ángel María, tú dirás por dónde empezamos.

Yo todavía contemplaba la maestría del chef para darle la vuelta a las costillas y el trasiego de la gente dentro del salón, que para ser día de semana, está razonablemente concurrido, cuando la pregunta de Alvy me trae de regreso a nuestro proyecto.

—Pues comienza hablando de quién eres y de lo que haces ahora —le respondo—. Recuerda que lo más importante de este libro es la experiencia de cada uno. Lo que has vivido en estos años.

—Ejem —sonríe y se endereza en la silla de madera robusta como si fuera un trono—. No sé muy bien por dónde empezar, pero las cosas son más o menos así: mi nombre completo es Álvaro Ibáñez y soy uno de los escritores de Microsiervos. También, he fundado Internality con Nacho Palou y soy consejero estratégico de MyStrands y accionista de Sequel Research. Trabajo como consejero de FON, una empresa para crear redes WiFi que permitan a todo el mundo conectarse a Internet desde cualquier lugar... pero supongo que no has venido aquí para escuchar mi currículum, así que rectifico, en el "mundo real" lo que más me gusta es escribir y luego me dedico a hacer negocios en Internet. Antes trabajé en varias empresas puntocom y durante los últimos años, asistí al arranque de Terra y sobre todo, de Ya.com.

—Cuéntame entonces cómo llegaste a Internet.

Los ojos de Alvy tienen un carácter juguetón, habla tan rápido que no llega a terminar muchas frases y nunca se sabe lo que va a decir en el próximo minuto.

—Los inicios.... Imagínate, yo empecé en este mundillo con un ordenador de 3,5 KB de RAM, si lo pienso bien, creo que llevo en Internet... mmm... desde que la velocidad se medía en baudios. A principios de la

década de los 90 lo que había en España era un servicio de noticias, la Web funcionaba en modo texto y la información venía toda en inglés desde Estados Unidos vía módem. Luego tú tenías que traducirlo. Teníamos una especie de cuenta de correo, que por supuesto no tenían todos los empleados. Fue la época de Goya y me acuerdo que a veces los correos eran carísimos porque te los cobraban de acuerdo con la distancia que había desde aquí hasta su destino. Algo así como cinco pesetas en España, 25 a Europa y 50 a Estados Unidos. También estaba Compuserve y existía un foro español donde podías conectarte y hablar. Mucha gente con la que todavía tengo relaciones la conocí a través de ese foro y en esa época. Pero bueno, lo de Compuserve era como una especie de pasarela que te permitía recibir contenidos, news y chatear, pero aquello era lentísimo y se pagaban unas cuentas de teléfono muy altas.

»También asistí a lo que fue el nacimiento de Servicom porque conocí a Alberto Lozano, en la misma época en que Bill Gates estaba en California montando el Apple I y el Apple II, y Alberto, que era muy joven entonces, tenía uno de los pocos Apple I de España y era toda una figura en el mundo mackero...

—Para hablar de Servicom también he quedado con Eudald Domènech.

—Pues ahí tienes una historia que yo viví bien cerca —se entusiasma Alvy—, porque al principio de todo, solamente existían las BBS de texto, ¿sabes lo que eran?

—Claro, unos tablones electrónicos de anuncios, un Internet primitivo. El protomódem. Cuando los informáticos no podían conectarse a Arpanet, se conectaban a los Bulletin Board System.

—Exacto. Estos BBS eran ordenadores conectados a una línea de teléfono donde las empresas ofrecían soporte a sus clientes y trabajadores, los particulares daban servicios gratuitos de ficheros y correo, y las tiendas mostraban sus catálogos y se les podían hacer pedidos a distancia.

»Pues Alberto Lozano probó con varios paquetes comerciales y logró cosas muy revolucionarias. El software que usaba se llamaba First Class y le permitía crear las BBS y entrar a las pasarelas de Internet con una interfaz gráfica diferente. Él tenía en ese entonces SoloMac, un sitio diri-

gido únicamente al mundo de Macintosh y cuando Eudald Domènech, que tenía una agencia de publicidad, vio todo aquello se dijo, "aquí hay negocio", porque era muy fácil de usar. Vio que aquello era el futuro y montaron Servicom. El sistema era muy arcaico, pero también muy divertido. Usaban Word Express, un procesador de texto que te permitía copiar y pegar los textos en los foros y en los correos para enviar. Y la verdad, Eudald era el clásico tipo de jefe que molaba, porque todo el que trabajaba allí sentía que el proyecto era de todos y al mismo tiempo muy suyo.

—¿Te acuerdas que cuando llegamos a tener un módem con una velocidad de 9 KB nos preguntábamos si podría existir algo más rápido que eso? Era cuando se marcaba un número de teléfono, conectabas y con el Outlook Express de la época te descargabas todo lo que había en la bandeja de entrada. Pero había que desconectarse rapidísimo porque cada minuto en línea te costaba igual que una llamada nacional.

—Así era. Cuando llamaba un usuario a la BBS, los otros tenían que esperar. A veces había dos o tres conectados. Yo los veía en línea y pensaba "pero si somos varios". Y entonces no se podían hacer varias funciones, como ahora. La multitarea no era ni siquiera concebible en esos tiempos e incluso en los foros había que entrar, escribir algo, salir, ir a otro foro, y así...

—Qué grandes han sido los cambios desde 1990 para acá.

—Y tanto, Ángel María. En aquella época yo me dedicaba a otras historias.

Dirigía la revista *Macworld* y estuve allí desde la número uno hasta la 60. La lanzamos en febrero del 92 en Barcelona al mismo tiempo que se celebraba la primera edición de Macworld Expo en España; la Expo de Sevilla y las Olimpiadas. Es de esas cosas difíciles de olvidar porque todo el mundo Apple se volcó hacia el evento y tuvimos mucho éxito.

»En la redacción de la revista estábamos equipados con lo máximo que existía para la época: teníamos dos Classic, dos Quadra 700 con monitores de 21 pulgadas y tarjetas gráficas de 24 bits, un Macintosh LC y una impresora láser. Nuestro servidor no era otra cosa que un disco duro de un GB, al que todos llamábamos con mucho cariño "la nevera".

»Sin embargo, ya en el 95 teníamos un servicio de correo con Servicom, que ahora es el portal de tecnología IDG, donde está el sitio web de *Macworld*. En el 97 dejé de ser director de la revista; me quedé como asesor editorial porque quería lanzar *iWorld*, la revista de Internet de IDG. Pero entonces las cosas habían avanzado tanto que la sola comparación nos deja helados. Fíjate, ya se maquetaba y se diseñaba la publicación con Power Macintosh 9500 y algunos PowerPC, aunque algunos Quadra y un LC III habían sobrevivido. Además, ahora todos teníamos conexión a Internet gracias a una línea punto a punto de 256 KB, que era lo más veloz que había entonces y eso sí que era tremendo.

Yo no pude menos que acordarme de mis comienzos, cuando tuve que pedirle a un amigo que vivía en Estados Unidos que me comprara un dominio, porque en ese tiempo conseguirlo desde España era prácticamente imposible, y se lo comento a Alvy.

—Pues yo, el primero que tuve, se lo compré a Apple —me dice—, en un momento en el que todavía los temas de Internet se veían como algo académico, algo que venía de Estados Unidos. Pero de vuelta a la historia, en el 98 también me fui de IDG para crear Terra junto a Carlos Pérez que antes ya me había sustituido como director de *Macworld*.

—Lo que me intriga es cómo pudo un mackero convencido como tú dejar todo eso para pasar a otra etapa completamente diferente. Tú, que has sido uno de los grandes impulsores de Internet en España en la época de los portales.

—Es que todo aquello era muy divertido —responde después de pensárselo un rato—. Tanto en Terra como en Ya.com, teníamos que trabajar mucho y muy duro. Eran días enteros haciendo mil cosas y con el mayor secreto porque creíamos que podían robarnos las ideas... apenas veíamos el sol y sabíamos que era preciso hacer un gran esfuerzo para que todo aquello funcionara. Después... simplemente no funcionó. En el caso de Terra, era un portal con el que la gente se identificaba mucho porque era divertido, las personas lo sentían cercano, pero acabamos enfadándonos con Telefónica y nos fuimos de allí. Ya sabes cómo es esa relación de amor-odio que suele tener todo el que trabaja con ellos.

»Una vez en Ya.com, queríamos competir con lo que habíamos creado antes y fastidiar a los de Telefónica. Era un portal hecho en España con muy buen rollo y una publicidad muy fresca. Además, desde el principio habíamos hecho hincapié en los foros y las comunidades...

—Supongo que eso tuvo que ver con la compra de Infochat.

—Por supuesto. Nosotros éramos la mayor comunidad de chat en ese momento. Éramos el chat hispano. Y eso nos daba un tremendo aliciente para seguir trabajando y divirtiéndonos. Nosotros, los creadores, los emprendedores, fuimos los que hicimos todo aquello, pero también los que vivimos el lado oscuro de las situaciones y terminamos muy quemados de la gran empresa. Tuvimos muchos problemas y, por suerte, éramos un equipo grande, unas 25 personas con ganas de hacer muchas cosas y las hacíamos con relativa facilidad.

—Sin embargo, debes sentirte muy bien al ver que ese sitio todavía existe.

—Claro que sí. Da gusto ver que esos proyectos siguen dando guerra y otros más en los que uno todavía se mete. Si no, fíjate en Internality, la web que hemos hecho Nacho Palou y yo, con declaración de intenciones y todo.

—¿Cómo es eso?

—Pues de una forma bien simple. En Internality tenemos los horarios que queremos. Somos nuestros propios jefes, decidimos cómo y cuándo hacer cada trabajo, hacemos lo que nos apetece, nos pasamos el día buceando en Internet. Aprendemos y nos divertimos tanto trabajando, que muchas veces pensamos "qué bien, ¡por f in es lunes!"; hasta queremos llegar más temprano a la oficina para comenzar cuanto antes. Es por formar parte de una empresa como esa por lo que me siento tan afortunado.

—Con razón dicen los que te conocen que eres un verdadero geek. Supongo que tú también te consideras así...

—Mira —me dice mientras abre el portátil encima de la mesa sin demasiados miramientos—. En definitiva, la cena no ha venido todavía y

tengo conexión WiFi. Me da tiempo a enseñarte una cosa que publiqué en Microsiervos sobre los geeks.

El texto en cuestión, que da respuesta a las dudas de un internauta acerca del significado del término, reza así:

> "Geek: Miembro de la nueva élite cultural, una comunidad de insatisfechos sociales, amantes de la cultura pop y centrados en la tecnología. La mayoría de los geeks se sobrepusieron a un sistema educativo sofocantemente tedioso, donde estaban rodeados de valores sociales detestables y compañeros hostiles, para terminar creando la cultura más libre e inventiva del planeta: Internet y la World Wide Web. Ahora manejan los sistemas que hacen funcionar al mundo...".
>
> "Los geeks habitualmente padecen una versión aguda de neofilia, es decir, sentirse atraídos, excitados y complacidos por cualquier cosa 'nueva'. La mayor parte de los geeks son hábiles con los ordenadores y entienden la palabra hacker como un término de respeto, pero no todos ellos son hackers".
>
> "Personalmente, (...) geek no lo traduzco, porque ya es un término bien conocido —como hacker—. Pero si tuviera que traducirlo o adaptarlo, creo que sería algo así como pirado informático".

Terminamos riéndonos y yo pienso que Alvy aplica principios demasiado geeks en Internality. También, que ese texto rezuma anarquía e ideas demasiado revolucionarias incluso para el mundo tradicional, ese que se mueve fuera de las Start-up y las líneas de alta velocidad.

Mi estómago a esas alturas continúa cantando alguna lejana canción y no puedo evitar echarle un vistazo al cocinero y a la parrilla. Quiero imaginar que aquella bandeja sobre la que se amontonan las doradas costillas y los chuletones humeantes es la nuestra y que muy pronto la tendré aquí, a mi alcance, encima de la mesa... pero antes de eso, todavía quiero que Alvy me explique otro detalle sobre Microsiervos.

—¿Cuál es el secreto para que de entre los casi 30 millones de blogs que se publican en la Red, el tuyo se encuentre en el Top 100 de los mejores del mundo y sea uno de los más leídos y con más tráfico?

—Pues no creo que los que escribimos allí, que somos tres, Javier Pedreira, Nacho Palou y yo, hayamos hecho otra cosa que hablar de lo que nos apetece y de lo que nos ha interesado sin demasiadas pretensiones. Es cierto que los tres llevamos muchos años vinculados al mundo de la informática y que hemos sido testigos directos del boom y la caída de los negocios de Internet. Quizá por eso, cuando decimos algo, también creamos estados de opinión y sabemos que antes de escribir tenemos que informarnos mejor. Pero el secreto de todo, la clave, está en la posibilidad de publicar las cosas que amas.... mira, a veces subo anotaciones de cosas del trabajo o sobre productos y servicios de Internality; aunque siempre aviso si algo tiene interés comercial. Pero lo bueno que tiene es que, en cualquier caso, se trata únicamente de mi web personal, donde escribo con mis amigos sobre las cosas que me gustan. Sólo yo decido los temas y cuándo y cómo los desarrollo. Y obviamente, también soy el único responsable de lo que escribo.

Un segundo después tenemos que hacer sitio para recibir la fuente de barro llena de carne a la brasa y la ensalada mixta. Por un rato en exclusiva, en nuestra mesa no se escucha otro ruido que el de los cubiertos contra el plato y el rumor de las conversaciones de los otros comensales. Además, la caña de cerveza bien tirada y muy fría que nos permitimos esta noche, no nos defrauda en lo absoluto. Está visto que no sólo de emprender puede vivir el hombre.

Innovación tecnológica: proceso que consiste en equivocarse el suficiente número de veces hasta que por fin se acierta.

David del Val

La noche más larga y cibermillonaria de Iniciador

—Sabes que fundé el primer ISP comercial, ¿verdad, Ángel María? —es lo primero que me dice Eudald cuando le comento la idea que tenemos del libro.

—Justo ayer hablábamos de ti Álvaro Ibáñez y yo —le comento, y en seguida noto cómo se interesa por nuestro proyecto.

Me he reunido con Eudald Domènech, una de las instituciones de Internet en España. Tengo la impresión de estar ante uno de los grandes, pese a que su modestia aparenta todo lo contrario. Eudald Domènech, aquel que fundara la primera empresa española de Internet, la celebrada Servicom, y después Telépolis.

—A Álvaro lo conozco desde el año 93 —me dice—, de la misma época que conocí a Alberto Lozano, que en aquel entonces ya era un mackero convencido. Yo tenía mucha curiosidad por saber cómo era eso de que dos tíos pudieran comunicarse entre ciudades o países por medio del ordenador. Quería ver cómo era. Me encontré a Alberto y a toda su pandilla de SoloMac con un módem que iba a 9.600 y usando el e-mail, el chat, el foro, los repositores de ficheros... para mí, ver el funcionamiento de aquella primera Red, que era Compuserve, fue toda una revelación.

Estaba delante de la primera BBS, que se circunscribía al entorno de Mac, en una época en la que todavía no existía la Web, pero aún así ya me podía imaginar la cantidad de cosas que se podían hacer con aquello y esa misma noche me apunté, configuré la conexión en mi Mac y comencé a conectarme desde casa con ellos.

»En esa época yo tenía una agencia de publicidad en Vic, a unos 80 kilómetros de Barcelona, y pensé que si le regalaba una cuenta de correo a todos los clientes que tenía allí, podría enviarles la mayoría de los tex-

tos y pruebas de color por ese medio. Una semana después ya le había comprado un módem a cada uno y se lo estaba instalando en sus oficinas, lo que a la larga me supuso un ahorro tremendo de tiempo y unos 160 kilómetros menos al día de viaje por carretera.

Eudald Domènech tuvo que interrumpir su historia para saludar a dos conocidos, antiguos mackeros que, como nosotros, asistían esa noche al evento de Iniciador. Como él es catalán y el encuentro de emprendedores aún no sale de Madrid, Jorge y yo llevamos algún tiempo con el deseo de tenerlo con nosotros allí. Sabemos que visita Madrid casi todas las semanas, así que era cuestión de hacer coincidir una de sus visitas con alguno de nuestros encuentros de los segundos miércoles de cada mes. Tenemos su historia como una de las imprescindibles para el libro de Internet, porque a pesar de su apariencia juvenil y de su porte, engañosamente despreocupado, fue el primero que olfateó la posibilidad de hacer negocio en la Red y, sin pararse a medir las consecuencias de pisar sobre un terreno virgen en este país, se lanzó a fundar Servicom, la primera empresa española comercial de Internet entre Estados Unidos y España.

Al fin esta noche está aquí y por lo que muestra, se siente muy a gusto entre nosotros. Ya le he explicado antes que nuestra idea era hacer algo diferente; que estamos un poco cansados de los First Thursday y de los Tuesday y hemos pensado en Iniciador como un encuentro en el que sólo estén presentes los emprendedores. También le hemos pedido, como a muchos otros, la historia de su vida para incluirla en el libro.

—Mi historia es tan larga y tan accidentada que sinceramente no sé por dónde empezar —me dice, como si hubiera leído mi mente—. Lo que sí puedo asegurar es que, a pesar de todo lo que he hecho en estos años, más que empresario, me considero un creativo, porque lo mío es fundar negocios, verlos crecer desde cero... Fíjate, ahora tengo 45 años, llevo veintiún proyectos realizados y dos más en marcha, 14 ampliaciones de capital, cinco ventas y dos quiebras. A todo esto le llamo la montaña rusa y es la verdadera historia de todos los emprendedores. Pero lo peor es que cada vez que he vendido una de esas compañías, lo he llevado tan mal como cuando se entrega un hijo en adopción. Servicom me lo arrebataron y Telépolis fue como dárselo a una familia rica. He vivido cada venta como un fracaso e incluso reconozco que una vez que se han con-

solidado como empresas, puede haber gente con más sentido que yo para hacerlas crecer. Pero hoy en día suelo levantarme cada mañana a las seis y lo primero que hago es beber dos tazas de café que mi mujer me lleva a la cama.

—¿Dos tazas? ¿Por qué tanto?

—Porque soy de los que vive el proceso creativo como si fuera un parto. Y esto quien te lo puede explicar mejor que yo es David del Val, que tiene una historia muy parecida a la mía. ¿Le conoces?

—No. ¿Quién es?

—David del Val es un ingeniero de telecomunicaciones madrileño que estudió en la Universidad Autónoma de Madrid y después se fue con una beca de La Caixa a la Universidad de Stanford, en California. Al mismo tiempo que estudiaba, él y tres socios más trabajaban muy duro en un garaje para desarrollar sus inventos. Así crearon VXtreme con un sistema de compresión de vídeo muy competitivo; justo lo que Bill Gates andaba buscando en el año 97. De manera que David se vio convertido a los 27 años en el primer cibermillonario español cuando le vendió VXtreme nada menos que a Microsoft por un valor de 60 millones de euros.

»David es uno de los socios de TechFoundries, trabajamos juntos, conversamos mucho y le pasa lo mismo que a mí, que es en definitiva lo que le ocurre también al pintor o al escritor: pintamos cuadros porque es la parte que nos gusta. En mi caso, puede que incluso una vez pintado, haya otros con más capacidad que yo para sacarle partido, pero un artista, desde el momento en que coge el lienzo en blanco y empieza a pintar, se siente orgulloso de lo que ha hecho, lo lleva a una exposición y lo vende. En ese preciso momento, sufre. Y mira, al contrario de lo que te puedan decir los otros emprendedores, yo nunca me he divertido. Nunca. Todo esto ha sido un sufrimiento continuo, a pesar de que hago lo que me gusta. Y ahora mismo, sigo sufriendo mucho.

Alrededor de nosotros algunos comienzan a marcharse y otros ya quedan para la semana siguiente. Me siento satisfecho al pensar en la cantidad de personas que se han conocido durante los eventos de Iniciador y el montón de negocios que se están cocinando aquí mismo, en este momento, en torno nuestro. Al echar un vistazo, puedo verles hablar,

algunos con demasiada pasión, en grupos de tres y de cinco, casi todos con la intención de aprehender alguna idea que se le escapaba, preguntando, imaginando soluciones a sus quebraderos y tropiezos o, simplemente, bebiéndose las palabras de los pioneros que nos visitan esta noche.

Ese es el espíritu que vale la pena alentar y por el que GrupoBúho ha apostado. En mi caso, oigo cosas inesperadas de uno de los grandes y la noche apenas despierta en Madrid. Le hago saber a Eudald que ahora le toca el turno al ritual nacional: irnos de cañas en grupo. Le pido que nos acompañe para poder conversar en un ambiente más relajado. Él me dice que lo mejor de haber estado en Iniciador es haber visto cuántos emprendedores con ideas frescas acuden con la esperanza de encontrar un camino para realizarlas. Y por aquello de que las cañas están mejor cuando se comparten con los amigos, todos a un tiempo, como si obedeciésemos a un sagrado mandato, descolgamos nuestros abrigos y abandonamos el local.

Remontamos la calle Juan Bravo, en Madrid, y nos metemos en el primer bar con sitio suficiente para acogernos a todos, unos diez o doce madrileños y unos cuantos catalanes que ya son ilustres dentro del mundo virtual: Eudald Domènech, Antonio González Barros, al que conocí durante una cena en un Thursday y que ha exprimido su agenda para compartir un día entero con nosotros, Álvaro Ibáñez y Axel Serena, el entrañable amigo que nunca nos deja tirados y al que, a fuerza de coincidir en tantos eventos de Iniciador y Thursday, ya conozco bien.

Una vez sentados y servidos, cada uno con una espumosa jarra de cerveza entre las manos, se escucha *Servicom* por encima del rumor común y, como si se tratara de un mantra, todas las miradas se clavan en Eudald. Pero él no se corta lo más mínimo y prosigue contándole a Álvaro Ibáñez, el de Microsiervos, su propia versión de por qué Servicom se llamó de esa forma.

—Recuerda que Compuserve nació como si fuera una idea de computación, pero nosotros creíamos que esto no iba de informática, sino de comunicación. Por eso decidimos ponerle Servicom, es decir, Servicios de Comunicaciones. Esa es la historia real y le puedes preguntar a Axel Serena o a Felipe, el de RedIRIS, que lamentablemente no está aquí, pero ya sabes que fue mi primer comercial.

Axel se remueve en su silla y asiente. Alvy le responde de inmediato.

—Pues qué gracia, porque yo creí todo este tiempo que Servicom no era otra cosa más que Compuserve, pero al revés.

—¡No, hombre! Ya que lo dices, es una coincidencia simpática... —sigue Eudald—. Ahora muchos se apuntan al carro, pero cuando nosotros comenzamos, en el año 93, apenas estaban los de RedIRIS y los de Goya.

—¿Te acuerdas, Eudald, que tú y yo nos conocimos en SoloMac? —le interrumpe Alvy—. Yo era usuario de Compuserve desde hacía algún tiempo y recuerdo que tú tenías una agencia de publicidad.

—Sí. Y antes ya había tenido una discoteca, que monté a los 18 años y me encantaba, porque era un trabajo de tú a tú con la gente. De la disco surgió la idea de montar una estación de radio, porque teníamos la cabina preparada, con la música de moda y un montón de equipos, pero de lunes a viernes todos los chavales nos aburríamos como ostras en aquel pueblo y entonces el mismo chico que nos había montado todo, vino un día y nos dijo: "¿Y por qué no metéis ahí una emisora y hacéis publicidad de la discoteca?". Era una idea excelente y lo hicimos de inmediato. Transmitíamos durante toda la semana con una música buenísima publicidad de la discoteca y aquello lo escuchaba todo el mundo... Un día llegó un tipo y nos dijo que él también quería poner un anuncio. Entonces fue cuando descubrí que existía esa posibilidad y que me encantaba hacer anuncios. De este modo, coordiné el asunto con mis socios y monté la emisora de radio de manera profesional. Pero me la cerraron, porque resulta que Cataluña fue el primer lugar donde regularon las ondas radioeléctricas y lo que ahora mismo es un cachondeo, porque todo el mundo puede montar su propia emisora de radio y de TV, en ese preciso momento no pudo hacerse.

»Tuve que montar una agencia de publicidad para mantener una parte de los clientes que tenía de la emisora de radio, pero con más medios. En ella fue donde recibí mis primeros golpes con un tema de exportación-importación de medios publicitarios y aprendí que si no estabas al loro, te robaban las ideas, pues tus mismos allegados te podían hacer la putada. Era un mundo duro y muy competitivo. Más tarde me fui a Vic y me hice director general de la emisora de radio de esa ciu-

dad, Radio Vic; al año y medio ya les había triplicado la facturación habitual. Y me casé con una de sus locutoras, tras lo cual me marché a montar una segunda agencia de publicidad más profesional. Con esa me fue muy bien y a partir de entonces comencé a descubrir el mundo. Tuve que aprender inglés, porque tenía clientes internacionales, viajé mucho e hice cosas que en aquel momento eran importantes para mí.

»Pero soy muy curioso. Tanto, que cuando algo me interesa saco el tiempo de donde no lo hay para averiguar lo que quiero... Había oído hablar de un nuevo modo de comunicación por medio los ordenadores y quería ver cómo era. Fue así como conocí a Alberto Lozano y a toda su banda de mackeros. Fue un encuentro muy afortunado para mí, sin duda, que iba a cambiar mi vida para siempre, empezando por la forma de operar con mi agencia. Recuerdo que Alberto y yo comentábamos cada día que este sistema era lo máximo. No entendíamos cómo era posible que no lo usara todo el mundo.

»Los sábados por la tarde, toda la pandilla de mackeros se reunía en casa de Alberto. Venía gente hasta de Madrid. Todos llegábamos con nuestros discos ópticos de tres y medio, que era lo que había entonces, y nos intercambiábamos lo que sabíamos. Después nos íbamos a un restaurante típico a comer pollo picante. Uno de esos días, en medio de una discusión tremenda acerca de qué coche era mejor, Alberto se conectó con una especie de TELNET a una cuenta de Infonet y de ahí a otra cosa que se llamaba Compuserve en Estados Unidos. Aquello iba con comandos de texto, pero era comercial y decía: *Coches*. Entramos en el foro de los coches y de pronto aparece un texto que dice: *Dame las características de este modelo y del otro.* Y luego: *¿Quieres que los compare? Si lo hago, cuesta un dólar.* Nos asombramos al descubrir que con ese sistema era posible hacer dinero.

»Y ahí fue cuando de verdad me interesé por Compuserve, American on line, Prodigy y todo lo que se cocinaba en Estados Unidos. Me parecía que estaba frente a una revolución tecnológica y que allí podía haber grandes posibilidades de negocio. Así que le propuse a Alberto Lozano hacer una BBS más profesional, donde en lugar de chistes, drivers o temas únicamente de Mac, pudiésemos también montar una red comercial, como Compuserve.

»Nos pusimos manos a la obra y en septiembre ya la habíamos inaugurado. Antes habíamos hecho unos gráficos más serios, más profesionales y le pusimos de nombre Servicom, cuando todavía no era ni siquiera una empresa. Yo me encargué del logo, de los folletos publicitarios, del correo electrónico, y como en esos tiempos había que estar conectado físicamente a un módem que a su vez se conectaba vía telefónica con un servidor, hicimos un nodo en Barcelona y otro en Madrid. Y ya estaba listo. Eso era todo lo que había y lo cierto es que cuando fui a la edición de SIMO de 1993 con mi primera maleta de folletos, no iba como expositor, sino a hablar con los presentadores para ofrecerles Servicom como repositorio para drivers. Álvaro, que en aquellos años era director de *MacWorld*, me dijo que Servicom era muy superior a Compuserve por el carácter comercial que tenía y juntos hicimos una movida muy importante intercambiándonos los disquettes que teníamos y demás.

»Cuando estuve en Atlanta al año siguiente vi cómo se comunicaban entre sí dos BBS, pero lo que me chocó por completo fue ver cómo un tío de Nueva York chateaba con otro de Orlando y yo no tenía ni idea de cómo se pagaba aquello. Ahí mismo me fui a Boston y encargué a NCI, que eran los dueños de Orient, una línea punto-a-punto a España de 64 KB que costaba un millón de pelas de la época. Llegamos a tener tres mil usuarios. Pero claro, para hacer crecer aquel proyecto, se necesitaba mucho dinero y para conseguirlo tuve que sacar dinero de todas partes, rehipotecar la casa...

»En el 95, Telefónica ya había convertido la red de nodos que tenía de Videotex en InfoVía y ahí fue cuando España se convirtió en el país del mundo con la cifra más alta de ISP. ¡Llegó a haber más de mil ISP en España! ¡Es que ni siquiera en Estados Unidos había tantos!

»Ese mismo año yo cofundé junto con Nina Brink el ISP World on Line, hoy Tiscali, en Holanda, como una franquicia de Servicom y junto con NS, la compañía de ferrocarriles de ese país. Buscamos socios, la red de Holanda en este caso, y Servicom se hizo con el 25 por ciento liberado del capital de la empresa resultante. Todo esto lo hicimos Nina Brink y yo prácticamente solos. Pero claro, a los seis meses de haber fundado todo esto ya se veía que tendría mucho éxito y yo comenzaba a resultar un tío incómodo para los otros socios, un tonto que no se enteraba de

nada y del que ya podían prescindir. A la primera oportunidad que tuvieron se deshicieron de mí.

Eudald hizo una pausa para beber más cerveza y continuó.

—Toda esta historia parece muy divertida al principio, pero fijaos que para mí tuvo un pésimo fin. Esto acabó con la Operación Acordeón, que prepararon los otros socios de Servicom para poder echarme.

Muchos de los que están en la mesa, especialmente los emprendedores más jóvenes, no salen de su asombro; pero a los que llevamos más tiempo en este medio nada nos pilla por sorpresa. Sin embargo, no todos los días se puede escuchar una versión de los hechos narrada por el mismo protagonista, y todos guardan un silencio casi místico, enganchados con la historia de Eudald y los avatares de esta primera empresa de Internet española; la primera que estableció una línea comercial punto-a-punto entre Estados Unidos y España.

Todos perciben la emoción de su voz.

—Había nacido la gran autopista de la información y nadie quería quedarse fuera. Iberdrola llamó a la puerta de Servicom y para entonces a mí sólo me quedaba un treinta y pico por ciento de las acciones... Los otros socios me habían rapiñado más de la mitad con trucos y argucias que hoy evidentemente no podrían hacerme, porque creo saber tanto como ellos. Los tíos estos habían puesto el dinero en forma de créditos participativos y decidieron ejecutarlos. Ahí mismo entró la empresa en quiebra, se necesitaba una ampliación de capital inmediato y como yo no tenía un duro entró Iberdrola en la operación y se quedó con mi 30 por ciento.

—¿Y tú? —musita un muchacho muy joven.

—Yo para casa —responde Eudald, tajante.

—¿No estuvieron ahí metidos los de Campofrío....?

—Así es —me responde Eudald—. Campofrío compró a Servicom; pero todo aquello fue una historia típica de película americana... el súper magnate que se enamora del chico que atiende su negocio... no os riáis que todo eso me ocurrió a mí.... es la escena de la limusina que te viene

a buscar al hotel y te deja ahí, en la mega urbanización de La Moraleja con un chino que te abre la puerta...

»Por añadidura, como yo tenía unos pactos de competencia muy potentes, después de aquello no me permitían seguir trabajando en el sector, es decir, que encima me habían largado con unas limitaciones acojonantes. Tal como habían quedado las cosas sólo me quedaba ir a Estados Unidos o regresar a Vic, donde por suerte aún tenía la agencia de publicidad. Mi abogado me dijo que podíamos pelear y sacar algo todavía de Servicom y yo estaba dispuesto a hacerlo, aunque de momento estaba con una mano delante y otra detrás. Entonces me dije: "Vale, volveré a la agencia, que ahí está mi sueldo, y a construir todo de nuevo".

Eudald se bebe de un trago lo que le queda de la caña y le hace una seña al camarero para pedir más. Consume la segunda jarra hasta la mitad, se echa a reír y de pronto continúa:

—Aquí viene una parte de lo más chula y también como de película, porque el primer día de mi llegada a Vic, cuando apenas me había sentado en mi despacho, me llega una carta de la Seguridad Social donde se me comunica un embargo de todos los clientes. Ahí supe que la ejecutiva de la agencia, que había montado briefing con mis clientes, me había hecho desfalco. De pronto me encuentro con una quiebra de medio millón de euros de la época. Mientras yo estaba montando Servicom, esa mujer no sólo había arruinado mi compañía, sino que además había creado otra de su propiedad y se había encargado de robarme los clientes más importantes.

»Creo que ese ha sido el momento más dramático de mi carrera. Nuestra casa estaba hipotecada, no creo que nos quedara nada por empeñar y tenía una niña de dos años. Os aseguro que llegué a verlo todo negro y a pensar que terminaríamos debajo un puente...

»Entonces Toni Fitó, quien todavía es mi socio, consejero y secretario de todos los negocios de mis empresas, y mi esposa me ayudaron a lidiar el problema. Lo único que podíamos hacer era reconstruir la compañía y con los contratos nuevos, pagar las deudas y tratar de que los clientes y las imprentas no nos denunciaran. No había dinero ni siquiera

para hacer una suspensión de pagos. Así que yo me concentré en ganar nuevos clientes para hacer webs y mi mujer se pasaba el día negociando con el abogado y quitándome los marrones de encima. Así fuimos remontando la crisis. Conseguimos la web de Sony, la de InfoVía, la de Telefónica, que costó unos 40 millones de pesetas de la época y asumimos toda la web de InfoVía2, que también fue un contrato muy importante.

»Yo estaba decidido a no repetir mis errores y contratamos a un señor mayor que había sido fundador de Sony y de Apple en España. Él me enseñó cómo son las cosas realmente dentro de una empresa, porque yo soy delineante proyectista, y a base de golpes había logrado entender que hasta ese momento no había tenido ni idea de lo que era realmente una empresa. Este hombre llegó a enseñarme tanto que además del servicio de webs comenzamos a ofrecer también el de consultoría.

»Con esto ya podéis calcular que no empecé a desarrollar Telépolis de cero, sino de menos 80 millones de pesetas de la época. Pero sabíamos que era un buen proyecto. Lo habíamos preparado y acariciado durante muchos meses, cada noche y durante cada minuto de nuestro tiempo libre.

»Telépolis era como la Web 2.0 pero en el año 96. Lanzamos el portal en enero de ese mismo año y llegamos a tener un millón de usuarios en un momento en el que había sólo tres millones de personas que se conectaban en toda España. Durante las Navidades del 97 yo aposté por Microsoft y pude llegar a unos acuerdos muy jugosos con esta compañía con respecto a las búsquedas en España. También trabajé como asesor de Telefónica y otros grupos editoriales y financieros de mucho prestigio como Anaya, Endemol y Bankinter; porque lo de haber fundado Servicom siempre ha quedado y quedará en mi historia por más que le pese a muchos.

»Pero el gran salto lo dimos cuando Jesús Tapia, del Grupo Anaya, se quedó prendado de Telépolis. Creo que los ejecutivos de Anaya entendieron Telépolis a la primera y supieron ver a tiempo que Internet estaba llamado a ser, con el tiempo, el soporte sobre el que correría la nueva base del conocimiento. Así que en noviembre del 97 ya había entrado el

Grupo Anaya en Intel Multimedia. Durante un año y medio trabajamos muy bien y crecimos de manera espectacular. Nuestra compañía llegó a responsabilizarse no sólo de las búsquedas del Explorer en España, sino también de todas las del mundo hispano, lo que nos dio mucha visibilidad. Además logramos que Telefónica nos pagara parte del dinero que conseguíamos para ellos gracias a las conexiones de la gente... Creo que fuimos la primera y la única empresa que lo consiguió y era el único ingreso que teníamos en ese momento.

»En agosto de 2000 se firmó un acuerdo de fusión con eresMas Interactiva y Telépolis se integró con el Grupo Auna. Para que esta operación se lograra tuvimos que vadear aguas tormentosas. Antes de firmar el acuerdo definitivo con los que serían nuestros nuevos socios, fue preciso quitar de enmedio a Endemol, la productora de TV holandesa que compró Telefónica, y una vez más aquello se convirtió en la famosa escena del camarote de los hermanos Marx. En una habitación estaban los de Endemol, en la del medio el notario, en la otra, los de eresMas, que ponían el dinero para pagar la salida de los holandeses, pero si éstos llegaban a sospechar lo que se cocinaba allí todo el acuerdo se nos caería. Una vez que todo quedó consolidado abandoné mis cargos de Telépolis y me quedé sólo como consultor externo.

—Eudald —le digo—, el otro día leí en un blog un post sobre ti. Decía que te surgen las ideas como champiñones y que tu última empresa, TechFoundries, está diseñada como "un auténtico semillero de ideas". Me pareció muy simpático. ¿Tú también lo ves así?

—¡Qué bueno! —comenta con una carcajada—. No lo había visto así, pero me gusta la imagen. TechFoundries es una metacompañía, un concepto importado de Silicon Valley, en la que ya trabajan más de un centenar de personas repartidas en las distintas Start-ups con sedes en Madrid y Barcelona. Me acompañan en esta aventura David del Val, Marcel Coderch, José Luis Tapia y Toni Fitó, creo que el perfecto equipo de tecnólogos visionarios y locos que se necesita para revolucionar el hogar del futuro y ponerlo todo patas arriba.

»InOut TV es nuestro proyecto estrella y juntos soñamos con la morada del siglo XXI, donde una simple caja pueda conectarse al televi-

sor y controlar todos los equipos de la casa; que podamos chatear y recibir mensajes de correo mientras vemos la tele, que se puedan grabar más de 100 horas de transmisión y claro, la gran solución será transportar todo lo que hacemos ahora mismo en Internet hacia otras plataformas, que no tengamos que usar el ordenador para todo. Mi casa, por ejemplo, está toda domotizada y así van a estar las ciudades de un futuro no muy lejano.

—¿Algún consejo para los que estamos comenzando? —pregunta un muchacho que está sentado en el lado opuesto de la mesa.

Eudald se demora un poco en responder, el necesario para apurar lo que queda de su jarra. Estudia su respuesta por unos segundos.

—Estoy escribiendo un libro que se llamará *La nube* y lo hago porque quiero dedicarme a formar emprendedores, a preparar gente como vosotros para que sepáis afrontar todo esto. Ahí os voy a dejar toda mi experiencia, las putadas que me han hecho y casi todo lo que he aprendido en estos 15 años. Creo que también los políticos deberían entender alguna vez la verdadera esencia del emprendedor. Porque aquí se maravillan cuando salen cuatro fenómenos del Barça por generación espontánea y los fichan, cuando lo importante es dar formación a gente con talento para que lleguen a ser algo.

»Por lo tanto es bueno que los emprendedores conozcáis las experiencias ajenas y sepáis que esto es lo normal, que las desgracias que vais a lidiar esperan a la vuelta de la esquina y no podéis hacer otra cosa que afrontarlas con profesionalidad, pues los caminos nunca son rectos. En este negocio acechan montañas y precipicios y hay que ganarse la vida para poder vencerlos. En ese libro vais a tener consejos muy útiles nacidos de la experiencia.

—Se dice que las escuelas de negocios crean empresarios, pero no emprendedores. ¿Estás de acuerdo con ese concepto?

—Yo te lo afinaría de la siguiente manera: en la escuela tal vez saben cómo se fabrica el papel y hasta la mejor tecnología para talar menos árboles. Pero no te enseñan que si doblas una hoja de manera determinada, tal vez puedes crear algo nuevo con ella.

»Allí te enseñan la excelencia empresarial, pero los emprendedores estamos de lo más entusiasmados porque hemos descubierto antes que nadie lo que se puede hacer doblando la hoja de esta forma o de la otra... y te crees que has atrapado el mundo... y te gastas todo, hipotecas tu casa, involucras a todo Dios pensando que podrás cambiar el mundo y luego resulta que de la base del avión, que es la hoja de papel, no tienes ni puta idea y te dan por todos lados y lo haces mal... y eso es lo que te enseña la escuela de negocios: la base. Por eso creo que a la larga todo esto se complementa. En la escuela aprendí que hay gente fuera de mi mundo que sabe mucho y esa es la excelencia, que también es muy importante. Sobre eso va a tratar la segunda parte de mi libro: qué hacer con el día a día de una Start-up en medio de la realidad empresarial. Hablo del dinero que pierdes durante un montón de años, de la fuga de talentos, de los presupuestos que nunca se cumplen, de las ideas que no llegan a cuajar y del comportamiento humano en un medio como este y, especialmente, cuando se avecina una crisis.

—Lo que has dicho me confirma que, para aprender, primero hay que preguntar a la gente que ha sufrido, los que han atravesado desiertos y levantado negocios, pero siempre digo que aún cuando se tenga una idea que nos parezca viable hay que asegurarse antes de que tiene sentido.

Las miradas de la mesa se vuelven hacia Antonio González Barros, que hasta entonces había permanecido en silencio, refugiado tras el brillo de sus gafas y la media luz que matiza la escena.

—Hombre, al fin alguien más se anima a hablar —le dice Eudald con una sonrisa de oreja a oreja.

—Es que la película que nos contaste era muy buena y no creo que los otros me hubieran perdonado que te interrumpiera.

—Pues yo creo que Antonio, si se anima, puede tener muchas cosas que contarnos —les digo—. Aunque ya lo presentamos antes en Iniciador, nuestro amigo de Barcelona es socio fundador, presidente y principal accionista del Grupo Intercom. Creo que el impulso que este grupo ha dado a más de 25 negocios de éxito durante los últimos diez años, es el mejor aval de esa vocación casi mística de Antonio por emprender y motivar a los otros emprendedores españoles...

—Vale, vale, ya es bastante, Ángel María —me interrumpe Antonio con mucho embarazo—. Aunque soy el presidente no es justo que me lleve los laureles. Detrás de esto hay un equipo de gente que también se ha ilusionado y ha puesto su empeño desde el principio en cada uno de los negocios que allí se han incubado y desarrollado. De hecho, la clave de nuestro éxito ha sido el talento humano y la sinergia que se ha logrado entre los equipos. Ahora mismo estamos en el puesto 19 en el ranking de las mejores empresas para trabajar en España.

»Luego, si os fijáis en mi currículum, veréis que no es muy cibernético que digamos. Antes de poder ni siquiera pensar en mi primer negocio, vendí aparcamientos, trabajé como administrativo, fui consultor comercial y gané experiencia en el sector inmobiliario. Hasta que un día me decidí y puse un anuncio en el segundamano que decía: "Empresario con capacidad de inversión busca emprendedores con buenas ideas para montar negocio. Si tienes una idea pero te falta apoyo y necesitas ayuda, tenemos tiempo y dinero".

»Curiosamente, pasaron muchos meses sin que nadie respondiera, porque la mayoría de la gente no puede creer que alguien esté realmente dispuesto a pagar por una idea.

Antonio hizo una pausa y le clavó una significativa mirada a Axel Serena, que estaba sentado justo enfrente suyo, en el extremo opuesto de la mesa. Su eterna sonrisa se hizo todavía más amplia cuando añadió:
—Hasta que al año y medio hubo alguien que sí nos llamó con la propuesta de montar un proveedor de acceso a Internet. Esa persona está aquí con nosotros esta noche y me gustaría que os lo contase él mismo.

Axel Serena se levanta a medias y saluda a los presentes con la mano sin dejar de mirar a Antonio.

—Ya sabía que me tirarías los tejos —bromea—, con esas miradas que me lanzas por encima de las gafas, para convencerme de contar la historia, pero ni por esas... Lo gracioso de esa anécdota, ya habréis oído el refrán: *Siempre hay un roto para un descosido*, es que yo también había puesto un anuncio en el periódico La Vanguardia porque necesitaba inversores para desarrollar mi proyecto... Obviamente, las piedras rodando se encuentran, así que Antonio y yo nos reunimos, después le expli-

camos todo a otros amigos y finalmente, con el dinero que pudimos reunir... ¡creo que unos diez millones de pesetas entre 23 personas!, en mayo del año 95, fundamos Intercom.

»Tuvimos suerte de ser muchos, porque en seguida vimos que con esa cantidad no llegaríamos a parte alguna y hubo que conseguir más dinero y hacer una ampliación de capital. Teníamos lo necesario para crecer: juventud, ilusión, mucha fe y una capacidad de trabajo inagotable. Quizás por eso fue una de las pocas incubadoras que sobrevivió a la crisis de la burbuja... ahora cuenta con más de 20 millones de usuarios únicos y más de 20 millones de euros anuales de facturación, si no me equivoco....

—Por ahí andamos —dice Antonio—, en el 95 éramos un simple proveedor de acceso a Internet, pero un año después creamos dos negocios complementarios: Consulting Intercom y Plug Intercom. Más tarde vino Noticias.com, Softonic.com... Y ya en el 98 nació InfoJobs.net, que hoy es el mayor directorio de búsqueda de empleo en España, otra historia curiosa, porque Infojobs fue un hijo de la necesidad. Eso os lo podría contar mejor mi hermano Nacho, uno de sus fundadores. Intercom estaba creciendo y necesitábamos contratar más personal. Cada vez se nos hacía más complicado encontrar profesionales especializados en nuevas tecnologías para las webs. Nos dimos cuenta de que si montábamos una bolsa de empleo virtual que estuviese al alcance de todos, no sólo estaríamos allanando nuestro propio camino, sino que beneficiaríamos a millones de personas en busca de trabajo y a una enorme cantidad de empresas que podrían escoger sus candidatos con un criterio de búsqueda optimizado.

—Uno de vuestros portales más exitosos, sin duda alguna —le digo, aún a sabiendas de que a Antonio le incomoda que le halaguen.

No puedo ocultar que admiro su capacidad para desarrollar la estrategia correcta cada vez que decide apostar por un nuevo negocio. Es el alquimista moderno que convierte en oro aquello que toca y, hasta la fecha, los negocios que han nacido bajo la égida de este risueño estratega han llegado a cosechar varios millones en muy pocos años. Da lo mismo que se trate de una empresa del sector inmobiliario, de telecomu-

nicaciones, de búsqueda de empleo, de cursos: el éxito y el optimismo le acompañan siempre. También la capacidad que tiene para hablar durante horas de sus extraños conceptos.... con los que convence de lleno, rompe los paradigmas sin piedad alguna... y no deja más opciones que seguir la lógica positiva de su pensamiento. Aun así, le interrumpo para preguntarle.

—Antonio, sabes que siento mucha curiosidad por esa parte humana de la gente que sólo cada uno es capaz de definir. Me gustaría saber cómo te defines a ti mismo.

—Básicamente, como un visionario —me responde sin dudar un segundo—. Soy muy intuitivo y en principio le doy más importancia a una buena idea que al equipo que la desarrollará o al hecho de cómo va a hacerlo.

—Era lo que me temía —le respondo bromeando—. Un idealista que piensa al revés que los otros emprendedores.

—Puede parecerte raro, de hecho, no eres el primero que lo dice, pero es el principio que apliqué con Eudald Domènech y su idea para fundar el Grupo Intercom, y es lo que pensé cuando un joven me presentó su proyecto de fin de carrera que hoy se ha convertido en el portal líder en Europa en descargas de software: Softonic. Otros tres chicos que no pasaban de los 23 años me convencieron de una idea que hoy es líder de Europa en formación: Emagister. Y luego lo hizo también otro chico de la misma edad que los otros; y ahora es responsable del nacimiento del mayor portal de empleo en la red; ya lo habíamos mencionado antes: Infojobs. Simplemente porque pienso que la idea es absolutamente imprescindible y que sin ella, sin esa chispa de genio que transforma la luz, ya puedes tener el mejor equipo del mundo, que muy poco podrás hacer. Es lo que diferencia un negocio cualquiera de un gran negocio.

—Luego, ¿podemos entender que Intercom es el mejor entorno para jóvenes como nosotros con nuevos proyectos? —pregunta uno de los chicos.

—Son justamente los jóvenes, y no los ejecutivos, quienes sacan adelante los proyectos en Intercom. Nosotros les apoyamos pero ellos quieren ser líderes en su sector y la mayoría de ellos lo han conseguido en

España. Es cierto que lo arriesgan todo; han puesto en ello sus ilusiones y su dinero pero han construido negocios capaces de ser rentables por sí mismos y con un crecimiento, en la mayoría de los casos, que supera el 300 por ciento anual. Fijaos, de un año para acá, estos negocios facturan más y más. Infojobs, por ejemplo, con sólo siete años de existencia facturará siete millones de euros y ganará otros tres con un beneficio del 600 por ciento. Y dentro de cinco o seis años, los negocios que hoy están en pañales quizás puedan ofrecernos un valor que ahora ni tan siquiera nos atrevemos a soñar.

—¿Y qué pasaría si una vez llegados a este punto sus creadores decidieran venderlo por una cifra astronómica como ya ha sucedido antes con otros? —pregunta otro chico.

—Si eso ocurriera con algún negocio, siempre nos quedaría la mayoría de ellos... pero no creo que ocurra de esa forma, porque, en principio, somos gente que disfrutamos con lo que hacemos, somos felices con nuestro trabajo y sabemos que es francamente imposible ser feliz en esta vida sin trabajar.

El muchacho no parece del todo convencido, pero quién puede objetarle algo a Antonio cuando se pone a hablar con tanta seguridad. Supongo que al igual que yo, la mayoría de nosotros tendrá las piernas dormidas. Disimuladamente le echo un vistazo al reloj. ¡Me quedo alucinado cuando veo la hora! ¡Se nos ha hecho muy tarde! ¡Tardísimo! El dueño del local estará haciéndose cruces para que nos marchemos de una buena vez y poder así irse a dormir. Pero la noche nos tiene reservadas más sorpresas, porque de pronto el buen hombre sale de la cocina con varias bandejas llenas de tapas de lo más variado y las planta delante de nosotros con una sonrisa.

Su gesto nos hace tan felices que le soltamos un aplauso sin pensárnoslo dos veces.

—¡Qué bueno es comprobar que en Madrid todavía quedan bares en los que a uno le ponen aperitivos con la caña aunque sean las tres y media de la madrugada! —exclama Axel, contentísimo.

Pero el hombre, con una sonrisa cómplice, nos hace saber que ha estado escuchando, que él también es un ciberadicto, "no un geniata como

ustedes...", recalca de lo más convencido, mientras nos mira con cierta veneración, como si fuésemos seres de otro mundo. "Cuando salgo de aquí y llego a casa siempre le dedico un par de horas a mi querido Internet", nos explica con una mirada cómplice a la que no correspondemos, porque comemos con verdadera devoción. "Yo soy de los que se cuelga a la Red por más tiempo del que me puedo permitir...", confiesa, "a veces no duermo lo suf iciente por estar conectado, pero creo que vale la pena, porque ahí he conocido gente muy distinta de la que uno ve en este lugar o en la calle".

Sin dejar de apreciar lo sabrosos que están los calamares rebozados, la oronda tortilla de patatas y las lonchas de jamón serrano recién cortado, pienso que este hombre me ha salvado de quedar como el peor anfitrión del mundo y que tiene mucha guasa la cosa. "Y lo de las tapas, no es nada", dice, "de todos modos, a estas horas de la noche me vería obligado a tirar la comida si nadie diera cuenta de esto...".

Por supuesto, no dice la verdad, porque el pan está buenísimo y hay suficiente para todos. Además, dijera lo que dijera, el hecho de poder seguir contándonos nuestras aventuras en este sitio calentito y masticando a dos carrillos, ya es razón suficiente para estarle muy agradecidos al dueño del bar. Queremos abrazarle, pero no se vería bien. Le invitamos a sentarse con nosotros para que disfrute escuchando la sazón de nuestra salsa, para que lo haga más de cerca y para que de paso nos baje del pedestal de los *geniatas* millonarios donde pretende colocarnos y que así pueda vernos como lo que somos de verdad: unos tíos normalitos, demasiado jóvenes para tan poco pelo, con gafas y jerseys como los de cualquiera, capaces de devorar el contenido de nuestros platos como verdaderos caníbales en este momento, castigados y hambreados por la madrugada, sin un solo nodo en toda la extensión de nuestra humana naturaleza y con mucho sufrimiento y estrés acumulado durante las interminables horas de trabajo diario; aunque también con muchas ilusiones sazonadas por algún que otro café y algunos rituales monotemáticos, comunes cibermanías, locuras tecno-humanas, en fin, más de lo mismo, lo que todo el mundo vive.

El local se ha quedado vacío y el hombre baja el cierre de la puerta de la entrada hasta dejar una pequeña rendija para que no pasen más clientes. Le hacemos sitio y se sienta muy cerca de Antonio.

—Es que usted —le dice sin más—, es un joven muy espabilado y sabio. Mucha gente ha ganado la lotería y en lugar de disfrutarlo como Dios manda, a tope, lo que ha hecho es destrozar su vida y su familia hasta que al final se quedan como estaban antes de ganar el premio, o peor. Muchas veces renegamos del trabajo que tenemos... pero le doy toda la razón: sin trabajar, no se puede ser feliz... Ejem... —carraspea—, tengo una duda, muy, muy importante... ¿usted nunca ha fracasado? ¿Le han salido así de bien todas las cosas y ha ganado millón sobre millón sin un tropiezo?

Antonio no para de masticar y reír pero hace una pausa para responderle.

—¡Claro que sí, hombre! ¡Yo me equivoco como cualquiera! Mire, mi primer negocio fue una fábrica de bicicletas acuáticas en la que invertí todos mis ahorros y hasta pedí un crédito porque estaba convencido de que iban a hacer furor entre los bañistas. Pero resultó que las bicicletas se caían a trozos; cuando hacía viento, los clientes se iban de frente... Aquello fue un verdadero desastre y nunca olvidaré que la noticia salió en el telediario. Ese día advirtieron sobre dos productos en las noticias: uno que era cancerígeno y las bicicletas.

»Otra vez, en 1997, cuando ya habíamos montado Intercom, fallaron totalmente las previsiones de venta de uno de los tres negocios que teníamos. La división, que contaba con total autonomía, había errado en los cálculos, cambió la estrategia comercial y dejó de vender. El déficit mensual que generó nos hizo pasar un año muy duro y, si aquello no remontaba, tendríamos que cerrar en unos meses. Por suerte, el equipo directivo dimitió y un mes después de esa crisis fue la primera vez que pudimos ganar dinero de manera global en nuestra historia. Por eso me gusta decir que se aprende más de las cosas que salen mal que de las que salen bien.

—De todos los negocios del grupo, ¿cuál es tu preferido? —le pregunta Eudald con malicia.

—Te diría, como esos padres orgullosos de sus hijos, que los quiero a todos por igual, pero quiero ser objetivo: si tuviera que decidir te diría que el negocio con mayores ingresos es Infojobs, pero Softonic tiene más usuarios, el doble que Infojobs y es mucho más querido por ellos. De todos, el que tiene más cuota de mercado es Emagister, aunque el más bonito y con más potencial, es Acambiode, un negocio de intercambio de servicios entre varias personas o empresas totalmente innovador. Ese no existía ni en Estados Unidos.

»De todos modos, en este sector hay que ir siempre con cuidado porque las cosas parecen estar "encarriladas" siempre. Antes del año 2000 se seguían modelos osados y extraños. Después, se sumieron casi todos en la depresión y ahora está de moda Internet 2.0. Pienso que ha de haber mayor variedad y diferencia de opiniones, varias formas de hacer las cosas y modelos de negocio.

Dicho esto, Antonio sigue comiendo y no vuelve a decir "esta boca es mía". Yo le pido a Axel que nos cuente cuál ha sido la mejor etapa de su vida en los negocios de Internet.

—Los que estamos aquí —dice—, nos conocemos de haber hecho mucho juntos. Aunque ya tenía una experiencia previa en Telecomunicaciones en Internet al haber trabajado en British Telecom y en otras empresas, recuerdo cuando trabajé con Eudald en Servicom... fue en el 93. ¡Guau, hace ya 14 años de aquello! La experiencia que tuve allí fue muy buena. Tuvimos aciertos, fallos y broncas, pero nunca pude agradecerle lo suficiente a Eudald la oportunidad que me brindó.

»Ya en 2000 trabajé con Álvaro Ibáñez cuando me incorporé al equipo de Ya.com como director general de marketing y ventas y me vine a vivir a Madrid. Ésa es la que considero como la mejor etapa de mi vida.

»Recuerdo que fue Martín Varsavsky quien me hizo la entrevista. En mi modesta opinión, creo que él y Antonio Sáez, que era el director general, escogieron un equipo de profesionales de lo mejor que existía en Internet, no sólo por la tremenda pasión que le poníamos al proyecto, sino también por la calidad humana y el compañerismo que se respiraba entre nosotros. No éramos sólo un grupo de personas con talento que trabajaba en un proyecto, sino grandes amigos que vivíamos una

experiencia única y que constantemente nos permitíamos aprender los unos de los otros. Nuestra amistad se ha mantenido a lo largo de los años y es de las cosas más enriquecedoras que conservo de esos tiempos. Estuvimos muy cerca de sacar Ya.com a cotizar en Bolsa, pero la irresistible oferta de T-Online, de 500 millones de euros, convenció al mayor accionista, que en aquel entonces era Jazztel. Entre los empleados se repartieron unas cantidades millonarias de dinero y todos sentimos que recibíamos una compensación más que justa por lo que habíamos creado.

—¿Y el peor? —insisto.

—El atentado contra el World Trade Center de 2001. Lo viví en la zona de redacción de Ya.com, el lugar donde se realizaban los contenidos de los distintos portales de la empresa. En esa zona teníamos múltiples monitores de televisión conectados con distintas cadenas: CNN, Canal +, TVE, Tele5... y nos reunimos buena parte de los trabajadores para ver lo que sucedía. Había incluso un director que conocía a gente que trabajaba en las Torres. Al ver estrellarse el segundo avión, sentí mareos.

—Aunque Axel Serena no necesita presentación —apunta Jorge—, es bueno apuntar que es socio del Grupo ItNet junto con Emilio Márquez y Roberto Fernández desde hace más de seis meses y que lleva un año dedicado casi por completo a Quasar Elite, una franquicia de centros de ocio para niños y adultos que pretende expandir por toda España. Ya tiene doce centros de ocio abiertos en España, otros ocho en construcción y contratos firmados para montar otros veintidós en distintas provincias españolas. Sin embargo, echando la vista atrás, a un pasado no demasiado remoto, me gustaría remover algunos viejos fantasmas, para que los aspirantes a emprendedores de las nuevas tecnologías vean que este es un camino también empedrado de peligros. Imagino que no es agradable hablar de esto, pero, ¿te acuerdas de aquel titular infame: "Cibermillonario entre rejas: Axel Serena, ex directivo de Ya.com y Wanadoo"...?

—Vaya si me acuerdo, aunque preferiría no tener que hacerlo. Fue en 2004, cuando me detuvieron junto a otros compañeros de la empresa por un supuesto fraude de más de 35 millones de euros relacionado con

las líneas 906. Nos acusaban a mi esposa, a mi director de operaciones, a dos simples técnicos de la empresa cuyas tarjetas de visita rezaban "administrador de sistemas" y a mí de haber estafado a 45.000 internautas.

La prensa no tardó en hacerse eco del asunto y rápidamente comenzaron a aparecer referencias sobre nuestra vida privada, que si yo había perdido toda relación laboral y una descripción injuriosa de los delitos que supuestamente habíamos cometido. Por fortuna, en la corte pudimos demostrar nuestra inocencia y ganamos todos los juicios incluyendo querellas que pusimos a gente que nos había injuriado. Ya podéis imaginaros, después de haber trabajado tan duro y de tener un buen currículum, si me iba a dedicar a estafar a mis clientes.

»Nuestra empresa era una operadora de telecomunicaciones, teníamos licencias oficiales de la Comisión del mercado de las Telecomunicaciones y teníamos inspecciones periódicas. Contábamos con oficinas en Madrid y en Nueva York y ofrecíamos al igual que cualquier otra operadora, números de teléfono a terceros, entre ellos los normales de cualquier operadora y los 900 gratuitos, los 901, 902, 905 y 906. Hasta estábamos subscritos al sistema arbitral de la junta nacional de consumo para resolver cualquier controversia con nuestros usuarios.

Trabajamos sólo con grandes empresas, portales de Internet y muchos medios de comunicación de varios países. De golpe y porrazo, aparece la Guardia Civil en nuestras oficinas, se lleva todos los ordenadores y nos detiene por orden de un juez de un pueblo de 9.500 habitantes llamado Caldas de Reis en Pontevedra. Tras declarar durante 12 interminables horas delante del juez, pudimos demostrarle que el número 906 que denunciaban no pertenecía a nuestra empresa, sino a otra sevillana con la que no teníamos nada que ver. Una vez habíamos declarado y demostrado el enorme error cometido, nos dejó marchar sin más, en libertad sin fianza.

Yo recuerdo lo que sentí unos años atrás cuando supe que Axel estaba en apuros. Está claro que no me creí una palabra. Yo sabía que todo aquello tenía que ser un error y además uno de los más lamentables. Su trayectoria era impresionante: Lleva trabajando más de 19 años en el sector, se hizo ingeniero de telecomunicaciones en la Universidad de Miami

y comenzó a trabajar en España con British Telecom. Se arruinó con la primera empresa que emprendió junto a otros socios. Fue responsable de producto en Servicom y cofundador de Intercom STA, Adpepper España, director comercial de Ya.com y eresMas, uno de los pocos directivos consolidados que empezó a los 18 años (ahora tiene 39) y ya podía haberse retirado desde mucho tiempo atrás... Sin embargo, allí estaba, al pie del cañón, siempre desbordante de ilusión y energía a pesar de todos los pesares, y ahora además apoyando como inversor a otros emprendedores de Internet que empiezan.

—Fue un momento de los más duros —confiesa Axel—, pero yo estaba convencido de que habíamos hecho las cosas bien, sabía que todo era un lamentable error y que saldríamos de esa. Dios aprieta pero no ahoga y, por fortuna, las cosas cambian. Como siempre, tengo nuevos proyectos en proceso.

—Habla usted de cambios y a mí me gustaría saber si Internet es realmente un medio que se transforma y de qué manera ocurre esto —le pregunta un joven que se sienta a su izquierda.

—En algunas cosas no ha cambiado, al menos en su esencia inicial, que justo ahora, con la llegada de la Web 2.0, cobra una auténtica fuerza. La Red nació gracias a un proyecto científico de colaboración entre universidades que buscaban una manera revolucionaria de intercambiar información y eso mismo es lo que hacen ahora millones de personas, pero a nivel mundial. Es decir, que si algo no ha cambiado en dos décadas ha sido su carácter participativo. Ahora, con relación a la publicidad, es la primera vez que crece con tanta rapidez, en algunos casos incluso ha duplicado su volumen, pero la tarta publicitaria sigue siendo escasa, algo así como decir que el 60% de lo que se invierte va a parar a las diez o veinte webs con mejor posicionamiento en el ranking.

—¿Cómo es el mundo interior de un emprendedor exitoso como tú?

—Soy el más común de los mortales —me responde tajante, sin dudar un segundo—. A menudo quisiera tener más tiempo libre para disfrutar en familia, para ver crecer a mi hija con unos buenos valores éticos; y también para leer más, puesto que soy un devorador implacable de libros y revistas. Hay algunos vicios que nunca se curan y yo sigo como accio-

nista y socio inversor de diversas empresas en Internet. Luego destino el dinero ganado en antiguas operaciones a proyectos que me parecen interesantes o que están dirigidos por buenos profesionales. También invierto en una buena cartera de más de 2.500 dominios gracias a los consejos de mi buen amigo Carlos Blanco... pero mi gran ilusión ahora mismo es Quasar Elite. Lo siento como algo propio y quiero trasmitir mis ilusiones al equipo con el que trabajo y a nuestros franquiciados.

»Fijaos, este negocio de los centros de ocio llegó a interesarme tanto que me dediqué a visitar más de 90 centros en 20 países distintos, junto a mi gran amigo, compañero de trabajo en tantas empresas y casi hermano Juan Manzanas. Así nos dimos cuenta de que las boleras, los cines, los parques infantiles, los salones recreativos y otras fórmulas de ocio están dirigidas generalmente a públicos muy concretos, no tienen bien aprovechados sus horarios de funcionamiento y usan muy poca tecnología.

»Después de estudiar este sector durante un año decidí crear un centro de ocio al que pudieran acudir los colegios de primaria y secundaria, pero con capacidad también para acoger eventos de empresa. Quería que estuviese abierto a todo tipo de niños, jóvenes y adultos. Puesto que yo procedo del mundo de las nuevas tecnologías, mi intención era buscar juegos con un alto componente tecnológico. Así fue como nació Quasar Elite - Centros de Ocio Interactivos.

Me quedo pensativo. Algunos años atrás Axel me comentó su gusto por Quasar y ahora esta afición se ha convertido en un importante negocio. Dedicarse con pasión a proyectos que te divierten fue siempre su gran divisa y ¡ahora lo macroimplanta por todo el país!

Las manecillas de mi reloj parecen un caballo desbocado y mis compañeros de noche están agotados. Faltan diez minutos para las cinco de la mañana y casi todos tenemos trabajo inaplazable a primera hora. Supongo que nos vendrá muy bien un café o algo más contundente y pienso que aún podremos tomar unos churros con chocolate en la chocolatería del pasadizo de san Ginés, cerca de la Puerta del Sol.

Le agradecemos la amabilidad y la compañía al dueño del bar, que de ningún modo acepta cobrarnos, y, aferrándonos a los abrigos, escapamos a la madrugada de Madrid haciendo cábalas de cómo sobrevivir al día que se avecina sin quedarnos fritos.

Si puedes soñarlo, puedes hacerlo.

Walt Disney

Dídac Lee y sus sueños de "innoventor"

La historia de Dídac está asociada al carácter de cambio desde sus primeros años. No en vano presume de ser el primer niño de origen chino que se paseó por Girona, donde se comunicaba en dos idiomas y no por ello se sentía diferente a los demás. Como buen hijo de taiwaneses, Dídac Lee aprendió muy rápido a expresarse en un entorno bilingüe y eso es lo que le obligó a tener una conciencia multicultural y global desde pequeño.

En esa época, Dídac soñaba con ser futbolista, marcar goles con la camiseta del Barça y levantar trofeos; pero cuando comprendió que no era capaz de jugar ni en el segundo equipo del colegio, prefirió concentrar sus esfuerzos en el estudio de la informática. Quizás algún día, si conseguía ser lo suficientemente brillante en el mundo empresarial, podría aspirar a estar cerca del club de sus colores.

Lo sorprendente es que no han pasado muchos años y la mayoría de sus sueños se han cumplido. A los diez era un niño creador, curioso e inquieto que ya hacía sus pinitos informáticos y se pasaba el tiempo intercambiando juegos con otros chavales de toda España. Hoy, apenas dos décadas más tarde, es uno de los innovadores de las nuevas tecnologías con más futuro del país.

Dídac es una persona que siempre me ha fascinado. Y con él se cumplió una de las premisas de Internet, que consiste en que, hasta lo más inverosímil, es posible. Tras comentar su blog[16] en una ocasión, se puso en contacto conmigo. Dio la casualidad que él es un habitual lector del mío. Así que mi mujer y yo aprovechamos un fin de semana que hemos planeado disfrutar en Girona para hacerle una visita en su casa. Allí nos

[16] Blog de Dídac Lee: http://www.didaclee.com/es/

recibe, tan cordial como atento, y tras el primer contacto, nuestra conversación se desvía en especulaciones sobre cómo arreglar el mundo en general e Internet en particular. Ante un tema tan agotador, su mujer y su recién nacido resultan ser potencialmente más encantadores, con lo que terminamos por inclinarlos ante la precocidad del nuevo miembro de su familia.

Dídac y yo coincidimos en algunos puntos concretos, por ejemplo, no nos gusta Second Life pero nos encanta usar los cuentos para transmitir las cosas. Le hablo también de la pasada reunión de Iniciador y de la noche que pasamos en un bar no muy lejos de la Puerta del Sol de Madrid mientras escuchábamos las historias de Antonio González Barros, Axel Serena y Eudald Domènech, pero su mejor excusa, por el momento, es que desde que se ha convertido en cambiador profesional de pañales le queda menos tiempo libre.

—Sin embargo —me dice—, yo también me apunto a darte mi versión de la historia, porque trabajé con ellos y fue una parte demasiado importante en mi vida como para no contarla. Empezaré por el principio.

»En los años en los que unos somos más adolescentes que otros, la mayoría de los chavales que conocía querían ser jugadores en el Barça, mientras que yo me perdía en el lenguaje abstracto de las Commodore Amiga, los módems a 1.200, las virtudes de las BBS, el Basic, Cobol, Assembler... por lo que me había convencido de que mi carrera sería la informática. No lo creerás, pero yo tenía el sueño de ver algún día mis creaciones en las estanterías de El Corte Inglés o de Mediamarkt.

»Aprobé COU, selectividad... y mi primera opción fue la UPC en Barcelona. Sin problemas. ¡Estaba todo a punto para triunfar! Y entonces, mi primer día de clase allí fue un verdadero desastre, incluso llegué a pensar que me estaban gastando una broma. El segundo día fue peor y cada jornada que pasaba allí se me hacía más evidente que por alguna razón yo no encajaba en ese entorno, que no me integraba en la "gran ciudad" y, en definitiva, que nada era como había imaginado.

»Por fortuna, no todo fue tan desastroso. Gracias a las horas que pasé en la sala de PCs me ocurrieron dos hechos determinantes: el primero fue que conocí Internet. A través de unos contactos conseguí una

cuenta de correo electrónico con acceso vía Telnet que me permitía descargar durante horas y horas samples de música, otra de mis aficiones del momento. El segundo fue que conocí a Nacho González Barros. Juntos planeábamos crear un grupo de música electrónica, hasta que un día me dijo que iba a iniciar un proyecto como proveedor de Internet, junto a su hermano, Antonio. Yo ya conocía el medio y ellos habían desarrollado un modelo de franquicias de proveedores de Internet. Como debes suponer, te hablo de Intercom.

»Mientras aún estudiaba y vivía en Barcelona, le comenté el asunto a uno de mis mejores amigos. Él se animó y fuimos a la reunión con los hermanos González Barros. Allí conocí a Axel Serena, que era el director comercial del proyecto. Me pareció que la idea era muy novedosa y que tenía buenas expectativas. Pero yo no tenía dinero, ni tampoco la aprobación de mis padres, ni conocimientos, ni networking, nada...

»En un alarde de valentía constituí una sociedad con mi amigo y su hermana. La idea inicial era que cada uno de nosotros aportara 18.000 euros al proyecto para adquirir los derechos de franquicia y tener dinero suficiente para unos meses; pero por circunstancias de la vida, mis socios no pudieron aportar el dinero acordado y tuvieron que abandonar el proyecto. Me quedé solo y, entonces, utilicé mi capacidad de persuasión para convencer a mi familia y que los sustituyera, pero seguíamos sin un duro y con muchas facturas por pagar. Mi decisión de poner en marcha IntercomGi determinó que tuviera que abandonar los estudios en la universidad, lo que provocó una auténtica hecatombe familiar, porque mis padres veían que realmente no tenía nada, salvo una marca franquiciada, muchas ganas de trabajar y espíritu de sacrificio. Pero nos supimos ganar la confianza de los distribuidores de informática que ya tenían una cartera de clientes y a través de ellos, pudimos construir la nuestra. Te hablo de 1995.

»De este modo, recorrí las empresas de la provincia de Girona, entre ellas Padrosa, vendiendo e instalando accesos DialUp a Internet; aunque nunca, en ningún caso, dije que yo era el emprendedor. Siempre me presentaba como un técnico que dependía de una empresa mayor en Barcelona, porque, ¿quién se iba a creer que un crío de 21 años era el dueño de un negocio de nuevas tecnologías?

—Debió ser duro...

—Ni te lo imaginas. Los primeros tres años los pasé trabajando 16 horas al día y durmiendo en el almacén de la empresa. Absorbía todo el conocimiento que podía de Antonio González Barros, de Quim Falgueras y de Axel Serena y, vaya, ¡fui un privilegiado! Axel podrá despertar simpatías y antipatías, pero yo creo que es una persona que se sabe ganar la confianza de la gente por sus hechos, no en vano ahora es socio de Carlos Blanco y compañía. En aquella época fue uno de mis primeros mentores. Su ayuda fue determinante para que yo pudiera entrar por la puerta grande al mundo de Internet. Axel, más que un franquiciador, supo ser un verdadero socio y un amigo para nuestro negocio.

—¿Y luego?

—Sí. Por suerte, Internet se hizo cada vez más popular. Con mucho esfuerzo, crecimos y salimos adelante. Vendíamos acceso vía módems ultra rápidos de 28.8 KB, cuentas de correo, alojamiento de páginas web, servidores de correo y, en definitiva, lo que nos pidieran los clientes.

Aprovechando las horas "valle" de los programadores, empezamos a crear proyectos web propios: Escapade, Scubastore, Aforo y Ludics. Los dos primeros se constituyeron como sociedad con socios externos y todavía funcionan, mientras que los dos segundos se quedaron en mero experimento. Pero cuando en el año 2000 el grupo Intercom decidió vender sus negocios de ISP, web y consultoría a la operadora británica Cable and Wireless, no vi claro mi futuro dentro de una multinacional que no fuera propia y, aunque se nos dio la opción de entrar en la operación, preferí dejar de ser franquicia de Intercom y comenzar otra trayectoria de forma independiente.

»De este modo, en 2001 nació Scubastore, nuestro segundo negocio y un año después iGente, un groupware tipo Lotus Notes. Ambos negocios fueron financiados con capital riesgo y nos costó mucho encontrar personal técnico. A través de un amigo, encontramos un ingeniero argentino, que junto a dos personas más constituyó el embrión de lo que hoy es IntercomGI Argentina. Conseguimos desarrollar el software pero no el negocio. La empresa no tenía viabilidad y lo reconvertimos en lo que ahora se conoce como Spamina y Atraczion.

»Y justo entonces, estalló la burbuja puntocom. Perdimos muchos clientes y desde Londres, Cable and Wireless decidió reestructurar la empresa. La cuestión nos afectaba directamente, porque en realidad nos "invitaban" a cerrar. Fue en ese desafortunado momento cuando conocí a Andreu Gil, CEO de Cable and Gíreles, y nuestra relación no fue precisamente buena. Estuvimos a un paso de entrar en pleitos, aunque, al final, pudimos encontrar una solución razonable para ambas partes.

»En esa etapa de la crisis puntocom, nos quedamos sin tesorería y sin un modelo de negocio que tuviera futuro. Te aseguro que no hay mayor tristeza para un emprendedor que ver cómo su creación se desmorona. Además, nuestros inversores de capital riesgo me dieron un toque de atención en una reunión muy dura. Entonces me juré a mí mismo que no volvería a pasar por una situación similar y comencé a tomar medidas.

—¿Y qué hiciste?

—Verás. En primer lugar cargué con la empresa a hombros, mejoramos el mal ambiente y conseguimos la comunión de todo el equipo. Y a partir de ahí... ¡todo empezó a funcionar!

»Por otro lado, lideré personalmente el departamento comercial. Puedes estar seguro de que cuando hay problemas de tesorería el ingenio se agudiza de forma increíble. Entre todo el equipo logramos salir del pozo. Nuestra única meta fue que cada mes teníamos que facturar más que el anterior... Así lo hicimos durante algunos meses continuados.

»Sin embargo, yo no le veía muchas perspectivas a nuestro modelo de negocio. Cada vez había más web designers y más ISP en el sector. Tenía que ponerme manos a la obra y pensar cómo salir de aquella situación. Me estrujaba el cerebro imaginando qué novedad podíamos ofrecer al mercado, porque la mejor lección que aprendí con el intento fallido de iGente fue: "¡Escuchemos al mercado!". Y eso fue exactamente lo que hice.

»Una de las quejas más frecuentes de nuestros clientes era que cada día había más spam y menos soluciones para ese problema. Los teléfonos desde los que se podían leer e-mails estaban poniéndose de moda y nosotros teníamos un buen conocimiento del e-mail gracias a nuestros orígenes de ISP y de iGente. El otro hueco del mercado eran los busca-

dores. La gente no quería simplemente tener una web: también había que venderla. Gracias a lo que habíamos aprendido promocionando Scubastore y desarrollando webs, estábamos en posición de hacer algo interesante. Entonces, como la facturación se incrementaba y nuestro equipo humano crecía, tanto en España como en Argentina, aproveché las vacaciones de agosto de 2004 para visitar a mis "pibes" y, de paso, definir el primer prototipo de lo que sería Spamina.

»Mi idea era muy simple: quería averiguar por qué no funcionaban los antispams del mercado para hacer justamente lo contrario. Todas las soluciones que había se basaban en programas para PC que se actualizan una vez al año, pero cada día hay nuevas formas de spam. Encima, los programas en los PCs no permiten la movilidad. Nosotros decidimos hacerlo justamente al revés: inventar un tipo de servicio que no se instalara.

—Y nació Spamina, supongo...

—Exacto. Su sistema actúa como lo hace un firewall, situándose entre el servidor de correo y el cliente para revisar todos los mensajes entrantes mediante una serie de filtros eurísticos. Con Spamina no sólo pudimos filtrar el spam, sino que su tecnología también nos resultó muy útil para luchar contra el phishing[17] y contra el spoof[18].

»Para saber si nuestro producto iba a tener demanda en el mercado, nos presentamos a SIMO[19] de ese año con un mínimo de recursos, pues nuestro presupuesto era de 2.000 euros, pero conseguimos un espacio compartido con una asociación empresarial y convencimos a familiares y amigos para que nos diseñaran el stand y vinieran a ayudarnos en la feria. Los primeros días en SIMO nos sirvieron para validar la idea, contrastar el interés que despertaba Spamina entre los visitantes al stand y hacer algunos contactos. Bien, teníamos un buen producto, pero... ¿te acuerdas de que mi sueño, incluso antes de haberlo creado, era colocarlo en las estanterías de El Corte Inglés? ¿Qué podía hacer para lograrlo?

---

17 Estafas a través de Internet.

18 Mensajes con código ejecutable pernicioso para la computadora en que se ejecuta. Un ejemplo de ello son los caballos de Troya.

19 Feria Internacional de Informática Multimedia y Comunicaciones. Se celebra cada año en los pabellones de la FERIA DE MADRID —IFEMA—. En 2007 se celebró su 48ª edición.

—Lo recuerdo. ¿Qué hiciste?

—Pues verás. Mi reencuentro con Andreu Gil y Ramón Planas dentro del recinto de la feria fue de lo más afortunado para consolidar mis planes.

Ambos habían sido altos directivos de una multinacional y tenían mucha experiencia en el tema del desarrollo comercial. Gracias a eso pudimos firmar un acuerdo antes de finalizar el año para dejar en sus manos el desarrollo comercial de Spamina. Allí también me reuní con un amigo que presidía una pequeña empresa de posicionamiento en busca dores; un tema importante que había descuidado. Era un apasionado de la domótica y un especialista en posicionamiento. Había hecho tan bien su trabajo que su portal de domótica permanecía siempre anclado en la primera posición de los buscadores.

»Conseguimos un acuerdo muy satisfactorio para ambos y de inmediato nos pusimos a trabajar. No sólo contábamos con una experiencia de años en buscadores, sino que también disponíamos de una buena marca, una base de clientes y tecnología. Así conseguimos dar un vuelco a nuestra situación y 2005 nos pilló en plena faena, en pleno proceso de desarrollo de una empresa con un modelo de futuro que ya comenzaba a adquirir cierta presencia nacional y un tremendo potencial humano con Intercom Argentina. Nuestras ventas de Spamina, Atraczion e Intercom Argentina comenzaron, poco a poco, a incrementarse. Era casi obsesivo. Pero cuando dejamos de vender webs y nos centramos en vender soluciones de negocio, yo sentí que por primera vez en diez años de trabajo, pasaba de ser un geek tecnológico a un emprendedor con una mentalidad orientada al negocio. Era el momento de buscar capital riesgo para ampliar los recursos de Spamina.

»Me presenté a un curso de la Universidad de Cambridge[20] para emprendedores tecnológicos. Durante una semana tuve la oportunidad

[20] La Universidad de Cambridge, junto con Silicon Valley, es el centro de innovación tecnológica más importante del mundo. El Centre for Entrepreneurial Learning fue creado por el campus de Cambridge para poder ofrecer conocimientos sobre la aplicación práctica de la innovación. El CfEL ha desarrollado un modelo de enseñanza basado en la experiencia de profesionales de la innovación tecnológica y emprendedores que buscan conocimientos y contactos para poder llevar a la práctica sus ideas. Trabajan con unos 200 emprendedores para ayudar a acelerar el conocimiento y comercialización de las ideas científicas, tecnológicas y de ingeniería adquiridas en el ámbito universitario. Fuente: diariored.com

de aprender rodeado de gente con un talento grandísimo a nivel europeo. Fue una experiencia inspiradora. Al finalizar el curso, se convocó una competición de planes de empresa. Mi máxima aspiración era, al menos, no hacer el ridículo. Ni era estudiante de la Universidad de Cambridge, ni era inglés, ni mi inglés era muy bueno y estaba allí, exponiendo nuestro proyecto y compitiendo contra otras propuestas increíbles de todo el mundo...

—¿Qué pasó?

—Para mi gran alegría y sorpresa, el jurado del concurso de verano me concedió el galardón y quedé primero.

—¡Qué exagerado...! ¿Tanto te sorprendió?

—De verdad, no lo esperaba en absoluto. Además de traerme el premio y todo lo que aquello suponía para conseguir financiación, sucedieron dos cosas muy importantes a continuación. La primera, que aprendí que debemos pensar de una forma global y entender que lo que es bueno aquí también lo es en el resto del mundo. Además, perdí el complejo eterno del españolito: allá afuera entiendes que los demás no son tan buenos como los pintan y que tampoco nosotros somos tan malos como creemos.

—Sí, parece que ese complejo adquirido forma ya parte de nuestro carácter...

—Y fíjate, después se dio otra situación de lo más curiosa. Cuando Spamina se constituyó como empresa independiente, Andreu Gil, el mismo con quien había estado pleiteando cinco años atrás, se convirtió en nuestro socio y amigo. A veces, la vida es muy larga y el mundo demasiado pequeño.

»En 2006, eché mano de mis orígenes chinos y me marché a Pekín y Shanghai en busca de nuevas oportunidades. Llegamos a un acuerdo con el principal fabricante de software de seguridad informática con el que empezamos a desarrollar nuestra aventura en China.

»Nuestros negocios crecieron doblando las ventas del año anterior. Spamina abrió oficinas en Barcelona y Madrid. También en Huesca, Girona, Estartit, Buenos Aires y Shanghai. Tenemos una buena red de distribución y hemos conseguido, ¡al fin!, situar nuestro producto en los

principales retails de España. ¿Recuerdas mi sueño? Ahora estamos en PC City, Mediamarkt, El Corte Inglés y más...

—Ja, ja, ja. Lo conseguiste.

Su comentario y mis risas atraen la atención de nuestras respectivas esposas, que se han mantenido al margen de su historia porque otros temas, más trascendentales y humanos, habían acaparado su atención por completo. Mientras Dídac Lee me cuenta emocionado la culminación de sus logros, la recién estrenada madre le cambia los pañales al emprendedor más joven de la familia ante la mirada embelesada de mi mujer, que para no ser menos, se acaricia la barriga y no para de preguntar mil detalles... Nuestra primera hija no tardará en llegar y muy pronto ella también repetirá los mismos gestos ancestrales e idénticos mimos demasiadas veces al día... bueno, ella y yo, por supuesto. No faltaba más.

Les digo que la cara que ponen cuando miran al niño es digna de inmortalizar en un vídeo y dejarlo colgado para siempre en YouTube.

—¿Os imagináis verlo dentro de dos años cuando estos bebés no paren de revolotear por toda la casa? —les pregunto—. ¿Y si montamos una guardería con ordenadores pequeñitos para los hijos de Internet que acaban de nacer o están a punto de hacerlo? ¿Será que Carlos Blanco, Ismael El-Qudsi y Fernando Gómez comparten un reloj biológico común o es que se los descargan de Internet?

Después de aquello, me gano un reproche de mi mujer por no haber traído la cámara de vídeo, se ve que le ha hecho ilusión la idea, y Dídac Lee me acusa de "friki", así, sin previo aviso, sólo porque abro el portátil unos minutos para revisar el correo.

—Lo que no te ha dicho todavía —apunta su esposa—, es que el mismo día que supo que iba a ser padre, el Barcelona ganó la Copa de Europa. Además, lo han elegido como Gerundense del Año, Atraczion ha quedado finalista en el concurso de buscadores del Gobierno de Navarra y Spamina Mobile ha sido votada como una de las mejores ideas del año, con el Premio a la Innovación de Sun Microsystems. Ah, e IntercomGi ha sido elegida como la mejor Iniciativa TIC de Cataluña y él ha quedado como el Empresario de Futuro de Foment.

—Si no fuera por lo bien que me caes, acabaría teniéndote envidia —le digo a Dídac, poniendo una cara muy seria—. ¿Qué se siente cuando uno recibe tantos premios juntos?

—Normalmente te diría que son la compensación por los esfuerzos, penurias y malos momentos que he tenido que superar. Pero más que nada son una respuesta positiva a la incertidumbre y a las excusas de tipo racial, económico y social que nos inventamos para creer que es más fácil fracasar que llegar a alguna parte. Cuando recibes este tipo de premios después de haber visto cumplirse la mayor parte de tus sueños, lo más lógico es inventar otros nuevos e ir a por más. Ahora tengo en mente dos nuevos proyectos y quiero crear una incubadora de negocios de verdad. Me invitan a dar conferencias y seré profesor en el MBA de la Universidad de Girona. También quiero consolidar mi grupo de empresas por todo el mundo, pero sobre todo en China, para estar más cerca de mis orígenes.

Hay momentos en los que odio mirar el reloj porque las manecillas giran siempre a una velocidad superior a mi capacidad de controlar el tiempo. Y este es uno de esos. Sé que es la hora de marcharnos si pretendemos llegar a tiempo al museo Dalí. Cierro el portátil muy a mi pesar y le prometo otra visita con más tiempo, quizás el verano próximo, cuando nuestros respectivos niños tengan suficientes pulmones como para llorar al unísono y no permitirnos sostener una conversación inteligente mientras estén presentes.

La familia Lee nos despide en la puerta, pero antes del adiós definitivo, Dídac pone cara de Bruce Lee, como en el anuncio de "be water, my friend", para decirnos:

—Que te quede claro que yo todavía sueño con ser directivo del Barça.

Luego mira a su pequeño Eric y remata la frase.

—Cuando mi hijo crezca un poco más voy a enseñarle a cuidar de sus sueños. Le diré una frase que escuché en una película asombrosa, *En busca de la felicidad*: "Nunca dejes que alguien te diga que no puedes hacer algo. Ni siquiera yo, ¿vale? Si tienes un sueño, tienes que cuidarlo. Cuando la gente no puede hacer algo, te dicen que tú tampoco puedes. Si quieres algo, ve a por ello". Y punto.

Sigue hambriento. Sigue insensato.

Stewart Brand

Ismael El-Qudsi dice adiós a Microsoft

Cuando escribo "Ismael El-Qudsi ha dejado Microsoft" para enviárselo a Ángel María en un correo, sé que el teléfono no tardará en sonar para que verifique una noticia de tal envergadura.

Efectivamente, el teléfono suena y es Ángel María.

—¿Es cierto el correo que me mandas? Me he quedado de piedra al leer la noticia, ¡Ismael El-Qudsi deja Microsoft! ¡El rostro humano del Lado Oscuro se marcha...!

—Y no puedo ocultar mi satisfacción, porque Ismael se nos une a Havas Digital.

—Ya ves, ellos pierden y tú ganas.

—Se ha despedido como todo un caballero y hasta hay quien da por sentado que ahora se comprará un Mac.

—¿Te das cuenta que esto puede cambiar el curso de la historia? —me dice en tono de chanza.

—La de Havas Digital, desde luego que sí. A partir de ahora ya nada volverá a ser lo mismo. Los que están aquí currando, que no conocen a Isma, no lo entienden... ¡pero ya lo entenderán! Ojalá que no nos tome demasiado tiempo dejar de llamarle Ismael, *el de Microsoft*.

—Nos vemos pronto, y a ver si me cuentas más detalladamente, porque es difícil recuperarse de este shock. Enhorabuena y que todo sea para mejor.

—Nos vemos pronto y te cuento.

Sé que para muchas personas, como Ángel María, esta noticia es todo un bombazo, porque a pesar de lo volátil que suele ser el mundo virtual donde nos movemos, hay cambios que no parecen probables, como si de la noche a la mañana nos encontrásemos la escultura de *el oso y el madroño* en pleno parque del Retiro.

Soy amigo de Ismael desde hace años. Era un joven sencillo con sentido del humor y no podía detectársele una pizca de prepotencia. Si no cambiaba, las relaciones entre los emprendedores y el Lado Oscuro podían hacerse más fluidas, sin tantos dobleces y protocolos inútiles. Para nuestro asombro y felicidad, no sólo no cambió, sino que durante los tres años que pasó en Live consiguió redibujar la imagen de esta compañía a semejanza de la suya propia y eso es algo poco frecuente. Normalmente los directivos sufren una mimetización cuando son absorbidos por el engranaje de una compañía de ese calibre. Pero Ismael fue la excepción que confirma la regla. Todos los que hemos hecho algún trato comercial con él juraríamos que hemos visto a Google España sonreírnos a través del rostro de El-Qudsi.

Sé que nos veremos pronto y a lo mejor me entero de algunas cosas impublicables, como las que me contó unos días atrás, cuando quedamos en un barecito de copas muy cercano a la calle del Carmen y le expliqué lo del proyecto del libro.

—Me gusta esa idea y me apunto desde ya —me dijo—. Por ejemplo, estoy seguro de que mucha gente no sabe cómo empecé a trabajar en Microsoft.

—Sí, seguro que es interesante que cuentes todo eso.

—Fue en la época de Páginas Amarillas y Noxtrum, el buscador de Internet español que era un proyecto de Telefónica. Yo era el jefe del proyecto y el trabajo que estábamos haciendo me gustaba. Lo pasaba muy bien aprendiendo cosas sobre los buscadores y el tiempo se me pasaba muy rápido, ¿te acuerdas?

—Claro que me acuerdo, había más gente con mucho talento, como Nacho Parada, y en verdad lo pasábamos muy bien. Aprendimos mucho.

—Como buen informático, siempre tuve el sueño de que alguna vez trabajaría para Microsoft; la mejor compañía tecnológica del mundo. Y aunque la posibilidad de conseguirlo no pasaba de ser sólo eso, un sueño, un día de los Inocentes me llené de valor, tomé mi currículum y lo puse en la web de Microsoft. Estaba seguro de que nadie lo leería y que detrás de aquella web no existían personas reales que leían currículos... pero ya ves, por fortuna para mí, estaba equivocado.

"Y para gente como Ángel María", pensé en ese momento. Ismael, de no haber tenido ese atrevimiento, quizá no sería socio activo de Medios y Redes y los expertos no habrían incluido su nombre, a nivel extraoficial, dentro de la lista de personajes más influyentes de Internet en España. ¿O tal vez sí?

—Hace 12 años —prosiguió Ismael—, lo más parecido a Internet que había visto era el télex. Aún recuerdo las pequeñas cintas perforadas amarillas. Yo trabajaba como militar profesional en la brigada paracaidista, concretamente en la jefatura de transmisiones. Nos hubiera encantado tener un mini-télex para enviar nuestros propios mensajes privados a nuestra familia... pasábamos mucho tiempo fuera de casa, especialmente cuando nos destinaron a Bosnia, y echábamos de menos el contacto con el mundo exterior. Un compañero del ejército nos contó que existía una cosa que se llamaba e-mail, capaz de transmitir mensajes a una velocidad tremenda, pero nosotros sólo disponíamos de cinco minutos al día para llamar por teléfono vía satélite.

»Creo que todos habríamos pagado una fortuna por haber disfruta do de esto que hoy es tan común para nosotros, pero mientras fui militar esa posibilidad se mantuvo lejos de mi alcance. Recuerdo que muchos compañeros compraban unos teléfonos móviles que de móvil sólo tenían el nombre, enormes, que costaban más de 50.000 pesetas de la época, 300 euros de hoy, y tenían muy poca cobertura. Los llamaban Moviline y las facturas mensuales fueron motivo de disgusto para más de un amigo...

»En la universidad, un par de años después, supe lo que era el HTML y un compañero de estudios me enseñó a programar una página web usando el bloc de notas de Windows, aunque aquello no pasaba de ser un texto con algunas letras en negrita o subrayadas, sin imágenes.

Yo me mantuve en silencio, escuchando, absorto, su relato.

»Antes de la época de la burbuja de Internet trabajé en una tienda de libros y artículos médicos, que hacía una parte importante de su facturación con la venta de artículos a Latinoamérica gracias a su página web. Ahí me di cuenta del gran potencial que tenía la Red, aunque era

muy difícil hacer entender a mis amigos en qué consistía y cuáles eran sus ventajas.

»En la propia época de la burbuja la gente cambiaba de trabajo cada seis meses, algunos doblando su sueldo. Las empresas se rifaban a los recién licenciados en informática. Ahí fue cuando encontré un buen trabajo en Páginas Amarillas, la empresa del grupo Telefónica que fue pionera en varios temas relacionados con Internet, como la tecnología wap para teléfonos móviles, Internet en la televisión y otros dispositivos como las PDAs.

»De ese período recuerdo con especial cariño la mejor página web que he hecho en mi vida. No porque fuese una maravilla tecnológica, que no lo era, sino porque se la hice a un criador de perros a cambio de un bonito cachorro Golden blanco llamado Koko.

—Me imagino cómo conociste al criador...

—Por Internet, evidentemente... Podría haber llamado a mi perro Altavista, Terra o incluso Yahoo! Me imagino en el parque sacando al perro y gritando: ¡Yahooooooooooooooooooo!

»Pero el criador ya le había puesto nombre a sus perros. Se le ocurrió llamarles como a flores y frutas, así que sólo podía elegir entre Mango, Koko y Jacinto...

»Las aventuras y desventuras de mi perro en Internet no han sido pocas. Ya sabes que los perros tienen un sexto sentido... y Koko, cada vez que me veía sentado frente al ordenador me ladraba, me mordía el pie y no dejaba de provocarme para que jugase un rato con él y dejase el PC.

»Nuestro momento más trágico fue cuando me mudé de casa y tuve que extender un cable telefónico de varios metros por todo el salón para poder conectarme. Por aquel entonces, no existían las redes inalámbricas, si quería conexión tenía que sentarme frente al teléfono, lo que podía llegar a costarme el divorcio, o tirar un cable de cinco metros desde la entrada de la línea hasta el ordenador.

»El perro estuvo diez minutos ladrándome para que le sacase a dar su paseo vespertino y yo llevaba diez minutos ignorándole, hasta que de

repente se calló, con gran alegría por mi parte... Sin embargo, mi alegría fue breve, porque el silencio de Koko duró mientras estuvo mordiendo el cable y no paró hasta que lo partió en dos, con las consiguientes risas de mi mujer que además me echó la bronca porque ese día no le había sacado aún...

»Afortunadamente desde que instalé una red inalámbrica en casa, el perro no me ha vuelto a molestar... Pero ahora, quien se empeña en quitarme el ordenador es Hugo, mi hijo. Desde que tenía varios meses, mi portátil se ha convertido en el objeto de su deseo y pese a que le compré un portátil de juguete, de color naranja, muy resultón y parecido a un Mac, pasa de él y sólo quiere jugar con el mío. Hay que ver la cara de alegría que pone cuando consigue robarme el ratón y lo insufrible de sus lloros cuando se lo quito. Supongo que se debe a que mi hijo ha nacido en la generación de Internet y para estos niños, la tecnología y el hecho de compartir PCs o portátiles con sus papás es algo normal.

»Recuerdo que una semana después de nacer Hugo tuve que viajar a Redmond. Podría haber suspendido ese viaje, pero era muy importante, así que finalmente lo hice. A la mañana siguiente convencí a mi mujer para que conectase el Messenger y me enseñase el niño; a pesar de la diferencia horaria.

»Ese es uno de los buenos recuerdos que tengo de Internet. Es el medio que prefiero para estar comunicado, entretenido e informado, al punto que no puedo imaginar cómo sería mi día a día si no existiese.

Cuando quise que Ismael me hablara de la importancia del lugar que ocupaba en Microsoft y acerca de su labor como el más exitoso mediador entre su empresa y nosotros, los emprendedores, me respondió tajante.

—Desde mi punto de vista, influencia es la capacidad para persuadir o convencer a alguien. Para eso hay que tener empatía y saber colocarse en la piel del otro, ganar su confianza de una manera sincera y de paso aceptar sus comentarios y críticas hacia lo que le vendes. Lo demás, como ser conocido o estar enlazado por muchos blogs, no es relevante.

»Una muestra de influencia de la que me siento orgulloso me la brindó hace unas semanas el ahora televisivo Eduardo Collado, también faná-

tico de los Mac, que afirmó en su blog[21] que dejaba Google para pasarse a Live.com. Cosas como esas no salen en los rankings, pero... ¿a quién le importa?

Por desgracia, aquella tarde ambos teníamos que marchar muy pronto. Y aunque Ismael no me había hablado sobre su nueva empresa, Fivelab, pensé que dejaría mis preguntas al respecto para mi entrevista con Juan Luis Hortelano, su socio en ella. De regreso al presente, reflexiono sobre lo duro que resulta redactar la crónica de 15 años que no se detienen. Sería preciso congelar el tiempo como en una mueca, pero entonces ya no sería esa historia viva que avanza a la par que envejecemos, sin notarlo... Los hechos nos sobrepasan y para bien o para mal, son implacables.

21 Ver http://eduardocollado.com/2007/11/27/me-paso-a-windows-live/

La historia de Internet en España y el mundo está plagada de buenas intenciones, grandes propuestas y finales mediocres. Si algo tienen en común estos portales es la orgía caníbal de devorarse unos a otros, dejando por el camino un puñado de buenas intenciones, un sinfín de cadáveres web que nacieron para ser grandes y hoy son pasto de las llamas del olvido.

Norberto Rodríguez
Cadáveres.com
Dimentica.es

Ser emprendedor no es un puesto de trabajo, es la actitud mental de aquellos que quieren alterar el futuro.

El Arte de Empezar
Guy Kawasaki

En 1999 tres de los mejores hombres del panorama tecnológico español que formaban un equipo perfecto fueron comprados por una multinacional e incorporados al intrincado y poco eficaz mundo de los consejos y comités. No tardaron en fugarse de la prisión de silencio en la que se encontraban recluidos. Hoy, buscados todavía por las multinacionales, sobreviven como consultores de fortuna. Si usted tiene algún problema, si nadie es capaz de ayudarle y se los encuentra, quizás pueda contratarlos.

MENTAT
Consultoría de soluciones tecnológicas e IP

Arrakis: la historia del listo, el mago y el gamberro

Cuando Luis Torrado, su hermano Germán y Juan Ignacio Rodríguez se unieron para crear una empresa que brindara el servicio de conexión a Internet, Arrakis, sus futuros clientes ni siquiera imaginaban qué era aquello o para qué podía servirles, pues Internet apenas existía. Sin embargo, en menos de un año se convirtieron en el mayor proveedor de España.

Siempre he pensado que Luis Torrado es un tipo con suerte, casi un clarividente, cuya mayor virtud consiste en dejarse arropar por gente muy competente y exprimirles todo su potencial. Eso sin contar que Germán, su hermano, es un gamberro muy creativo; para muchos un verdadero terrorista de la publicidad. Eso sí, comprometido con una única causa: su empresa.

Pero más allá de la suerte y de esa inteligencia congénita, la verdad es que el equipo que ambos fraguaron con Juan Ignacio Rodríguez, una especie de McGyver capaz de convertir una lavadora en servidor de Internet con un chicle y un clip, ha resultado ser uno de los más fecundos y proactivos del sector en nuestro país.

Hoy Luis, director general de Arrakis y uno de los protagonistas de Internet en España, Germán y Juan Ignacio me cuentan cómo empezó todo y cuáles son las claves de su éxito.

—Conocí a Juan Ignacio allá por el año 90 —me dice Luis—. Yo trabajaba en una tienda de informática y gracias a eso tenía uno de los primeros módems que empezaban a verse por aquí. Busqué una BBS, que era como le llamaban a los servidores en aquella época, y me encontré con que la mejor que había en el país estaba en mi propia ciudad, a precio de llamada local y en propiedad de un tal Juan Ignacio Rodríguez.

»Todas las BBS públicas que existían eran "amateurs", aún no se utilizaba este sistema de comunicación a nivel empresarial y vivían de la desinteresada y voluntaria aportación de sus usuarios. Había leído en varios mensajes que Juan Ignacio necesitaba una disquetera para su servidor, así que, ni corto ni perezoso, me planté en su casa con una disquetera bajo el brazo decidido a darle una lección magistral de instalaciones de disqueteras. Cuando entré en su "centro de comunicaciones", un habitáculo donde también tenía su cama y su biblioteca, me quedé impresionado. La maraña de cables y del más variopinto material informático era espectacular, si hubiese tenido un fluorescente en la mano creo que se hubiese encendido con la electricidad estática que había en el aire. Le insinué que podía explicarle cómo se instalaba la disquetera pero por la mirada que me devolvió, entendí que cualquier cosa medianamente instalable en un ordenador no tenía ningún misterio para él y mi ofrecimiento estaba fuera de lugar.

»Yo me había hecho cargo en el año 91 de un pequeño taller de reparación de ordenadores que tenía mi hermano mayor. A él le habían ofrecido trabajo en una gran empresa y yo no estaba contento con el mío. Había un técnico con más voluntad que conocimientos que me duró poco y no dudé en ofrecerle una participación a Juan Ignacio. Desde entonces, no ha dejado de sorprenderme y eso que a mí, con todo lo que he visto en mi vida profesional, no es fácil sorprenderme. Hemos reparado lo irreparable e instalado lo imposible. Hemos recuperado datos desahuciados por las casas oficiales, instalado redes con elementos cada uno de su padre y de su madre que los fabricantes aseguraban que no se podían conectar... En ello incluyo la primera instalación del router de Arrakis. En teoría necesitábamos dos, uno para Internet y otro para InfoVía, pero como afortunadamente desconocíamos este requerimiento, Juan Ignacio reconfiguró el router para que uno solo pudiese hacer el trabajo de los dos. Desde entonces, siempre ha sido así: nunca ha respetado los límites establecidos. Si hay alguien en este mundo capaz de utilizar la tecnología existente para hacer algo que jamás se haya hecho, ese es Juan Ignacio.

»A Germán lo conozco desde que nació, cosa lógica porque es mi hermano. Con un biberón en una mano, aporreaba el teclado de mi Cannon MSX con la que le quedaba libre. Con apenas cinco años lo sentaba a transcribir en el ordenador las instrucciones en Basic que venían en las revistas de juegos de la época y ya con siete u ocho manejaba hojas de cálculo, procesadores de texto, bases de datos y prácticamente todo lo ejecutable en un ordenador. Cuando vi la película *Matrix* y alguno de los personajes mirando una pantalla llena de ceros y unos, pensé: "Igualito que Germán".

»Porque este chico lleva los bits en las venas. En el taller también ayudaba en lo que hiciese falta, lo mismo te formateaba un disco duro que te hacía una octavilla de publicidad. Fue esa habilidad para manejar los programas más complejos a la primera, como si lo hubiese hecho toda su vida, lo que le permitió trabajar en todos los departamentos de la empresa. Pero era en la publicidad y el diseño donde más brillaba.

»Cuando montamos Arrakis ya había terminado los estudios y tenía más que ganada su participación en la empresa. Él le puso el nombre a

Arrakis y su primera campaña publicitaria fue demoledora, como a mí me gusta: presupuesto mínimo y resultados espectaculares. A partir de ahí, su carrera fue meteórica. Lo acusaron de borde, blando, machista, feminista, racista y hasta socio de honor de los panteras negras. Colocaba carteles de publicidad frente a las ventanas de los directivos de la competencia e incluso en el trayecto de sus casas al trabajo para atacarlos psicológicamente. La verdad es que nunca le faltó el ingenio y cada mañana, cuando llegaba a mi despacho, siempre encontraba algún nuevo mensaje de protesta proveniente de alguna asociación a la que nuestra campaña le había resultado intolerable junto con alguno de felicitación de otra a la que le había parecido genial; aunque nunca tuvimos una demanda formal por ellas. Germán te podrá gustar o no, pero jamás te deja indiferente. Si quieres vender un producto, promocionar una idea o que te conozcan hasta en Katmandú, él sabe cómo hacerlo.

»En mi caso, había hecho varios cursos de programación, contabilidad y dirección de empresas a los 20 años y antes de montar Arrakis, había trabajado como director comercial de una sociedad anónima que vendía redes locales. También como director de un pequeño taller de reparación de ordenadores. De ahí que mi aprendizaje fuera a marchas forzadas. Tomé muchas decisiones que algunos catalogaron como suicidas y otros me tacharon de loco, pero ahí están los resultados.

»Siempre mantengo una postura de humildad para aprender de los que más saben y disfruto cuando alguien me enseña algo nuevo. Nunca he creído en las individualidades, porque es imposible que nadie, por muy bueno que sea, supere a un equipo bien compenetrado. Hay una frase de Julio César, el emperador romano, que dice: "No es mejor emperador el que más sabe, sino el que sabe rodearse de los mejores generales". Yo no seré un emperador, nada más lejos de mis pensamientos, pero la idea que encierra esa frase es la que mantengo por encima de cualquier otra. Siempre trato de encontrar a los mejores, conseguir que trabajen juntos y sacar lo mejor de cada uno de ellos.

—¿Podríais hablarme de vuestros inicios? —les pregunto, a lo que Luis me vuelve a responder.

—Mi primer contacto con Internet fue en el año 92. La World Wide Web ni siquiera existía, pero nos valíamos de otras redes como Fidonet, que no tenían un carácter profesional. Apenas había e-mail, FTP[22] y poco más.

»Por aquella época hice lo imposible para que el director de un edificio de oficinas me permitiera instalar, completamente gratis, un servidor de e-mail para sus clientes. Mi idea era crear mercado y acercar Internet a los profesionales, pero se negó en redondo.

»Pensé que no quería que me hiciese publicidad entre sus clientes y le aseguré que no pondría ninguna referencia a mi empresa, pero me respondió que el problema no era ese. Él pensaba que Internet no tenía futuro y no quería que una institución como la suya se mezclara con "eso". Desgraciadamente, no era el único que pensaba así. Había mucha gente de muchas otras instituciones con la misma opinión y esa fue nuestra primera experiencia comercial con Internet.

—¿Recuerdas la cara que pusiste cuando te enseñé por primera vez una web? —le dice Juan Ignacio a Luis.

—Vaya que sí —respondió—. Eso fue en el año 94 ó 95, y me quedé impresionado con los hipertextos, los links, las mezclas de imágenes, los textos y tablas... aunque las páginas no eran ni por asomo como las actuales. El futuro estaba delante de mí en aquella pantalla de ordenador. De eso no tenía la más mínima duda.

—En el 95 —continúa Luis—, al final de la peor crisis económica de los últimos tiempos, teníamos tantas deudas y el negocio de venta y reparación de ordenadores iba tan mal que ni aunque nos ofrecieran un buen trabajo podríamos pagar lo que debíamos. Y en ese momento nació InfoVía, el detonante para empezar.

»Con una estructura mínima podíamos acceder a miles de potenciales clientes y escalar las estructuras de una forma fácil y cómoda a medida que creciésemos.

---

[22] FTP: File Transfer Protocol, es decir, protocolo de transferencia de archivos. Sirve para transferir archivos entre sistemas conectados a una red TCP —Protocolo de Control de Transmisión—. Permite conectarse a un servidor desde un equipo cliente para descargar archivos desde él o para enviarle archivos propios, independientemente del sistema operativo utilizado en cada equipo.

»Busqué dinero hasta debajo de las piedras, pedí a familiares, amigos, clientes... pero unos no podían y otros no querían. A duras penas y poco menos que vendiendo el alma al diablo, conseguimos los dos millones de pesetas que necesitábamos para el servidor, uno de segunda mano, y la contratación de un Frame Relay para conectar con Internet e InfoVía.

»Recuerdo —y se sonríe— que algunos de los que me negaron el dinero me llamaron insistentemente después, cuando Arrakis se convirtió en el mayor servidor de Internet, para rogarme que les dejara invertir en nuestra empresa.

—¿Y qué estrategia diseñasteis cuando comenzasteis con Arrakis?

—Cuando nació Arrakis —interviene Juan Ignacio—, ni siquiera nosotros sabíamos en lo que se iba a convertir. Nuestra estrategia fue completamente distinta a la de los otros servidores. Por aquella época, para contratar un acceso a Internet había que solicitarlo. Al cabo de unos días te enviaban un contrato que tenías que firmar y devolver al proveedor. Más tarde, en un período que oscilaba entre los 15 días y los dos meses, te daban el acceso y ya podías entrar en Internet.

»Nosotros cambiamos ese modelo. Cuando el cliente llamaba por teléfono a nuestra empresa para contratar nuestros servicios, le dábamos acceso a Internet antes de que hubiera colgado el auricular. Nos llamaron locos, inconscientes, suicidas y muchos otros calificativos por el estilo. Nuestros competidores pensaban que íbamos a tener un sinfín de clientes falsos que buscaban unos días de conexión gratis, pero nosotros sabíamos que no sería así, por varios motivos. En primer lugar, diseñamos un sistema de cobros muy eficaz mediante un software desarrollado por nosotros mismos. A medida que se daban de alta los clientes, se generaba el recibo bancario en formato digital que era enviado al banco al final de cada día.

»Tuvimos no pocos problemas para conseguir que los empleados del banco consiguieran emitir los recibos con los ficheros que les enviábamos, aunque estaban en el formato que nos habían especificado, pero a base de insistencia conseguimos poner a punto el sistema. Con esta fórmula, reducíamos a un período de tres o cuatro días el tiempo que un

cliente falso pudiese disfrutar del servicio, con lo que no sólo conseguíamos que la estafa casi no mereciese la pena, sino que convertimos este fallo en una variable de marketing del tipo de "pruebe nuestro servicio y si le gusta, páguelo". Llegamos incluso a sugerirlo como período de prueba a algunos clientes. Cuando no estaban muy convencidos de contratar nuestros servicios, les invitábamos a que probasen unos días y si no les gustaba, les aclarábamos que podían devolver el recibo causando baja sin más dificultades y, por supuesto, sin ninguna reclamación por nuestra parte.

»Por otro lado, establecimos otra acción disuasoria: "congelábamos" las direcciones de correo de los clientes cuando devolvían los recibos o se daban de baja; de esta forma, la persona que había usado su dirección de e-mail la perdía sin posibilidad de volverla a recuperar durante varios meses y con ello tenía un grave problema, porque además en aquella época no existían las cuentas de correo gratuitas, así que no quedaba más remedio que funcionar con la que te daba el proveedor. Por último, nuestra política de precios, tres mil pesetas el trimestre, hacía que no merecieran la pena las incomodidades y el riesgo de una estafa para ahorrarse unas pocas pesetas.

—Otra de las claves fue una tarifa de precios revolucionaria, arriesgada, mas bien arriesgadísima —interviene Germán.

—Es cierto —continúa Juan Ignacio—. Nuestros precios eran muy, pero que muy inferiores a los de la competencia.

—¿Como pudisteis hacerlo? —pregunto curioso.

—Verás, la fórmula era simple aunque como te decía, muy arriesgada. Como en la mayoría de los negocios, los volúmenes abaratan los costes, pero en telecomunicaciones las diferencias son brutales. Nosotros ya intuíamos los consumos de los clientes, teníamos suficiente experiencia en telecomunicaciones como para hacernos una idea bastante aproximada. Con estos datos realizamos los cálculos que nos hicieron llegar a la conclusión de que necesitábamos un volumen de más de diez mil usuarios para conseguir que el gasto por usuario fuese inferior al coste del servicio, esto implicaba que hasta que consiguiésemos el número crítico no podíamos garantizar el contrato, puesto que usábamos las altas nue-

vas para costear el servicio de los que ya estaban. Esta situación se mantuvo poco tiempo, hasta que el volumen se hizo lo suficientemente grande como para que nuestros costes por bit transmitido se hicieran tan bajos que los márgenes eran más que satisfactorios.

»Hicimos muchas veces cosas que en teoría no se podían hacer o que nadie había hecho. Combinamos un canal de satélite con acceso a Internet directamente en Estados Unidos con la conexión de Telefónica y otra de BT. A todo esto, estudiamos los tráficos para contratar líneas punto a punto con los principales proveedores nacionales, con lo que evitamos tener que pagar ancho de banda con Internet; esto suponía que cuando un usuario nuestro visitaba una página alojada en algún otro proveedor nacional, el cliente ni siquiera entraba en Internet y se canalizaba el tráfico a través de la punto a punto, algo mucho mas rápido y barato, con lo que seguíamos reduciendo costes de conexión.

»A medida que hacíamos todos estos cambios, mejorábamos la calidad del servicio sin aumentar el precio al público y los márgenes de beneficio se ampliaban.

»A finales del 96 ya éramos el mayor proveedor de Internet de este país, posición que no abandonamos mientras los fundadores estuvimos en la dirección de la empresa hasta finales de 2000.

—En lo que destacasteis fue también, sin duda, en vuestro desarrollo tecnológico.

—Sí —sigue Juan Ignacio—. Ese fue uno de los puntos fuertes de Arrakis. Comprende, Ángel María, que al estar todos los socios trabajando en la empresa no nos motivaba el reparto de beneficios y estos los dedicábamos íntegramente a la ampliación de los recursos, especialmente en el aspecto tecnológico. Nos gastábamos cantidades ingentes de dinero en comprar servidores y equipos de comunicaciones. Los chicos de Digital, principal fabricante de servidores del momento, nos llegaron a confesar que triplicábamos la potencia informática de su mayor instalación en España, una de un importantísimo banco, cosa lógica por otra parte, porque cada vez que un usuario nuestro empezaba a bajarse fotos de Internet, actividad habitual entre nuestros usuarios, generaba un tráfico mucho mayor que cualquier oficina bancaria en todo un día de trabajo.

»El lema de nuestro departamento técnico era: "Nosotros no usamos la última tecnología, usamos la que aún no existe". Hasta la aparición de la World Wide Web, no existían precedentes de volúmenes tan bestiales de información como los que teníamos que manejar para dar un servicio de acceso a Internet. Desarrollamos la tecnología sobre la marcha, en la medida que los fabricantes sacaban equipos cada vez más complejos y potentes. Para nosotros se convirtió en algo habitual darles información a los fabricantes de las capacidades de sus equipos que desarrollaban y en más de una ocasión vinieron a ver cómo habíamos montado o configurado tal o cual equipo para conseguir que hiciese algunas funciones o conseguir determinados rendimientos.

—Yo no puedo —le interrumpe Luis— por menos que darle en este aspecto todo el mérito a Juan Ignacio, a quien sólo faltaban la varita y el sombrero cónico para tener la imagen de lo que es: un auténtico mago de la tecnología.

—Muy amable —continúa Juan Ignacio, con gesto divertido—. Pero sí me gustaría añadir que si en algo nos divertimos de verdad, fue en nuestras campañas de publicidad y en la imagen que le dimos a nuestra empresa. Nuestro eslogan ya lo decía todo: "Ni una sola gota de agua sobre la superf icie de Arrakis".

—¿Y qué queríais transmitir con esa frase?

Germán responde rápido y conciso como quien, imagino, fue padre de la "criatura":

—Nada, —a lo que añade a continuación— pero debía llamar la atención, porque a la gente le sorprendía y se quedaba con ello.

Y es cierto, porque recuerdo que viví auténticas disertaciones sobre el significado de esa frase. Y ahora, años después, averiguo que ninguna real, porque no existía ningún significado, salvo el de generar disertaciones y curiosidad. Menudo es Germán.

El "ideólogo" de Arrakis prosigue con el tema de la publicidad.

—Las campañas eran agresivas y frescas, sin complejos. No nos cortábamos a la hora de responder con otra campaña a las de nuestros competidores, llegando en algunos casos a ridiculizarlas haciendo anuncios con clara referencia a los suyos.

»Desarrollamos hasta el extremo la publicidad en Internet, teniendo como teníamos uno de los servidores más visitados en el país. Fuimos los primeros en poner publicidad en las páginas de error, la de "página no encontrada", por ejemplo. Captamos muchísimos usuarios de otros proveedores a través de publicidad en nuestras propias páginas y fuimos los primeros en permitir la ahora tan común "alta online". Nuestros comerciales usaban hasta el servicio de chat para captar clientes. Además, todo hay que decirlo, fuimos los primeros en ofrecer este servicio y también creamos el Chat Hispano.

»Con los recursos humanos también hicimos las cosas a nuestra manera. En principio no buscamos personas con experiencia ni con un currículum espectacular. Buscábamos perfiles. Gente con un mínimo de conocimientos, claro, pero con capacidad para trabajar equipo. Teníamos en cuenta la forma de ser, la capacidad de soportar la presión...

»Si pasaba nuestras pruebas —interviene Luis— ya le dábamos nosotros los conocimientos —y los tres se miran con una complicidad que me resulta sospechosa—. Finalmente, constituimos un equipo con una edad media de 27 años, más de un 80 por ciento de primer empleo y un 70 por ciento de mujeres en plantilla. Algunos expertos con amplios conocimientos en recursos humanos me decían: "Eso funcionará con diez empleados, pero no con más". Cuando llegamos a 20 volvieron a decirme que la empresa funcionaba de milagro. Cuando llegamos a 50, que estábamos en el límite. Luego ya no pregunté más y el día que nos marchamos de la empresa teníamos en plantilla 143 personas. Por cierto, el más viejo de la empresa siempre fui yo, con 27 años cuando empecé como director general, hasta los 31, cuando dejé mi cargo.

—¿Cómo récordáis la venta de Arrakis?

—Bueno... —Luis sigue como portavoz del trío—. Recuerdo una de las primeras entrevistas que nos hicieron... Un periodista me preguntó que hasta donde creía que íbamos a llegar. Yo le respondí: "Hasta donde nos dejen los dinosaurios". Así llamábamos nosotros a las grandes multinacionales y no era porque pensáramos que iban a extinguirse, sino por su tamaño.

»Siempre fuimos conscientes, desde el principio, que cuando el mercado se hiciese lo suficientemente importante, estas grandes moles se moverían arrollando todo lo que encontraran en su camino, incluyéndonos a nosotros. Pero también teníamos claro que venderíamos cara nuestra piel.

»Las negociaciones duraron unos 14 meses, desde la primera vez que Retevisión se puso en contacto con nosotros hasta que firmamos con BT. Tuvimos negociaciones muy intensas y casi fructíferas con France Telecom y por supuesto con Telefónica, con la que llegamos a firmar un precontrato sin llegar a concretar la venta.

»Sobre este tema yo podría escribir varios libros. No te puedes imaginar, Ángel María, la cantidad de estratagemas, espionajes, investigaciones, piraterías y artimañas que se hacen en una negociación de este tipo. Aquello fue agotador, yo contaba tan sólo con un abogado de una gran consultora y con tres ayudantes en la dirección general, mientras que el equipo de compra de BT tenía 14 personas, a los que acompañaba otro equipo de diez abogados de otra gran consultora para los aspectos legales y otros diez economistas de otra gran consultora para la auditoría y los aspectos económicos. A estos equipos, además, se añadían otros consultores cuando alguno andaba de vacaciones o de baja. No sé ni como salimos vivos tras enfrentarnos a semejante despliegue de medios.

»La verdad es que la concesión de las licencias de operador que se hicieron por aquella época precipitaron las compras de los proveedores. La forma de conectarse al proveedor era mediante módem y línea de teléfono, lo que suponía que nuestros miles de usuarios generaban una cantidad de minutos de comunicación que se contaban por millones diarios y todos esos millones de minutos pasaban por las líneas que nosotros teníamos contratadas. A su vez, esto suponía que un nuevo operador podía dirigir todas esas llamadas y esos millones de minutos de conexión a líneas propias, con lo que cobraba lo que se llama una "tarifa de interconexión", es decir, que cuando un usuario de Telefónica hace una llamada a una línea de otro operador, Telefónica tiene que pagar al otro operador parte de lo que cobra del usuario.

»Si se tiene en cuenta que un usuario se gastaba unas 1.000 pesetas al mes en contratar nuestros servicios y otras 8.000 en llamadas a nues-

tros servidores, es evidente que el negocio que generábamos a un operador era mucho mayor que el que manejábamos nosotros. Si a esto añadimos la fuerza mediática que empezábamos a tener, resultaba que los mayores proveedores de Internet éramos unos dulces demasiado apetitosos como para que los grandes dinosaurios no nos devorasen.

»Hicimos un intento de adaptarnos a BT tras la compra, porque se suponía que estaban interesados en que el equipo de dirección continuara, pero nos resultó demasiado difícil, el "manual de procedimiento" y las miles de autorizaciones para la toma de decisiones resultaron absolutamente incompatibles con nuestra forma de trabajar. Por si fuera poco, dentro de BT teníamos tantos admiradores como detractores, había distintos grupos de poder que luchaban por cada posición y nosotros nos encontrábamos en medio.

»Nuestros puestos eran demasiado deseados como para dejarnos a nosotros allí. Hubo multitud de conflictos y no pudimos desarrollar nuestras ideas, encorsetados y limitados por BT, así que decidimos dejar la empresa en manos de sus propietarios y retirarnos.

—¿Y ahora qué, chicos?

—Ahora trabajamos en una consultora que hemos creado después del período de no concurrencia al que nos obligó el contrato. En ella esperamos poder desarrollar todos nuestros conocimientos y aplicar nuestra experiencia.

—Que así sea —añado solemne, como despedida.

Un plan de negocio tiene mucho en común con las historias de la tradición oral porque (...) explica lo desconocido en términos de lo conocido. El futuro en términos del presente, recurriendo, como en las mejores tradiciones orales, a la alegoría. (...) Tiene que haber un héroe, un malvado, un camino peligroso y un arma mágica que te permite triunfar donde otros han fracasado. (...) En el mundo real no compiten los planes de negocio. Compiten los equipos humanos, los valores y las ideas.

Jesús Encinar

Jesús Encinar: el Idealista más versátil

El World Economic Forum lo acaba de nombrar Young Global Leader en marzo del presente año 2008, lo que viene a significar que lo premian por ser un joven líder global, si lo traducimos textualmente, que con sólo 37 años ha dedicado la mayor parte de su tiempo a afrontar los desafíos globales y a usar su conocimiento y energía para crear un futuro mejor. Quienes conocemos a Jesús pensamos que se lo merece, porque ha sido un gran impulsor de Internet hispano, además del promotor de la mejor web inmobiliaria de nuestro país.

Sé de Jesús que hizo un MBA en la escuela de negocios de Harvard por aquello de que una ciudad en la que había un club gay le transmitía una imagen de globalidad y una amplia conciencia de la diversidad. Recuerdo que una vez me dijo: "Yo quería una universidad de primera. Y quería que me fuera más fácil mi proceso de salir del armario".

Al acabar el Master trabajó en Silicon Valley para varios clientes entre los que estaban sitios como Amazon y Yahoo! Trasladarse allí le resultó muy sencillo porque en Estados Unidos ya estaba a la orden del día la búsqueda de casa por Internet. Antes de poner un pie en San Francisco ya tenía seis posibles viviendas que reunían los requisitos que buscaba y acabó por alquilar una de ellas.

Pero después regresó a España para trabajar en Wolff Olins, la consultora líder en identidad corporativa, donde fue director europeo de consultoría y naming; lo que lo convirtió en todo un experto en eso de

ponerle nombre a las compañías y marcas, entre ellas, Ono, R, Acciona, Vueling o Idealista.com.

En el año 2000 y tras una experiencia frustrante al intentar encontrar una casa por Internet en Madrid, Jesús decidió crear una página web que diera una solución a la búsqueda de vivienda y puso en marcha Idealista.com. Con una plantilla de 220 profesionales, Idealista.com es hoy el portal inmobiliario líder en España, una de las 15 páginas web españolas más visitadas, el tercer portal inmobiliario europeo y la página web inmobiliaria en español más utilizada a nivel mundial. La facturación en 2005 fue de cinco millones de euros y unos beneficios de 1,6 millones. En mayo de 2007, Idealista lanzó su primer proyecto internacional: Idealista.it, que se ha convertido en un portal inmobiliario europeo que está ya presente en dos países.

Conocí a Jesús mediante Bonsai Venture Capital, un fondo de capital riesgo, que es junto a otros dos uno de los más importantes de Internet. Él es uno de sus inversores y le contacté a través del blog. Gracias a eso también averigüé que tenemos cosas en común, por ejemplo, le entusiasma el mundo literario y es dueño de una editorial de poesía gay llamada Desatada. Incluso patrocinó un años el premio de temática homosexual del Búho Rojo, el concurso de poesía erótica anual de la Editorial GrupoBúho. Debo reconocer que Jesús Encinar es un emprendedor de mucho éxito y mantengo con él una buena relación, admiro los proyectos que monta. Pienso estas cosas que de él conozco mientras busco su número en la agenda de mi teléfono móvil, porque voy a llamarle para que me hable de su experiencia. ¿Cómo no iba a aparecer una persona como él en este libro?

Jesús Encinar... el que tiene un concepto empresarial sin jefaturas, despachos ni corbatas. El mismo que va a nadar casi a diario, porque, como confiesa abiertamente, "me viene bien para la cabeza, para los biorritmos, para ir al baño y para perder peso". Un emprendedor con unas aficiones como las de todo el mundo, al que le distrae leer, ir al cine, ver la tele, estar con su chico y visitar a su madre en Ávila...

Jesús descuelga el teléfono. Tras los pertinentes saludos y explicarle el motivo de mi llamada, entramos en materia. No puedo evitar comenzar por preguntarle, como dueño de Idealista, en qué tipo de vivienda vive.

—Vivo alquilado porque el poco dinero que tengo lo he dedicado a montar Idealista y mis otros negocios: Floresfrescas.com y 11870.com. No me tientan las cosas materiales y por eso no busco ser propietario de una casa. Sólo pido vivir en un lugar que me apetezca, me guste y donde me sienta bien.

A continuación me intereso por el nombre de su web, y su respuesta no puede ser más simpática: —Mi madre decía: "Con esto de Internet os divertís mucho, pero luego a ver si os ponéis a trabajar". Un día, nos escuchó a Bernardo Hernández y a mí hablar de hacer una empresa en Internet, y me dijo: "Tú lo que eres es un idealista puntocom". Aquello me gustó y en seguida pensé que un nombre tan positivo podía funcionar muy bien como marca.

—¿Y cómo va tu última creación? Háblame de 11870.com, Jesús. ¿En qué consiste?

—Podría decirse que son unas "páginas amarillas" creadas por tus amigos, en las que la gente puede descubrir, récordar y compartir empresas y negocios en todo el mundo mediante opiniones, fotos y vídeos. Es una agenda online para compartir con tus compañeros. Sabes que cuando te tratan bien en un sitio quieres decírselo a todos tus amigos, y con esta web el usuario puede crear una red de contactos de cuyas opiniones se fía.

»En 2004 se constituyó la empresa y he tardado casi tres años en conseguir las licencias. Me ha llevado mucho tiempo porque deseaba que el nombre del proyecto fuera un número, por el potencial que veo en la relación entre Internet y el móvil.

»Y bueno, con 11870.com de momento pierdo dinero porque la web es gratuita, aunque tengo 14 empleados... Pero ya he concretado cómo cobrar los servicios. Todo apunta hacia ofrecer alguno de pago a las empresas, nunca a los usuarios, que se incorporen a la web, pues hay un enorme potencial en los anuncios clasificados para los dos millones de pymes que casi no se publicitan.

—La verdad es que su nacimiento fue un bombazo. En apenas 48 horas y sin publicidad se convirtió en el tema del que más se hablaba en los blogs de por aquí.

—¡Y de todo el mundo —me apostilla entusiasmado—, según el ranking de Technorati, por encima de contenidos como YouTube y MySpace!

—Cuéntame más.

—Quizá no más de lo que sabes. La web es de aspecto sencillo, tiene un look similar a un blog. La navegación es fácil, con accesos a los "sitios más populares", "habitantes con más sitios" o ciudades y países. Rondamos los 2.000 usuarios, fundamentalmente interesados en el sector de la restauración. Pero hay todo tipo de empresas, una muy llamativa, por ejemplo, de demoliciones incluye vídeos de sus mejores trabajos. Y desde la semana pasada, incluye fotos de 1.500 restaurantes de Madrid, que es donde más se centran las reseñas de los usuarios, Barcelona, Málaga, Bilbao y Valencia.

»En España no existe nada parecido. En Estados Unidos sí, Yelp, una web sobre "gente real y críticas reales". Mi mayor desafío es que la gente entienda qué es esto.

—Sería una especie de tarjetero virtual...

—Exacto. 11870.com es una web sencilla, útil y que, según me han comentado, posee ciertas dosis de adicción... —su voz se torna "maliciosa"—. En ella cada participante puede añadir sus comercios y servicios preferidos: restaurantes, hoteles, peluquerías, colegios, discotecas... y guardar los que agregan los demás, con sus respectivos teléfonos, sitios web y direcciones. Además, se pueden incorporar comentarios y críticas personales como en Ciao o dooyoo, lo que además se combina con Google Maps y la posibilidad de incluir imágenes y vídeos.

—¿Y cómo te organizas para hacer compatible tu trabajo en 11870 con el de Idealista?

—Ah, eso sí, la compatibilidad es posible porque tengo un equipo muy bueno. A mí me encanta trabajar con gente ética, honesta e inteligente. Lo más importante es dar las pautas, definir claramente el proyecto y luego quitarse de en medio. Es la mejor manera de que los equipos funcionen y se hagan plenamente responsables de sacar adelante los proyectos. Ten en cuenta que en Idealista.com somos ya más de 180 personas. Yo creo que lo importante es crear entornos de trabajo cómodos, abiertos y dejar que los equipos trabajen sin entrometerse.

—Y tú que eres de los que no paras de darle vueltas al coco, ¿en qué piensas últimamente?

—El fenómeno que más me interesa en este momento es la confluencia de Internet, telefonía e información. Creo que la diferencia que existe hoy en día entre páginas web, directorios de empresas e información telefónica tenderá a desaparecer.

—Y por último: ¿Qué consejos darías a alguien que quiere empezar una Start-up?

—El primero, que no se lance a crear la web antes de haber conseguido financiación. Mucha gente piensa aquello de "voy a hacer una página beta para que los f inancieros entiendan lo que quiero hacer". Ese es un error garrafal. Sin recursos apropiados la página que puedes crear es amateur. El inversor se asusta de ver una página amateur y no invierte. Es mucho más fácil conseguir financiación sin la página. En mi caso, en las tres Startups en las que he participado, Idealista.com, Floresfrescas.com y 11870.com, conseguí financiación sin mostrar nada de cómo sería la web.

Me despido de Jesús agradeciéndole su tiempo. Y tras colgar el teléfono, pienso que además hace poco que ha invertido en Top Rural, que ya está considerada como la mejor web de viajes y turismo de los premios Favoritos del diario *Expansión*. Este Jesús es un hacha, no sólo como emprendedor sino como inversor.

Bernardo Hernández es también un Idealista.com

La sede central de Google en Mountain View está a unos 40 minutos de San Francisco. Bernardo Hernández ahora vive allí y es director de Geomarketing en esta empresa. Una de las cosas que más le gustan de Google son los autobuses que les llevan a trabajar y que le permiten optimizar el tiempo porque son muy cómodos, están muy bien conducidos y tienen conexión inalámbrica a Internet. Por el camino, durante esos minutos de ida y vuelta, sabe que puede hacer las mismas cosas que haría si estuviese en casa sentado delante del ordenador, como por ejemplo, leer un periódico digital, escribir en su blog o revisar el correo electrónico.

A veces le da tiempo a cuestionarse incluso qué hace un español allí tan lejos y si trabajar en Google vale el sacrificio de dejar atrás a los amigos, el ambiente familiar del café con leche y las tortillas de patata... pero también sabe que no son muchos los que han conseguido trabajar en la central de una empresa tal...

Hoy, en ese mismo autobús de California, Bernardo ha recibido un correo de Jorge donde le pide que cuente su historia para nuestro libro y nos responde de inmediato:

«Leo esto de camino al curro y quiero deciros que me parece una idea genial. Si me pongo a escribir no paro... definitivamente, creo que sí... deberíamos hacer algo. Podría contaros una restrospectiva breve y personalísima de lo que ha sido mi noviazgo con Internet en estos 15 años...

»Todo comenzó en septiembre de 1993. Ese año me matriculé en un curso de inglés en Boston y una vez allí, cambié mi PC por un portátil de Apple, que acababan de salir y eran monísimos. Con el portátil venía un disquette con una aplicación denominada CompuServe que yo instalé de inmediato, animado por el atractivo de tener que conectar el ordenador al teléfono para poder disfrutar de los servicios prometidos. Uhm... lo de conectar el ordenador al teléfono... sin duda prometía un mundo nuevo.

»Las llamadas locales en Estados Unidos ya eran gratuitas entonces y mi compañero de piso pronto perdió la paciencia al comprobar que el

teléfono se pasaba todo el tiempo "faxing", que era como él le decía a mi acceso a la red de Compuserve, porque cada vez que iba a utilizar el teléfono oía el *biþ, biþ, biribiþ, biþ,* típico de lo faxes cuando mandan información. Al igual que Bill Gates por aquel entonces, confundía el potencial incipiente de Internet con el uso que en aquel momento se le estaba dando al fax.

»En noviembre de ese año, a través de CompuServe, compré mi primer billete de avión por Internet. American Airlines había integrado su servicio SABRE en CompuServe y ya era posible consultar horarios, tarifas y comprar billetes. Disfruté muchísimo jugando a ser agente de viajes: cambio el día, cambio la hora, y como Ana Torroja, busco algo barato. No sólo me conectaba desde Estados Unidos, sino que como Compuserve tenía un nodo en Madrid, cada vez que viajaba a España me conectaba desde casa de mis padres y les enseñaba las fotografías del satélite Meteosat que luego el hombre del tiempo utilizaba en el Telediario. También leía periódicos, conseguía artículos de revistas especializadas para mis trabajos de la universidad e incluso ligué un par de veces.

»Otro momento importante fue cuando envié mi primer correo electrónico fuera de la red de mi trabajo. Era el verano de 1994. Trabajaba en Fidelity Investments en Boston como analista financiero y tenía correo electrónico, pero sólo de manera interna. Alguien me dijo: "Si escribes `Internet´ en el título del mensaje y la dirección exterior en su primera línea, tu correo puede salir fuera", en inglés, por supuesto. Así fue como me envié un correo a mi cuenta de Compuserve, pues no tenía el correo electrónico de nadie más.

»Pronto llegaron mi primer navegador Netscape y mis primeras páginas hechas en HTML, mis primeros correos con gente en España y mis horas muertas navegando por aquel mundo nuevo. Como he dicho, era analista financiero y con la excusa de buscar información, me pasaba las horas muertas con Netscape abierto. Llegaron a colgarme un cartel fuera de mi oficina que decía: "Hola, mi nombre es Bernardo y soy Webalcohólico". Esto, en el año 1995.

»En 1997 me cambié de trabajo, de nuevo como analista financiero, pero esta vez trabajando para Putnam Investments. Tuve la enorme suer-

te de analizar empresas de software y tecnología. Participé en los grupos de seguimiento de Yahoo!, de Amazon, en la salida a Bolsa de eBay y de MindSpring. Recuerdo que uno de los gestores de fondos un día dio un golpe en la mesa y dijo: "Nos comportamos como retrasados mentales con esto de Internet, no nos enteramos de nada, tenemos que traer a un niño de 15 años y que nos enseñe". Mi jefe un día apareció y dijo: "Le voy a poner una recomendación de venta a todos los valores de Internet; son un timo y esos negocios nunca ganarán dinero".

»En 1999, cuando ya todos cabalgábamos sobre una de las burbujas financieras más importantes del siglo veinte, el director financiero del BBVA me conoce en una reunión en Boston, me tira los tejos y en menos de un mes estoy en Madrid de gestor de fondos de inversión para su banco. Llevaba ya seis años en Boston y era el momento de volver. El cambio fue duro. Nunca había trabajado en España y me costó adaptarme. Conectarme a Internet desde casa era un dolor con Teleline y desde el trabajo mejor era no intentarlo, pues se necesitaba un código de acceso para poder acceder a Internet...

»Cuatro años antes había conocido en Boston a Jesús Encinar. Además de compartir bonitas experiencias en esa ciudad, ambos regresamos a España con muy pocos meses de diferencia. Esta vez compartíamos nuestras frustraciones con nuestros respectivos trabajos y soñábamos con montar algo juntos.

»Eran los tiempos de Terra, miles de millones de pesetas para hacer algo en Internet. Todo parecía un poco más posible en aquel entorno, los dos habíamos sido testigos de excepción de lo que había sucedido en Estados Unidos y pensábamos que no existía ninguna razón para que no se diese lo mismo en España.

»Jesús Encinar y yo quedábamos los fines de semana y alguna tarde. En enero de 2000 y después de algunas indecisiones y pasos intermedios, decidimos dejar nuestros trabajos y constituimos Idealista.com con un millón de pelas cada uno, mucha ilusión y la suficiente ingenuidad como para aventurarnos en montar una empresa.

»Pero en marzo de ese mismo año 2000, el Nasdaq toca techo y empieza a caer. Era el principio del fin. Los mercados financieros reple-

gaban su financiación y nosotros acabábamos de empezar. Apenas habíamos levantado una primera ronda de friends and family y necesitábamos socios financieros importantes que nos acompañasen en el proyecto. Fue una auténtica travesía en el desierto. No fue fácil. Por el camino se quedaron amistades, largas horas de trabajo y mucho dinero.

»Al fin pudimos conseguir socios financieros y en marzo de 2003, en una combinación de reducción de costes y consolidación de nuestro modelo de negocio llegamos al breakeven... todo un logro que no nos podíamos creer. Idealista desde ese momento ha sido todo un ejemplo de cómo Internet es un medio idóneo donde las externalidades de red y los modelos de negocio fundamentados en ellas, pueden funcionar.

»En 2004 ya nos sabíamos profesionales de Internet. Atrás habíamos dejado los modelos financieros y los mercados de valores. Poco a poco se fraguaba en mí la necesidad de volar solo. Como un niño que cuando llega a la madurez siente la confianza para hacer cosas que hasta ese momento no se le habían pasado por la cabeza, cada vez más sentía la necesidad de tomar el volante de un proyecto en solitario, de tener la mayor parte del peso y el vértigo de tomar decisiones.

»A comienzos de 2005, nombraron presidente europeo de Google a mi primer jefe en Boston, la persona que me contrató en Putnam y que me llamó para trabajar en Alemania en un proyecto para T-Mobile entre el BBVA y montar Idealista.com. Me ofreció ser el responsable de dirección de las operaciones de marketing y productos para Google España, en dependencia de Londres, como country marketing manager. La opción me parecía emprendedora, muy atractiva y alineada con lo que buscaba en ese momento.

»A lo largo de estos últimos años he invertido y ayudado a montar otras iniciativas que me han parecido interesantes: Floresfrescas, Bonsai Venture Capital, 11870 y Tuenti. Me apasionan todas ellas y les dedico el poco tiempo que me queda libre.

»Cuando miro hacia atrás y pienso en las claves del éxito de Idealista.com, de Google o las que tendría que seguir Tuenti, por ejemplo, me acuerdo de lo que los financieros llaman "el sesgo del superviviente", esto es: analizamos las empresas con éxito que vemos ahora como si fue-

ran un exponente de las empresas de Internet, como si todas las empresas de Internet tuviesen que ser tal y como las que ahora vemos. Son muchas las iniciativas que se han quedado en el camino, algunas de ellas muy buenas y que podrían haber funcionado, pero estamos sesgados por el análisis de las que han sobrevivido.

»La suerte, con sus aciertos justo en el momento adecuado, es la que realmente determina estos éxitos. Nassim Nicholas Taleb en sus dos libros maravillosos, *Fooled by randomness* y *The Black Swan*, afirma que frente a las dinámicas tan complejas del mundo contemporáneo, nos empeñamos en esfuerzos simplistas de explicar los éxitos a través de fábulas y cuentos, más que con análisis veraces y científicos que muchas veces son imposibles. Así, encontrar al inversor adecuado en el momento justo, tener la conversación correcta con la persona apropiada y la ausencia de infortunios de causa mayor, juegan un papel importantísimo en el camino al éxito.

»Con esto no quiero decir que cualquier proyecto no pueda triunfar, sino que el triunfo no es necesariamente prueba de una fórmula mágica que pueda volver a repetirse.

»Por eso, la pontificación de los requisitos mágicos para crear empresas de Internet me parece un esfuerzo estéril. A mi juicio basta con el siguiente planteamiento:

1 - Saber, más o menos —y digo más o menos— a dónde quieres ir y que esto tenga sentido desde el más básico de los planteamientos.
2 - Tener herramientas que te permitan medir las variables que consideres más importantes y sobre las que quieras influir, tanto financiera como operativamente.
3 - Ser lo suficientemente flexible como para poder cambiar de opinión y tomar la decisión que se considere correcta en cada momento.
4 - Tener suerte.

En el fondo es lo que mi amigo Javier Cebrián llama tener un mapa.

Ahora mismo, os cuento esta historia pero no sé qué nos deparará el futuro. Me siento tremendamente afortunado de formar parte de una industria que está en el epicentro del cambio y del progreso. Hoy sigo tan enamorado de Internet como el primer día y estos últimos 15 años

han sido maravillosos, personal y profesionalmente. Espero continuar mi matrimonio con este sector por muchos años, siempre, claro, que no me sorprenda ningún "cisne negro"...».

Luis Ongil, miembro de dooyoo.com

Luis Ongil fue otra de las personas que decidieron apostar por dooyoo.com. Cuando algunos amigos entusiastas le explicaron cómo sería dooyoo, Luis Ongil, que por aquel entonces era el gurú oficial de McKinsey & Company para detectar ideas de negocio con futuro, quedó encantado.

Jorge y yo quedamos con él para tomarnos unas cañas, unos pinchos y oír su versión de la historia de dooyoo, pero a última hora Jorge no puede acudir, así que me temo que Luis y yo nos beberemos su historia mano a mano.

—Bueno, Luis, cuéntame cómo entraste en el apasionante mundo de Internet —le digo, mientras cojo de la barra mi caña de cerveza.

—Todo empezó cuando trabajaba como analista en McKinsey & Company. Cada viernes nos llegaban más de diez e-mails de compañeros que se iban a buscarse la vida en algún proyecto online, a cual más complejo y extraño. Desde una página para comprar guantes de ski, a un agregador de ofertas de viajes, pasando por otra página donde podías juntarte con otros compradores interesados en el último modelo de ordenador Dell para bajar el coste.

—La época de las sorpresas descabelladas.

—Je, je, sí... Ideas salían todos los días y buscaban gente para hacerlas llegar a algún sitio. McKinsey era un buen sitio para encontrar ese talento.

—Te sedujo lo desconocido.

—Verás, Ángel María, una de esas ideas la tenían un grupo de amigos míos en Alemania, seis chicos jóvenes y con ganas. A uno de ellos, Alex, le había conocido en Deloitte, donde también habíamos coincidido en algún proyecto de telefonía móvil que por entonces explotaba. Así que un buen día, este amigo y uno de sus socios, me llamó a la oficina de McKinsey. "Estoy abajo", dijo. "¿Podemos pasarnos a verte?". Yo ni siquiera sabía que estaba en Madrid. Así que arriba que vino, y en menos

de diez minutos estaban él y su socio, portátil en mano, enseñando a un grupo de exaltados McKinsenianos lo que ellos llamaban la revolución de Internet: Dooyoo.com, un informe diario donde los compradores podían comparar productos, conocer opiniones de expertos y, sobre todo, de otros consumidores para tomar su decisión de compra. Web 2.0 al completo, ¡pero en el año 1999! Al final resultó que todo era parte de un plan de mi amigo, quien tenía como cometido el roll out internacional: buscaban gente para abrir la empresa en España, y, ¿dónde mejor que en McKinsey?

»Por lo tanto, decidí lanzarme al proyecto, me fui de mi empresa y me puse a buscar otros socios. La idea que teníamos era la de cuatro socios en cada país con roles bien definidos: marketing, tecnología y ventas, con un CEO que se encargara de dirigir el cotarro, finanzas y PR. En menos de 45 días, tenía los tres socios, la oficina y nuestro primer empleado. Era el 3 de abril de 2000. Y ahí empezó la guerra. Fueron tiempos de mucha adrenalina, altibajos y sobre todo, mucha diversión. Era una cuenta atrás para conseguir más tráfico, más opiniones de consumidores, más productos sobre los que opinar. Más, más y más. En 30 días éramos 15, en 60 éramos 30. Nos mudamos a otra oficina en tiempo récord, ya éramos más de 40. Y en Europa, éramos más de 150 y estábamos en cinco mercados...

—Italia, Alemania, Reino Unido, Francia y España, según me contó Jorge.

—Exacto. Los socios europeos nos veíamos cada dos meses, hacíamos fiestas en cada país para celebrar cada hito, como las 1.000 opiniones, 10.000, 50.000 miembros registrados... Lo que fuera. Teníamos comida y bebida en la cocina, trabajábamos entre 14 y 16 horas al día, siete días a la semana. Recuerdo un día que mi tío, un empresario hecho a sí mismo en la industria del turismo y el retailing, vino a la oficina un domingo a las cinco de la tarde y me preguntó que cómo hacía para que todos trabajasen un día como ese. ¿Cómo? La verdad es que no lo sé. Éramos jóvenes, creíamos en el proyecto y muchos de los empleados eran de fuera, así que la empresa era su familia en Madrid.

—El trabajo y el hobby eran uno solo. Cosas de Internet... ¿Qué podrías decirme de las revenues?

—Pues que cierto día alguien pronunció esa palabra. Revenues. Llevábamos tres meses con la máquina a tope y nadie había hablado aún de ganar dinero. Había que gastar, crecer... Recuerdo una compra de un 1.800.000 pesetas del año 2000 que cerré para estar en la home de la página de un programa que despegaba y empezaba a hacer mucho ruido: *Gran Hermano*. Así que nuestra primera venta entró, una campaña de Lycos. Y luego muchas más. Cada semana pedía 100.000 euros a internacional. Nuestro contable, que era un buen profesional con más de 15 años de experiencia en sectores tradicionales, venía cada lunes por la mañana a mi mesa: "Luis, tenemos un problema, no tenemos pasta y esto se va a pique". En menos de 48 horas había 200.000 euros más en la cuenta, y a volver a gastar. Yo alucinaba...

»Fueron nueve meses de infarto, en marzo me fui de McKinsey, en abril montamos la oficina, en mayo levantamos 25 millones de euros de inversión con 3i y CNET, en junio éramos 30, en julio nos mudamos y éramos 45... Y entonces pasó. Una empresa del norte de Europa, Boo.com, que había nacido y crecido en la explosión de Internet, había conseguido quemar más de 100 millones de dólares en menos de un año y en esos momentos se iba a pique. Sí, sí, 100 millones de dólares que pertenecían a inversores potentes, listos e inteligentes que se habían cegado con el boom de Internet. Era como la época de la fiebre del oro. Una locura, pero qué dulce locura....

—¿Y qué pasó después?

—Todo cambió. Empezamos a contener más el gasto, tuvimos que hacer una reestructuración en Q1 de 2001, cambiar de estrategia, es decir, menos foco en crecimiento y más en vender y cambiamos el signo de la empresa. En España las cosas no iban mal, éramos pocos, unos 20, y, con costes ajustados, habíamos conseguido hacer un negocio que operativamente era rentable, pero el coste tecnológico de cada país adicional era brutal. En el verano de 2001 realineamos el negocio de nuevo y decidimos pasar a una estructura más lineal, sin tanto coste en los países, centralizando al máximo. Eran momentos difíciles porque suponía que la

mayoría de los socios de los países, los fundadores, tenían que marcharse. La caída de las Torres Gemelas ayudó a acelerar un proceso que ya habíamos empezado. De este modo, al abrir Q4 de 2001, en España quedábamos sólo diez personas, los más enfocados a ventas. Lo mismo pasó en cada país. Pero aún no era suficiente. A principios de 2002, y muy a mi pesar, tomé la decisión: era mejor cerrar España para salvar el grupo, y lo mismo ocurrió con Francia e Italia. Y en abril de 2002, dos años después de que todo empezara, la empresa cerró operativamente en España y se trasladaron dos o tres empleados a Berlín a llevar la parte comercial desde allí. Hoy en día la página sigue activa, gracias a Dios es rentable, y como está en medio del 2.0, que tan de moda está ahora, resulta que vale dinero y todo.

—¿Y qué decidiste hacer tras aquello?

—Tras esta experiencia me fui unos meses al sudeste asiático con mi gran amigo y ahora socio, Álex. Al volver, me surgió la opción de liderar la estrategia comercial en España de Monster.com, lo cual hice lo mejor que pude durante cuatro años, pero Internet ya no era lo mismo.

»Hace un año me surgió la oportunidad de volver a un proyecto apasionante, con dos de los socios fundadores alemanes de dooyoo: Gameduell.com, una página de juegos de habilidad donde los jugadores compiten entre sí y pueden incluso ganar dinero. La verdad es que, sin acercarse a la burbuja, ahora también se viven momentos apasionantes en Internet. La publicidad está lanzada, los web sites ganan dinero y los modelos de negocio rentables tienen un potencial brutal de crecimiento.

Si además estás metido en Web 2.0 o tienes un modelo que viva en ese entorno, entonces la diversión está asegurada: crecimiento viral, atención de la prensa y, sobre todo, de potenciales inversores y compradores...

—Y ya para terminar, ¿qué opinión te merece este último año? ¿Crees que se consolidará Gameduell?

—Uhm... El último año ha sido apasionante. He conseguido montar la estructura en España, hacer buenos acuerdos que han llevado a las operaciones a ser rentables en sólo un año y asentarla en un modelo de entrada de jugadores constante que mantiene la liquidez del producto.

Estamos en nuevos países también, de hecho en breve me traslado a San Francisco, donde voy a intentar replicar el modelo de España y montar allí la empresa. Nuestro modelo es interesante porque conseguimos rentabilidad directa de los jugadores y nuestra inversión en generar tráfico la convertimos rápidamente en ingresos. Los jugadores compiten entre sí por dinero y nuestra fe nos permite vivir y crecer.

—Te deseo lo mejor en Estados Unidos. Tienes ilusión en el futuro...

—No lo dudes. Creo que los próximos dos años también van a ser interesantes, aunque estarán llenos de presión por crecimiento y altibajos, pero nunca será igual que la burbuja que algunos tuvimos la suerte de vivir de cerca.

Y nuestra conversación se aleja por otros derroteros, que ya no caben en este libro... y están fuera de la historia de dooyoo.

Antonio Miguel Fumero es un buen muchacho, pero le pierden las compañías…

Antonio Miguel Fumero es uno de los cerveceros. No me refiero a que tenga un problema con la bebida, naturalmente, sino a que es uno de los habituales en Beers&blogs[23].

En esta ocasión decidimos cambiar las cervezas por los mojitos, aprovechando una promoción del restaurante La Colonial, en la calle Huerta, número 66, que invitaba a mojito a los lectores del blog Cucharete.com. Como siempre pasa con estas cosas, un mojito nos llevó a otro... y, al final, conseguí arrancarle un: "No te preocupes, Ángel María, mañana te envío un e-mail y así puedo ref lexionar a placer".

Si él puede contarla mejor que nadie, ¿para qué voy a meterme yo?

«"Es un buen muchacho, pero le pierden las compañías". Supongo que es una aseveración bastante común entre los padres, incluso cuando tienen más de un vástago entre su descendencia. Es una cuestión sencilla de probabilidades y diversificación de la inversión: si sale bien, te forras y te cubres de gloria, pero si sale mal, te hundes con todo el equipo. En mi caso, la situación se veía agravada por el hecho de que me había convertido en "el empollón" de mi clase; de La Clase, pues sólo había una en mi pueblo. Un grupo heterogéneo de chavales que constituía todo el futuro del lugar. Una juventud que empezó su educación formal a la tierna edad de seis años, acudiendo en bloque, con sus mayores de hasta 12 ó 13 años, a una cochera alquilada donde una maestra enseñaba un poco de todo a todos. En tercero ya existían cursos separados y en sexto grado de la antigua EGB ingresamos en unos grupos escolares recién construidos. Seguía siendo "el empollón" de la clase, con todos los tópicos asociados.

[23] Beers & blogs son reuniones informales de bloggers, que se realizan desde 2002.

»He comenzado por mi tierna infancia. ¿Qué tiene eso que ver con mi historia en Internet? Todo. Se trata de mi circunstancia, que me rodea, me atrapa y me condiciona para lo que me acontecería al sumergirme de forma precoz en el universo infotecnológico. En el verano que transcurrió desde EGB hacia otro acrónimo anacrónico de mi vida, BUP, que suponía dejar de ir con tus padres a cumplimentar los trámites administrativos de matriculación, me inscribí en un "curso de informática" para intentar sacar partido a mi recién estrenado ordenador. El curso se impartía en COBOL con una máquina Philips que disponía de cuatro terminales y un disco duro de 60 MB; mientras, en casa me esperaba un micro MSX, competencia directa de los populares Commodore 64 y Spectrum Sinclair. A esta extraña experiencia seguían un curso de BASIC y mis primeros pinitos, como autodidacta con el lenguaje ensamblador del microprocesador del MSX, un Zilog 80... precioso. La nostalgia me asalta por momentos mientras rememoro aquella época: las primeras películas porno, recurso natural del adolescente autodidacta.

»Mis excesos en aquellos años de alcoholismo juvenil en el instituto, mientras descubría la cerveza Späten en el Bar Bonsái, no me hacen olvidar cuando apareció en nuestra institución el primer IBM PC XT con su pantalla de fósforo verde, que más tarde sería sustituido por un PC clónico equipado con el potentísimo INTEL 286, lo que abrió un mundo de posibilidades con su software para el periódico de los estudiantes, así como para la redacción de los apuntes de ciertas asignaturas. Incluso recuerdo al primer profesor, de matemáticas concretamente, que nos enseñó un PC portátil de Toshiba: era blanco, con la pantalla de fósforo ámbar. Mientras mis amigos más "friáis" leían la revista *Mi computer* y se declaraban conversos creyentes del Commodore Amiga, yo seguía siendo "el empollón de la clase", de cualquier clase. Mientras me diluía entre cerveza y hacía patente mi incapacidad para las relaciones sociales, la falta de alternativas conocidas y el elitismo como marca de la casa me acercaban a la Escuela de Telecomunicaciones de la Universidad Politécnica y los estudios conducentes al título de ingeniero de telecomunicación.

»Una vez en Madrid, aparte de cometer todos los errores que se pueden cometer, mi sesgo estético hacia la matemática pura y la filosofía me alejaban de cualquier planteamiento pragmático de futuro, funda-

mental, por otra parte, si lo que quieres es terminar la carrera e integrarte como un engranaje útil de la máquina económica en que se ha convertido la sociedad posindustrial.

»Es allí, en la Escuela, donde se empieza a oír hablar con fuerza de Internet, la "alternativa" simplona e ineficaz a "las redes de verdad", las de las compañías del gremio, las telefónicas, las telcos, es decir, telephone companies, de toda la vida, que es donde están los ingenieros de verdad, no esos putos freakies outsiders adoradores del IP.

»Superado ese dogma con la aparición de la Web y los primeros navegadores, que te enseñaban los colegas que habían estado en EE.UU., la situación daba un vuelco importante al reforzarse la enseñanza de la telemática y darse un peso considerable a las redes de ordenadores, por encima de la vetusta arquitectura de computadoras, nacida por otro lado, en la misma escuela y originaria de los estudios de informática en nuestro país.

»Comenzaba tímidamente a convertirme en usuario del correo electrónico, la transferencia de ficheros y la mensajería, eso sí, agazapado tras la imagen "cool" del modernillo y alternativo Linux de aquellos maravillosos años y, cómo no, el vernáculo UNIX y su inseparable lenguaje de programación C, que, tras ser descartados el A y el B, era de una simplicidad estética insuperable. El goce onanista de saberte poseedor del secreto del anillo, los "comandos" del sistema operativo UNIX o Linux de turno, que se introducían vía terminal de texto, te convertía en parte del "matriz", un ser superior que estaba por encima de los problemas del común mortal.

»El tiempo pasaba y Bill Gates y sus chicos, convencidos de que no se le podían poner puertas al campo, decidieron ponerle ventanas, que en poco tiempo se abrían a un mar de información en la Red de redes, tan denostada por su origen industrial-militar que cobraba nueva vida con la popularización de la Web como aplicación estrella casi por encima del correo electrónico. Pero, con todo y con eso, yo seguía cerrando los bares de la ciudad.

»Llegaba el fin de siglo y los anuncios apocalípticos del "Efecto 2000" conseguían, aparte de que las consultoras hicieran caja, que en el imagi-

nario colectivo ganara posiciones la Red como icono de la globalización, del "todo está conectado". Por mi parte, yo liquidaba mi relación formal con la escuela y entraba en el mundo laboral, de manera formal, incorporándome en una unidad de innovación y desarrollo tecnológico de una conocida entidad bancaria, tras haber rechazado una oferta para ocuparme de las labores comerciales de un fabricante italiano de marcapasos... Sigo pensando que era una tapadera de algo más grande.

»Es en el banco donde mi relación con la Red se estrecha considerablemente. Por ser los buscadores nuestra herramienta fundamental de trabajo, comienzo a descubrir un universo de contenidos y una necesidad perentoria de la organización de separar el pelo de la paja, en mi caso dentro de una labor de vigilancia tecnológica muy básica.

»No recuerdo cómo ni cuándo, pero fue en esa época cuando empecé a utilizar el exiguo espacio web que el colegio profesional del gremio, el COIT, nos ofrecía a los colegiados. Sí recuerdo mis primeros pinitos con el HTML a pelo, con un editor de texto plano, herencia clara de mis días de hacker wannabe como estudiante. Una actitud tan poco pragmática como el resto de mi existencia que, sin embargo, me iba a servir para ir descubriendo la verdadera potencia del "copipega" cuando el contenido es más tecnología que contenido: era la forma evidente de añadir funcionalidad a tu sitio web y aprender, copiar trozos de código de otros sitios.

»Mi labor de análisis e investigación me llevaba a seguir la evolución de fenómenos incipientes, como los blogs, en aquellos primeros años del siglo veintiuno. El conocimiento y la sensibilidad adquirida en esa actividad fueron los que me sirvieron para, a partir de 2003, momento en que me quedaba de nuevo en la calle, iniciar una etapa nueva en mi forma de entender la Red y su papel en mi vida.

»Con mucho tiempo libre y sin un objetivo claro que perseguir, constataba día a día el desconocimiento y la mediocridad que regían la toma de decisiones a todos los niveles en lo referente a la sociedad de la información y su proceso de construcción como infraestructura de un futuro y sostenible estado del bienestar, bla, bla, bla... Poco a poco acumulaba descontento y alcohol en sangre, lo cual me llevaba a volver a la universidad para comprarme otro carné acompañado de su correspondiente

acrónimo, MBA. Dado mi nivel económico, me refugiaba en el bar de la escuela mientras recuperaba viejos contactos de mi época de estudiante que, con el tiempo, terminaban sustanciándose en una relación más formal con la institución como precario mileurista de investigación, categoría que, aunque con matices, me describe aún a la perfección. Especialmente importante ha sido el reencuentro con Fernando Sáez Vacas, comprometido y rigurosísimo pensador de trayectoria dilatada, y, sin embargo, buen amigo, con el que tenía el placer de coordinar un cuaderno especial de la revista TELOS en 2005, que sería uno de los primeros, si no el primero, trabajos en español de su clase sobre el fenómeno blog, a partir del cual se forjarían nuevas amistades y relaciones profesionales.

»Era la época, la venta de Blogger a Google hacía que el fenómeno blog se convirtiera en algo mediático en todos los sentidos y que arrastrara con él a multitud de otras herramientas propias de ámbitos muy diversos que encontraban en la Web 2.0 la etiqueta definitiva. Convertido por aquella época en un profesional de los eventos, comenzaba a extender mi propia red de contactos con verdaderos profesionales del networking. Empezaba a vivir de cerca los grandes hitos de una Red que se recuperaba lentamente del desastre financiero de principios de siglo, como la salida a Bolsa de Google, la venta de Weblogs, Inc. o la aparición en España de Weblogs, S.L.

»Mientras mi actividad "bloguera" se consolidaba como parte de mi existencia nihilista y autodestructiva, comencé a participar en algunos trabajos de análisis y divulgación más profesionales de la mano de diversas instituciones, lo cual me llevó a sumergirme de lleno en una especie de Matrix internético-webesférico-blogosférico pseudo-corporativista en el que me he encontrado de todo, desde la siempre divertida figura del gurú de la cibercosa, hasta el emprendedor combativo e inasequible al desaliento, pasando por los activistas más comprometidos.

»Todos me aportan algo bueno y me siento afortunado de poder formar parte de un proceso de cambio del que somos todos responsables; y, dentro de mis patentes limitaciones, creo firmemente que el mejor servicio que un profesional, ingeniero y humanista, "híbrido" como yo puede ofrecer a esta sociedad mediocre que lo ha creado es, precisamente, hacer ver a quien quiera mirar, que también él o ella es parte de

esa sociedad de la información, de la comunicación, del ocio... de lo que sea, pero que debemos construir, que de hecho construimos, entre todos y en la que podemos participar de una forma más activa. Esa es y siempre ha sido la esencia de la Red, las personas, la conexión, la comunicación que nos llevará a coleccionar lugares, hallazgos, momentos... personas.

»Para muestra, un botón. Javier Jimeno y su particular visión de la Red desde la perspectiva de un superviviente; Jan Hinrichs, emprendedor ejemplar; Ildefonso Mayorgas, gran conector, "redero" por excelencia que comienza a ganar cierto reconocimiento a su incansable labor al frente del Last Thursday; Octavio Rojas, que empuja desde el principio el Beers&blogs, paradigma de toda una nueva generación de encuentros informales que insuflan nueva vida en la Red y que nos ha llevado, juntos, a promover la conversación fuera del entorno digital. Fernando Polo y Luis García de la Fuente, humanistas posmodernos atrapados en el traje de hombres de empresa. Álex DC, emprendedor apasionado y comprometido con su proyecto, Fresqui. Óscar Espiritusanto, ciudadano del mundo convencido de que todos debemos serlo, el alma de Periodismociudadano.com. Yolanda Rueda y Jorge Rastrilla, al frente de la acción social en la Red con sus cibervoluntarios; Pedro Cluster, que nos ha enseñado, desde la calle, cómo se puede cambiar la sociedad desde el ámbito personal y local mediante el uso de las infotecnologías. Jaime Estévez y Mercedes Rojo, que han conseguido abrir una serie de foros pseudo-institucionales a la participación para la acción. Rafael Casado, un profesional del conocimiento comprometido que se ha volcado con su proyecto para la investigación de la acción participativa, desde Fiap... Personas que, entre otras muchas, han marcado mi historia en la Red.

»Con multitud de proyectos en marcha y una gran diversidad de frentes abiertos, entre los que me motivan especialmente los relacionados con la participación ciudadana y la explotación de una nueva territorialidad digital en la acción participativa local, como una forma de entender la globalidad de una realidad mundializada, siento que finalmente, en esta etapa final del año lunar del cerdo dorado, he alcanzado esa sensación de fluidez que me conducirá a un esperado final por la vía del vicio, fruto de un hedonismo extremo. Salud».

Javier Celaya se lo pensó mejor en la cola del paro

Hace muy poco, desde Grupo Evoluziona y Dosdoce.com hemos creado un agregador cultural gratuito www.agregadorcultural.com, con 50 blogs especializados que habitualmente publican reseñas de libros o elaboran artículos de opinión sobre temas relacionados con el sector del libro.

Esta iniciativa ha dependido del contacto entre Javier Celaya y yo. Gracias a ella, los que se interesan por el mundo del libro pueden encontrar toda la información que los diferentes medios digitales han publicado sobre el tema sin tener que visitar, una por una, las decenas de webs donde estas aparecen y que hasta ahora teníamos guardadas en nuestra carpeta de "favoritos".

Esto vale por igual para las editoriales como para el lector común que tendrá un acceso rápido y actualizado a lo que se publique en la Red con relación a libros, autores, novedades y cualquier tema clave del sector.

¡Además es gratuito!

Es una de las posibilidades que da la puesta en común de inquietudes con emprendedores. Javier Celaya es uno de ellos que no podía faltar en nuestro libro. Nos presentó en una ocasión Antonio Miguel Fumero, y desde entonces hemos mantenido un estrecho contacto. Compartimos ideas sobre la Red desde el punto de vista de lo cultural, algo que no me sucede con muchos. Por eso le explico el cometido que Jorge y yo nos hemos propuesto y accede gustoso a narrarme su historia.

Javier Celaya ya lo había visto todo cuando trabajaba como gestor de los intangibles de las empresas en Burson-Marsteller; y después, cuando la emprendió contra la piratería informática en España hasta conseguir que tres cuartas partes de los que vivían de la copia de programas informáticos se cambiaran de trabajo. Y cuando sufrió desde dentro el desplome de Commerce One, no pudo evitar que se fueran al traste los años más intensos y gratificantes de su vida profesional, en la que fuera una empresa con excelentes productos, grandes expectativas de creci-

miento y un personal con mucho talento, visión de futuro y verdadera pasión por lo que habían construido.

Fue ante ese desencanto cuando Javier, meditando en la cola del paro, comprendió que había llegado el momento de crear su propia empresa.

—Sí, Ángel María, en la cola del paro se reflexiona sobre muchas cosas. Tras haber disfrutado de una de las experiencias personales y profesionales más interesantes de mi vida, ¿cuál debería ser mi siguiente etapa profesional?

»Varias empresas de comunicación me ofrecieron incorporarme a sus equipos, pero volver al mundo de las agencias no me hacía mucha gracia. Participé en un par de procesos de selección para dirigir departamentos de comunicación y marketing, pero los sectores que me ofrecían no me interesaban; no tenían suficiente dinamismo...

»Así que decidí materializar una idea que desde hacía tiempo tenía en la cabeza, la idea de lanzar mi propio proyecto empresarial: crear un lugar presencial y virtual especializado en comunicación, arte y literatura. Tras darle un par de vueltas, hacer números y elaborar un buen plan de negocio, me decidí y puse en marcha el portal cultural Dosdoce. Este proyecto tiene como objetivo animar a las empresas del sector cultural, tales como editoriales, museos y fundaciones, a entender mejor las implicaciones de las nuevas tecnologías para determinar el papel que pudieran tener en sus futuras estrategias de comunicación y marketing cultural.

»Tras casi cuatro años de intensa actividad estoy muy orgulloso de los resultados conseguidos. Durante este período hemos colaborado en proyectos de formación y comunicación para entidades como la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, el gremio de Editores de Cataluña, Alfaguara, Editorial SM, la Universidad de Alcalá de Henares, Ibercaja, Fundación BBK, Xunta de Galicia, Junta de Andalucía...

—¿Cuál es la que consideras la mayor aportación al sector cultural por parte de Dosdoce?

—Destacaría el hecho de que, en concreto, anualmente publicamos una serie de estudios sobre tendencias que pueden descargarse gratuitamente desde nuestro portal. A lo largo de estos cuatro años hemos ela-

borado seis estudios sobre el uso de las nuevas tecnologías en diferentes ámbitos del sector. En noviembre de 2005 publicamos nuestro primer estudio: *El papel de la comunicación en la promoción del libro*. En 2006 publicamos dos nuevos estudios: *El uso de las tecnologías Web 2.0 en entidades culturales* y *Los retos de las editoriales independientes*, así como el libro *Los blogs en la comunicación empresarial,* en BPMO Ediciones. En octubre de 2007 hemos publicamos el estudio *Tendencias Web 2.0 en el sector editorial* y el libro *Comunicación Empresarial 2.0*, también en BPMO Ediciones.

—¿A quién crees que están dirigidos estos textos?

—Estos informes tienen un enfoque divulgativo y están dirigidos a responsables de comunicación y empresarios, especialmente a aquellos con escaso conocimiento sobre estas nuevas herramientas pero con mucho interés en conocer los beneficios derivados de su aplicación en la comunicación empresarial.

—Háblame ahora de lo que planeas en el futuro, Javier.

—Te puedo decir, antes de eso, que en el presente estoy encantado en Dosdoce y espero que esta etapa profesional que vivo dure lo más posible, pues hago lo que más me gusta y aprendo cada día. Sufrimos un cambio de época donde la transmisión del conocimiento, que tradicionalmente estaba basada casi en exclusiva en los libros y la cultura escrita, empieza a ser complementada con nuevos soportes y canales de comunicación, debido a la irrupción de las nuevas tecnologías.

»Desde que Tim O'Reilly creara el concepto de la Web 2.0 en 2004, han tenido lugar centenares de conferencias y se han publicado miles de artículos de opinión en medios tradicionales y digitales sobre el impacto de la denominada segunda generación de Internet en las entidades e instituciones culturales, así como en la sociedad. Muchas de estas jornadas, artículos y estudios han aportado reflexiones muy interesantes y válidas, pero en la mayoría de estos eventos no ha tenido lugar una reflexión crítica sobre la madurez del concepto y el verdadero potencial de estas herramientas en el fomento de la lectura y la escritura.

»Nadie tiene hoy en día una hoja de ruta con un esquema claro sobre cuál es el futuro del sector cultural, cuáles son las tecnologías que perdu-

rarán y cuáles son puro marketing. Esta nueva etapa nos brinda una oportunidad única para impulsar estrategias de comunicación que nos permitan testar nuevas formas y soportes. Las entidades culturales deberían empezar a familiarizarse con las particularidades de las nuevas tecnologías sociales. Lo importante para los profesionales del sector cultural es despojarse de posibles recelos y acercarse poco a poco a estas tecnologías con el fin de intentar entender qué está pasando y hacia dónde vamos.

—Sabias palabras, Javier.

Blanco, García, Márquez, Martínez y Mayorgas: una constelación de emprendedores

Reunir a cinco de los principales emprendedores de Internet en España, a saber, Emilio Márquez, Ildefonso Mayorgas, José Manuel Martínez, Rubén García y Carlos Blanco, no es tarea sencilla. Eso está claro. No es que no sea sencillo por cuestiones personales, ya que en ese sentido es más bien al contrario. Todos ellos son compañeros, colegas, la vida los ha cruzado en proyectos, emprendimientos, negocios y eventos, como por ejemplo, Last Thursday. El "problema", por así decirlo, es juntarlos a todos en el mismo momento en la misma oficina en Madrid.

Pero lo hemos logrado. Como una muestra más de que lo que se desea, se consigue, los emprendedores han llegado uno a uno. Han pasado pocos minutos de la hora pactada y ya estamos aquí los seis. Ellos, está en el aire, tienen muchas ganas de hablar, llevados por el entusiasmo del libro, del que yo les he hablado a cada uno por separado. Yo me encuentro con todo el interés por escucharlos. De modo que sirvo café para todos, acontecen los saludos y bromas de rigor, nos apoltronamos en los confortables sillones y decidimos por un rato olvidarnos del reloj.

—¿Quién empieza? Tú eres nuestro guía —me dice Carlos Blanco.

—Bueno, la idea es que hablemos todos —respondo—, así que el orden es irrelevante.

Entonces Emilio Márquez se ofrece para comenzar. Bueno, en realidad no se ofrece, más bien comienza directamente, como si fuera lo natural, como si no hubiera podido ser de otra forma. Y empieza por el principio.

—Yo fui un tecnólogo precoz. Cuando tenía ocho años mis padres cometieron la imprudencia de regalarme mi primer ordenador: un Sinclair ZX Spectrum de 48 KB. Ese fue el inicio de un romance que aún hoy perdura. Pero mi andadura online podríamos decir que comenzó en 1992, en el mundo de las comunicaciones a través de las BBS en la red de mensajería electrónica Fidonet. Mi carrera profesional empezó con un nick en un servidor de acceso público para los estudiantes de la Univer-

sidad de Sevilla. Allí recibí mi nick, valiéndome de mi primer apellido y la primera letra del segundo: Márquez Espino. O sea, Marqueze. Y así surgió mi niña bonita...

—Tus niñas bonitas —ironiza Blanco, que destaca el plural con las eses al final de las palabras. Se refiere, por supuesto, al "ocio para adultos" de los contenidos del sitio. Emilio se ríe y sigue: —La primera portada de Marqueze todavía está disponible para los nostálgicos. En el inicio, los contenidos se limitaban a relatos eróticos, a los que, por cierto, he sido siempre muy aficionado; una sección de humor muy visitada, con el todavía existente servicio del "chiste del día", y un apartado con información sobre cuestiones informáticas, desde Linux a las técnicas de desarrollo web. Por aquella época yo me encargaba de todo: actualizaba los contenidos, los maquetaba, buscaba nuevos temas de interés...

—Y fue todo un éxito —acoto.

—Sí, ganó visitas y seguidores hasta convertirse en un referente entre la comunidad de navegantes hispanohablantes durante los primeros años de Internet, y todo ello gracias a la difusión boca-oreja por parte de los usuarios. Este rincón, donde publicaba mis intereses y aficiones cuando era estudiante de la Facultad de Informática de Sevilla, se ha convertido a día de hoy en la primera página web de habla hispana dentro del mercado de ocio para adultos en Internet. A finales de la década de 1990, llegó a situarse como la séptima página web en español más visitada del mundo. Es en el 99 cuando podríamos decir que salté definitivamente al mundo de los negocios al crear la primera empresa del hoy Grupo Marqueze.

—El mismo año en el que comienza el Thursday —digo y miro a Rubén García. Todos saben que ese es un tema del que yo quiero hablar. Pero les indico que ya habrá tiempo y que, por ahora, sigamos escuchando a Emilio, quien continúa: —El año 2000 fue muy importante, sobre todo porque llegó el vídeo online. Decidí completar la oferta de fotos y relatos eróticos con vídeos, de los que comenzó a hacerse un uso intensivo, gracias también a la mejora en las conexiones de Internet. Se podía decir perfectamente que "Internet is for porn", pues eran las páginas de ocio para adultos como Marqueze.net donde se ejercía un mayor uso de los nuevos recursos por parte de unos usuarios ávidos de nuevos contenidos

de calidad y siempre disponibles. El ocio adulto siempre supo aprovechar primero las nuevas tecnologías que ofrecen cada vez mayor satisfacción del usuario. ¿Y por qué triunfó el giro hacia el vídeo online? Por lo que se triunfa siempre: si ofreces un buen servicio, sin lugar a dudas que luego será recomendado por marketing boca-oreja, el sistema más rentable de promoción e idóneo de la Red de redes.

»La empresa especializada en telecomunicaciones del grupo, Marqueze Telecom S.A., se constituye al año siguiente, en 2001. Sus principales clientes son los webmasters, con los cuales se construyó una red de sitios con contenidos y servicios de pago unificados. Y ya que hablo del tema, una peculiaridad: una mujer fue la webmaster y directora de contenidos de Marqueze.net durante años, y también son todas mujeres los miembros del equipo que coordina los contenidos. Creo que eso es algo para destacar, sobre todo en los tiempos que vivimos, porque además siempre han demostrado un gran acierto en la elección, manteniendo una línea editorial blanca que se ajusta perfectamente al espíritu de Marqueze: no incluimos contenidos de mal gusto o violentos, que puedan herir la sensibilidad de los usuarios ni que, por supuesto, constituyan o inciten al delito.

»Y un año después me sumé a la organización de los eventos Thursday, que tú ya mencionaste.

Parece de pronto sentirse organizador de la charla, porque su frase es como un brazo extendido hacia Rubén García. Ahora sí todos pedimos con la mirada que García nos hable de Thursday, el evento que, reuniendo a emprendedores y especialistas los últimos jueves de cada mes, se ha convertido en un clásico del mundo Web español.

—Comenzamos en el 99. ¡Y cómo costó! En seguida se me unió Ildefonso, pero después fueron casi seis años a pulmón, con el único patrocinio de nosotros dos. Y eso que yo venía de otro lado...

—Cuéntanos de tus inicios —le pido. De modo que es García ahora quien retrocede en el tiempo hasta sus años mozos.

—Mi espíritu emprendedor también es bastante precoz, porque en mi familia tengo una historia empresarial, por un lado, dentro del mercado de la ingeniería del metal y, por otro, en el ámbito inmobiliario. Inicié mi

actividad profesional como ejecutivo de ventas y después en labores de marketing en una empresa de sistemas CAD/CAM, llamada Destacad. Después, en los meses posteriores al servicio militar, tuve la oportunidad de irme a formar a Estados Unidos con los número uno en el campo de la venta y la negociación. Pude entrar en contacto de forma prácticamente casual en aquella época con algunos de los que hoy son importantes e-marketers del mercado americano. Así fue como luego monté Armasdeventa.com, mi primer proyecto empresarial con Internet y pude acceder a la negociación de diferentes opciones de capital para esta empresa, que se integró posteriormente en un grupo que finalmente cayó con la burbuja puntocom. Sin saber muy bien el porqué, y a pesar de que tenía diversas opciones laborales bastante buenas por parte de empresas que continuaban en el mercado puntocom, decidí continuar para intentar sacar adelante el proyecto ArmasdeVenta.com. Una de las cosas con las que lo apoyé es precisamente con lo que hoy es Thursday, una comunidad empresarial de empresas del ámbito tecnológico, inversores, investigadores y emprendedores del mercado empresarial de la Red, y que hoy en día es uno de los principales puntos de encuentro del mercado, que hace de él un núcleo de conocimiento empresarial y tecnológico.

—¿Cómo se sumó Ildefonso al proyecto? —quiero saber. Es el propio Ildefonso Mayorgas el que toma la palabra:

—Yo conocí a Rubén en un First Tuesday, de la etapa anterior.

—Ah, claro, de los First Tuesday nos puede hablar él —digo mientras señalo a Carlos Blanco, quien replica:

—Sí, sí, pero a su turno, ahora que siga Ildefonso.

—A esos encuentros —sigue Mayorgas— yo llegaba con la pegatina roja de inversor, ya que por esa época trabajaba en Zurich Capital Partners Inc., una empresa de inversiones enfocada en compañías tecnológicas. Entonces Rubén me dijo que él no buscaba inversión, me comentó que celebraba un evento llamado Last Thursday el último jueves de cada mes. Sus palabras fueron aproximadamente las siguientes: "Esto de la inversión en compañías privadas es genial, pero estadísticamente muy poco probable. Como los empresarios tienen que vender todos los días, he

montado un evento con la idea contraria al First Tuesday, una reunión de empresarios del sector con el objetivo de generar la mayor cantidad de contactos y alianzas posibles. De hecho todos los asistentes se presentan contestando a estas tres preguntas: quién soy, qué ofrezco y qué busco". De ahí viene el nombre de Last Thursday. Yo me incorporé como asistente en enero de 2000, y es lo que me llevó a entender que inversión significa números, pero que la confianza y los contactos pesan más.

—¿Cómo siguió después, sobre todo después del estallido? —pregunto. Y antes de que pueda volverme hacia Rubén García, Ildefonso Mayorgas se ha hecho cargo de la explicación:

—Bueno, en 2001 yo pasé a ser moderador del evento. Pero en seguida vino el dotcomcrash, así que la etapa siguiente fue difícil. Las fusiones y quiebras hacían que los asistentes cambiaran casi mensualmente de cargo o compañía. Los Thursday tenían cierto aire de reunión de alcohólicos tal y como lo muestra el cine, solo faltaba algo como "hola, soy Ildefonso y trabajo en una compañía puntocom" y la respuesta al unísono del foro "hola, Ildefonso, nosotros también te queremos, no estás solo". Fue una época en la que las empresas quitaron de su nombre la extensión puntocom, como por ejemplo Amazon. Hubo incluso casos dramáticos de emprendedores que lo apostaron todo y perdieron la casa y la familia...

»Al año siguiente quitamos los patrocinadores debido a su inestabilidad. Empezamos a costear los eventos gracias a la consultoría y establecimos una lista de distribución y una especie de "red social", lo que ahora se denominaría 2.0. Y llevamos el Thursday a varias ciudades: Sevilla, Zaragoza, Barcelona, Lima, Buenos Aires... Eso fue gracias al contacto con Marcelo Perazolo en el Alliance for Business Success que tiene lugar en Miami. Además, como los Thursday de Madrid se celebraban en colaboración con la AJE —Asociación de Jóvenes Empresarios—, el IMEFE —Instituto Municipal de Empleo y Formación— de Madrid, Cámaras de Comercio y otros organismos, comenzamos a hacerlo en distintas localidades, como Getafe, Leganés, Valdemoro, Majadahonda, Las Rozas... Una auténtica evangelización de los pueblos de España.

»Fíjate lo que sucedió: preparamos un evento para septiembre llamado "Supervivientespuntocom", para profesionales que vivieron la época

dorada de Internet, contando con el apoyo de Ya.com, HP y Europa Press, gracias a la colaboración de Mercedes Rojo. Pero no se pudo realizar, porque los cargos y empresas de los ponentes cambiaban tanto o simplemente desaparecían, que era imposible mantener el programa. En ese momento, en el año 2002, conocí a Emilio Márquez, quien entraba a formar parte de Last Thursday.

Como era de esperar, las narraciones se entrelazan. En este punto, las miradas de la reunión vuelven hacia Emilio. Pero aún no es su turno. Ildefonso continúa con su relato.

—Hubo algunos hechos muy importantes en relación con el Thursday durante 2004. Primero, el 11-M, cuando la lista de correo sirvió para cruzar más de 2.000 mensajes y las webs de información y algunas comunicaciones estaban caídas. De nuevo la pregunta: ¿era eso 2.0? Después, llegamos a un acuerdo con la CEOE para realizar el evento en sus instalaciones, lo cual nos resolvía gran parte de la organización. Hablaron personalidades como María Calvo, de eBay, y Antonio Muñoz, del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio —MITyC—. Sonia Fernández, de Match.com, presentó en Thursday su libro *Dos grados networking: cultiva tu red virtual de contactos*. En los eventos se hablaba cada vez más de networking, es decir, se le puso un nombre a lo que llevábamos años haciendo de manera natural en España.

»Por otra parte, entre 2004 y 2005 trabajé en Sermicro como responsable de entidades financieras y aseguradoras. Ese empleo resultó un buen sitio para ver dónde se firman los contratos de más de medio millón de euros relacionados con las nuevas tecnologías y comprobar que en temas de Internet no se firmaban por más de unos miles. Después me incorporé a ClickandBuy y esta experiencia me ayudó a ver cómo se mueve el comercio electrónico en España. Y más tarde, en octubre de 2007, me contrató XING para sus actividades en nuestro país.

»Thursday siguió creciendo y en enero de 2007 organizamos uno sobre buscadores con la presencia de Google, Yahoo!, Live, Ask y Bitext. Fue la muestra de que no hay nada como poner un tema popular para que se desborde la asistencia y la repercusión en los medios. Otros temas, más cualificados pero menos masivos, causan mucho menor interés.

»Y surgieron nuevos eventos de características similares a Thursday, de entre los que destacaría a Iniciador, por su excelente espíritu. Otros resucitan, lo que indica claramente que hay un interés en el sector. Nosotros, pese a contar desde hacía tiempo con ofertas de patrocinadores y debido a la no tan buena experiencia de los años de la burbuja, decidimos apostar por un colaborador objetivo: la Administración. En concreto, red.es, que lleva ya algún tiempo mostrándose cada vez más cercano al tejido empresarial, asiste a eventos y se interesa por colaborar con las distintas iniciativas. El hecho de llevar siete años ininterrumpidos con la celebración del evento mensual, posiblemente los únicos supervivientes en España, nos dio la credibilidad y solidez necesaria para llegar a un acuerdo. No se trata sólo de un tema de ser viables económicamente manteniendo la independencia, sino que también supone que haya mayor acceso recíproco entre la administración y los empresarios.

Silencio. Es como si los emprendedores, que antes debían cederse la palabra para no superponerse, esperaran una consigna para seguir. Pero no dura mucho, un par de segundos, casi nada. Rubén García ofrece terminar de relatar su historia, de la que sólo ha contado el principio.

—Después de lo de Thursday, que tan bien ha explicado Ildefonso, ahorrándome tanto trabajo —risas—, tuve algunas experiencias como consultor de proyectos en el ámbito de Internet de empresas como Alta Gestión, Caja Madrid o B2B Factory, del grupo BSCH. También trabajé con pymes que buscaban objetivos concretos... Y después de eso me planteé empezar a aplicar Internet a los negocios tradicionales que había visto siempre en mi familia. Así desarrollé uno de mis proyectos menos conocidos pero de los que más orgulloso me siento: DTD, Dimoldes Technology Division, que se basó en hacer una transformación de los procesos aplicados en la empresa para conseguir un nuevo producto. Se trataba de un robot mecánico que producía en serie piezas de metales y plásticos. Conseguimos comercializarlo por Internet y pudimos ofrecer servicios adicionales constantes a través de la Red en varios países. El proyecto, completamente innovador, hizo dar un importante giro a la empresa y posicionarla como la primera en su nicho de mercado.

»La "pata inmobiliaria" de mi familia me permitió abrir el abanico con un nuevo proyecto en el sector que más me interesaba. Se llamó

Romanza Club de Inversión Inmobiliaria y fue el primer embrión de lo que hoy es Zentrica Inversiones 2007, S.A. Era un concepto de empresa proveniente de Estados Unidos, y el Ministerio de Industria decidió apostar por este emprendimiento. Actualmente soy el director general de Zentrica, cuyo foco está basado en conseguir altas rentabilidades para grandes inversores en productos de mercados consolidados y también en algunas operaciones puntuales en mercados emergentes. En mucha menor medida Zentrica tiene un interés definido como fórmula de diversificación por el mercado de los dominios y la monetización de sitios web en fases iniciales. Un alto porcentaje de la actividad de la compañía, por supuesto, se desarrolla en Internet.

Tal como me había propuesto, los minutos pasan pero es como si no lo advirtiéramos. Sabemos que hablamos de la historia de todos, que cada uno de los allí reunidos tenemos algo que ver con esta novela de tres lustros que nos proponemos escribir. Así que para seguir adelante sólo falta otro pequeño empujón. Y se lo hago saber:

—Bueno, Emilio, ahora puedes tú proseguir con tu historia.

—Ahora puedo, ahora me dejáis —se ríe—. Pues bien. Yo me había quedado en que me sumaba al Thursday, y la verdad es que Ildefonso lo ha contado muy bien, tengo poco que agregar. Mientras tanto Marqueze siguió su camino. En ese entonces, en el año 2003, aparece algo que viene a vaticinar un cambio en el modelo de negocio basado en la venta de contenidos en la Red tal y como se conocía hasta el momento: el boom de las redes P2P. Había que capear el temporal y lo que surgió fue la sección con más éxito desde la llegada del vídeo online: los contactos personales. Era el gran salto que necesitaba Marqueze.net, pasando de ser estático a dinámico, creando una comunidad en la que los usuarios se volcaban e interactuaban activamente entre sí, creando un contenido que no se podía piratear y suponía un nuevo modelo de negocio más seguro. ¿Un poco el 2.0, como se preguntaba Ildefonso? No lo sé. Total, que nosotros, en menos de cuatro años superamos los 2,8 millones de usuarios registrados y los 45 millones de mensajes intercambiados.

»Paralelamente, comenzamos a organizar las Comidas de Negocio Marqueze, encuentros empresariales, entre los que destacan conocidos

emprendedores, webmasters y profesionales del negocio online, concebidas con la vocación de ser un foro de networking en vivo y en directo, fomentando el intercambio de ideas y la gestación de nuevos negocios y colaboraciones en la Red. La finalidad eran las buenas relaciones interempresariales. Estas comidas tuvieron lugar hasta el final de 2006. A la séptima edición, en Madrid, acudieron 210 profesionales para practicar networking durante casi 24 horas ininterrumpidas.

—¿Qué balance haces, Emilio, de las siete comidas? —pregunto.

—El balance es muy bueno. Fíjate que en la primera edición, que fue en diciembre de 2003, hubo 27 personas, mientras que en la última hubo 210. No fueron pocos los proyectos empresariales que nacieron en esos encuentros. Además están los eventos spin-off que surgieron, los dos de temáticas muy diferenciadas. Por un lado, las Jornadas de Negocios, es decir, Networking Activo[24], y por otro lado el encuentro PropOrn[25]. Y otra cosa que yo considero como algo muy valioso: nuestras comidas no sólo fomentan las relaciones entre empresas del sector, sino que además hay otra parte fundamental, las charlas de expertos que colaboran en nuestro proyecto. Creo que vivimos en un momento dulce, porque el mercado online se encuentra en su máxima capacidad de desarrollo, aunque sentimos que debe seguir afianzándose y madurar.

—¿Y cómo es la experiencia actual de las reuniones de Networking Activo?

—Bueno, los resultados son muy positivos. Además logramos especializaciones, porque ya no son sólo jornadas de negocios, sino también congresos y foros sobre dominios. Hay una incubadora de negocios, con lo importante que eso resulta, tenemos un blog y una revista especializa-

[24] En su sitio web, Networking Activo se define como "una filosofía de trabajo creada por la empresa Networking y Redes Sociales S.L. y Emilio Márquez, que consiste en practicar networking y establecimiento de contactos de forma continuada y efectiva". Organizan eventos y jornadas de negocios para emprendedores. En la Web: http://www.networkingactivo.com/

[25] PropOrn es el primer evento dedicado a profesionales del porno que se realiza en España. Los organizan los productores del tradicional Festival de Cine Erótico de Barcelona y el sitio Marqueze.net. En la Web: http://www.prop0rn.com

dos en networking... Creo que nos diversificamos y especializamos para cubrir cada vez mejor los intereses de los emprendedores.

Carlos Blanco interviene de pronto, como si hubiera recordado algo, y se dirige a José Manuel Martínez, que hasta entonces había permanecido en silencio:

—Tú empezaste a trabajar con él a partir de una de esas comidas de negocios, ¿no?

—Sí —responde José Manuel—, en realidad Emilio se acercó a nosotros por Erotinet. Ya sabéis que tenemos algunos intereses coincidentes... Pero ya hablaré yo, ya me tocará a mí.

Reímos. Tras explicar que ya le falta poco, Emilio Márquez retoma su relato:

—Este trabajo de arduo esfuerzo y continua innovación se vio recompensado en 2004, cuando Marqueze.net fue galardonada con el Premio Ninfa a la mejor web de contenido de ocio para adultos en el Festival Internacional de Cine Erótico de Barcelona. El galardón ha sido reconocido tanto en prensa escrita como en radio y televisión y, naturalmente, también en Internet.

—Eso es algo —opina Emilio— que quizás distingue a Marqueze de otros emprendimientos, ¿no? Que no se queda sólo con Internet, sino que busca llegar a otros formatos.

—Pues sí. En 2006, el año del décimo aniversario de Marqueze, nos preguntamos: ¿Por qué sólo Internet? Entonces nos dijimos que era hora de poner en marcha Marqueze Servicios Audiovisuales, S.A, una rama enfocada a proyectos que se desarrollaran en múltiples formatos y plataformas, es decir, ya no sólo ligadas a la Red: televisión digital, televisión por satélite, móviles y un largo etcétera de formatos tecnológicos, incluyendo planes de expansión internacional más allá de las fronteras españolas. La idea es llevar la marca Marqueze junto con su comunidad de usuarios, los usuarios y seguidores que han compartido con nosotros un recorrido común desde mediados de los años 90 hasta hoy día, a que ofrezca contenidos en todos los formatos y países para convertirse en un servicio global, dentro de la futura convergencia que se avecina entre móvil, TV e Internet.

—¿Y qué otros proyectos han surgido últimamente?

—En 2007 se ha abierto un nuevo horizonte para mí. Con la ilusión por unir a profesionales y la extraordinaria ayuda de un equipo formado dentro del mundo de los negocios TIME[26] durante años, sin el que nunca podría haber llegado tan lejos, nos hemos embarcado en una nueva aventura empresarial: Networking y Redes Sociales, S.L. Esto nace con la filosofía de Networking Activo y el evento Jornada de Negocios en Madrid y Barcelona. En realidad se trata de un spin-off de una actividad que evolucionó mucho mejor de lo esperado y cuyo origen se remonta a las originales Comidas de Negocios Marqueze[27]. El fin de Networking y Redes Sociales es conectar ideas, producir sinergias. Fruto de la experiencia que hemos ganado, la nueva empresa organiza grandes eventos de networking profesional a nivel nacional, en los cuales los principales protagonistas no son las empresas y sus áreas de negocio, sino las personas y sus posibles conexiones. La filosofía se concreta en mirar más allá del poder individual e incluso del poder en grupo, para encontrar la fuerza generada por la conexión de ideas y de proyectos interesantes. Y esta conexión nace intentando que el networking activo no sólo se realice en los eventos, sino durante todo el año y practicado por toda la comunidad de nuestros contactos.

»En suma, hemos evolucionado a lo largo del tiempo de la mano de nuestros usuarios acompañados por un grupo de profesionales llegados al mundo online para quedarse. Hemos sido testigos de la época estática que vivió la Red en los inicios de la navegación en 1996; fuimos partícipes del aumento de los recursos, cuando empezaron a funcionar las primeras conexiones no módem como ADSL y las RDSI a partir de 2000, con la posibilidad de publicar cada vez contenidos y vídeos más grandes y de mejor calidad, y vimos cómo entre los años 2003 y 2004 el usuario se convertía en el auténtico rey de Internet, al ofrecerle la interactividad y los contactos personales como apuesta a sus necesida-

[26] TIME es un acrónimo que surge de las palabras Telecomunicaciones, Internet, Medios y Entretenimiento. A los negocios vinculados con estos sectores se los conoce como "negocios TIME".

[27] Para más datos sobre las Comidas de Negocios Marqueze, véase http://marquezetelecom.com/blog/comidas-de-negocio-marqueze/

des. Pasamos por el décimo aniversario de Marqueze con la ilusión de que se convierta en una marca global, hasta llegar al momento de hoy en día, donde el networking y la conexión con otros profesionales, que crean la comunidad Networking Activo, marca principalmente mi día a día. Hay mucho por hacer todavía, hay que evolucionar y aprender de los usuarios y profesionales que forman el mundo online.

Márquez mira la hora. "Joder, lo que he hablado", exclama. Todos hemos hablado, pero es cierto, él más que nadie hasta ese momento. Ofrezco otra ronda de café pero mi iniciativa no tiene demasiado éxito. "Agua", eligen. Cargo los vasos y nos disponemos a escuchar la historia de Carlos Blanco.

—Bueno, para no ser menos, yo también diré que fui un tecnólogo precoz. Aunque agregaré un elemento que seguro ninguno de vosotros vais a mencionar: el fútbol. En 1982, año del Mundial de Fútbol de España, al acabar octavo de EGB, un tal Jordi, no recuerdo su apellido, que era mi tutor en el colegio san Ramón Nonato de Barcelona, me recomienda que estudie cibernética, porque de esa manera tocaría temas de ordenadores. Este hombre se basaba en varios aspectos que había observado en mí, sobre todo que matemáticas era la asignatura en la que mejores notas tenía, que era muy rápido en mecanografía, con más de 300 pulsaciones por minuto y que hacía el cubo de Rubik en menos de un minuto. Sí, señores, tuve y mantengo mucha agilidad con los dedos.

El comentario casi merece un aplauso de parte de sus colegas, pero lo dejan ahí. Que siga.

—Como no le hice mucho caso, ¡me equivoqué de palabra y me puse a estudiar electrónica! Algo que no me gustaba nada... A mitad de curso me fui al colegio de vuelta para hablar con Jordi y decirle que la electrónica era una mierda y no tocábamos nada de ordenadores, tan sólo cables, enchufes y circuitos. El propio Jordi me explicó el error y me ayudó a buscar un nuevo centro de estudios. Finalmente, terminé informática de gestión y me matriculé en la UPC para estudiar la diplomatura de informática, pero no llegué ni a comenzar, pues entonces, en 1988, empezó mi carrera profesional como informático.

»Ahora bien, hablemos de fútbol. En aquel mismo 1982, yo coleccionaba cromos de la temporada 1982-83. Hice la colección de Ediciones Este, de la que a todos nos faltaba el cromo de N'kono, portero de Camerún, el mejor del Mundial ´82. El cromo de N'kono se cotizaba en el mercado de san Antonio, un rastro que se monta los domingos por la mañana en Barcelona, a 100 pesetas de la época. También descubrí que había otros cromos difíciles que se vendían como churros por 25 ó 50. Así que decidí conseguir los cromos difíciles, cambiando con niños durante la semana, para ir a venderlos el domingo por la mañana. Así fue como con 14 ó 15 años ya ganaba mis primeras 15.000 ó 20.000 pesetas mensuales. También jugaba al fútbol, claro, y durante ese tiempo comencé a jugar en un club federado, pero por culpa de una enfermedad en el pulmón, en 1985 lo dejé y me pasé a ser entrenador en equipos de niños.

»En la primera mitad de los años 90 trabajé en entornos IBM AS/400. Al mismo tiempo, estaba como coordinador en un club de fútbol, y en 1994 creé un software de gestión de clubs. Se llamó GFútbol y se lo vendí a un montón de clubs durante los siguientes años, como el Barça y el Espanyol. Ese mismo año conocí el correo electrónico, y al siguiente la World Wide Web. En mayo de 1996, junto con otros socios, creé la empresa Servifútbol, S.L., con la idea de hacer tres proyectos, pero siempre con trabajo que los socios realizaríamos fuera de horas de nuestra actividad principal: uno, crear el portal Servifutbol.com, con información y resultados de fútbol; dos, distribuir el software GFútbol que yo había creado; y tres, la idea de crear un mercado de jugadores de fútbol por Internet, llamado Mercafutbol.

»Fue importante para Servifutbol comprar libre en 1998 el dominio Eurocopa.com. Lástima que en ese momento no me fijé en el negocio de los dominios, ya que había cantidad de buenos nombres libres... El sitio creció, hasta que a finales de 1999 se convirtió en una empresa con personal contratado y varias firmas nos contactaron para que Servifutbol fuera su proveedor de contenidos, en primer lugar de fútbol y posteriormente de deportes. Eso hizo que lanzáramos InfoDeporte.com y posteriormente Juegos-Olimpicos.com como portales dedicados al resto de deportes y a las olimpiadas. Como consecuencia de eso, cambiamos el

nombre de la sociedad a Sports Internet Factory, S.L. A todo esto, por esa época comencé con el First Tuesday en Barcelona.

—Ah, es verdad, cuéntanos.

—En septiembre del 99 me enteré de estos encuentros, que se celebraban en distintas ciudades del mundo. Envié un e-mail a los organizadores y les dije que me encantaría hacerlo en Barcelona. Ese mismo contacto lo hicieron Juan Martínez de Tejada, de Alta New Ventures, Sergio Romero, de MDK, Alex Wagenberg, de eDreams y Francisco Gómez, de Granville. Nos reunimos todos un par de veces ese mismo mes y el martes 5 de octubre de 1999 tuvimos un primer evento de First Tuesday, con Axel Serena como ponente.

—Qué bien, qué rápido todo, ¿no?

—Sí, a través de eso empezamos a hacer un buen networking de inversores y emprendedores... Lo que pasa que dado lo especializado de mis negocios, apenas lograba beneficios laterales como co-organizador de First Tuesday. Pero bueno, en general fueron buenas temporadas. Seguimos con la venta de contenidos deportivos a terceros, sitios como AOL, MSN, Yahoo!, Telefónica Móviles, es decir, Emoción, etcétera.

—Hasta que la burbuja se pinchó.

—Exacto. En 2001, hicimos una pequeña ronda de capitalización y una inversión total, aportada por mí y otros accionistas, cercana a 250.000 euros. Sports Internet Factory, S.L. estuvo involucrada en dos posibles operaciones de venta parcial o total, pero ninguna se concretó. El remate final fue el 12 de septiembre de 2001, el "día después" del 11-S, porque en pocas semanas se cortaron todos nuestros contratos de suministro de contenidos y se dejó de ingresar dinero de publicidad en Internet. Nadie quería saber nada de los negocios puntocom.

»No me quedó más remedio que reconvertirme en una microempresa y pasar de los 22 trabajadores que llegamos a tener a mediados de 2001 a los cuatro con los que finalizamos ese mismo año. Tuve que dejar mi "último" dinero a la empresa para abordar los procesos de despido de personal y no deberle a nadie. Había consumido en mi empresa de Internet todo lo que obtuve por la venta de mis anteriores negocios. Además, durante esos dos años yo no cobraba sueldo de mi empresa y

vivía también de los ahorros. Al final de ese año, vendí mi piso, me fui a vivir temporalmente con mi esposa y mis dos hijos a casa de mis padres, y con mis últimos 3.000 euros creé ITnet Consulting Business, S.L. En esta fase toca mencionar el gran apoyo de mi esposa, Elisabeth Moreno, que siempre había estado ligada a mis proyectos como socia minoritaria y contable. Yo le pregunté si podríamos arriesgar todo para esta nueva empresa, ella me dijo que yo sabía lo que hacía y que se fiaba de mí. Quizá si en esa época no hubiera recibido ese respaldo moral, hoy en día no estaría donde estoy.

—Además dejasteis de hacer los First Tuesday, ¿no es así?

—Sí, esa fue otra consecuencia. Es que no tenía sentido, ya que habían "desaparecido" los inversores y estaba "mal visto" ser emprendedor de Internet. A partir de ahí me obsesioné con empezar a diversificar mis negocios y no depender de una sola línea como me había ocurrido anteriormente. Comenzamos a tener ingresos, principalmente, a través del negocio 906. En 2003, con los ingresos obtenidos, empecé a plantear la compra de portales de ocio. La adquisición más importante fue JocJuegos.com, un portal de juegos online que había creado un cartero de correos fuera de horas de trabajo y que había logrado posicionar primero en Google por "Juegos Online". Luego compré varios portales y dominios a Ferran Arricivita y a Javier Casares, a quienes incorporé a ITnet. En concreto, a Ferran debo agradecerle que me enganchara al negocio de comprar dominios, ya que hoy en día tenemos más de 10.000.

»En 2004 lanzamos portales como MundiJuegos.com o PequeJuegos.com y empezamos a tener una pequeña red de varios portales de ocio a la que dimos la denominación comercial de MundiOcio. Como los ingresos de ITnet aún no estaban estabilizados, se incorporaron algunos socios. Primero Jaime Ferre, que era el director de operaciones, y luego, a comienzos de 2005, se sumaron Axel Serena, Roberto Fernández y Emilio Márquez. A lo largo de ese año equilibramos la empresa y tuvimos la confirmación de que estábamos por el buen camino. También para mí es importante destacar que me dio por crear mi blog, CarlosBlanco.com. Primero fue un blog más personal, luego empecé a hablar mucho del negocio de los dominios y en la actualidad está posicio-

nado como uno de los principales blogs de negocios de Internet en España, sobre todo de interés para inversores y emprendedores.

»El año 2006 fue muy bueno. Empezamos a consolidar toda nuestra red de portales, tuvimos muy buenos ingresos en muchos de ellos, y además decidimos relanzar, junto con Amaia Helguera, los eventos de First Tuesday en España, puntualmente en Barcelona y con gran éxito. Y 2007 ha sido el año más dulce de Grupo ITnet: recompramos a principios de año la participación de los socios minoritarios que había en Sports Internet Factory, S.L. y fusionamos en una única empresa todo el negocio media basado en exclusiva en ingresos publicitarios en Internet. Así nació Ocio Media Interactiva, S.L., que durante ese año superó los 6.000.000 de usuarios únicos mensuales. Y lo más importante: hemos pasado a ser un grupo empresarial que no sólo desarrolla y crea empresas propias, sino que además invierte en otras empresas. Entre tantas cosas buenas, el único lunar ha sido el departamento comercial, el área que peor ha funcionado durante los últimos dos años, ya que no logró en ningún momento posicionar los productos y los ingresos de la compañía en la línea que la calidad de los contenidos y la audiencia lo indican. Ese es uno de los objetivos para 2008. Otro es, como emprendedor, poder obtener la recompensa al esfuerzo y riesgo de todos estos años, posiblemente a través de la venta de alguna de nuestras empresas o participadas.

»A nivel First Tuesday, espero crear una red de Business Angels asociados a nosotros, así como lanzar eventos de Forum de Inversión desde First Tuesday, donde contaremos con la colaboración de Baquia.com y Rodolfo Carpintier. Posiblemente será un año que buscaremos financiación adicional, para continuar invirtiendo en otras Start-ups, y, sobre todo, en aquellos cuyos emprendedores nos motiven y veamos sinergias de negocio. Esta faceta de Business Angel realmente me gusta mucho. Quiero que el peso sea cada vez mayor, aunque no debo descuidar mi trabajo como principal emprendedor de Grupo ITnet.

El sol se despide antes de ocultarse tras los edificios y sus últimos rayos se cuelan por la ventana de la oficina. La reunión se acerca a su final. Pero todavía falta el relato del que hasta entonces ha sido el más silencioso: José Manuel Martínez.

—Yo no me jactaré de haber sido un niño prodigio ni nada de eso —proclama con una sonrisa en la boca, tras aclararse la voz con un carraspeo—. Pero sí que empecé temprano a trabajar con Internet. Allá por 1994, cuando lo hacía en mi primera empresa, Centro Informático Avanzado, S.L., que fundé junto con dos socios más. Lo que hacíamos era impartir todo tipo de cursos informáticos. Desde Servicom, el primer proveedor de Internet en España, nos contactaron para dictar en nuestros centros los primeros cursos de Internet. Nos impartieron un curso de formación en Madrid. Allí conocí lo que era el correo electrónico, los navegadores, etc. Principalmente se utilizaba el software de conexión FirstClass con el que Servicom inició sus operaciones. Todavía recuerdo las primeras páginas que visualizábamos por aquel entonces: *El Periódico de Catalunya*, Sport, Netscape. Claro que la verdadera revolución llegó con InfoVía, pues nos permitió conectarnos a Internet con nuestro módem a precio de llamada local. Luego llegó la conexión con RDSI, las tarifas planas de Wanadoo, los primeros ADSL...

»Durante los siguientes años me especialicé en la creación y mantenimiento de páginas web, tanto para clientes finales como para el dictado de cursos. En estos primeros años de Internet en España se puso de moda registrar dominios que las grandes empresas se hubieran dejado olvidados, a causa de la novedad del medio. Entonces cuatro amigos creamos la empresa Retenes y Visiones de Hoy, S.L., titular de los dominios Retevision.com, Retevision.net, Retevision.org, Terramitica.com, entre otros. A raíz de algunos problemas con los anteriores dominios, conocí a quien hoy por hoy es el mejor abogado de España en tema de resolución de conflictos para nombres de dominio: Javier Maestre, con el que rápidamente hice una gran amistad que todavía hoy mantengo.

—¿Cuándo comienzas con el comercio electrónico?

—En 2001. Lo hago con mi actual socio y amigo Roberto Conejero Selva. Fundamos la empresa AP-Electronics, C.B. y comenzamos con la venta de productos electrónicos desde nuestra web www.ap-electronics.com. A los tres meses era tal el volumen de ventas que tuvimos que cerrar la empresa y abrir una sociedad limitada. Así fue como creamos nuestra actual empresa: Grutinet, S.L.

»En vista de que el comercio electrónico funcionaba, decidimos ampliar el negocio y buscar otras líneas de productos, igual de apetecibles para el cliente internauta. La elección fue muy sencilla: el sexo. Creamos nuestra primera tienda erótica, Erotinet.com. La historia del nombre es muy curiosa, pues nos la dio un cliente de la tienda de electrónica, que un día al enviarnos un paquete, en lugar de enviarlo a Grutinet S.L. lo hizo a Erotinet, S.L. Supongo que por teléfono entendió mal el nombre... No reparamos en gastos a la hora de poner en marcha el sexshop, pues el negocio de la electrónica nos lo permitía. Mucha variedad de productos, gran stock, publicidad, etcétera. Los pedidos llegaban muy poco a poco, pero Erotinet empezó a hacerse un hueco en el mercado. Hoy en día es un referente en el mucho del sexshop y está muy bien posicionado en los buscadores más relevantes.

—Ahí aparece lo que señalaba antes Carlos —digo.

—Claro, ahí aparece Emilio. Fue así: pusimos en marcha el sistema de afiliados y empezamos a aumentar las ventas. Y así, un buen día, sin esperarlo, llegó uno de nuestros primeros afiliados de gran calidad: Marqueze. El cambio fue espectacular. Emilio quería una tienda como la que ya teníamos, pero quería utilizar su nombre y su propio logotipo. Ello nos obligó a crear en cierta manera la base de nuestro éxito. Una nueva web que con el tiempo hemos pasado a comercializar como Marca Blanca. A partir de ese momento, de la mano de Emilio, hemos asistido a sus famosas Comidas de Negocios, que nos han permitido relacionarnos con gente muy importante del mundo de Internet.

La tarde se ha marchado y, aunque queramos mostrarnos indiferentes, el reloj nos apura un poco a todos. Todos terminamos como jugadores de fútbol tras una victoria: cansados y felices, con la satisfacción del deber cumplido. Mientras nos levantamos y cada uno busca su abrigo, Ildefonsos pregunta cuándo volveremos a estar los seis juntos en algún lugar. José Manuel imagina un encuentro 15 años después, para hablar de los próximos 15. ¿Quién puede saber lo que ocurrirá en ese tiempo? Carlos pregunta si eso ha sido todo. "Sí", les digo, "salvo que alguno de vosotros quiera agregar algo más". Y Emilio, que ha sido el primero, no puede dejar pasar la oportunidad de, también, cerrar el encuentro:

—Yo quiero agregar algo. Me apasiona mi trabajo. En realidad no puedo decir que sea fácil separar mi trabajo y mi vida personal, porque lo que para mí es un auténtico hobby es, al mismo tiempo, lo que me da de comer. Disfruto muchísimo con lo que hago y nunca cierro las puertas a aprender cosas nuevas. Y con respecto a lo que decíais, qué pasará en los próximos 15 años, ¡quién sabe! En lo relacionado con el mundo online todo evoluciona a una velocidad de vértigo. Un año en la evolución de cualquier proyecto online puede equivaler a diez años en el mundo real...

Diego Díaz confía en el camino hacia la ciberdemocracia

Prometí a Ángel María que yo me encargaría de ir a ver Diego Díaz, y así, además de recoger su historia para el libro, nos poníamos al día.

Diego me recibe en su oficina de Yahoo! España. Él es el responsable de productos y servicios de la compañía, pero su oficina no hace ningún alarde ni de lo uno ni de lo otro. De los primeros, hay un escritorio, un ordenador y unas cuantas carpetas. De los otros, el que brinda un expendedor de agua en una esquina y, por supuesto, Internet. Con eso, casi, le basta.

Ya sabe qué busco, conoce el proyecto del libro, sabe qué es lo mejor que puede darme. Por eso, porque sé que lo ha meditado, y porque se nota en su forma de hablar, comprendo que no hay jactancia en sus primeras palabras, como sí podría haberla si quien las pronunciara fuera otro.

—No sería una exageración afirmar que en la mayor parte de mi vida profesional he estado vinculado a un proyecto que, de alguna forma, engloba todo lo que entendemos como Internet hoy en día —dice—. Cuando nació Yahoo! España, el 11 de noviembre de 1998, yo ya formaba parte de la compañía. Pero estaba en la oficina francesa. Después, en enero de 2000, me uní a la oficina española, una vez que su fundadora había asentado las bases de lo que se convirtió en poco tiempo en el principal portal de Internet en nuestro país.

—¿Con qué puesto empezaste?

—Empecé como director de navegación, lo que en inglés es surfing manager. Suena atractivo, pero siete años más tarde me hace pensar en hasta qué punto se ha transformado Internet desde entonces. Efectivamente, era el responsable del equipo que se ocupaba de surfear la Red, de explorar sus contenidos y de clasificarlos. Yahoo! era un directorio de Internet en el sentido tradicional de la palabra. Es decir: los usuarios buscaban información ordenada por áreas de interés, por zona geográfica o por idioma y, para que esto fuera posible, algún ser humano

tenía que dedicarse a analizar la información que se publicaba e incluirla en ese directorio.

—Eso cambió cuando llegaron los algoritmos.

—Así es, Jorge. La búsqueda algorítmica transformó nuestro negocio principal y nos permitió clasificar la información de forma automática y mucho más instantánea. De todas maneras, nuestro objetivo sigue siendo el mismo que el primer día: servir como puerta de acceso a Internet y facilitar a nuestros usuarios un contacto directo con lo que más les gusta, con sus comunidades y con el conocimiento.

—¿Cuáles son tus actividades actuales?

—Soy responsable de todos los productos y servicios que ofrece Yahoo! España, incluyendo servicios de noticias, de streaming de música y vídeo, la red de conocimiento, Yahoo! Respuestas, Correo Yahoo!, Messenger, Yahoo! Grupos... y la lista continúa. Son numerosos los servicios que ofrecemos a los 500 millones de usuarios que nos visitan en todo el mundo, más o menos la mitad de la población de Internet. Hemos crecido y ya estamos presentes en Europa, Asia, América Latina, Australia, Canadá y Estados Unidos. Pero además, no sólo hemos crecido en tamaño. También ha cambiado nuestra forma de utilizar Internet.

Si hace apenas unos años era un proceso unidireccional en el que las empresas y los medios de comunicación descubrieron un nuevo canal para comunicarse con sus clientes, ahora es una experiencia más colaborativa, en la que los propios usuarios se han transformado en editores de los contenidos. Fuimos los primeros en darnos cuenta de este fenómeno y lanzamos Yahoo! Grupos, de manera que los usuarios pudieran contactarse con personas con intereses afines. Ahora son 100 millones los usuarios de este servicio. Si cada uno de ellos grabase un vídeo musical en Internet, tardaríamos más de ocho millones de horas en ver todo el programa. Pero hemos ido un paso más allá. En sólo un año, Yahoo! Respuestas, se ha convertido en el mayor repositorio de conocimiento humano y permite a los usuarios no sólo compartir el conocimiento, sino expandirlo y ponerlo a disposición de toda la comunidad online.

—¿Cuáles son los proyectos y objetivos de Yahoo! para el futuro?

—Jorge, supongo que lo sabes, la nueva frontera de Internet, sin duda, será móvil. Ahora hablamos de los 15 años de historia de Internet. Si tenemos que pensar, o tratar de imaginar, los próximos 15 años, veremos como ya no tendremos que acercarnos a la Red para aprovechar todas las facilidades que nos proporciona. Internet formará parte de nuestra vida y estará presente en casi todos sus aspectos. Casi toda la información que utilicemos, a nivel personal o en la empresa, será virtual y podremos acceder a ella desde cualquier dispositivo, sea el PC, el teléfono móvil, la PDA o la televisión de nuestra casa. Podremos personalizar los servicios con la combinación de distintas funcionalidades en nuevas herramientas hechas a medida. Cuando tengamos que ir a una reunión, nos avisará la PDA, en el momento de acceder al coche, el navegador GPS sabrá guiarnos a nuestro destino de forma automática porque ya habrá recibido una señal de nuestra agenda electrónica.

—Se parecerá a ese mundo que muchas veces vaticinaron las películas de ciencia ficción...

—Es que resulta difícil imaginar cuánto ha cambiado la sociedad gracias a Internet y cuánto seguirá cambiando. Sin embargo, el cambio más fundamental afecta nuestra manera de interactuar con los demás actores de la sociedad. Las barreras geográficas desaparecen, podemos interactuar con cualquier persona del mundo que tenga los mismos intereses que nosotros y a la vez podemos opinar sobre cualquier tema que nos afecte. Ya no serán los grandes grupos mediáticos los que decidan si una opinión debe o no debe publicarse, sino los otros participantes de la comunidad online serán quienes creen su propia jerarquía del conocimiento. Creo que ese es el primer paso hacia una verdadera "ciberdemocracia".

Así explica sus objetivos uno de los rostros visibles de Yahoo! en España. Y en ningún momento pierde la sonrisa. Es, pienso, la sonrisa de los que confían en que el futuro depara cosas buenas, no sólo a nivel individual.

—Creo que cuando embarqué en este proyecto —agrega Diego— como creador de una especie de "biblioteca de sitios Internet", sabía que de alguna forma buscábamos desarrollar una brújula que guiara a los

usuarios a través de un océano de conocimiento... Como todos los grandes navegadores de la historia, por mucho que nos fijemos un rumbo, nunca podremos estar seguros de dónde nos llevará: aún no sabemos hasta dónde Internet evolucionará, pero el recorrido hasta ahora ha sido apasionante. Y me ilusiona enormemente poderlo seguir en los próximos años.

A Alejandro Suárez que nadie le hable de vender

De nuevo me encuentro en un restaurante de Madrid. A quien tengo frente a mí para compartir cena y charla es Alejandro Suárez, director ejecutivo de la red de portales Publispain y de la Inversora Foley, una de las mayores compañías de creación y explotación de contenidos web. La historia con Alejandro es curiosa: nos conocemos desde hace tiempo pero por los blogs. Él lee el mío, angelmaria.com, deja comentarios, yo le respondo, también dialogamos a través de comentarios en otros blogs... Cuando surgió la idea del libro contacté con él y, desde el primer momento, noté su entusiasmo, sus ganas de hablarme de su historia y su visión de Internet. Cuando nos encontramos, después de tantos e-mails y diálogos telefónicos, ya nos sentimos casi como amigos de toda la vida. Me lo encuentro animado, con tantas ganas de hablar que un simple "cuéntame" basta para que comience.

—Fue por el año 97 ó 98 cuando empecé con Internet. Tenía 25 años y en esa época me dedicaba a otras historias, había trabajado en la radio y en discotecas. Por entonces me compré el primer ordenador, un portátil.

—¿Un portátil? —le pregunto sorprendido, porque los portátiles no eran algo frecuente en aquella época.

—Sí. Cualquier portátil valía más que el mejor portátil que te puedas comprar ahora. Para conectarse a Internet había que hacer una llamada internacional a Estados Unidos, que era una pasta... Pero sí que empezamos a descubrir Internet en aquel momento y a dedicarle mucho tiempo, quizá demasiado. Después llegaron las conexiones locales y era un coñazo cómo funcionaban, porque te llamaban por teléfono y se caía la línea, y, sobre todo, por el precio de las llamadas, que no era como ahora... Por supuesto nadie había oído hablar de términos como ADSL...

—¿Y cómo fueron tus primeros emprendimientos?

—Empecé más que nada por hobby a ver páginas, hasta que junto con unos amigos, registramos un par de dominios y empezamos a crear contenidos. Abrieron los primeros cibercafés, el primero que recuerdo creo

que estaba en la calle san Bernardo, con unos ordenadores que te dejaban usar un ratito... Empezamos así, como quien no quiere la cosa, a desarrollar contenidos, portales... Sin notarlo, empezamos a dedicarnos a Internet.

—¿Qué recuerdos tienes de aquellos primeros contactos con la Red?

—Uhm... Yahoo!, Altavista... y poco más. Terra era tan sólo un buscador. Era una época tan inicial no nos imaginábamos que Terra fuera a salir a Bolsa. Yo me entretenía mucho en aquella época en posicionarme en los buscadores. Trataba de encontrar la fórmula, sobre todo en Altavista, y la fórmula era totalmente aleatoria, se posicionaba un poco como ellos querían, nunca dabas con una clave.

Con los ojos llenos de recuerdos, Alejandro vuelve a aquellos primeros pinitos:

—Teníamos una página de juegos y nuestro objetivo era poner juegos en el buscador de Terra y salir delante del propio Terra. A veces lo conseguíamos y se cogían unos cabreos... Eran momentos iniciales, la programación de todo era muy básica, tú ponías "cero juegos" y tú ya tenías que salir el primero porque empezabas con "cero", entonces te forzaba a reprogramar el sitio para que salieras tú. Yo creo que era un Internet mucho más sano que el actual, porque había malos y buenos de verdad. Ahora malos ya prácticamente no quedan. En aquella época, años 99, 2000, había organizaciones completas dedicadas a crear virus, a temas de hackers, salían cosas que daban miedo. Fueron muy inteligentes los socios que tuve en aquel momento, como un hombre de Valencia que no recuerdo cómo se llama, que es hoy en día el dueño de Móviles.com, de Cine.com y Personales.com. Tuvo en aquel momento la visión de registrar dominios genéricos que tiene todavía. Tuvo el mérito de hacerlo en aquel momento, porque hoy en día la gente, sobre todo a nivel de dominios habla de Chris Chena como si fuera un mesías y sólo ha sido alguien que tenía dinero. Pero aquel tío que tuvo mérito es el que empezó en el 98 conmigo y, cuando yo estaba jugando a los marcianitos, ¡él compraba dominios!

—¿Cuántos sitios maneja Publispain actualmente?

—Ahora tenemos unos 50 portales, con unos 200 millones de páginas vistas y unos 11.750.000 usuarios. Es una red de portales y una red

de blogs que poseemos desde 2007. Nosotros creamos contenidos, portales y empresas, y por suerte o por desgracia, ninguno de los portales que hemos creado desde el año 98 ha tenido que cerrar.

—¿Ni siquiera cuando estalló la burbuja?

—Bueno, estamos hablando del año 99, 2000, cuando la gente empezó a volverse loca. Algunas empresas habían salido a Bolsa y parecía que España colonizaba el mundo. Las acciones de Terra a 80 euros, yo no vendía porque tenían que subir más... Fíjate cómo sería la situación: yo tenía un amigo que era joyero y un día un tío de Telefónica le dijo que por qué no montaba un portal de subastas. Le dio seis millones de euros. A los seis meses se habían pulido los seis millones de euros, no quedaba nada y aquello cerró. Pero había funcionado así: venía la gente y te daba dinero. Nosotros, quizá el único inconveniente que hemos tenido desde el año 98 es que, habiendo tenido oportunidades de vender la empresa a valores muy importantes, no hemos vendido nada. Hemos pasado buenos y malos momentos. En la cuestión publicitaria, en esos años trabajábamos con una empresa de publicidad muy pequeñita que era Equis Media, que fue lo que luego se llamó Adlink, a los que les servíamos un porcentaje muy importante. De ahí viene la historia de comprar Metrópolis Global: un tema nostálgico, en el año 99 nos rebotaban casi todas las campañas, y casi diez años más tarde les hemos podido comprar...

—¿Qué balance haces de la etapa de la crisis?

—Yo creo que todos hemos ganado. Todo ha evolucionado mucho, está todo mucho más formado. En aquel momento había mucha gente, todos chavalillos. Ha habido muchos que han estado en el sector y luego han salido, que han entrado con el boom de los bancos y la Bolsa, pero que en cuanto comenzó a ir mal salieron. Muchos cerraron. Nosotros lo hemos pasado regular, como lo ha pasado todo el mundo. Pero yo creo que fue bueno en aquel momento para que se quedara todo el que de verdad estaba interesado en el sector o venía al sector. Porque aquello era una locura. Todo el que vendió o amplió capital, se metió en estructuras más grandes que luego, con la crisis, no se pudieron mantener, porque el que había invertido no sé cuántos millones de euros por lograr unos objetivos, cuando pinchó la burbuja dijo: "Sumo pérdidas, me voy

a mi casa y a estos los dejo liquidados". Y eso pasó con iniciativas que fueron buenas en aquel momento.

—¿Hoy cómo ves el negocio en ese sentido?

—Yo soy muy pesimista con el tema de las valoraciones de las empresas de Internet. El otro día escuchaba valoraciones de redes de blogs que a mí me dan risa. Podemos hinchar todos la burra en público y hacer el juego de "la mía vale 17 y la tuya 25, no me discutas mis 17 que yo no discuto tus 25", cuando en realidad todos sabemos que a lo mejor son tres y tres. Se entra en el juego en el que parece que se defiende la imagen corporativa del sector y que esto es más de lo que es. Pero bueno, ha habido momentos para todo. Hace no mucho pareció que íbamos a vivir una locura otra vez, pero parece que se ralentiza un poco todo, con los problemas inmobiliarios que hay, el paro en ascenso...

—¿El futuro qué nos trae?

—A día de hoy, nosotros hemos diversificado un poco, tanto con nuestra red de portales, que es nuestro modelo de negocios tradicional, con el objetivo de crear más valor y más sinergia entre ellos y generar más tráfico, como con los blogs. Creo que va a haber un cambio importante en el próximo año o año y medio. Veremos cómo nos adaptamos todos. Yo creo que lo mejor de los blogs no son los blogs en sí, ya que no son más que un medio. Tienen ventajas, como que permiten la riqueza de una edición simultánea desde varios puntos. Y también permiten una cierta, aunque cada vez menor, interacción por parte del usuario, que yo veo un poco agotada... Lo bueno, lo principal, es que los blogs han traído a gente joven, gente que ha empezado a conocer Internet a través de ellos. Es una pena que no conozcan lo que se ha hecho antes, porque parece que previo al WordPress estaba el desierto, pero en España se han hecho cosas de verdad muy interesantes.

—¿Qué opinas de esta nueva generación de la Web 2.0?

—Yo creo que están más preparados que nosotros. Nosotros, la preparación la suplimos con unas ganas de investigar y de probar cosas que quizás ellos, por no necesitarlas, no tienen. Porque en el año 97 no había un software como WordPress para que yo pudiera crear un portal: yo empecé con un manual de código preguntándome qué era esto del

HTML. Y cuando entrabas a una página americana y descubrías una lucecita que cambiaba de color, ¡eso era la hostia! Yo entiendo que eso es la prehistoria, y que ahora la gente dice "qué estupidez", pero así es como empezó. Quizás ahora, cuando haya una cosa nueva, los que empezamos en aquella época tengamos más facilidad de adaptación que la gente joven que ha llegado y le han dicho "con esto vas a editar tu blog, lo vas a promocionar con esto...". Hay gente joven que hace cosas interesantes. Creo que sobre todo han ganado desparpajo. A nosotros, a mí al menos, me faltó ese desparpajo, haber sido más agresivo. Había demasiado respeto a todo. Creo que ahora la gente llega con más ganas de bronca. Y tiene más tiempo libre, yo eso no lo entiendo: te encuentras a un tío que ha abierto una red de blogs hace seis meses y que ahora, en el mismo día, tiene 40 ó 50 comentarios. ¡El tío se dedica solamente a esto! Yo no sé si gana dinero o no, pero tiene un tiempo para dedicarse a promocionar redes, escribir comentarios, dejar su opinión... Yo creo que esa es una oportunidad que no tuvimos muchos de nosotros en aquella época. La gran diferencia que yo veo es esa: hoy en día un emprendedor, si es regular tirando a bueno, tiene dinero mañana. En aquel momento, a un tío muy bueno, con un producto ya hecho, consolidado, con tráfico, con negocio, le costaba levantar dinero. Hasta hubo momentos del mercado en que pensabas: "Que no me venga más tráf ico porque no lo estoy rentabilizando y no lo puedo asumir". Y hubo otros, claro, en que se facturaba a lo bestia en tres meses.

—¿Alguna anécdota curiosa de tu historia como emprendedor en Internet?

—Yo creo que lo que más va a quedar es aquello. Como todos mentíamos como locos con las agencias de publicidad... Aquello era un cachondeo, todos falseábamos los datos como animales, era la ley de la selva: el de enfrente hacía trampa, así que tú hacías trampa o no entrabas. Había mucho trapicheo con las empresas grandes. Hay algo que creo que lo puedo contar ahora porque ya ha prescrito, porque fue hace muchos años: hubo empresas que tuvieron que gastar sus presupuestos de publicidad y a nosotros nos metían dinero porque tenían que recibir un retorno. Hubo mucho engaño. Una empresa, no voy a decir cuál, necesitaba gastar tres millones de euros en publicidad y necesitaba

demostrar a los inversores que los anunciantes estaban empezando a confiar en ellos. La manera de demostrar una y otra cosa fue comprarnos publicidad a lo bestia con el compromiso de que dos meses más tarde reinvertiríamos el 90 por ciento de esa publicidad. A nosotros nos generaba una ganancia importante, que nos hizo sobrevivir en épocas duras y ellos demostraban un aumento de publicidad en sus portales. Y hablo de una de las cinco primeras empresas de España en aquel momento. O sea, que todo el mundo maquillaba sus resultados así...

—Cuántas cosas vividas en sólo 15 años.

—Yo creo que no hubo un mérito mayor que el haber llegado en el momento justo. Si todo hubiera pasado hoy, a mí me hubiera pillado ya muy mayor para meterme en esto. Pero con 18 ó 19 años, es otra cosa. Hemos tenido la suerte de ser la primera generación. Y muchos de nosotros estamos teniendo la suerte de que la segunda generación nos desprecie.

Es raro escuchar a alguien de 34 años sentirse "muy mayor" para comenzar un emprendimiento. Pero eso, claro, si hablamos de cualquier cosa menos de Internet, este mundo en el que grandes proyectos suelen ocurrírseles a chicos de 20 años y para desarrollarlos parece no haber mejor sitio en el mundo que un garaje.

—¿Y tú cómo te imaginas dentro de diez años?

—Dentro de diez años a mí me gustaría seguir, al contrario de mucha gente que dice: "Ojalá dentro de diez años no esté porque me ha comprado una empresa". Nosotros no estamos aquí para vender la empresa. Dudo que la vayamos a vender. Creo que no sería bueno venderla. Y creo, además, y esto el emprendedor lo tiene que tener muy en cuenta, que estas empresas tienen un capital humano muy importante. Cuando te sientas y te dicen: "Tenemos 500 millones de euros". "¿Y qué planes tenéis?" "Comprar". "¿Y?" "El día de mañana, juntar todo lo que hemos comprado". "¿Y?". Te das cuenta de que lo único que tienen son 500 millones de euros... Yo tengo una empresa que me da beneficios suficientes para tener un nivel de vida altísimo, tener trabajadores que cada año les tengo mejor económica y socialmente, la satisfacción de que cuatro o

cinco personas que empezaron conmigo han podido comprarse su casa, irse a vivir, casarse, incluso tres de ellos tener un niño...

—Tú has podido mantener la serenidad cuando recibiste ofertas de compra muy importantes por tus empresas. El otro día yo lo hablaba con Eudald Domènech, y me sorprende que, de los que estais ahora, muchos sois la gente que ha dicho que no.

—Posiblemente yo hace cuatro, cinco, seis años hubiese vendido como un loco. Pero en 2002 ninguno de estos de "tengo 500 millones" vino a comprar. En aquella época, a esos ni les veía, ni me cogían el teléfono. Esa gente aparece ahora y va a seguir apareciendo. Habrá gente que venderá, gente que no venderá... y nosotros no venderemos. Yo dije no por tres razones. Primero, porque no la voy a vender. Segundo, porque me dio miedo. Yo tenía una percepción de lo que había hecho y te encuentras con tíos que tienen otra percepción y que son personas respetables dentro de su negocio, gente importante, que maneja 50 parques acuáticos en toda Europa... Entonces tú dices: o estos están chalados o ven en mí algo que yo no veo. Y, joder, tan tonto no soy como para no saber que esto que yo he hecho en un año y medio no puede valer seis millones de euros. La verdad que lo pasé mal, pasé mucha tensión. En esa primera negociación en la que intervino el banco, yo participé y pasé el mayor estrés de mi vida. Salía de reuniones en la calle Velázquez con el banco y el consejo de administración a las once de la noche. En aquellas semanas engordé diez kilos. Después dejé de ir. Desde entonces he tenido varias comidas, insinuaciones, ofertas directas, varios pedidos de información y nunca he vendido. Tercer motivo: porque sé que si un día vendierapue sería elemental que yo me quedara al menos durante unos años. Y a nivel personal a mí me es muy difícil... Sé que es el perfil malo del emprendedor, pero a mí, que he tomado decisiones durante 12 años, eso de tomar el puente aéreo e ir a Barcelona para que te digan lo que tienes que hacer...

Y en ese momento, la cara de Alejandro Suárez es de lo más expresiva. Resulta imposible no reírse ante su gesto. Él sigue explicando que es imposible que se desprenda de sus firmas...

—Sé que no lo voy a hacer. Sobre todo porque no tiene sentido. Yo puedo vender, me voy a mi casa, me jubilo y entonces tengo un problema: ¿qué hago?

Correos cruzados con Josep A. Aliagas

Antes de bajar a comer, recuerdo que aún no he respondido un e-mail de Josep Aliagas, uno de los pioneros de Internet y creador, junto con su hermano, de Ready Soft en 1994, fundamental en el origen del desarrollo Web de nuestro país. Él se encuentra al tanto de lo que Jorge y yo nos traemos entre manos y quiere aportar su granito de arena. Así que antes de suspender la actividad de mi PC, le escribo un breve correo, para alentarle.

«Hola Josep,

Como ya te comenté en nuestro anterior correo electrónico, ya lo tenemos todo listo para recibir tu historia, así que busca un sitio tranquilo, coge lápiz y papel —bueno, mejor teclado y monitor— y empieza a dejar constancia escrita de tu vida en Internet en estos últimos 15 años.

Jorge y yo escribimos un libro sobre personas: no eres un ordenador más en la Red que ni siente ni padece. Como te comenté, queremos que tú también estés reconocido dentro de este tablero, porque eres una pieza fundamental. Esperamos a Josep Aliagas con entusiasmo en nuestras páginas».

A media tarde, el característico sonido de la bandeja de entrada del correo me despierta de mi somnolencia. Ya falta poco para acabar la jornada y hoy me encuentro verdaderamente cansado. Pero el sopor se disipa, al instante, cuando leo el nombre del remitente. Abro el sobre electrónico y me dispongo a leer una nueva entrada de nuestro libro. Me gusta lo que hacemos.

«Ahí va eso, Ángel María....

»Soy Josep A. Aliagas. Nací en Reus, en 1969. Mi primera experiencia con la informática fueron los míticos Commodore,

Amiga y Sinclair ZX Spectrum. Recibí mi primer curso de Basic con 12 años, cuando programaba con un Apple Lisa y compraba revistas de informática... Reconozco que lo que más me interesaba eran los juegos. Bueno, pero también estudié. En concreto, ciencias económicas en la Universidad de Barcelona.

»Mi primer trabajo después de la universidad fue en KPMG como auditor, allí estuve hasta 1995. Un año antes, mi hermano Pau finalizó un trabajo temporal en HP tras convencer a nuestro padre de que invirtiese algún dinero en crear un ISP. De ese modo nació en 1994 Ready Soft, la primera empresa de Internet española, que no de España, donde la gente podía utilizar el recordado Compuserve.

»Durante estos meses nacieron otras compañías, como por ejemplo, Servicom, que fundó Eudald Doménech, y Tinet, un ISP que nació en Tarragona con dinero público. Como he dicho antes, en mayo de 1995 dejé KPMG para unirme a mi hermano y a las dos personas que en ese momento ya trabajaban con él. Ready Soft se creó en el comedor de la casa de Reus donde vivíamos de pequeñitos y que había quedado deshabitada desde hacía por lo menos diez años. Allí amontonábamos módems y comprábamos líneas de teléfono a Telefónica. Nuestros clientes eran casi todos de Reus y, poco a poco, compramos más ancho de banda en una Frame Relay para dar mayor velocidad. En esa época, la gente pagaba una cuota mensual por conectarse a nosotros más las llamadas locales a nuestros racks de módems. Todavía recuerdo el ruido del módem cada vez que alguien se conectaba a nuestro ISP.

»Pronto me dediqué a salir a vender Internet a todas las empresas cercanas. El primer cliente que tuvimos fue la empresa reusense Borges, donde su directora de marketing, Ana Pont, apostó por nosotros desde el primer día. El primer chasco nos lo llevamos desde el ayuntamiento de nuestra localidad. Tras hacer la primera web de una ciudad española en ese año 95, prometieron entregarnos un proyecto si hacíamos ese primero de manera gratuita, pues en ese momento, según nos comunicaron, no tenían presupuesto... Al cabo de unos meses, cuando sí lo tenían, el

proyecto se lo llevó el "amiguete" inexperto, pero "amiguete" del político de turno, hecho que nos frustró en un momento en el que cualquier compañía que comienza necesita el máximo apoyo.

»Recuerdo que en nuestros inicios se nos acercó un gran empresario del sector que quería integrar nuestro ISP en su compañía. Tras comentarle que su negocio, aunque pertenecía al mismo sector, era mucho más grande que el nuestro y por lo tanto no era complementario, ya que nosotros no nos dirigíamos al gran consumo sino a las empresas grandes, el señor en cuestión nos miró y dijo: "A ver si te crees que unos niñatos de Reus podrán llegar a acceder a grandes compañías" y, bueno... los niñatos llegamos a vender en El Corte Inglés, a crear proyectos para Panrico, Camper, BBVA, en fin, un final feliz... Y sin rencor.

»En esos días se empezaba a hablar del RDSI. La gente pedía velocidad y esa parecía la solución. En los pueblecitos de montaña no hubo RDSI ni planes para ello hasta el paso de unos cuantos años... pero descubrimos que si se pedían tres o cinco líneas en el mismo pueblo, Telefónica estaba obligada a llevarlas, y así, nos dedicamos a promover RDSI por las localidades a la búsqueda de cinco personas que las solicitasen... ¡y conseguimos que los pueblos más remotos tuviesen líneas de alta velocidad!

»Al cabo de unos meses se empezó a hablar de InfoVia, una novedad increíble, puesto que en lugar de tener que montar racks de módems nos bastaba con un número único con llamada local desde toda España. O sea, que se nos abría un mercado de 40 millones de personas cuando hasta el momento sólo había sido de 80.000 y teníamos que aprovechar la ocasión. Empezamos a vender en toda España, pusimos anuncios en las revistas especializadas... y empezó la guerra de precios, CTV, Arrakis y RedesTB vendían conexiones a 10.000 pesetas anuales cuando nosotros lo hacíamos por 30.000. Finalmente lanzamos un ISP de 5.000 pesetas al año y conseguimos muchísimos clientes. Fue interesantísimo....

»Nuestro futuro cambió cuando empezamos a vender en El Corte Inglés. Tras un año de negociación, tuvimos que crear un producto de conexión a Internet con caja, manual de instrucciones y kit de instalación para venderlo en las tiendas de El Corte Ingles en toda España. Allí conocí a Gonzalo Babé, que entonces era el director comercial de Telecor y posteriormente fue director de gabinete del ministro de Telecomunicaciones —en la actualidad, Gonzalo es el responsable de la operadora móvil virtual de El Corte Inglés—. Más que muchísimas ventas, el acuerdo con ECI nos ayudó a madurar y nos dio prestigio. Trabajar con El Corte Inglés en España es como tener una ISO. Lo mejor es que la gente que trabaja en esa empresa es maravillosa y muy profesional. A partir de ahí, cada vez que nos presentábamos a una empresa y declarábamos que trabajábamos con ECI, nos abrían las puertas de par en par.

»Aquellos fueron años geniales en los que conocí a la gente que junto con nosotros ayudó a desarrollar el mercado en España: Fernando, de Ozú —gran amigo mío—; Pep, de Olé; Encomix, Sarenet, Jet... todos nombres míticos que, como Ready Soft, nos curramos los inicios antes de que llegase la época de los banqueros. Pasar del cero al uno es infinitamente más difícil que pasar del uno al dos y del dos al tres. Arrancar es verdaderamente difícil y unos cuantos locos apostamos por el futuro en el pasado.

»Ready Soft se especializó en dar servicios a empresas, firewalls, servidores de correo, FTPs, redes privadas virtuales, túneles... Eran palabras nuevas para mí y eso mezclado con SAP R3, BAAN, AS400... hacían un cocktail explosivo. Ah, además hacíamos unas webs fantásticas que ganaban concursos de diseño, como el que en su día ganamos con la web de Kellogg's en el Festival de San Sebastián. La parte más interesante llegó en el 97, cuando decidimos ir a Argentina, Chile y Perú a "internacionalizar" Ready Soft y crear empresas allí, buscar socios, proveedores de circuitos, operadoras, analizar prensa... En fin, ¡una aventura genial!

»Justo cuando estábamos a punto de llegar a acuerdos en los tres países, nos enzarzamos en una negociación para vender Ready Soft a World Online, una compañía holandesa que tenía ganas de comerse el mundo. Nos vendieron la moto y nos compraron parte de la compañía. Y digo que World Online nos vendió la moto porque nos prometió que podríamos seguir creciendo en Latinoamérica mientras que nos dejaría llevar la compañía en España a nuestra manera. Pronto vimos que una vez cerrada la transacción sus intenciones no eran tan amistosas y las cosas empezaron a cambiar. Querían controlar la compañía con personal holandés, nos mandaron cuatro consultores que nos decían lo que teníamos que hacer y finalmente, tras negarnos a seguir estrategias suicidas, acudió un alto directivo a nuestra oficina en Barcelona, se metió en mi despacho y me dijo: "Mira, para que te hagas a la idea, hemos comprado un coche en España y tú eres nuestro chófer". A mí me salió mi parte andaluza, que tengo abuelos sevillanos, y le dije con mucho salero: "Mira, míster, tú has comprado un coche en España, pero yo no soy tu chófer, sino tu piloto, si lo que quieres es un chófer, te has equivocado de persona". Como comprenderás, Ángel María, la relación con los holandeses era tensa.

»Más tarde salimos a Bolsa. Me encontré en la obligación de preparar un plan de negocio a ¡ocho años! Hacer un plan a ocho años de un negocio que llevaba cinco de vida y cada año cambiaba... me parecía ciencia ficción. Me dijeron los números que tenían que salir al final, es decir, teníamos que empezar con una estrategia para que concluyese un resultado "vendible". Evidentemente, me negué a firmar dicho plan porque yo no quería acabar denunciado por fraude. Y pasó lo que pasó... con el pinchazo de la burbuja.

»La época de la burbuja fue increíble. En ese momento, gente que no teníamos un duro de repente tuvimos una cola de empresas que querían comprarnos por una barbaridad de millones. Recuerdo en una ocasión que un banquero me dijo: "Te doy seis

millones de euros por el 51 por ciento del negocio que quieras lanzar". Alucinante. Tonto de mí, no acepté.

»En un sector donde celebrar una fiesta en un bar —First Tuesday— y recoger tarjetas era uno de los grandes proyectos de Bolsa, donde un charlatán que acababa de vender un proyecto basura a un gran banco por miles de millones de pesetas y decía que no lo hacía por dinero, sino para que sus nietos le recordasen por haber hecho algo importante por su país, no podía acabar de otra forma. Todavía recuerdo cuando Invertia, uno de los mejores proyectos, que todavía subsiste, se vendió a Telefónica —si no recuerdo mal— por 120.000 euros. Al hablar después con Rafa, su fundador, me dijo en tono irónico y semi frustrado: "Yo soy el que ha `regalado´ Invertia". Es evidente que eso sonaba a miseria seis meses más tarde.

»Incluso Ana Patricia Botín se pasó de la banca al mundo online. De repente, se convirtió en el icono de la Red en España. Ana asistía con los jóvenes emprendedores a foros y eventos de Internet. Un lujo para el sector, además de una gran experiencia personal conocer a una persona tan impactante. Sinceramente, conocer a Esther Dyson y a Ana Botín ha sido de las mejores experiencias que he tenido en estos años.

»En ese momento todos los jóvenes triunfadores éramos carne de prensa, desde *Vogue* hasta *Antena 3*, pasando por *Expansión*, *El País*... ¡Salíamos en todas partes! Éramos los dueños del mundo.

»Y de pronto, se acabó. Pinchó la burbuja, cayó Terra, LaNetro ya no llegó ni a salir a Bolsa, en fin, se acabó el sueño... Y zapatero a tus zapatos. Los banqueros volvieron a los bancos y los consultores a las consultorías. De nuevo quedábamos los del principio.

»Con la experiencia y contactos que conseguí creé junto con Globomedia la compañía Globomedia Digital para hace series interactivas. En paralelo, también creé Diginvestra, para no dejar de continuar con mis desarrollos. Incluir a los móviles e integrarlos con Internet y TV era nuestro nuevo objetivo. Y para financiar

el futuro con dinero del presente, nos metimos en el mundo de los sms y creamos la primera empresa de sms en España, Arena Mobile, que hoy se dedica a desarrollar plataformas y tiene presencia en 16 países. Arena Mobile trabaja con operadoras móviles y televisiones en más de 70 países, desde Nueva Zelanda, China, India, Japón, Kuwait, Marruecos o Francia hasta Estados Unidos, México o Brasil.... Y lo hace con empresas como NBA, LG, Nokia, Premier League, La Liga, Universal Pictures, Guiness, Miss Mundo, Barrio Sésamo o Warner... Seguimos en expansión, de momento sin socios, pero quizá cuando estas palabras estén sobre la página del libro que el lector tiene en sus manos sea diferente y tengamos algún socio en la compañía...

Un abrazo,
Josep A. Aliagas».

Antonio Domingo, John Shaw, Álex DC y Miguel Acosta: cosas de Internet

Antonio Domingo llega a mi oficina vestido con un traje azul, camisa blanca y una corbata con sobrias líneas blancas y negras sobre fondo rojo. Lleva puesta también la misma sonrisa con la que suele aparecer en las fotos, el mismo gesto bonachón. Su llegada fue para mí una buena noticia. No sólo porque lo conozco desde hace tiempo, desde la primera vez que compartimos una charla en un evento Thursday y porque disfruto mucho de conversar con él. También porque llevo varias horas frente al ordenador y por fin ha llegado el momento de salir, de concretar una más de las gratas entrevistas que le dan forma a nuestro libro.

Le pido que me espere dos minutos. "Vale", me dice por toda respuesta. Siempre que nos vemos comenzamos nuestra conversación con los bueyes perdidos, la actualidad, los temas que salen hoy en el telediario y mañana todos olvidamos. Me entusiasma saber que esta vez será distinto. Teneamos mucho que hablar. Seguro que él me contará una de esas historias que no aparecen en las portadas de los periódicos, pero que son mucho más valiosas y dejan surcos más profundos en el camino.

Además, va a haber unas cañas de por medio y no estaremos solos. Al encuentro se sumarán otros emprendedores: Miguel Acosta, Álex DC y John Shaw. Nada menos. Un póker de ases, podría decirse, para usar el lugar común. A Antonio le he pedido que viniera antes para ganar tiempo.

Cuando por fin estamos acomodados en unos taburetes en un bar de la calle Fuencarral, atrincherados con cerveza bien fría y unos frutos secos, Antonio comienza a aproximarse al tema. No lo hace en línea recta sino en espiral, da vueltas para caer al meollo. Hasta que en un momento, el director ejecutivo de la empresa Fénix Media pronuncia la frase "mi noviazgo permanente con Internet". Ya no tengo que esperar más, este es el momento. "Cuéntame de ese 'noviazgo'", le digo. Y empieza:

—Mis primeros escarceos con Internet, fueron a principios de los 90, con Videotex.

—¿Videotex?

—Sí, consistía en un canal que me permitía conectarme con un proveedor para ver la facturación de la red de distribuidores que tenía en ese momento. Recuerdo que hacía falta una autorización y por supuesto un login. La pantalla era de esas verdes que pertenecen a la prehistoria. Fue una experiencia frustrante pero a la vez placentera.

—¿Y eso?

—Placentera porque conseguías lo que soñabas, pues lograr una conexión a distancia con el servidor de la compañía y tener la información que necesitabas era la leche, te sentías parte del futuro, pues ya teníamos claro que eso tenía que mejorar y que esa sería una nueva forma de comunicarse y obtener servicios. Pero por otra parte frustraba muchísimo porque la conexión fallaba de continuo, claro, las líneas en ese momento eran como eran. En fin, que esa experiencia marcó definitivamente mi vocación por este medio, y desde ahí ha sido una relación ininterrumpida. Fue fantástico, Ángel María, Internet empezó a ser parte de mis vivencias diarias a todos los niveles: correo, bancos, compras, relaciones personales, negocios, alimentación...

Han pasado unos minutos desde nuestra llegada al bar y pronto llegarán los demás. A estas alturas hay algo de lo que no me caben dudas: el fruto seco preferido de Antonio es el pistacho. Los devora con fruición, lo cual no le impedide seguir con su relato sin interrupciones. Aprovecho una pausa y le pregunto por sus primeros proyectos en la Web.

—Mis primeros emprendimientos... En los 90 tratamos de lanzar un portal de búsqueda comparativa de productos alimenticios, pero falló la financiación y no pudo sacarse adelante. En esa época estuvimos introduciéndonos en el mercado de compra y venta de dominios, pero no lo suficiente como para tomar buenas posiciones. Fue después, en una época más reciente, en el año 2000, en pleno estallido de la burbuja, cuando montamos Fénix Media, que es una agencia de publicidad e Internet. En ese momento fundar una empresa así era cuestión de fe, porque era ir contracorriente al haberse caído todo... Aun así, en 2001 fundamos MundosDelTarot.com, que fue el primer portal vertical de contenidos exclusivamente esotéricos. Actualmente se encuentra en su

cuarta versión y goza de gran aceptación, logra medias de siete páginas vistas por cada visita. Pero además, Internet me permitió desarrollar otras facetas de mi personalidad.

Antonio se ríe al decirlo y su gesto bonachón se expande. Justo en ese momento, Miguel Acosta cruza la puerta del bar y nos busca con la mirada. Levanto el brazo y le hago gestos hasta que nos descubre. Miguel es un gran amigo de Jorge Villabona, al igual que Álex DC, pero por motivos de comodidad y tiempo, decidí con Jorge que de las entrevistas me encargaría yo.

Miguel y Antonio ya se conocen, así que no hace falta que yo los presente.

—No quiero interrumpir —dice Miguel. Con una reverencia le pide a Antonio que siga.

—Bueno, iba a decir que Internet me ha permitido dar rienda suelta a mi faceta de escritor. Desde el año 2000 he colaborado con diferentes portales profesionales como el de Microsoft Empresas, con artículos de temas de todo tipo: Internet, marketing, telecomunicaciones, poesía, novela, administración del tiempo, planificación de metas, técnicas de venta... Asimismo lancé varios libros electrónicos de diferentes temas: *Tiempo para el éxito*, una planificación estratégica del tiempo y fijación de metas; *Ladrones de tiempo*, que habla de hábitos que nos roban mucho tiempo a diario; *Las cinco claves para el éxito de una campaña de publicidad* y *Consejos para ahorrar en telecomunicaciones*.

—¿Para el futuro qué tienes preparado?

—En 2008 tenemos previsto lanzar varios servicios totalmente innovadores y un portal de servicios, los cuales están en proceso de desarrollo. Pero lo importante es que en estos años hemos lanzado muchas páginas web y portales, tanto propias como de clientes, y eso nos da una base para lo que vendrá. Por el momento, la última gran aventura es la red de blogs y servicios de Internet que reside en www.TheBlogsTeam.com, con la que llevamos desde 2004.

Llega Álex DC. Saluda sin necesidad de presentaciones y de nuevo el primero en hablar tras la interrupción es Miguel Acosta, en esta ocasión no para ceder la palabra a alguien, sino para usarla él.

—Yo descubrí Internet entre 1998 y 1999, no tengo del todo claro el año. La primera sensación que recuerdo fue desconcierto y una pizca de temor porque sentí que mis modelos y estructuras cambiaban apresuradamente. ¡Todo lo que había aprendido ya no valía! —exclama—. De nada servía valorar en función de resultados futuros y del beneficio de la empresa. ¿Qué hacía con eso? Hablo de una época en la que trabajaba en una banca de inversión, GBS Finanzas, donde analizábamos inversiones y oportunidades. Entonces tuve mi primer contacto con los negocios en Internet y descubrí que el resultado futuro de las compañías punto-com siempre indicaba crecimientos exponenciales hacia el infinito, y en cuanto al beneficio... ¡no había!

—Era algo difícil de acomodar en los parámetros tradicionales, ¿no? —le dice Álex.

—¡Imposible de acomodar! Se hablaba de Internet como una nueva forma de valoración, en la cual las ideas tradicionales no podían aplicarse. Y a mí, después de más de cuatro años haciendo análisis con Excel y cientos de números, obviamente esta nueva forma de entender el valor de las empresas se me escapaba un poco. Y a fines de 1999 entré en Yahoo! Europa.

—¿Cómo lo viviste? —quiero saber.

—Ah... era la perla del momento, la envidia de los amigos... Éramos los héroes, las personas a las que los responsables de seguridad en los aeropuertos sonreían entonando un "yahoooooo!". Probablemente, la misma sensación de poderío que experimenta cierto buscador ahora, je, je. En esa etapa, dejamos de lado la corbata, las reuniones formales, los argumentos numéricos y las presentaciones y nos mudamos a la cafería de enfrente. Allí nos reuníamos con empresas dispuestas a pagarnos millones de dólares por aparecer en nuestra "homepage". No se negociaba ni se defendía la locura de nuestra propuesta. Nuestro futuro socio aceptaba lo que le sugeríamos sin más. Eran acuerdos a pérdidas para el cliente y todo el mundo lo sabía. La única pregunta a la que nos sometían era cuándo se podría comunicar el acuerdo a la prensa. Y es que cuando se anunciaban esas alianzas, la valoración en el mercado de todas las empresas con las que nos asociábamos, o sea, con las que hacíamos

acuerdos estratégicos, aumentaba de media más del 50 por ciento. ¡Mucho dinero cuando el interlocutor de enfrente, su jefe y el CEO tenían muchas opciones!

—Habrá sido una especie de vértigo, de locura —intento matizar.

—Más que eso. Imagínate. Todos en la oficina con Yahoo! Finanzas como página de inicio y riqueza en papel por doquier. Los jóvenes, y muchos lo éramos demasiado —y mira a Álex, de quien todos conocemos sus precoces inicios en los negocios—, desafiábamos a las empresas grises del mundo offline. Pero claro, todo acaba...

—¿Cómo asumiste el proceso de cambio desde aquella euforia al estallido de la burbuja? —pregunto.

—Te lo puedo resumir así, Ángel María, para que te hagas una idea. Un día la Bolsa baja un 20 por ciento y es algo anecdótico, ya volverá a subir, piensas. Al día siguiente no sube, vuelve a bajar otro 20 por ciento. Hay que mantener la calma, te dices al notar que empiezas a perderla. Después, otra bajada del 20 por ciento. Quizá sea momento para comprar, reflexionas. Vuelve a bajar otro 20 por ciento y ya no hay sonrisas. Los grandes acuerdos no se renuevan, algunos no pueden renovarse directamente porque esas empresas ya no existen. Otro 20 por ciento de caída, nervios... y de repente un all hands mundial, o sea, una reunión mundial por teleconferencia, una voz comunica que va a haber recorte de plantilla. Silencio. Alguna que otra lágrima... No puede ser, Yahoo! no nos puede hacer esto, somos intocables. ¿Qué pasa? Nosotros no somos como esas empresas grises. Pero por supuesto que puede ser. De repente, proceso de selección para ver quién se queda y quién se va. Por fuera sonreímos y pretendemos seguir siendo buenos colegas, pero la realidad es que se sufre. Y lo peor, comienza la competencia entre los propios compañeros en una lucha por la supervivencia.

Acosta vivió para contarlo. Yahoo!, uno de los gigantes, no fue inmune ante los efectos del estallido que, como aquel meteorito que acabó con los dinosaurios, cambió por completo el panorama de los negocios en Internet.

De improviso, recibo una llamada al móvil. John Shaw me explica que ha sufrido un retraso: una reunión se ha extendido más tiempo de lo pre-

visto. "Y de lo aconsejable", agrega. Me pregunta si puede llegar un rato más tarde. Le tranquilizo contestándole que no se preocupe, que lo esperaré. A continuación explico a los demás el contenido de la llamada.

—Pero continúa, por favor —le pido a Miguel.

—Total, que sobreviví a aquello. Claro, sobrevives pero el ambiente no es el mismo. Sobre todo cuando seis meses después viene otra reestructuración y otros compañeros que se van. Y otro jefe. Y otra reestructuración más. La gente a mi alrededor huye de Internet y vuelve a la asesoría, consultoría, banca, etc. Si esas valoraciones de principios de 2000 no se entendían, menos aún se entiende que todo estuviese en crisis cuando los crecimientos de usuarios en Internet eran cada vez mayores.

—¿Ese aumento en el número de usuarios os ayudó a capear el temporal?

—Bueno, entre 2003 y 2004 la tormenta desapareció. Y Yahoo!, que fue de las primeras empresas en entrar en la crisis, fue también de las primeras en salir. Ya había números positivos, ya no había más riesgo, el mercado volvía a flotar. Pero el resultado era éste: seguías en una de las empresas líderes a nivel mundial pero no querías presumir de ello. Sólo quieres trabajar y conseguir algunos ahorros para "la próxima" crisis. Así, poco a poco, aparecen nuevas empresas fuertes en el sector y la actividad empieza a ser otra vez frenética. Sin embargo, Yahoo! no es la misma empresa del primer boom de Internet... Es una compañía con cuenta de resultados vista hasta el detalle, con modelo de negocio sólido y con justificación analítica de todos los proyectos. Quizás demasiada.

—¿Cómo fue el después?

—Un poco después, Internet volvió a ser muy divertido... Mucho dinero otra vez, muchos proyectos nuevos, mucha experiencia acumulada. Las empresas americanas que han sobrevivido ven a Europa como un continente atractivo en cuanto a ingresos a corto plazo y a Asia como otro a largo plazo. Así que en esta etapa nuevas empresas quieren entrar en Europa continental. Es en ese momento cuando, a nivel personal, aprovecho para saltar a Ask.com, el cuarto buscador en Estados Unidos, con la ilusión de arrancar cuota de mercado a la empresa por excelencia de Internet de hoy: Google.

—¿Cómo definirías este momento de tu vida en Internet?

—¡El mejor, decididamente! Estamos en un momento apasionante, conviven ideas y proyectos nuevos con compañías sólidas ya establecidas. Hay un poco de la locura de principios de década pero también está la racionalidad que se exigía al sector de Internet para que las empresas del mundo offline apostasen por este medio.

—Bueno, Álex, nos quedas tú —propongo—: cuéntanos un poco. Todos te miramos cuando Miguel se refirió a que éramos jóvenes y algunos "demasiado". Tú sí que manejaste Internet desde bien pequeño, ¿a que sí?

—Sí, yo conocí Internet casi desde sus comienzos en España. Me colaba en la Universidad o pedía a amigos universitarios que me trajeran impresos ciertos temas que necesitaba de Internet. Pronto lo utilicé como negocio. Buscaba en los newsgroups una especie de cartas de coleccionistas, que llegaban a alcanzar hasta las 60.000 pesetas de entonces, hacía pedidos a Estados Unidos y conocía la tendencia de precios meses antes de que estos llegaran a España. Mis primeros pasos fueron con los newsgroups, al poco buscaba información con el primitivo Linkses y uno o dos años después conseguí tener un módem en casa. Ahora que hablo con vosotros creo que es la primera vez que pienso en esto, en que desde el principio, y de forma inconsciente, yo empecé a emprender en Internet.

—Cuando dices "desde el principio" te refieres a que eras casi un crío cuando comenzaste, ¿no?

—Pues sí. Tuve varios proyectos personales desde mis 13 años. En esa época ya accedía a Internet, antes de InfoVía participaba en el canal secreto #warez y era el redactor de la revista y página oficial de este grupo. Con 14 años llegué a negociar con una empresa californiana la cesión de su sistema de correo electrónico para montar un portal. Me defendía escribiendo en inglés, pero aquella vez creo que fue la primera que hablé con un americano. El teléfono lo cogió mi madre para más señas. Aquel sistema lo utilizaban compañías como Yupi.com, y suponía una inversión de más de 25.000 dólares. Por desgracia, no pude continuar el proyecto, pues eran momentos difíciles para un emprendedor de

14 años que dependía de las facturas que pagaban sus padres a Telefónica, je, je. A ellos no les hacían mucha gracia las excesivas horas que comenzaba a pasar conectado al ordenador...

—¿Fuiste a la universidad?

—Fui, aunque con 20 años dejé los estudios de ingeniería de teleco en la Universidad de Cantabria para venirme a Madrid. He trabajado en empresas de teleco como UNI2; como dj en los clubs más importantes de Madrid, Barcelona, Ibiza y Santander: Pacha, Joy, Ananda, But, Moma, Serrano41 e incluso en otras discotecas de Europa; como actor cursé con Cristina Rota y fui alumno de Juan Carlos Corazza y he sido productor. Empecé a aprovechar la flexibilidad de mis horarios para hacer proyectos en Internet. Me llevaba el portátil a Ananda, diseñaba logotipos para mis proyectos o creaba aplicaciones mientras la música la ponía un CD ya mezclado. Así fue como en el verano de 2005, a mis 25 años, empecé a trabajar en Fresqui, con la búsqueda de financiación, de ayuda técnica, con la conceptualización del proyecto e incluso con la creación de su diseño.

A Álex lo interrumpe el móvil. Igual que yo un rato antes, lo mira y pide disculpas, debe cogerlo. Y justo John entra en el bar. Nos reconoce de inmediato. De nuevo los saludos, pedimos más cañas y Álex se disculpa.

—Sabéis cómo son estas cosas —se excusa.

—Claro que sí —le digo.

—Entonces, a lo que iba —y continúa con su relato—. Creo que la clave es que me gusta crear cosas nuevas y aprender. Me encanta estudiar las motivaciones humanas y me apasionan los retos, acostarme pensando que queda mucho por hacer y levantarme con ganas de hacerlo. Ahora mismo tengo la suerte de trabajar en Fresqui con la motivación de ver que está en nuestras manos la difícil tarea de crear algo que tenga repercusión en la vida cotidiana de miles de personas e incluso, por qué no, de influir en la sociedad. ¿Cómo? Mejorando la comunicación, la libertad de expresión y el conocimiento libre. Esos, al fin y al cabo, son los mayores enemigos de la censura y sobre todo de la corrupción, que es, para mí, el mayor mal al que está sometido nuestro mundo, ya que hace que diariamente miles de personas mueran en condiciones inhumanas.

—¿Cómo surge Fresqui? —le pregunto.

—Fresqui lo empiezo a planificar inspirado en sitios de éxito en inglés, como del.icio.us, digg, slashdot, reddit y otros. Yo ví que en ellos la fuerza está basada en una inteligencia colectiva, creada a través de la red social que la compone, y que el objetivo es filtrar y crear información de una forma eficaz. Mi idea era crear un sitio con un diseño atractivo que a la vez fuera una herramienta fácil de usar, que permita enviar y compartir historias y noticias, un sitio apto para cualquier persona sin excesivos conocimientos de Internet.

»Fresqui se abrió al público el 26 de febrero de 2006. Dos meses después consiguió que una empresa privada, Información Interactiva, invirtiera en su desarrollo. Fue el primer movimiento de este tipo realizado en una Start-up española desde la crisis de las puntocom en 2001. En noviembre de ese mismo año se lanzó la versión 2.0 del sitio, un punto de encuentro para los usuarios de la comunidad más sencillo y práctico de utilizar.

—Un crecimiento muy rápido en poco tiempo, ¿no?

—Sí, la verdad es que Fresqui se posicionó muy bien desde un primer momento y esa fue la base de que en la actualidad sean los usuarios los que cada día crean la comunidad. Yo siempre digo que el futuro del sitio está en manos de los usuarios, estoy seguro de que es así.

—¿A qué crees que se debe el éxito de Fresqui?

—Uno de los motivos principales es que reúne una combinación de las mejores herramientas de la Web 2.0. Es decir, combina conceptos nuevos con otros más tradicionales, y esa mezcla autorregula y organiza los contenidos de interés sin necesidad de moderadores o editores. Los usuarios envían las noticias que quedan registradas en una cola de envíos y entre todos se votan de manera positiva o negativa. Los votos que obtienen las noticias y el karma de cada usuario generan que una noticia salga a portada. Los usuarios registrados, además, pueden comentar y adquirir mayor karma en función de su participación en la comunidad.

—¿También te parece que influye el que las noticias sean textos muy breves?

—Sí, en general las noticias que se envían son citas o pequeñas referencias a noticias publicadas en otros medios, páginas, blogs o cualquier información de Internet que se considera de interés para la comunidad. Las noticias se agrupan en las categorías de tecnología, actualidad y ocio. Además, se pueden enviar noticias propias generadas por los usuarios.

—¿Cuál es la actualidad del portal?

—Fresqui avanza al ritmo que marca su comunidad. Cada vez son más los usuarios que utilizan fresqui.com para hacer llegar sus noticias o historias propias al resto de la comunidad. Se va convirtiendo en un medio en el que los usuarios se pueden expresar libremente. Justamente, la ventaja más atractiva para los usuarios es que no existe control editorial jerárquico, no hay un individuo o conjunto de personas que ejerzan un control editorial sobre el medio. La comunidad de usuarios es la que decide qué historias pasan a portada y cuáles no, por lo que los usuarios perciben una total libertad a la hora de publicar sus vídeos, fotos y textos propios. La censura no tiene cabida en este medio.

Llega el momento de John. El sol se pone y se encienden las luces de la calle. En un rincón del bar el televisor ofrece un partido de fútbol, pero nosotros estamos demasiados metidos en nuestra charla como para enterarnos de quiénes juegan.

—Es tu turno, John —le digo. Luego me dirijo a los otros—. ¿Tenéis un rato más?

Me responden que sí. Le cedemos la palabra.

—Bueno, ya que tengo que hablar de mí, empezaré por reconocer que mi perfil es extraño. —Los demás nos reímos y él se explica un poco mejor—. Digo que mi perfil es extraño porque estuve a punto de estudiar bellas artes en la universidad y, finalmente, por alguna extraña razón, acabé en ingeniería informática. Pero esa combinación de diseño unido a programación es la culpable de que sienta una atracción fatal por Internet desde el día en que lo descubrí.

—Los primeros años de la carrera los hiciste en el Reino Unido, ¿no?

—Sí, los hice en Gran Bretaña y me sirvieron para conocer Internet en su versión más rudimentaria, como FTP y Telnet, o para jugar partidas de blitz, ajedrez de dos minutos con personas al otro lado del plane-

ta. Aún no existía lo que hoy conocemos como World Wide Web. En mi último año de facultad vio la luz el primer navegador Mosaic, y esto cambió la Red.

—¿Cuándo regresas a Barcelona?

—Cuando terminé los exámenes finales y entregué mi tesis sobre bases de datos. Fue hacia mediados de la década de 1990. Nunca tuve ninguna duda de mi carácter emprendedor heredado de mis padres, por lo que ya desde meses antes de acabar buscaba un negocio para lanzar al volver. Con el nacimiento de las primeras webs comerciales ví claro que podía existir un negocio viable detrás de aquello. Antes de regresar me senté con mi profesor de tesis y le comenté lo que pensaba hacer, le pedí su opinión. Se extrañó mucho y dijo que él no creía que con Internet alguien pudiera montar una empresa rentable. ¡Qué lejos de la realidad están algunos académicos! De vuelta a Barcelona, en 1995, puse en marcha junto a mi madre, que en aquel entonces tenía 60 años, una de las primeras empresas de Internet en España.

—¿Y cómo fueron esos primeros pasos? —sigo.

—Complicados, porque era una empresa que contaba únicamente con fondos familiares y entrábamos en un sector que casi nadie conocía... Nos dedicamos a dar servicio a empresas, creando webs de firmas tan conocidas como Bang & Olufsen, Bocatta o *Crónicas Marcianas*, además de algunas conexiones a través de InfoVía y de nuestra Frame-Relay de 128 K. Pero la cosa no fue mal. Unos meses después nos trasladamos de nuestra oficina de 70 metros cuadrados a otra de mayor tamaño en Mataró. Durante esa época me compré un coche de ocasión y tuve que dedicar días de esfuerzo a leer periódicos de clasificados y hacer viajes en tren a Barcelona para ver innumerables coches. Por casualidad, debido a un cliente, investigué sitios de motor de otros países. Al comparar la experiencia tan negativa que me habían ofrecido los periódicos de clasificados en la compra de mi coche respecto a las posibilidades que ofrecía un sitio de clasificados como los que existían en Estados Unidos o Gran Bretaña, surgió la idea de lanzar la primera web de motor de España: Coches.net. Era 1996. Es curiosa la historia del dominio.

—¿Por qué?

—Porque en esa época la mayoría de los dominios estaban libres, así que en el proceso de decisión sobre qué dominio utilizar encontré Coches.com. Estaba libre, pero para tomar la decisión final decidí esperar un par de días hasta hablar con otras personas de la oficina. Cuando finalmente la decisión estaba tomada, entré en Netsol y vi con resignación que Coches.com acababa de ser adquirida dos días antes por otra persona. Tras una corta deliberación, decidimos utilizar el dominio .net.

—Bueno, no estuvo mal.

—Claro que no. Después había que discutir el plan de negocios. Lo hicimos una tarde en el despacho de mi madre, calculadora en mano. Recuerdo que después de investigar los precios de cada anuncio por palabras en periódicos como *Segundamano* o *La Vanguardia*, decidimos poner un precio de 19.995 pesetas al mes por concesionario, pudiendo estos volcar todo su inventario con fotografías, algo que hasta ese momento no habían hecho nunca. El cálculo del potencial de la sociedad fue bien sencillo: 19.995 pesetas por aproximadamente 6.000 concesionarios en España, daba un total de... mucho dinero. Creamos un portal en el que destacaba la información sobre vehículo nuevo y la bolsa de ocasión. Creamos además una zona de administración donde los clientes podían descargar sus coches. Como gancho de entrada, regalábamos una cámara digital a cada cliente, por aquel entonces con menos de un megapíxel. Estoy seguro de que más de un cliente firmaba los contratos por la cámara. El trato consistía en que ellos actualizasen su inventario online. Así que en ocasiones teníamos que desplazarnos al cliente para hacer ese trabajo por él. Recuerdo pasar tardes enteras con clientes como FormulaQ, con casi 500 coches...

—Entonces, ¿no encontrasteis tantas dificultades como preveías?

—Bueno, uno de los principales escollos que siempre encontré en esta fase fue la fuerza comercial. Era complicado convencer a alguien de que este negocio era bueno. Primero, debíamos formar a los comerciales explicándoles, antes de tratar el tema del producto, qué era Internet. Y una vez convencidos, ellos tenían que hacer lo mismo con sus futuros clientes. Pero bueno, en general fue bien. Tanto, que vinieron otros pro-

yectos. Una noche de 1997 en Masnou, tras una cena con unos amigos y después de alguna copa de más, me encontré con Marc Serra. Marc es químico, amigo desde la infancia y un gran aficionado a las motos. Le comenté lo que hacía con Coches.net y me preguntó por qué no hacíamos lo mismo con motos. De esa conversación, como imaginaréis, nació otra empresa en la que Marc y yo teníamos el 50 por ciento cada uno. Lo hizo como un clon de Coches.net y le pusimos por nombre...

—¿Motos.net? —me aventuro.

—Ja, ja, exacto. —John hace una breve parada para tomar aire y sigue—. Las cosas continuaron solas. Un día recibí una llamada de Luis Esteban, representante de Doubleclick, una empresa dedicada a comercializar los espacios publicitarios de un grupo de portales. Doubleclick solucionó de golpe un problema de comercialización que teníamos con las grandes cuentas. De repente, marcas de coches, bancos y aseguradoras se anunciaban en Coches.net, lo que nos permitió concentrarnos en el crecimiento del tráfico y en el desarrollo de nuevas funcionalidades para concesionarios y usuarios.

—Es decir, que el negocio era rentable.

—Sí. De cualquier manera, éramos empresas nacidas con nuestros ahorros, así que no podíamos permitirnos el lujo de perder dinero. Éramos muy cuidadosos y cerrábamos cada ejercicio con unos pocos euros de beneficio. Lo importante en esa fase era crecer en volumen. En esos años 1998 y 1999, los portales de motor americanos obtenían sus beneficios por la venta directa de vehículos. En un mercado menos regulado que el español, compraban los coches de los concesionarios por volumen y con descuentos y realizaban ventas a los clientes finales. Rápidamente, su facturación se multiplicó y salieron a Bolsa. Esto hizo que los portales de motor estuvieran en el punto de mira en otros países y que empezásemos a tener competidores con muchos más recursos que nosotros como Absline, ahora Supermotor, Autocity o Autobytel España. Eso fue, para nosotros, la burbuja.

—Y luego vendisteis.

—Sí, en el 99 vendimos. Casi no pude dedicarme ni un momento al producto al estar en negociaciones con potenciales compradores la

mayoría de mi tiempo. Exploramos diferentes posibilidades, las de inversores particulares y mantener la mayoría de la compañía, la venta parcial o total a socios inversores o VCs. Las negociaciones más serias fueron con General Electric, una empresa a la que cualquiera estaría encantado de pertenecer. Carlos Blanco, a quien había conocido a través de Luis y que a su vez estaba en negociaciones para la venta de Servifútbol, me recomendó a Granville, un banco de inversiones dedicado a intermediar en compraventa de empresas. Así conocí a Paco Gómez, que a partir de entonces negociaría conmigo en todo momento y del que aprendí mucho.

»Estuvimos así varios meses más, hasta que casi al final del camino se presentó una persona en nuestro despacho de Mataró. Su nombre era John Mitchell, un inglés con el pelo blanco, residente en Mijas y que representaba a una empresa llamada Trader.com, además de ser el dueño en España de Segundamano y Fotocasa, entre otras. Le comenté que estaba en una fase de negociaciones con otra compañía y que no podía permitirme el lujo de perder el tiempo, le avancé las condiciones mínimas para entrar en la negociación y que necesitaba una respuesta suya en una semana. Su respuesta fue satisfactoria y la semana siguiente yo viajaba a Madrid a conocer a los directivos de Trader en España. Sopesé los pros y los contras de ambas compañías. Trader tenía la ventaja de contar con más de 400 comerciales que mantenían una estrecha relación con los concesionarios a los que yo quería acceder. Después de encontrarme con tantos problemas en el desarrollo de una fuerza comercial, para mí ese era un factor determinante. Cuando cerramos la negociación, GE hizo una oferta final superior a la de Trader, pero decidimos que el futuro de Coches.net como líder del motor en España era más factible si contábamos con la fuerza comercial de Segundamano. En diciembre de 1999, Trader adquirió el total de las acciones de Coches.net y Motos.net.

Aunque se presente como alguien de "perfil extraño", la historia de Shaw se parece a las de otros emprendedores, cuyas empresas en Internet comenzaron a triunfar a finales de los 90. Tuvo la suerte de vender justo antes de que la burbuja reventara. Pero de todas formas sufrió las consecuencias.

—¿Y qué pasó con el estallido? —le pregunto.

—Trader tenía pensado salir a Bolsa unos meses después de la compra, de forma que nosotros, por contrato, teníamos la posibilidad de invertir una cantidad en la IPO, opción que hice efectiva, seguramente más por motivos de lealtad que por creer en la inversión, ya que unos días antes Alan Greenspan había anunciado que el 90 por ciento de las compañías de Internet desaparecerían en los meses venideros y tendría lugar la primera crisis puntocom. Trader salió a 30 euros y cerró el primer día a 20. Eso, de todos modos, representaba dos buenas noticias. La primera, que Trader había podido colocar todo el papel a 30 euros, y eso representaba cash para nuevas inversiones en lo próximos años. La segunda, que Trader era una empresa muy rentable, por lo que tenía el futuro asegurado. Sin embargo, pese a ser rentable, las compañías en la Bolsa huían de cualquier cosa que oliese a puntocom, y después del 11-S, las acciones cayeron a su mínimo histórico de cinco euros. Entonces, para ganar confianza entre los inversores, Trader.com cambió su nombre a Trader Classified Media.

—¿Cuál fue tu participación en los portales desde la venta?

—Mi labor dentro de Trader pasó de ser director de Coches.net a responsable online de la compañía en España y Latinoamérica. En cinco años el departamento pasó de estar formado por 20 personas a más de 200, sólo en IT y operaciones, ya que los comerciales de la compañía eran considerados mixtos y trabajaban tanto para las ediciones de papel como para los sitios de Internet. La facturación se multiplicaba cada año y los sitios se consolidaban entre los más rentables y de mayor tráfico.

—Después de eso también estuvo la compra de Infojobs.net, una de las más importantes, seguramente.

—Sí, eso fue en 2004. Tanto ese año como el siguiente hicimos adquisiciones importantes. Infojobs.net es el líder de empleo en España y uno de los webs de referencia en Internet. Después Trader se fusionó con Anuntis, su competidor en Cataluña, de lo que resultó una compañía llamada Anuntis Segundamano, con un 84 por ciento Trader y 16 por ciento Anuntis. La duplicidad de sitios, dos de motor, dos de empleo, dos generalistas y dos de inmobiliaria, hicieron que Eduard Bayo, responsable de Internet de Anuntis, y yo, nos repartiésemos el trabajo por segmen-

tos, ocupándose Eduard de Laboris y de Fotocasa y yo de los sitios de motor y el generalista Segundamano.es. Infojobs mantuvo su propia dirección independiente del departamento de Internet de Anuntis Segundamano. Más tarde, a finales de 2005, John MacBain, dueño de Trader, decide realizar una revisión estratégica de la compañía que acaba en el troceo de ésta en cuatro partes. La australiana y la canadiense se venden a las páginas amarillas de sus respectivos países, la de los países del Este y Rusia realiza una salida a Bolsa en Londres como Trader Media East, y la del sur de Europa y Latinoamérica se vende a Schibsted. El valor total de Trader Classified Media en estos momentos supera los 2.000 millones de euros y así yo consigo recuperar la mayoría de mi inversión en las acciones de Trader.

Me han contado sus historias. Diferentes y parecidas, con el descubrimiento de Internet y sus cualidades más tarde o más temprano, pero con varios puntos de contacto: siempre la iniciativa, los proyectos, el valor y el sentido de la oportunidad para llevarlos adelante. Me animo a preguntarles:

—¿Sentís que Internet os cambió la vida?

—Definitivamente —se apura a responder Antonio Domingo—, ya que me ha permitido ser más yo mismo. Y eso por diferentes motivos, entre los que destaco disponer de más tiempo libre, poder expresar mi faceta literaria, adecuar mi trabajo a los horarios que yo decido, formarme en las cosas que me interesan en los horarios que yo quiero, hacer mensualmente docenas de gestiones y compras sin tener que desplazarme, mantener muchas amistades en diferentes puntos del planeta incluso con gente que no hubiera conocido de otra forma y, por supuesto, hacer negocios.

—Y no es poco, ¿no?

—No es poco —dice, con una sonrisa mientras se lleva un pistacho más a la boca.

—¿Qué podemos esperar del futuro? —Se miran entre ellos. El que habla es Miguel Acosta.

—Bueno, ahora el gran reto de Internet es ser capaz de compaginar las ventajas de una plataforma libre donde cualquiera puede participar con el riesgo que supone el abuso de esta mayor libertad. Hay cosas que

están claras: lo blanco, que Internet debe ser el sitio donde cada uno pueda expresarse libremente siempre y cuando no ataque la libertad de otra persona; lo negro: la pedofilia, el tráfico de armas, etcétera, ante lo que debemos oponer una firme repulsa. Pero el problema lo encontramos con lo gris: la cuestión de los derechos de autor, la publicación de información no contrastada, las opiniones dañinas, el comercio electrónico no regulado... Internet irá por muy buen camino si somos capaces de hacer que lo positivo prevalezca sobre lo negativo, en un mundo donde siempre habrá gente que abuse del sistema. Creo que los próximos 15 años serán más de consolidación. Las posibilidades de Internet están ya ahí: el acceso a la información, la posibilidad de participación, el e-commerce, las distintas plataformas... Ahora queda aumentar la cantidad de usuarios y, sobre todo, aumentar el uso de Internet en aquellas personas que ya se conectan sólo para cosas básicas, como el e-mail para las generaciones mayores o Messenger para las nuevas.

—Te cuento mis perspectivas —dice John—. El año 2007 me ha servido para invertir en algunas compañías como DAD, de Rodolfo Carpintier, y crear dos compañías de Internet, Ebuga.com y Ownies.com. Ebuga nace como un portal del motor para que los usuarios ayuden a otros a comprar su coche y además puedan crear sus comunidades. Nace con vocación internacional y la intención de lanzarla en países tan opuestos como Rusia o Estados Unidos. En estos momentos contamos con 15 empleados y una empresa del sector ha invertido, además hemos llegado a un acuerdo de comercialización en países como Italia. Eduard Bayo, que durante un tiempo trabajó de consultor para Godó después de dejar Anuntis, es mi socio en Ebuga... y parece que todo vuelve e empezar.

Y Acosta deja para el final la reflexión sobre el tiempo, la sensación de que hace una vida que están en el negocio de Internet y, sin embargo, no son más que unas cuantas temporadas...

—Los que parece que llevamos mucho tiempo en esto nos miramos y empezamos las frases con un "te acuerdas cuando...", sin darnos cuenta de que no llevamos mucho más de diez años. Y hasta se nos ocurre escribir un libro de memorias cuando muchos de nosotros no llegamos ni a los 40 años. Cosas de Internet.

Para Marcos Enríquez, los años son menos de 15…

Tal vez tiene razón Marcos Enríquez: hablamos de los 15 años de Internet, pero tal vez sean unos pocos menos... "A mediados de 1995 —cuenta—, mientras estudiaba software engineer en una universidad estadounidense, no sabía nada de Internet ni de términos que ahora nos resultan tan familiares como web, e-mail, Red, etc. Y pensar que ahora incluso los 'no frikis' usan nuestro lingo[28]...".

Marcos ha venido a verme a mi oficina. Tenía muchas ganas de hablar de su historia, en cuyo haber hay uno de los capítulos más importantes de Internet en España: Ozú. Le entusiasma. Así que se pone a hablar sin mayores preludios.

—En aquella época, Jorge —empieza—, ya se empezaba a oír a hablar de Lynx, Yahoo! y Netscape. A mí el tema me llamó mucho la atención y como seguía en contacto con España se me ocurrió "importar" algunas de estas ideas de negocio a nuestro país. Conseguí convencer a cinco socios para crear la empresa AdverNet, enfocada a la publicidad y la consultoría en la Red. Una Start-up en toda la regla: desde mi pequeño apartamento estadounidense, en lo que bautizamos como "la filial americana", mientras el resto hacía lo propio con el equipo comercial desde el salón de la casa de mi cuñado, en Madrid, que se convirtió así en "la sede principal". Y en poco tiempo se nos encendió la bombilla: ¿por qué no crear un directorio similar al de Yahoo! pero sólo para las páginas web de España? Así fue como, en enero de 1996, vio la luz Ozú, "el Yahoo! Español". Al principio, consistía en un directorio en el que todos los que formábamos la empresa añadíamos una a una las nuevas páginas web que aparecían en Internet: su título, URL, descripción y correo electrónico de la persona de contacto. En aquella época había muy pocas páginas web, por lo que se podían revisar manualmente y cabían todas impresas en

[28] El término "lingo" se refiere originalmente al lenguaje de programación que llevaba incorporado el programa de autoría Macromedia Director. Por extensión, se le llama así a cierta jerga de los informáticos.

una carpeta de anillas que usábamos para enseñar a los clientes. Y es que, por aquel entonces, la mayoría no tenía Internet.

—Eso sí que era la prehistoria.

—Claro, Jorge, la prehistoria de Internet en España. Nuestra tecnología era muy simple, usábamos un ISP de un amigo, ya sabes, "in the basement of his home in Tallahasee", en un servidor Unix. Todo estaba programado en HTML, CGI y AWK. Cuando había un problema, como "server is down or not responding", mis socios me sacaban de clase con una llamada a la secretaría de la universidad, aduciendo que había una emergencia en la familia. En 1996 los móviles todavía no estaban muy de moda.

—Pero con Ozú mal no ha ido.

—Para nada. ¡Creció rapidísimo! En poco tiempo conseguimos más de 100.000 páginas vistas al día. ¡Y sin gastarnos un duro en publicidad! Fue en estos primeros meses de vida cuando conocimos el potencial y lo que significaba el marketing viral. En seguida surgió Olé, nuestra competencia, y con él se popularizó entre los primeros internautas la frase "Ozú y Olé". ¡Qué arte! Eran tiempos difíciles, cuando no salía un 404, las conexiones nunca funcionaba bien, todo iba muy lento. Lo recuerdo como a cámara lenta y aún oigo el sonido característico de la conexión del módem y veo esas páginas en texto, los jpg y los gif animados. También recuerdo que había mucha curiosidad por saber qué hacíamos y cómo funcionaba todo. Todo el mundo nos recibía encantado y nos hacía muchas preguntas, pero era muy difícil vender nada... Hace poco una persona muy influyente me dijo algo que me recordó los viejos tiempos: "Eso de Second Life no es para tanto, si sólo hay unos 15.000 o 20.000 usuarios simultáneos...". Pues eso mismo, con otras palabras, claro, es lo que más se oía sobre Internet en sus primeros años de vida.

Marcos se mueve en el sillón mientras habla. Gesticula, extiende los brazos, enfatiza ciertas palabras. Es evidente que es poseído por el recuerdo.

—Ozú primero fue un buscador, ¿no?

—Claro, primero fue un buscador y a principios de 1997 se convirtió en portal. Empezamos a tener anuncios, humor y chat y, por fin, nuestra primera campaña de banners pagada. El cliente: Renault, que nos

pagó ¡un millón de pelas! Un año después regresé a España. Lo recuerdo bien por el caótico momento que vivíamos con los dos Ozús: Ozu.com contra Ozu.es. ¿Lo recuerdas? Eso provocó una gran confusión de los usuarios y los medios. Los problemas legales consumían gran parte de nuestro tiempo. Fue el primer caso legal de dominios en España y nos enseñó lo que era "la jurisprudencia". Por aquellos años, la justicia no entendía nada de dominios, URL, IP, Internic, esnic... Finalmente decidió tras basarse en lo que dice la ley para las marcas registradas y su primer uso... En los siguientes años, perfeccionamos nuestra estrategia de marketing viral o, como lo llamábamos nosotros, gipsy marketing.

—¿Qué era el gipsy marketing?

—Consistía en tener un equipo de personas que navegan en distintos portales de la competencia y consiguen chatear con los usuarios e introducirles los servicios y productos de Ozú. Seguramente no era muy ético, pero sí eficaz. Lo que mejor funcionaba era que los hombres usaran nicks de chicas: cada uno de nosotros podríamos chatear con más de 100 personas distintas en una sola noche.

—¿Y cómo vivías todo eso?

—Bueno, el lema era el viejo "work hard, play hard". Trabajo duro, sí, pero sobre todo había que pasárselo bien. Era la única forma de aguantar jornadas laborales de 16 horas seguidas. Que gran parte del equipo cenara en el VIPS a las dos de la mañana ya no era novedad. Era como una adicción: todo iba bien siempre que el número de páginas vistas siguiera en aumento. Nos surgían novias y más novias: DueDiligence, NDAs... Pero tener un caso legal abierto, ¿recuerdas? Ozu.com contra Ozu.es, no era atractivo para las novias, la mayoría de ellas empresas puntocom con miras a salir a Bolsa... Ozú llego a ser valorado en 100 millones de dólares. Pero aunque nos sentíamos inmortales y nos lo pasábamos muy bien, nunca tuvimos una estructura por encima de las posibilidades. Sí, no era lo normal, pero nuestra pequeña empresa era rentable. El 21 de febrero de 2001, el día del cumpleaños de mi madre, un grupo de medios convencional compró parte de nuestra empresa. Fue la última operación de la burbuja puntocom. Ese fue mi mejor momento en Internet y uno de los días más felices de mi vida. Lo celebramos en nues-

tras oficinas con nuestros nuevos socios. Apenas cabíamos porque nos acababan de llevar el último pedido de merchandising para la campaña: "OZÚ! Entra cuanto antes", que consistía en repartir condones en todos los macro eventos.

—¿Cómo sobrellevasteis el estallido de la burbuja?

—Pues... los tiempos cambiaron, Jorge, pero no redujimos la marcha ni cambiamos nuestra forma de trabajar. El gipsy marketing seguía en plena forma. Hicimos una ruta por todas las playas de España para descubrir "al más sexy del verano", lo que se convirtió en nuestra sección Quebuenoqueestoy.com. Y después llegó el 11-S. Si bien dicen que hay otros indicadores para el estallido de la burbuja, para mí fue la caída de las Torres lo que de verdad me hizo saber que esto no se iba a recuperar así como así. ¿Quién no recuerda dónde estaba y qué hacía ese día a la hora de la comida? A nosotros nos tocó cruzar el desierto provistos del agua que nos proporcionaba nuestro socio mayoritario: con cuentagotas, pero nos ayudó a pasar los peores tiempos. Tuvimos que cerrar 400.000 cuentas de correo sin poder avisar a los usuarios. Eso fue lo peor de mi carrera en Internet. La mayoría abandonó. Hubo muchos recortes de plantilla. En nuestro caso no hubo que despedir a nadie por este motivo, pero sí que dejamos de hacer gipsy marketing. Hasta mediados de 2004 la situación no cambió. La salida a Bolsa de Google nos sorprendió a todos.

—¿Y el presente, cómo lo ves?

—Bueno, en estos 12 años, que son los que llevo y en general la mayoría llevamos en Internet, han pasado por mis manos muchos proyectos. Algunos no han sobrevivido. En algún caso por ser prematuros, en otros por falta de recursos y en otros por ser tardíos. La falta de recursos ha sido una constante en nuestra trayectoria, pero soy un emprendedor y no me rindo fácilmente. Así que con la llegada de la Web 2.0 se repite la historia. Ahora tenemos más experiencia y más medios. En octubre de 2006 creamos Dalealplay.com, el YouTube español. Y continuará, por supuesto, con Internet en todas partes: móviles, televisores, coches, relojes, ropa...

José Luis Delgado Guitart, la aventura en la sangre

Una semana después, que se me antoja infinita, puedo por fin conocer a Jose Luis Delgado Guitart. Antonio nos presentó por e-mail y hemos quedado para tomar un café y compartir ideas.

Ante mí tengo a uno de esos maduros que son juveniles; un hombre de apariencia clásica pero sólida y de mirada tan clara y amigable como su mesurada voz, que nada más saludarnos me hace pensar que esta persona tiene que haber recibido una educación exquisita.

Casi de inmediato, le pongo al corriente de lo que es Evoluziona como empresa. Le explico nuestros progresos con la editorial Grupo-Búho y el entusiasmo de ver cómo crece Medios y redes, tanto en contenido como en facturación. Sin darme cuenta caigo en la trampa de este gran conversador que pregunta y conduce el diálogo a su antojo. Antes de que pueda exponerle mi proyecto, casi he tenido que contarle la mitad de mi vida y hasta los motivos que me hicieron dejar mi anterior trabajo como consultor informático para arriesgarme con los contenidos ocioculturales en la Red.

—Fue por dinero —le confieso sin ninguna vergüenza— y también porque me harté de los atascos de Madrid. Cada día que pasaba veía cómo otros le ponían horarios a mi tiempo mientras que yo perdía la vida en cosas totalmente ajenas a mí. Soy de los que digo que lo más importante es hacer lo que realmente nos gusta, apostar por ello y creer ciegamente en que tendremos éxito. Lo mejor de todo fue tomar conciencia de mi naturaleza de emprendedor y lo más difícil, decidirme a actuar en consecuencia y dar el salto al mundo empresarial, con todos los riesgos que eso implica.

«Así que apenas comenzó el 2005, con mucha cara, le pedí a mis antiguos jefes que me permitieran coger media jornada por mi cuenta. Durante los primeros seis meses de ese año trabajé muy duro para crear y establecer Evoluziona y finalmente dejé todo lo demás para dedicarme sólo a esto. Ahora hay tres empresas más que siguen una filosofía muy

parecida para ser rentables; sus actividades son presenciales, pero mantienen Internet como canal ideal de ventas.

—Para un muchacho de 33 años que se ha criado en el barrio de Carabanchel, tu progreso no está nada mal —me dice de pronto José Luis. Su comentario me desconcierta pero no puedo percibir en el tono de su voz, matizado por un leve acento andaluz, malicia alguna.

Entonces se echa a reír y agrega:

—Tú y yo no coincidimos en las calles del barrio por un mero desajuste temporal. Yo también viví en Carabanchel... hasta los cinco años, pero de eso ¡hace más de 50! En la época de la España oscura de la guerra civil, en la que la miseria era tan vasta como el territorio, mis padres, que eran andaluces, decidieron marchar al Tánger internacional para huir de la barbarie. En esa ciudad nací yo, cosa que me marcó para siempre. Al regresar a España nos instalamos por un tiempo en Carabanchel y de ahí nos mudamos al barrio de Argüelles. A mí me quedó la vena viajera de mi familia en la sangre, hasta el punto que me he pasado muchos años recorriendo el mundo. He vivido y trabajado en Londres, París, Ámsterdam; 15 años en Estados Unidos, donde me casé con una escritora norteamericana y después regresé a España en el 88.

—¿Qué te impulsó a regresar? —La curiosidad de saber por qué un hombre tan multicultural había tomado una decisión como esa, era más fuerte que yo.

—Volví porque mis padres estaban muy mayores y me necesitaban a su lado. Y también porque en España se había producido un cambio hacia la democracia y yo quería participar de esta nueva nación. Me parecía muy excitante permanecer aquí y ser testigo y parte de la transformación de mi país. Me compré una casita en Tarifa porque está muy cerca de Tánger y así podría cruzar a Marruecos cada vez que me apeteciera. Hasta en eso he sido romántico.

»Pronto descubrí que muchas de las cosas que ya se consideraban normales desde años atrás en Estados Unidos, aquí apenas se conocían. Desde Boston había visto nacer las comunidades virtuales, usenet, y las BBS, Bulletin Board Systems; me había conectado con las bibliotecas universitarias y el acto de revisar el correo y recibir y transmitir datos por

Internet formaba parte de mi vida cotidiana. Aquí, en cambio, la mayoría de la gente ni siquiera había oído hablar de Internet.

»A principios de la década de los 90 el tema estaba en pañales, apenas habían aparecido las primeras compañías de ISP y acceder a Internet a través de Goya era algo surrealista. Entonces surgió Servicom y Eudald Domènech cambió la historia de Internet en España haciendo que algo que hasta entonces había pertenecido sólo al gobierno o a ciertas universidades, fuese accesible a los demás.

»Hacia el 95 los avances tecnológicos llegaban con lentitud, pero al menos ya podíamos aventurarnos a impartir un curso telemático de diseño. Los alumnos y los profesores se conectaban mediante una BBS y podían intercambiar, alojar ficheros y chatear mediante el uso de first class y la conectividad que proveía Servicom.

»Pero el módem funcionaba a 14.400 baudios por segundo y el ordenador solo tenía 500 megas de disco duro y ocho megas de memoria Ram, por lo que aquello era como estar en las antípodas... ¡La edad de piedra!

»De cualquier modo aquel proyecto fue pionero en educación y en él también colaboraron Rodolfo Carpintier, de Netjuice y Baquía, José Antonio Puente, de Tracor, y Nacho Narra de Apple España.

»Recuerdo que en esa época, Rodolfo Carpintier dirigía Servicom y yo era el director académico de la escuela de diseño Tracor. Usábamos Macs y programas de Adobe para implementar e impartir los cursos y curiosamente todavía hoy en día me encuentro con "cetedianos" que trabajan en puestos clave como diseñadores. Aquella fue una experiencia muy divertida porque también teníamos clases presenciales de vez en cuando. Y entre una cosa y otra me recorrí media España.

»Por suerte, unos años después, Internet creció y se fortaleció en todo el país. Los cursos relacionados con Internet y el teletrabajo cobraron importancia. Conocí a mucha gente que ha sido vital para la historia de la Red entre los que hay diseñadores, programadores y emprendedores.

»Fuimos tan tenaces que no dejamos de trabajar y juntos aprendimos a superar la frustración común ante los extraños ruiditos de los módems. También aprendimos a desarrollar una intuición sonora que nos indicaba

cómo iba la conexión. A pesar de las limitaciones nos las arreglábamos para seguir impartiendo cursos de Internet en las escuelas de negocios con conexiones vía centralita a una línea telefónica, que eran un verdadero desastre. Pensándolo bien, hoy con el ADSL y el desarrollo del hardware, estamos a años luz de lo que fue la Red hace 15 años... pero todavía nos quejamos.

—¿Y cómo conociste a Antonio González Barros? —le pregunto—. Me ha dicho que trabajais juntos desde hace varios años.

—Justamente nos conocimos porque el mundo editorial y yo siempre hemos estado implicados, ¿o es al revés? —bromea—. En la época que conocí a Antonio yo trabajaba en Santillana y queríamos crear varias páginas web de apoyo a cada método educativo con extras para profesores, alumnos y comunidades.

»Hoy en día esto parece muy obvio, pero en aquella época era un sistema tremendamente innovador que nadie había hecho antes. Aunque Santillana pertenecía al Grupo Prisa, que tenía su propia ISP, decidimos acudir a los mejores proveedores de Internet.

»El mejor en esa época era Grupo Intercom. Así fue como nos conocimos, comenzamos a trabajar juntos y nos hicimos grandes amigos. Además, Antonio formaba parte de aquel grupo inicial en el que también estaba Quim Falgueras, de Emagister; Emilio Moreno, de Softonic; Ignasi Sala, de Atrápalo y otros muchos que nos dedicábamos a generar webs de apoyo para profesores y alumnos, con la particularidad de que estaban asociadas a los libros de texto.

»Unos años después se montó la incubadora y gracias a eso pude crear MailxMail.com junto con Óscar Ribas, que ya había creado antes Artelista.com. Más adelante, desarrollé otros proyectos como Unaplauso.com.

»Y ahora estamos aquí tú y yo, hablando de libros, cursos y proyectos, porque Antonio me llamó muy animado para decirme que tú querías montar un proyecto de impresión de libros bajo demanda... —sonríe—. Antonio y yo hemos hablado de esto antes y él sabe que es algo que me interesa desde hace mucho tiempo y en lo que creo firmemente.

"Curiosa manera de ir al grano", pienso, y me aclaro la garganta:

—Así es —le digo un poco nervioso—. Puedes navegar por las páginas de la editorial para que veas los servicios de edición, corrección y publicación de libros que ofrecemos. Pero queremos ir más lejos. Puede parecer una locura, pero intentamos que se puedan hacer tiradas mínimas, incluso de un único ejemplar. Quiero que el escritor gane un porcentaje sin precedentes, porque me parece justo. ¿Un 80 por ciento del valor de venta quizás? Subir los eBook podría ser gratuito o tener un ínfimo valor. Pienso lo que sería ese portal si pudiésemos alojar en un solo sitio el trabajo de millones de investigadores a cuyos textos, ahora mismo, casi nadie tiene acceso. Tesis doctorales, discursos, cuentos, obras de todos los géneros y en todos los idiomas, accesibles desde cualquier punto del planeta y cuyos ejemplares no se agoten nunca....

—Es el mismo sueño que tenía yo cuando trabajaba en Santillana Miami —me interrumpe José Luis—. Era una editorial grande con una gran producción anual y veía cómo se perdían miles y miles de libros que en su día no fueron vendidos; terminaban tirados entre la humedad y el polvo de almacenes enormes. Lo curioso es que esos libros ocupaban un espacio y las editoriales tenían que pagar por tenerlos allí. Hasta que un día decidieron eliminar ese gasto y deshacerse de todos aquellos volúmenes. Alguien propuso donarlos a ONG's de países pobres. Pero había que pagar para transportarlos hasta el otro lado del océano y ya se sabe lo que pesan los libros. Los países receptores no podían pagar el flete del contenedor y Santillana tampoco estaba dispuesta a hacerlo. Total, que la compañía prefirió contratar a otra empresa para que los quemara, con lo cual, para mi tristeza y la de muchos, nos cargamos un montón de volúmenes de educación que hubiesen sido válidos en muchas bibliotecas de América Latina.

—Sin contar el gasto de materia prima, consumos y personal humano que se empleó en publicarlos —murmuro yo.

—Con la impresión bajo demanda este problema se acabaría. Nunca más nos veríamos obligados a quemar libros, no contaminaríamos el medio ambiente, el ahorro de recursos sería considerable y las obras, una vez digitalizadas, estarían disponibles siempre.

—Los autores podrían publicar lo que quisieran de forma inmediata y sin los habituales obstáculos que encuentran en las editoriales.

—Sólo tendrían que preocuparse por crear —me asegura José Luis—. Luego podían subir el libro en formato digital y venderlos de uno en uno si fuese preciso.

—¿De uno en uno? ¿Pero qué imprenta haría algo así?

José Luis lanza una carcajada y me responde con otra historia.

—Hace algunos años, cuando trabajaba en el mundo editorial, tuve que viajar a Alemania invitado por Xerox para ver equipos de POD de última generación. Paloma Beamonte, que en aquella época era la directora de ese departamento, tuvo la idea luminosa de poner a Luis Abril, el fundador de Publidisa, en el mismo vuelo que tomaría yo. Nunca se lo he agradecido suficiente, especialmente porque lo hizo con toda premeditación, pues nos conocía a ambos. El hecho es que nos pasamos todo el vuelo charlando y de ahí surgió una gran amistad que ha durado hasta ahora. Publidisa es la imprenta que necesitamos porque tiene la tecnología adecuada para imprimir los libros bajo demanda. Sus precios son excelentes y la calidad no tiene nada que envidiarle a la que se obtiene con las máquinas offset.

Han pasado días desde mi encuentro con José Luis. Después de escuchar su historia tengo que reconocer que Antonio González Barros no se ha equivocado cuando me presentó a José Luis Delgado como la persona ideal para sumarse a nuestro proyecto y llevarlo adelante. Gracias a nuestro amigo, aquella tarde no sólo compartimos cafés y churros en un establecimiento del centro de Madrid, sino que concebimos, sin saberlo, la estructura de la nueva criatura editorial que todavía no tenía nombre. Algún tiempo más tarde lo decidimos entre todos los del equipo, en medio de una "tormenta de ideas" que propuso el colombiano Steven Bosner, uno de los mejores profesores del IESE Business School.

Nuestro proyecto estrella se ha quedado con el "Bu" de Búho y ha castellanizado la palabra inglesa "book" para convertirse en Bubok. Pero esa es una historia del futuro, lector, no del pasado. Una historia que se recogerá, tal vez, en una edición futura de *La historia de Internet en España*.

"Mejores son dos que uno; porque tienen mejor paga de su trabajo. Porque si cayeren, el uno levantará a su compañero: mas ¡ay del solo! que cuando cayere, no habrá segundo que lo levante".

Eclesiastés

Luis Abril y la epopeya de Interbook

Disfruto el descanso de la mañana en la oficina para tomar un buen café en el bar de abajo. Me encanta tomarlo allí más que en otro sitio, porque saben prepararme un cortado como a mí me gusta: largo de café y corto de leche en su punto justo.

Durante unos minutos puedo salir de las obligaciones mentales que el trabajo me supone. Me evado con el periódico. Internacional, nacional... los temas habituales. Guerras y conflictos en Oriente Medio, crispación política, terrorismo. Deportes, buff. Cultura y espectáculos, mmm. Ciencia. Vaya. Una entrevista con Juan Luis Arsuaga, el paleoantropólogo responsable de las excavaciones de Atapuerca. Interesante. "¿Cuál es el último libro que ha leído, Juan Luis?", a lo que este responde: "Tres horas en el Museo del Prado, de Eugenio d´Ors". Y de repente caigo en la cuenta. El cerebro funciona así. Uhm... libros... ¡Aún no me he puesto en contacto con Luis Abril, director de Publidisa, la primera imprenta con la que trabajamos los asuntos de la Editorial GrupoBúho! Y también nuestra imprenta elegida para Bubok... Cierro el periódico, termino el café con dos sorbos breves y precisos, lo pago y subo de manera precipitada a la oficina. Tengo que hablar con Luis Abril de inmediato. Tal vez podría aprovechar mi próxima visita a Sevilla para hablar del tema. Le telefoneo y Luis descuelga el teléfono.

—¡Ángel María! ¡Cuánto tiempo!

—Sí... Quería hablarte de un proyecto.

—¿De qué se trata? —y a continuación le narro el proyecto entre Jorge y yo. A Luis le entusiasma.

—Ya estamos concretando las últimas aportaciones, y discúlpame, no caí en la cuenta de llamarte antes. No puedes faltar.

—Perfecto.

—¿Te parece que nos veamos mañana por la tarde? Tengo que ir a Sevilla para resolver un asunto por la mañana y ya podríamos aprovechar.

—Uhm, Ángel María, eso va a ser imposible. De hecho, me pillas de casualidad. En una hora salgo de viaje por una semana.

—Vaya. ¡Qué contratiempo! Pero tú no puedes quedar fuera del libro, y más cuando lo tuyo ha sido y son los libros...

—De acuerdo. Haremos una cosa. Pásate por aquí, te recibirá Luis Francisco Rodríguez, el director ejecutivo de Publidisa. Si hay que contar la historia de la relación de nuestra empresa con la Red, no hay nadie mejor que él.

—¿Estás seguro?

—Y tanto. Verás, Ángel María, es muy típico que las personas que dirigimos a grupos, digamos, a veces con falsa modestia, que lo que hemos conseguido no ha sido por nuestra capacidad personal, sino por la aportación de gente que hemos tenido con nosotros en el proyecto. En mi caso esto es cierto y sin modestia falsa alguna. Tuve el gusto de conocer a Luis Francisco en la entrevista que le hice para incorporarlo cuando arranqué el proyecto de Publidisa. Y con él continúo desde entonces.

—Ahá.

—Yo buscaba un comercial con conocimientos informáticos y encontré un ingeniero informático con grandes dotes comerciales, pero sobre todo, Ángel María, en él encontré un compañero con el que emprender un proyecto que a día de hoy todavía sigue adelante. En los años en los que fundamos Interbook, Servicios Interactivos, él me tendió la mano cuando caía y no sólo eso, también los ojos para ver con clarividencia en un momento en el que nada estaba claro. Luis Francisco tenía inteligencia y clarividencia para interpretar correctamente la situación que vivíamos y prever lo que se avecinaba. Bueno, la tuvo y la tiene, por eso seguimos juntos en proyectos en los que Internet es el canal y la base sobre la que sustentamos nuestra estrategia y desarrollo.

—Está bien. Hablaré con él entonces. Y por cierto...

Pero Luis me deja con la palabra en la boca. Ya hablaremos de mis comentarios sobre Bubok con detenimiento.

—No lo dudes. Yo le aviso de que vienes. Te recibirá tan bien como yo pudiera hacerlo. Y te dejo o de otro modo perderé el avión. Te deseo muchísima suerte con el libro. ¡Y ya sabes que quiero un ejemplar!

—No, Luis, tendrás los que quieras. Muchísimas gracias a ti.

—Un placer. Adiós, Ángel María.

—Adiós, Luis —cuelgo el teléfono, arreglo unos papeles que tengo sobre la mesa y me preparo para la entrevista del día siguiente.

Luis Francisco me atiende con la hospitalidad de la que Luis me advirtió. Rápido, tras comentarle el motivo de mi visita, va al grano.

—Cualquiera que no lo haya vivido se puede escandalizar. Un libro sobre la historia de Internet en España... Es un fenómeno socio-tecnológico con poco más de una década de vida pública y ya se puede hablar con propiedad en términos históricos.

—Supongo que es un efecto de la aceleración del tiempo que Internet trajo a nuestras vidas, y con nosotros a las de nuestras familias. ¿Qué supuso para ti la Red cuando la conociste?

—En 1994 para mí Internet era una red de telecomunicaciones muy grande que permitía intercambiar correos electrónicos entre universidades y hacer descargas de ficheros. Eso era lo único que había practicado en la sala de ordenadores de la Facultad de Informática de Sevilla. Pero a principios de 1995, durante una entrevista de trabajo con Luis Abril, alguien me decía por primera vez que Internet era el futuro de la comunicación y de los negocios. Y él no era un informático. Entonces me quedé impresionado y seducido por la idea que me explicó, pero ahora me resulta todavía más impresionante pensar en la visión tan acertada que tenía en ese momento. No hay ocasión que escuche términos como "visión de futuro", innovación o visionario, que no me haga recordar aquella conversación.

—¿Qué recuerdas de Luis en aquella época?

—Sin duda que Luis Abril y su esposa Rosa Núñez eran una excepción dentro del grupo de pioneros en Internet. Los otros eran un grupo compuesto en sus orígenes generalmente por informáticos, ingenieros y algunos profesionales con experiencia en Estados Unidos. Muy pocos empresarios con negocios boyantes como ellos vieron en ese momento la oportunidad que nacía. En realidad eso podía ser un lastre comparativo. En este entorno, tomar decisiones con el sentido de la responsabilidad empresarial podía implicar retrasarse en cada uno de los cambios continuos que se iban a producir. Lo cierto es que alguna vez puede que pecáramos de cautos, pero sobre el promedio fue una gestión que nos colocaba en primera línea.

»Recuerdo cuando Luis en esos momentos me dio un libro para que lo leyera. Trataba sobre Internet. Hoy en día, nombrarle a alguien que las estrellas de Internet de la época eran Gopher, Archie o Verónica, le sonaría más bien a dibujos animados que a los servicios de búsqueda de información y localización de ficheros más usados. Sobreviven el e-mail, el FTP y a duras penas Telnet y los newsgroup. Sobre la World Wide Web, sólo incluía unas páginas, un capítulo añadido al final, escrito para ser anexado al libro una vez acabado y evitar así ser publicado ya obsoleto. Recuerdo que decía que era un nuevo servicio que venía a sustituir a los anteriores con los conceptos de hipertexto, hiperenlace y la posibilidad de combinar texto e imágenes en una maqueta que se realizaba en HTML. ¡Y vaya si los sustituyó!

»Editorial MAD era y es la empresa de Luis y Rosa, que se había distinguido años atrás por algunas innovaciones tecnológicas importantes. Creo que fue la primera empresa privada andaluza en montar una red informática, más probablemente la primera editorial española en hacerlo, en comprar un PC cuando los más básicos costaban muchos millones, en maquetar electrónicamente sus publicaciones y un sinfín de avances tecnológicos que aplicaron a su negocio. Editorial MAD es en la actualidad una de las mayores editoriales independientes de nuestro país, la mayor de Andalucía. Desde hace años son capaces de detectar por la mañana de un lunes una oportunidad con una publicación, tirar de sus sistemas de gestión documental, editores, diseñadores y sistema de producción integrado, para el martes por la tarde tener listos los ejemplares

que necesitan para las librerías de su red de distribución nacional. MAD puede hacer en un sólo día desde hace años lo que el resto de editoriales en meses y todo gracias a la tecnología.

—Entonces Luis apostó desde el principio por Internet.

—Sí. En 1994, tras un viaje por Estados Unidos y varias conversaciones con su proveedor de informática, creyó firmemente que el futuro de su empresa pasaba por ahí. Pensó que en el futuro los libros se venderían por Internet, que la Red sería el mejor canal para comunicarse con sus distribuidores y con sus clientes finales y que otras empresas tendrían las mismas necesidades. Así nació su idea de lo que luego sería Interbook, Servicios Interactivos.

»Adquirieron un local en una emergente zona comercial de Sevilla, en la avenida Luis Montoto, casi en La Buhaira, cerca de Santa Justa y el AVE, de El Corte Inglés de Nervión y del campo del Sevilla. Tardé un poco en ir allí. La obra de adecuación del local iba lenta. Entré por el almacén que en realidad era una puerta de cochera y, tras subir unas escaleras y acceder a un cuarto sin ventanas, vi nuestro primer ordenador servidor. Enrique Mora y Pedro Cuevas, cuya empresa era la proveedora informática de MAD, estaban delante de él programando los servicios con los que la empresa lanzaba nuestra primera página web.

»En ese verano del 95 el servidor web donde aparecían en un mapa los servidores web en España, sólo contenía algunas pocas Universidades y muy pocos proveedores de Internet: Goya, OffCampus, Compuserve, IBM y Servicom. En total no habría más de 30 sitios web. En Andalucía, sólo en las universidades. Interbook fue el primer servidor privado de una empresa no proveedora de Internet en aparecer en ese mapa, fue un pequeño gran hito. En aquel momento si no estabas ahí no existías, ya que no había buscadores como los conocemos hoy. Interbook fue la primera web en España de una empresa que tenía intención de hacer negocio "en" la Red y no sólo "con" la Red.

—Cuéntame algo sobre Interbook, por favor.

—Claro. Interbook inauguró antes su librería electrónica que la física, cosas de las obras. Fuimos la primera librería en línea de Europa y la primera en español del mundo. Lo cierto es que hasta más tarde no nos

dimos cuenta de lo que eso significaba. Nuestra visión, siendo adelantada, no fue siempre totalmente acertada. Construimos el servicio de venta de libros pensando que los que nos comprarían serían usuarios españoles, andaluces, sevillanos... El primer pedido que recibimos fue desde Japón. No sabíamos ni cómo enviarlo. Durante muchos meses los pedidos que recibíamos llegaban principalmente desde el extranjero. En España había muy pocos usuarios y en el mundo muy pocas librerías. Habíamos generado un catálogo consultable con más de un millón de títulos en varios idiomas. Librería Interbook estaba en marcha.

—¿Qué soportes usabais?

—Los primeros desarrollos de bases de datos consultables que se montaron usaban plataformas con PowerBuilder, SQL Server, luego ColdFusion y siempre sobre plataformas Microsoft. Todo esto también era bastante atípico para la época y sufrimos todos los problemas del mundo a cada versión nueva que salía. La mayor parte de los servidores que había en Internet estaban montados sobre equipos y software del entorno UNIX/LINUX.

»Sobre estas bases de datos en línea que éramos capaces de desarrollar se montó un servicio de búsqueda de empleo público para presentarse a unas oposiciones, luego un servicio de concursos y un servidor de leyes. Montamos un servicio de acceso al BOE y los boletines oficiales autonómicos y provinciales. Lo hicimos antes de que el propio BOE publicara su contenido en la Web, escaneando los boletines y volcándolos todos los días en Internet. De esta forma tanto la base de datos de empleo público, como los concursos y las leyes estaban hiperenlazados con su fuente en el boletín correspondiente. Durante años este servicio fue absolutamente exclusivo y parte importante de nuestro crecimiento posterior.

—¿Y que hay de Interbook como librería física? ¿Qué novedades incluyó?

—Bueno, podría decirse que fue el primer ciberlocal de Andalucía y uno de los primeros de España. En su origen fue una librería con un diseño muy moderno y con cuatro puestos de acceso público a Internet. El día anterior estuvimos trabajando hasta las cuatro de la madrugada,

tanto Luis Abril, como Pedro y Enrique y por supuesto José Enrique Cantalejo, responsable de informática de MAD. Fue el preludio de otras jornadas similares que nos tocaría vivir juntos. Se celebró un pequeño cóctel y vino gente, pero no mucha. Internet no se conocía ni se entendía. Entre las personas que vinieron estaban Ricardo y su novia Ana. Ambos eran informáticos de último curso e investigaban qué éramos. Ricardo se incorporó a la empresa poco tiempo después como recompensa a su curiosidad.

»La librería física tenía y sigue teniendo una sección muy amplia de libros de informática, de marketing y de empresa. No sabría decir las veces que hemos acudido a consultarlos y comprarlos. Era como tener una biblioteca siempre actualizada en la puerta de al lado. También tenía una sección de CDs multimedia. Era la moda y en eso quedó. Internet ha superado la venta de contenido electrónico enlatado.

»Mis padres no entendían cómo había estudiado informática para luego trabajar en una librería vendiendo libros. Yo les contaba que trabajaba en una cosa que se llamaba Internet y les ponía ejemplos, pero creo que no tenía mucho éxito con las explicaciones. Cuando le decían a mis tíos en lo que trabajaba, decían que trabajaba en una librería. Pero no era un tema sólo generacional, explicárselo a mis amigos era igual de complicado. Recuerdo que una de las noches que llegué muy tarde a casa, mi padre me dijo que le dijera la verdad, que no pasaba nada si se lo decía, pero que era increíble que viniera de trabajar en una librería a las tantas de la madrugada. Luego, comentando este tipo de situaciones con otros colegas de otras empresas, me quedó claro que todos sufrimos situaciones similares de incomprensión familiar. Por suerte, mi novia me creía. Ahora es mi esposa.

»Y ya estábamos en marcha. Chary Abril era la gerente de Interbook, había dos personas en la librería física, otra en el almacén, una administrativa, un equipo de tres televendedoras que estaban también ubicadas allí, pero que venían de otro negocio heredado, y yo mismo.

»La conectividad de nuestra red y el servidor los obtuvimos contratándolos a la empresa Servicom. Durante los primeros meses, además, nos hicimos distribuidores de sus servicios en Sevilla. Buena parte de las

personas que venían al local lo hacían para que les explicáramos qué era Internet, venderles los servicios de acceso y configurarles el módem. Una entrada típica era: "¿Esto de Internet qué es lo que es?" o "he escuchado hablar de Internet, pero no sé para que sirve".

—Lo habitual.

—Pero también había personas con una confusión completa, que llegaban y nos decían con toda tranquilidad que venían a estar en Internet, pero no a conectarse a Internet. Creían que Internet éramos nosotros, o el local, no sé. Había mucho desconocimiento.

»El módem y su ruidito de establecimiento de conexión son algo que los usuarios de esos años no podrán nunca olvidar. Hoy los routers ADSL y las conexiones inalámbricas han sustituido completamente al módem clásico. Los módems daban muchos problemas, no había dos iguales y los drivers que traían no siempre funcionaban bien con las diferentes versiones de Windows que se sucedieron. No los añoro, la verdad, nos hicieron sufrir mucho.

»Antes de final de año la mayor parte de las personas que se conectaban a Internet en Sevilla lo hacían por conexiones que habíamos vendido nosotros. Era algo que crecía y crecía. Pienso si los primeros usuarios reunían algún patrón común, pero no es así. Teníamos desde profesionales liberales, funcionarios, estudiantes, extranjeros, jóvenes y mayores a gente extraña incatalogable. Desde luego a cualquiera que se conectara a Internet antes del 96 se le puede catalogar de pionero en España. Todos ellos lo fueron. Pero aquellos a los que califico como gente extraña no son catalogables. No sabían explicar lo que querían, no te decían la verdad cuando tenían un problema, venían o llamaban todos los días... Algo así como lo que todos pensamos que pasa en la consulta del médico con algunas personas. Simplemente decidieron que Internet era el lugar donde querían pasar su tiempo y nosotros éramos los guías oficiales de Internet en su ciudad.

»En estos primeros meses ya empezamos a escuchar historias interesantes de todo tipo. Un señor con aspecto bastante serio nos propuso hacer una web para promocionar al Cristo de San Esteban como el patrón de Internet. Se trata de una imagen que en Sevilla se conoce

como el Cristo de la Ventana. Su argumento era que ventana en ingles es "window", y claro... el Windows de Internet.

—Ja, ja, ja.

—Durante días no pude dejar de sonreír pensando en la ocurrencia que había tenido la fortuna de oír. Otro cliente amigo descubrió lo fácil y barato que era publicar mensajes en los grupos de noticias. En aquella época se llevaba con mucha dignidad la Netiqueta, que consistía en hacer las cosas con sentido y educación para que Internet creciera con utilidad.

—Sí, lo recuerdo.

—¿Recuerdas las normas? "Haz en cada sitio lo que se dice que puedes hacer, sin necesidad de que cada cosa deba pasar una censura, y hazlo con educación". Pues nuestro amigo, sin duda lleno de educación, publicó un anuncio vendiendo barriles de madera para vino en todos los grupos de noticias del mundo. Todos sin excepción. Todos incluyendo todos los idiomas, países, temáticas... Durante meses estuvimos recibiendo correos electrónicos de protesta de cualquier parte del mundo, pidiéndonos que net-educáramos y reprendiéramos a nuestro avispado usuario. Así eran las cosas en Internet desde el principio, cada host es responsable de lo que sus usuarios hacen.

»Una de las cuestiones a las que nos enfrentamos desde el comienzo era responder a la pregunta que cada usuario nos hacía: "¿Para qué sirve Internet?". Muchos de ellos sólo la hacían para justificar el gasto que iban a hacer, porque tenían la decisión tomada de antemano, quizás por curiosidad. Pero para otros era una pregunta muy seria, como los profesionales con mucho interés en mantenerse actualizados con acceso a las últimas tecnologías. En 1995 no había un sitio web que respondiera a estas preguntas y me construí unas páginas HTML con direcciones clasificadas por profesiones. Algo así como "mis favoritos" de hoy en día. Creo que fue en una conversación entre Luis Abril, Enrique Mora y yo donde surgió la idea de publicar direcciones de Internet clasificadas por intereses profesionales. Así surgió el Índice de Internet de Interbook, que al poco tiempo rebautizamos como Elcano. En aquel verano del 95 no había ninguna base de datos de direcciones consultables en Internet en España, por lo que creemos que fuimos los primeros en hacer algo así.

—Interesante.

—Elcano.com tomó pronto su propio dominio fuera de Interbook y es que en pocos meses era el servicio más consultado de cuantos teníamos en línea. Revestimos el servicio de un poco de mitología, porque Sevilla fue la ciudad desde la que Elcano partió y también regresó de dar la vuelta al mundo, y pretendimos dar de alta en Elcano direcciones de cualquier parte del mundo con un comentario en español. Yahoo! existía, pero estaba en un inglés inaccesible para la mayoría de los usuarios de Internet de la época. Con muy poca modestia me asigné la dirección Almirante@Elcano.com y disfrutamos de un viaje apasionante durante unos años...

»Las personas que entonces formábamos Interbook nos reuníamos una vez al día para puntuar las webs que dábamos de alta y lo hacíamos asignando barquitos de papel a cada dirección. Cuando el número de altas diarias que nos solicitaban por un formulario web superó el centenar al día, empezó a formar parte del trabajo de una persona que se dedicaba a eso, pero con una condición: para dar la máxima puntuación a una web debíamos hacer un cónclave y existir unanimidad. Era sorprendente cómo desde las empresas con marcas muy reconocidas nos protestaban la puntuación e intentaban negociar una mejora. Querían saber lo que tenían que hacer para conseguir la máxima puntuación. Nunca nos dejamos sobornar.

—Uhm, os organizasteis muy bien. ¿Recuerdas cuándo apareció Internet Explorer?

—Claro. Alguno pensará que siempre ha estado ahí, pero no. Microsoft debía recuperar terreno sobre Netscape y Mosaic, y eligió Elcano como uno de los pocos buscadores que aparecían por defecto en su botón de búsqueda. Tuvimos el orgullo de ser además seleccionados como Beta Testers del Explorer, el Kit de desarrollo de Explorer y Windows 98. Llegaron a patrocinar nuestra carpa de Internet en la feria del libro de Sevilla del año 97. Unos chicos de Sevilla haciendo acuerdos con Microsoft...

—Y se desató la guerra.

—Y tanto. La guerra de competencia entre Netscape y Explorer es la crónica de los avances de Internet. Ambos competían por incorporar los primeros nuevos sistemas de mostrar información: desde simples tablas, gráficos gif animados, mostrar la página por partes sin esperar a cargarse entera, gestionar un caché de archivos para las páginas que vemos varias veces y no han cambiado, java, javascript, VBscript... Director, audio, vídeo y Flash...

»Cada vez que se incorporaba una nueva funcionalidad, miles de usuarios la incorporaban simultáneamente en sus páginas web. ¿Te acuerdas? "Este mes es posible poner una música de fondo", pues todo el mundo ponía una melodía con un sonido sintético a su página web. "Ahora son los gifs animados", y todo el mundo se ponía a hacer transformaciones febriles con los logos de las empresas o sus fotos para hacer algo chulo que se moviera. Y Java. Durante años los navegadores han funcionado muy mal con Java. Se han quedado colgados, ralentizados, inutilizados... pero la filosofía era tan buena y los ordenadores aportaban cada vez más potencia, hasta que al final funcionó. Una prueba de paciencia para los pioneros de la tecnología. Son capaces de soportarlo todo por la promesa de una mejora en la que crean.

—Cuando apareció InfoVía sí que se aceleró todo de verdad.

—Sí. Telefónica invirtió mucho dinero en campañas de publicidad en línea en las mejores webs de España, entre ellas Elcano, y en los medios tradicionales. InfoVía nos permitía ofrecer servicios de Internet a toda España, y tener nuestra propia red de usuarios en lugar de distribuir las conexiones de otra empresa. Luis Abril otra vez no lo dudó: nos convertimos en ISP. En poco más de seis meses pasamos de tener un único servidor y ningún usuario a tener varios y miles de usuarios; de estar yo solo trabajando a tiempo completo en Internet, a ayudarme Auxi y luego disponer de un equipo de cinco, siete, diez, 20, 30 personas, y poner en mi tarjeta director técnico-comercial. Mientras tanto Enrique y Pedro cada vez pasaban más tiempo manteniendo y desarrollando nuestros sistemas, de forma que de hecho trabajaban sólo para nosotros. Interbook llegó a tener 40 empleados y un parque de cerca de 100 ordenadores en línea y más de 15.000 usuarios conectados a su red.

»InfoVía y su heredera, InfoVíaPlus, nos dieron la mayor facilidad para el crecimiento y la más terrible de las pesadillas. Debíamos reconfigurar todas las conexiones que habíamos vendido en los últimos meses para conectar a la nueva red, deshaciendo un trabajo que fue arduo y además, para colmo, la nueva red no funcionaba bien. Todo el mundo se quejaba de que se le cortaba la conexión, que no conseguía línea. Telefónica no pensó en el éxito que tendría esta propuesta y saturó todos los puertos en pocos días. Estas redes de Telefónica le hicieron bastante daño a las empresas pioneras de Internet que habían invertido sus recursos en montar sus nodos de acceso local. En cambio a empresas como la nuestra nos abrió las puertas a la expansión. Aun así, la frecuencia y duración de las averías que sufríamos con Telefónica fueron insoportables. Lo único que nos salvaba era que todos los proveedores sufríamos los mismos problemas a la vez. Era un problema puro de infraestructura de Telefónica.

—¿Y qué hay de vuestra competencia?

—Nuestra competencia desde ese año eran 200 empresas, pero especialmente Jet, RedesTB, CTV y nuestros vecinos de Sevilla: Arrakis. La primera vez que supe de Arrakis fue por ser una de las primeras páginas en InfoVía, y la segunda por una pegatina en un semáforo y en un aseo de caballeros. Durante toda su trayectoria hasta que fue comprada por BT Brisith Telecom, fueron centro de la provocación y controversia con sus campañas de marketing. Especialmente provocativa fue la que asociaba su servicio con un grupo de muñecas hinchables en revistas y en vallas publicitarias por todo el país. Supongo que ningún estudio de mercado les hubiera dado la razón, pero debían tener poco que perder, se arriesgaron y fue sin duda un rotundo éxito. Todo un fenómeno para usuarios particulares.

»Nosotros cambiamos nuestra estrategia. No estaba previsto tan pronto en el plan que Luis Abril tenía pensado para Interbook, pero en poco tiempo se construyó un nuevo plan: Interbook sería una compañía especializada en conexión, presencia y comercio en Internet, especialmente orientada a empresas. La componente diferenciadora debía seguir siendo los servicios de información de valor añadido.

»Nuestro servicio estrella, el origen, continuó creciendo y creciendo. La librería electrónica Interbook, gestionada por Rosa, Chary, Natalia, Francis y Antonio tenía cada vez más pedidos. Aprendimos pronto lo que era el fraude electrónico por Internet, los problemas de logística para la provisión de las ventas, el tener la web en varios idiomas y a implementar mejora tras mejora. Creamos un librero virtual al que se le podía preguntar por una publicación que no encontrabas o que te asesoraba sobre el mejor libro para regalar, preguntándote datos que describieran un perfil de la persona destinataria del regalo. Las cifras de venta sólo de libros que obtuvimos entre finales del 96 y comienzos del 97 eran de varios millones de pesetas al mes. Algunas librerías y editoriales reconocidas no llegan seguro todavía, diez años más tarde, a esas cifras de venta por Internet.

»Recuerdo una iniciativa original que realizamos, que fue montar un servicio de dedicatorias en línea. Contamos con la colaboración del prestigioso periodista y escritor Antonio Burgos, que fue pionero de los cuadernos de bitácora, los actuales blogs. Nos enviaba por e-mail dedicatorias manuscritas escaneadas, que redactaba en base a los datos que nuestros usuarios nos dejaban en un formulario web. Por ejemplo: "¿A quién quieres dedicar este libro?". Nosotros imprimíamos la dedicatoria en una hoja adhesiva que pegábamos en la primera página en blanco del libro.

»Y crecíamos. En la librería Interbook de la avenida Luis Montoto, ya éramos más de 25 personas a comienzos del 97. Fue necesario adaptar espacios de almacenaje como oficinas y reservar cada vez más espacio para los servidores. Los potentes aires acondicionados instalados hacía tan sólo dos años no podían más, entre el calor humano y el que continuamente generaban las máquinas. Pasamos un verano complicado en Sevilla mientras se montaban los nuevos equipos. También ampliamos y volvimos a ampliar los anchos de banda de nuestros usuarios, que eran miles.

»Nuestra estrategia de ventas se enfocó en el canal de ventas profesional. Montamos una red de distribución con empresas de informática en toda España. Unas 800 empresas de informática vendían nuestros servicios a sus usuarios. En realidad estas propias empresas eran un negocio para nosotros en sí mismas. Eran las primeras en comprar cada nuevo servicio que ofrecíamos y experimentar con ellos. Luego, era simplemen-

te un tema de prescripción. Nos resistimos a montar algo así como franquicias, cosa que otros hicieron, por ir contra la naturaleza de Internet. Internet no soporta exclusividades geográficas ni compromisos a largo plazo. Si algo funciona crecerá, y si va a funcionar bien es mejor no ponerle fronteras.

—Mucho trabajo.

—Mucho. Muchos días, muchas horas, fines de semana... todo el tiempo que se le dedicaba nunca era suficiente, pero no había nada, absolutamente nada, comparable a lo que sucedía durante una avería. No sé lo que sienten los deportistas que practican deportes extremos o los controladores aéreos, pero les invitaría a permanecer a pie de teléfono cuando más de 8.000 usuarios conectados simultáneamente son desconectados por una avería. Tocábamos a 400 usuarios por cada empleado para dar respuesta a su llamada. Fue un verdadero infierno que vivimos demasiadas veces. Cosas de las nuevas tecnologías cuando son demasiado nuevas... Llegamos a mantener un anecdotario de las consultas que atendimos por teléfono.

A continuación Luis se queda con la mirada perdida, regresa al instante y, con una demostración de memoria prodigiosa, me sorprende con unos ejemplos de lo más pintoresco.

—Recuerdo un usuario muy experto con el que se dio una situación... Creo que fue algo como: "Introduzca el CD en el ordenador". "¿Dónde?" "En el lector de CDs, ¿no tiene? Debe pulsar un botón para que se abra". "¡Ah! ¡El posavasos! ¡Para eso era!". Y otro, que descubría cómo conectarse al mundo: "No me funciona Internet". "¿Ha escuchado a su módem intentar la conexión?" "No". "Compruebe que el cable que va desde su ordenador a la clavija del teléfono de la pared está en la posición correcta". "Bueno... yo no tengo teléfono. Le hablo por el móvil porque no tengo teléfono. ¿Hacía falta teléfono?". Y mi favorita: "Mire, me dice que usuario y clave son incorrectos. ¿Cuál era mi clave?" "'D' de Dinamarca, 'A' de Andorra, 'M' de Madrid...". "¡Un momento! Me ha dado un error... y no me deja escribir más letras". "Bueno, comencemos otra vez, pero lo que le sale es raro. 'D' de Dinamarca, 'A' de Andorra,

'M' de Madrid...". "¡Otra vez! No me deja escribir". "Pero, ¿qué es lo que ha llegado a escribir?" "Pues... DDEDINAMARCAADEANDORRAMDEMADRID".

—Ja, ja, ja.

—El teléfono era un elemento de solidaridad entre todos en situaciones de emergencia, respondíamos a las llamadas si había una punta de saturación en el call center. Cuando un cliente al que podía atender yo en esa situación me pedía hablar con el director comercial, le pedía que esperara un momento... y cambiaba la voz poniéndola exageradamente más grave. Era una forma de mantener nuestra imagen virtual. Que trabajáramos mucho, algo positivo, podría ser interpretado al teléfono como que éramos una empresa muy pequeña, como algo negativo. Por ejemplo, cuando alguien tenía que hablar con otro de contabilidad, le decíamos que le pasábamos con alguien del departamento de contabilidad, cómo si existieran muchas personas ahí, pero en realidad era sólo una.

»Teníamos algo de guasa e inconsciencia de la juventud. El 28 de diciembre de 1996, publicamos un anuncio en la página principal que indicaba que desde ese día estaba disponible el acceso vía satélite para nuestros usuarios. Se trataba de Internet a "superaltavelocidad". Debían acudir a una ferretería y pedir el kit de conexión de Interbook por satélite. Dibujamos un diagrama con la paellera y un cable que decíamos "especial". No sé como nos atrevimos a hacer algo similar con nuestra base de clientes. Supongo que no pensamos que todo el mundo lo creería. Cayeron masivamente. Recibimos un aluvión de llamadas y correos electrónicos pidiendo más información. Nos llegaron a llamar en los sucesivos días desde ferreterías pidiendo distribuir nuestro fantástico kit. Al día siguiente comunicamos que era una broma, pero eso no lo creyeron. Duró meses, hasta darnos vergüenza explicar a un usuario ya en verano que era una inocentada de las Navidades pasadas.

»Otra de las cosas en las que Internet generó una disrupción fue el valor de las cosas. ¿Cómo valorar lo que costaba una página web? ¿Y una aplicación en línea? ¿Y un dominio? Algunas veces esto jugaba en contra, pero otras muchas a favor. Como todos los que empiezan, nuestros recursos económicos eran limitados, pero no los de la imaginación. Dos

semanas antes no sabíamos que era posible, pero coincidieron en el tiempo dos situaciones que nos fueron muy favorables. Por un lado, uno de nuestros clientes era una importante empresa gestora de salas de cine. Tenía más de 200 pantallas por toda España. Le estábamos vendiendo construirle una aplicación para generar dinámicamente la cartelera en toda España y enviar automáticamente la información a los periódicos que debían recibirla. Todo ello, claro, por Internet. El gerente de la gran empresa intentó vendernos publicidad en forma de tráiler al comienzo de cada película y nos ofreció un precio de amigo si además hacíamos la aplicación que le vendíamos. No sé para otra cosa, pero para los negocios era un crack, el tío. El precio de mercado de lo que nos ofrecía era una auténtica millonada. La propuesta era que durante un año, en más de 200 salas en toda España pondrían un tráiler de Interbook antes de cada película. Nos ofreció un precio verdaderamente de amigo. Supongo que valoraba en mucho más que nosotros la aplicación web que le tratábamos de vender. Aun así, eran varios millones de pesetas que no teníamos en el presupuesto de marketing, y si los hubiéramos tenido, quizá tampoco los hubiéramos gastado en eso. Pedro Pablo Souto, nuestro director financiero, no nos hubiera dejado hacer el gasto. Pero... con la aparición de InfoVíaPlus, Telefónica volvió a invertir en marketing. Ya éramos uno de los proveedores de Internet del TOP 10 y teníamos atención comercial de grandes cuentas de Telefónica. Había dinero para promocionar la versión mejorada de la vieja InfoVía, pero pagando un pequeño porcentaje del esfuerzo que hiciéramos en marketing. ¿Se te ocurre una solución?

—Sorpréndeme.

—En sólo dos semanas cerramos un acuerdo inmejorable: Telefónica nos pagaba un porcentaje pequeño del valor de mercado de la campaña en cines, pero era más que suficiente para pagar la oferta que nos hicieron y las copias de la película para las más de 200 salas.

El único problema era que no quedaban recursos para la producción del tráiler, pero Flash vino a ayudarnos. En nuestra empresa trabajaba Juan, un diseñador buenísimo que era un experto en esa nueva tecnología. Hicimos una película preciosa, con efectos especiales, planetas, explosiones, perspectiva y mensaje comercial. Luego exportamos foto-

grama a fotograma, en lo que probablemente fue la primera... o quizá la única vez... que alguien usó Flash para hacer cine analógico. La banda sonora también la hicimos nosotros. Tambores, timbales, ecos y una voz infantil con el mensaje final: *"Interbook, tu proveedor de Internet y mucho más..."*. Se me saltaron las lágrimas cuando lo vi en el cine, pero lo mejor era cuando nos llamaban usuarios para darse de alta gracias a esa campaña.

—Qué bueno.

—Parte del acuerdo con la empresa de los cines incluía que nos entregaran gratis un número elevado de entradas para el preestreno estrella, el pase de prensa, de la semana en Sevilla. Durante meses fue una situación de convivencia original y divertida encontrarnos una vez a la semana la mayor parte de los empleados y nuestras parejas en el cine. A veces estábamos nosotros solos y se estableció un punto común de conversación durante la semana al margen del trabajo, que nos ayudó a sobrellevar las enormes tensiones que teníamos debido al crecimiento. Fue como una terapia, muy divertida.

»Miguel Ángel Cano fue quien creó la banda sonora del tráiler. Era otro colaborador de nuestra empresa, por crear el concepto web musical de Interbook y ser el impulsor del aula cibernética de la música. Conjuntamente con la Universidad de Cádiz también hicimos otra cosa por primera vez: el primer curso de postgrado con créditos oficiales que se daba por Internet en España. E-learning oficial por primera vez. Alumnos en medio mundo... y otra experiencia de la que aprender.

»Se sucedían los acontecimientos, las renovaciones tecnológicas, aparecían nuevas empresas, servicios... a una velocidad que no nos dejaba tiempo para mirar alrededor. Teníamos tantos servicios en marcha para mantener, problemas técnicos y altas de clientes como no podríamos haber imaginado. De alguna manera sentimos una especie de soledad empresarial. No habíamos intercambiado nunca una conversación con ninguna otra empresa de Internet, estábamos desconectados en Sevilla. En Madrid había un grupo de trabajo en una asociación que aglutina intereses empresariales de varios sectores tecnológicos, ASIMELEC, y tenía una comisión de Internet. Nos apuntamos y nos aceptaron. Es una pena que no haya transcripciones de esas reuniones. Creo que en sí mismas serían dignas de otro libro.

»Estaban sentados en la misma mesa altos directivos de las empresas de telecomunicaciones más importantes del país: Telefónica, British Telecom, UNI2, Retevisión. También los de los proveedores de Internet clásicos y los más importantes de los nuevos. Había una reunión cada uno o dos meses y siempre había cambios. Un nuevo socio, una fusión, un cierre, una adquisición. Y muchas discusiones sobre cómo hacer madurar el mercado. En la mesa, las empresas se fagocitaban poco a poco y se concentraban. Cada vez quedábamos menos proveedores independientes y todavía menos con un tamaño grande. Debido a la competencia que había entre ellos, y supongo a que nos veían poco peligrosos, me nombraron vicepresidente de la comisión en uno de los cambios de la directiva. Yo estaba bastante acomplejado con veintitantos años al mantener una relación con directivos mucho mayores que yo en conocimientos y experiencia de las empresas más importantes del país. Pensaba las cosas dos o tres veces antes de hablar, ya que era una especie de deporte ver quién sabía más del futuro y quien pillaba más defectos del argumento del que hablaba. Cada vez que se convocaba una reunión en Madrid me cercioraba de que el presidente no faltase y sentía un enorme alivio cuando lo veía entrar en la sala.

»Otra asociación de ISP con un objetivo común la componía el IRCHispano. Del mismo modo, había historias de fusiones y escisiones, intrigas, amores y odios. Lo increíble es que funcionaba muy bien. Una anarquía colaborativa, igual que Internet. Cada proveedor de Internet tenía al menos un servidor en la red de IRC, el nuestro era Nébula, hacíamos lo que queríamos en él pero para interactuar con los otros debíamos respetar unas reglas técnicas y comerciales. Ahora con Messenger y canales en línea todo está muy diluido, pero entonces el centro de las redes sociales de Internet España era el IRC y sus canales.

»Llegaron a convocar congresos anuales en los que se gastaba parte del dinero que se ganaba con este servicio. Aquello era "frikilandia", llena de verdadera buena gente con ganas de pasarlo sanamente bien. Y como decía, además era un buen negocio. Se pagaba por tener canales siempre abiertos, por tener reservados nicks personales aunque no te conectases... Cualquiera que conociera su funcionamiento no podía dudar del éxito asegurado que tenía el comercio electrónico en Internet. Se vendía una identidad virtual y la gente pagaba por ello.

»Y sobre comunidad virtual, en los comienzos, había tan pocos sitios web en el mundo que te sabías de memoria la mayor parte de ellos. Cada uno nuevo que aparecía buscaba relacionarse con otros mediante enlaces mutuos, intercambio de links. Interbook tenía intercambio de links con Microsoft y con Netscape y era uno de los sitios más enlazados de Internet en español, por la gran cantidad de contenidos exclusivos que publicábamos. Una de las nuevas webs que contactó con nosotros fue Discovery Channel, que buscaba empresas proveedoras de contenidos en español para mantener el sitio web que iban a crear. No sabíamos qué contestarle, la verdad. Creo que no lo hicimos.

»Si algo malo tiene Internet es su ambigüedad en las comunicaciones. A finales de 1997 apareció un proveedor de Internet que nos hizo bastante daño. Creó una red de franquicias a nivel nacional y nos tocó algunos de nuestros principales distribuidores. Por suerte, teníamos tan automatizada la provisión de servicios mediante una extranet, que la mayor parte de ellos no picaron en algo que era algo engorroso, pero muy atractivo. Un año más tarde el supuesto gerente de esta empresa contactó con nosotros para ofrecernos quedarnos con todos sus usuarios, por el módico precio de... nada. Gratis. Me citó en la sede central de la empresa y lo que vi oscilaba entre lo deprimente y lo delictivo. Una casa grande, una vivienda unifamiliar, con un servidor enchufado a un cable que salía por un agujero hecho en la pared y un teléfono móvil apoyado en la reja de una ventana. Esta empresa había vendido muy baratas, demasiado, miles de conexiones a Internet en toda España. Y es que Internet da oportunidades hasta a los malos. Evidentemente salí de allí lo más rápido que pude. Esa empresa cerró y dejó colgados a miles de usuarios y decenas de franquiciados.

—Qué fuerte.

—Y tanto. Esas cosas pasaban. En otra ocasión, en medio de una crisis técnica con InfoVía de Telefónica, apareció en Interbook alguien que se anunciaba como ejecutivo de ventas de British Telecom. Deseábamos tener una alternativa a Telefónica, así que tuvo toda nuestra atención durante más de una hora. La ilusión de la opción del cambio y su estupenda prosa nos tenían convencidos. Tenía la venta casi hecha. Nos despedimos hasta una siguiente visita, en la que supuestamente traería a un

directivo de BT para ver los detalles del servicio ultra-avanzado que requeríamos. Y en ese último momento de darnos las manos, rompió la magia al decir: "Otra cosa aparte de esto de Internet. ¿No os interesará comprar un camión de garbanzos?". "¿Cómo dice? ¿Garbanzos?", le preguntamos incrédulos, pero él continuó con naturalidad pasmosa. "Es en serio, en serio. Es que yo vendo varias cosas y justo en este momento tengo un camión de garbanzos muy buenos para entregar donde me digáis". Ante nuestras caras de estupefacción siguió un poco cortado: "Aunque seguramente a vosotros no os interesa".

—Increíble.

—En los libros de economía y gestión de empresas aparecen cosas como nuevos mercados, mercados maduros, competencia perfecta. No sé cuantas generaciones han podido ver en sólo unos pocos años los cambios que hemos tenido la oportunidad de sufrir en el mercado de Internet. Desde unos pocos pioneros locales, al boom de empresas, la competencia en precio y servicio, la conversión de algunos valores clave diferenciadores en facilidades obligatorias y la concentración global. El año 98 fue el comienzo de las grandes adquisiciones. Las nuevas compañías telefónicas que aterrizaban en España para competir con Telefónica, debido a la liberalización del mercado de las telecomunicaciones, buscaban clientes. Los ISP los teníamos, miles de ellos. Con ofertas multimillonarias se hacían con una cuota de mercado que les inyectaba de forma inmediata minutos en sus redes de telefonía. CTV-JET, Arrakis, RedesTB, una parte de Intercom, Servicom... todos ellos se fueron incorporando a compañías telefónicas que operaban en España.

—Y con tanto trabajo, Luis, ¿cómo era tu vida personal? ¿Te quedaba tiempo?

—Uf, en medio de la tormenta de adquisiciones, tuve la fortuna de que Carmela, mi esposa, se casase conmigo. Sólo nos veíamos los fines de semana y muy poco tiempo. El trabajo era infinito, pero era el momento de hacer ese esfuerzo. Todavía no me perdona del todo que en plena luna de miel hiciéramos una gestión juntos para la empresa.

»Hacía dos años que habíamos querido registrar el dominio Interbook.com, con tan mala pata que sólo unos días antes lo registró

una persona particular de Estados Unidos. Al principio nos resistimos a negociar la compra del dominio, pero ante el crecimiento de la empresa lo contemplábamos como algo más valioso, por lo que llegamos a un acuerdo económico. Teníamos dos problemas. Uno era cómo pagarle y el otro cómo cumplimentar ante un notario la compraventa, cosa que exigía el organismo internacional que gestionaba los dominios puntocom como monopolio en ese momento. Un notario en España no firmaría ese documento en inglés con facilidad. Casualmente, habíamos elegido Estados Unidos como destino de nuestra luna de miel y aprovechamos los días que pasamos en Nueva York para realizar la transacción. Habíamos quedado con el vendedor en la Torre Gemela donde estaban las oficinas del Banco de América y yo llevaría un cheque conformado de ese banco. No nos conocíamos, así que me dijo que "llevaría una chaqueta negra". Los detalles que no preveíamos era que el Banco de América no tenía ventanillas para el publico allí, eran las oficinas centrales, y que el hall de las Torres Gemelas era descomunal como para quedar con alguien, pero sobre todo, que todo el personal de seguridad y servicio del complejo del WTC tenía como uniforme... chaquetas negras. Tardamos un par de horas en dar el uno con el otro, después de entrevistarnos con el personal de seguridad del WTC que no creía nuestra historia y pensó que éramos víctimas de un timo. "Vamos al notario", pero un notario en Estados Unidos no es como los de España. Cualquier administrativo de una empresa que se colegie, tiene un sello de notario. El vendedor del dominio nos llevó a una agencia de viajes junto al WTC y un administrativo judío, con su gorrito de judío puesto, unos cascos de atención telefónica y mientras se comía un sandwich proporcional a las Torres Gemelas, firmó el acta y lo selló. Interbook.com ya era nuestro, y continuamos la luna de miel con una anécdota irrepetible.

»A principios del 99 nuestra compañía era la más grande de las independientes que quedaban y nuestra principal diferencia era que el peso de los usuarios corporativos era muy significativo sobre nuestra base de clientes. Nuestros ingresos venían de las empresas, no de los particulares y seguramente por eso le fuimos atractivos a una compañía norteamericana que venía a instalarse en todos los países de Europa. Via Net.Works era algo así como la iniciativa internacional de uno de los proveedores de

Internet más importante de Estados Unidos. Nos contactó para estudiar una adquisición. Luego nos enteramos de que el primer sitio donde nos encontraron en un estudio de mercado fue en un anuncio en una revista determinada. Lo tengo recortado y guardado en casa como la inversión publicitaria más rentable que nunca haya hecho.

—¿Cómo os afectó la burbuja?

—Bueno, tuvimos mucha suerte. Cualquiera que conozca a Luis Abril sabe que no creó Interbook para venderlo, pero la combinación entre lo atractiva de la oferta y lo extremadamente competitivo que se había vuelto el mercado le llevó a una decisión muy acertada: hacerlo.

»Meses más tarde, a comienzos de 2000 se confirmó que había sido una decisión correcta. El ADSL, Internet gratuito y el estallido de la burbuja dejó a muchas empresas en el camino, pero no a la nuestra. De hecho todavía sigue por ahí funcionando si la buscas. Puedes comprobar, por ejemplo, que Pedro Cuevas sigue al frente del proyecto aunque ahora pertenece a otra empresa que adquirió la empresa que nos adquirió a nosotros. Recuerdo una conversación a finales del 98 con un colega propietario de otro ISP al que le ofertaron una cantidad enorme de millones de pesetas por su empresa. Me dijo que por menos del doble de millones no vendía, que él sabía que lo valía y tarde o temprano se lo pagarían tal y como estaba el mercado. No vendió y tras la burbuja nadie le volvió a ofertar nada.

»De alguna manera la llegada de Internet gratuito, el ADSL y la crisis de las puntocom llevó al fin de los comienzos arqueológicos de Internet en España. Durante dos años y medio estuve trabajando con los americanos, con continuidad en el proyecto de Interbook dentro de la nueva compañía y descubrí los defectos de una multinacional: la estandarización internacional. Nuestros productos estrella eran locales y no les interesaba que siguiéramos con su comercialización. Elcano y la librería electrónica fueron abandonados muy a mi pesar. Los servicios de información también.

»Habíamos desarrollado un software propio de comercio electrónico, Interbook Midas, que fue de lo mejor en su momento, pero no entraba en sus planes. Nos mataron toda la creatividad y no trajeron la suya.

Un aburrimiento comparativo con la época anterior, pero fue como hacer un Master internacional de negocios y un curso intensivo de inglés, todo pagado. En mi opinión, las personas que adquirimos experiencia profesional en esos años con Internet, guardamos un equipaje que amortizaremos durante toda la vida en cualquier trabajo que nos toque desempeñar.

»Cuando Luis y Rosa vendieron la compañía no podían por contrato invertir en los mismos negocios que habían vendido, ni reincorporarnos a nosotros en sus proyectos nuevos. Pasado el período de reserva han refundado la librería Interbook y poco a poco será, seguro, una librería líder. Pero el proyecto más importante que han creado desde entonces es Publidisa, que ya conoces.

—Luis Francisco, te agradezco de corazón tu tiempo y que me hayas narrado tu historia con todo lujo de detalles.

—Ha sido un placer. Y recuerda, Ángel María, todavía hay grandes oportunidades que explotar en la Red con las empresas. Lo único que se necesita es perspectiva para concluir que estamos todavía al comienzo.

—Gracias por el consejo.

El libro en blanco de Edu Bayo

A Eduard Bayo lo conocí tiempo atrás a través de nuestros respectivos blogs[29]. Descubrimos que teníamos intereses comunes y cuando empecé con todo el proyecto de Bubok quedamos un día en Barcelona para que contarle de qué iba.

Sin embargo, para la entrevista del libro es él quien ha venido a verme a Madrid.

"Me quedé pensando", me dice Eduard Bayo cuando nos sentamos en la terraza de un bar de Tribunal, "y no he encontrado un único episodio que pueda considerarse mi momento de 'epifanía' en el mundo de Internet. Hubo varios momentos importantes, escalados en el tiempo, cada uno con su importancia específica. Si te parece bien, intento relatarlos".

—Claro que sí —le digo a este emprendedor catalán que ha desarrollado con gran éxito varias empresas en el ámbito de la inmobiliaria, el empleo, la formación y últimamente también, asociado con John Shaw, en coches y motos. Y tengo la sensación de que escuchar su historia, como las de todos los emprendedores con quienes he hablado, también será muy interesante.

—Bueno, Ángel María, tengo que remontarme al año 92, cuando terminé la carrera de economista en la Universitat de Barcelona. Por el camino hice un año de erasmus en Siena, trabajé de becario en una agencia de valores y cuatro meses de prácticas en la Matutano-Pepsico en marketing y ventas, donde por cierto mi primer jefe fue Miquel Lladó, ex presidente de Bimbo, uno de los mejores jefes que he tenido. Hice también media carrera de derecho, pero tenía claro que sólo iba a terminarla si el trabajo me lo permitía. A esas alturas de mi vida yo tenía un dominio muy rudimentario del ordenador, mucha curiosidad por todo lo nuevo y sobre todo muchas ganas de progresar profesionalmente. Quería aprender mucho y trabajar en algo interesante.

[29] Blog de Eduard Bayo: http://www.edubayo.com

»Así es como decidí entrar a trabajar en Accenture, que en aquellos tiempos era Andersen Consulting. Era un muy buen sitio para crecer profesionalmente. Bueno, hoy todavía lo es. Pude trabajar en proyectos interesantes, en varios sectores, con distintos clientes y jefes que se alternaban en cada proyecto. Se puede decir que fue un proceso de aprendizaje acelerado que realmente valió la pena. Además, allí hice amigos que todavía conservo e incluso conocí a mi mujer. En pocos años, mucho bagaje acumulado. Me especialicé en lo que se conoce como Business Integration: combinar procesos, personas, sistemas y tecnología. Creo que estos conocimientos han sido fundamentales posteriormente cuando entré en el sector de Internet y tuve que aplicarlos.

—Yo escuché una anécdota sobre ti, que le preguntabas a alguien que por qué chateaba si podía usar el teléfono...

—Ja, ja, ja, es verdad, no sé quién te lo habrá contado pero es verdad. Fue en la sala de formación de Accenture... ¿en el 97? No lo sé. Bueno, estaba allí y vi que un colega mío se pasaba mensajes cortos en una ventanilla de la pantalla con otro colega en Inglaterra. Era un servicio del Lotus Notes que permitía el chat, que si no recuerdo mal se llamaba pop-up. Al principio pensé que era una majadería, si podía usar el teléfono... No lo vi hasta pasados unos días. Pero me di cuenta de lo que implicaba todo aquello de Internet. Ese fue mi "primer momento de la verdad", aunque no me había dado cuenta. Después vino un alta en Arrakis, un módem de 28 baudios y digamos que así nació mi vida en Internet. Un primer momento de la verdad. Ya que estoy, ¿quieres saber otro momento importante?

Es una pregunta retórica, dirigida sobre todo, seguramente, a leer la ansiedad en mi expresión.

—¿Tú qué crees?

—Je, je. Fue en julio de 1998. Por 1.090 pesetas me compré una revista llamada *Business 2.0*. Era la "premiere issue". Una revista que hablaba de la New Economy, de nuevas reglas, de empresas que estaban haciendo aplicaciones en Internet que redefinían el modo de hacer negocios. Devoré la revista, dos veces, durante ese verano. Todavía la conservo como una pequeña reliquia.

—Es protagonista de tu historia con Internet.

—Claro. Bueno, después de eso, en septiembre de ese año, dejé la consultoría y entré como organizador en la aseguradora Winterthur. Hice varios temas interesantes hasta que supe que se iniciaba un proyecto piloto de e-commerce para vender seguros online. Era mi oportunidad de entrar de lleno en Internet. Finalmente conseguí formar parte de dicho proyecto, dejando el área de organización y entrando en Webinsurance, en enero de 2000, como responsable de la Business Integration. Webinsurance era un proyecto muy interesante, se trataba de crear un sitio multipaís, multiidioma, multiproducto, para vender seguros online. Fuimos como una moto y pasados seis meses estaba abierto en cinco países, con 14 productos de tres ramas distintas, si no recuerdo mal. Sin embargo, el mundo de Internet en esos momentos necesitaba un poco más de madurez para la contratación online de seguros. Por Webinsurance pasó una primera hornada de profesionales que hoy en día siguen en empresas importantes del sector de Internet en Cataluña.

—¿El estallido de la burbuja cómo te afectó?

—Bueno, hubo un preludio de eso, el verano de 2000. Un cambio. José Vicente, jefe de la unidad Webinsurance, fue contactado por Anuntis, una empresa de publicaciones de clasificados que acababa de empezar su actividad en Internet. Le propusieron ser director general online y además que se llevara a su equipo con él. Hubo acuerdo y al final Riccardo Zanussi, director de IT en Webinsurance, y yo, junto a otros miembros del equipo, nos fuimos en bloque a Anuntis. Fue una decisión bastante meditada, digamos que intuitivamente vimos que había mucho más futuro en el campo de clasificados y un proyecto muy prometedor por delante. Yo entré como responsable de desarrollo corporativo, que luego he visto que a veces es como se llama al que hace un poco de todo pero nada en concreto.

—Es decir que el mal momento te tocó en una empresa nueva.

—Así fue. En esa época, de octubre de 2000 a diciembre de 2000, pareció que pasaban varios años en apenas unos meses. Más de 100 personas en un departamento de Internet en plena ebullición, un montón

de trabajo, muchos proyectos en paralelo, países que abrir a Internet y sitios que crear. Se hizo mucho en muy poco tiempo, empujados por una euforia colectiva y expectativas de negocio y de crear riqueza ilimitada, infinita. Al menos parecía eso en aquel momento. Pero... en enero de 2001 pasamos de facturar en proporción de base diez a solamente 1,5. Al principio, cuando vimos las cifras de facturación pensamos que el servidor de banners que llamaba a DobleClick se había estropeado y alguien se llevó la bronca equivocada. El servidor funcionaba perfectamente lo que pasaba es que ya no entraba publicidad, todo era autopromo. Además, lo que se tenía que firmar para ese mes quedó aplazado indefinidamente. Habíamos leído noticias los meses antes de Estados Unidos, pero todo parecía un reajuste momentáneo. Nada de eso... Todo aquello había explotado de modo salvaje. La borrachera colectiva pasó a ser resaca monumental. Nos vimos inmersos en una crisis general y, sobre todo, de confianza en el sector de Internet nada más haber empezado la mayoría de nuestros proyectos. De ir a por todas, pasamos a salvar lo que se pudiera.

—Lo que muchos llaman "la travesía en el desierto".

—Y es una buena forma de llamarlo. Muy poco negocio, mucha gente en el departamento, sueldos demasiado altos, mucha presión para reducir costes... Estuvimos todo el año 2001 y la primera mitad de 2002 recomponiendo como fuese la situación. Tuvimos que despedir en bloque a personas, algunos de ellos excelentes profesionales, solamente porque no salían los números. Y pasó varias veces en un año conforme se constataba la nula o casi nula recuperación de la situación económica. Me tocó a mí personalmente hacer la mayoría de despidos. Quedamos poco más de una treintena de personas del centenar largo que llegamos a ser. Es de lo más triste y penoso que he pasado profesionalmente y reconozco que me ha dejado una marca de por vida, en forma de lecciones aprendidas que no pienso olvidar.

—Me imagino que después, al igual que en otros casos, saliste adelante.

—Pues sí. En septiembre de 2002 David González, presidente de Anuntis, me comunicó que José Vicente iba a dejar el cargo de director general online y que yo ocuparía esa posición. Acepté sin dudarlo, no

sólo porque me veía capaz, sino porque estaba seguro de que aquello de Internet era un buen negocio si se hacía del modo debido. Y por fin pude ejercer de "intraemprendedor": durante el resto de 2002 terminamos de reorganizarnos en la unidad, empezamos a trabajar mejor y a apoyarnos con el área comercial que ya tenía Anuntis en su parte offline. Nos focalizamos en lo que aportaba valor y tuvimos que renunciar a lo que no lo daba. Creamos verticales de motor, Autocompra.net; de inmobiliaria, Vivendum.com; aparte del de empleo, Laboris.net. Empezamos a vender productos de clasificados online, a 20 euros al mes en algunos casos, ¡pero por publicar sólo en Internet! Hicimos equipos específicos de cada vertical, tal y como nuestra competencia pura online hacía con éxito. La red comercial empezó a creer, los clientes les decían que aquello funcionaba, los portales crecían en audiencia y contenido, volvimos a ampliar plantilla... Dimos entre todos un vuelco espectacular a la situación.

Bayo está sentado en el borde de la silla. La espalda recta, los brazos en movimiento. Es la pose de quien intenta venderte algo, persuadirte o darle énfasis a su relato. Su caso corresponde a esta última opción.

—Un día nos llamó la policía. Una señora denunciaba que habían puesto su piso en venta en Vivendum sin su permiso y que estaba recibiendo bastantes llamadas de personas interesadas. Indagando un poco y con los datos que nos dieron, nos dimos cuenta que era su hija quien le había puesto el piso en venta sin decírselo a la madre. La mala noticia para la señora era que tenía un asunto pendiente con su hija. Pero la buena era que publicar el anuncio en Internet generaba llamadas y contactos... Entre 2003 y 2004 pude trabajar muy estrechamente con David González, que es, en mi opinión, uno de los mejores empresarios de medios de comunicación de este país. Pude observar, entender y aprender un montón al lado de un empresario al frente de su propia empresa. Mientras tanto Anuntis buscaba un siguiente paso en la transformación de su empresa. Tras varias opciones analizadas y varias negociaciones Anuntis se fusionó con Segundamano. Nacía Anuntis Segundamano.

—Fusionarse con Segundamano significaba empezar a trabajar con Trader.

—Exacto: Trader España, que venía de comprar Infojobs.net, la bolsa de empleo online líder absoluta del mercado y quedaría bajo un consejo de administración separado del de Anuntis Segundamano. En julio de 2004 la empresa afrontaba un proceso de fusión, que para quien lo haya vivido ya sabe de qué va. Hay conflictos, se conoce gente nueva, aparecen un montón de oportunidades... Del mismo modo que en las fusiones algunos conflictos se enquistan de modo insalvable y hay oportunidades que se desaprovechan, en Internet se hizo lo correcto: despejar dudas y conflictos casi al momento y aprovechas las oportunidades, ejecutando del mejor modo y lo más rápido posible. Por entonces conocí a John Shaw.

—¿En seguida empezasteis a trabajar juntos?

—Él era el fundador de Coches.net y tenía el mismo cargo que yo en Segundamano. Se hizo del área online un reparto de responsabilidades, quedando el vertical de inmobiliaria —Fotocasa— y el de empleo —Laboris— bajo mi cargo y el de motor —Coches.net— y clasificados generalistas —Segundamano— bajo el de John. Ambos hacíamos el mismo trabajo y compartíamos la misma visión del negocio online en los aspectos básicos. Los portales que estaban duplicados se fusionaron en el grande, empezamos a tirar millas y a crecer en todos los parámetros. La audiencia se multiplicó, la base de clientes también y no digamos los ingresos y beneficios generados por los clasificados online. Un punto problemático de este ritmo de crecimiento tan rápido es que resultaba prácticamente imposible evolucionar los portales, sólo daba tiempo a gestionar todo lo que nos caía encima. Se abrieron verticales en varios países de Latinoamérica y se creó un centro de competencia de Internet en Barcelona. Durante este período se consolidó una posición predominante del grupo en clasificados online que hoy en día se ha mantenido e incluso mejorado.

»Después vino el "troceo" y la venta de Trader. El sector de Trader que a mí me afectaba lo compró Schibsted, la empresa noruega de medios de comunicación y una de las compañías de media que mejor aborda el medio online en el mundo. Pero yo veía claro que no era el lugar donde tenía que pasar mis próximos cinco años. Así que, en marzo de 2006, consideré muy seriamente cambiar de aires y procurar emprender por mi cuenta. Le comuniqué a mi mujer mis intenciones y aun

sabiendo lo que le implicaba a ella y a nivel de la familia numerosa que somos, me apoyó; esto fue clave para seguir. Empecé el proceso de organizar sin decir nada todavía sobre mi salida, de mirar oportunidades y de calcular bien el paso siguiente. Finalmente, anuncié mi salida en septiembre de ese año, aunque dejando todo el tiempo que fuese necesario para una buena transición. Me fui en diciembre. Dejaba un período clave de mi vida profesional atrás, sin duda alguna con un balance extraordinariamente positivo.

—Entonces fue la hora de tus propios emprendimientos.

—Claro. Y antes me preguntabas por John: bueno, él tomó la decisión de dejar la empresa en la misma época. Así que salimos casi juntos. En fin, empecé de cero en enero de 2007. Actué como consultor para empresas de medios de comunicación, ayudé a algunas promotoras aprovechando mi experiencia adquirida en la inmobiliaria en la Red y di clases de postgrado sobre estrategia online. Y así llega la asociación con John Shaw para crear Ebuga, que es el principal emprendimiento ahora. Con Ebuga decidimos hacer un proyecto de vocación internacional, sólido en su planteamiento y con foco en el segmento del motor online, una red social del motor, donde los usuarios ayuden a otros usuarios a comprar su coche. Ya hemos empezado a abrir España, Italia, Gran Bretaña, Argentina, Rusia y le siguen varios países más.

Así llega el final del relato. Y, en consecuencia, el final de nuestro encuentro en esta terracita de un bar de la plaza de Tribunal en Madrid. Un saludo, una despedida y una promesa de volver a vernos, ojalá que pronto. También hay lugar para una última frase de Edu, un último concepto que tiene que ver con las ideas de todos y, sobre todo, con este libro. Dice:

—A partir de aquí, todo está por hacer. Es un libro en blanco que hay que rellenar. Y hay que disfrutarlo mientras se escribe.

Sonia Fernández, la mujer de los contactos

Sonia Fernández me recibe en el despacho de su casa. "Un gusto que estés aquí, Ángel María", me dice con esa cordialidad que la caracteriza. En las paredes hay fotos suyas, de su familia y sus seres queridos, junto con algunas pinturas y adornos varios. Incluso, en uno de los laterales hay una placa con el logotipo de MercadoLibre. Sobre su escritorio ella tiene el ordenador y unos cuantos papeles que parecen desordenados a propósito, como si quisieran dar una falsa impresión. Algunos muestran la estampa de Match.com, el principal sitio de encuentros de pareja a nivel mundial, de cuya filial española Sonia es directora general. Sentada frente a mí al otro lado de la mesa, ella sonríe y uno siente que su imagen va muy bien con el puesto que ella ostenta. Es el tipo de sonrisa que a uno le gusta ver cuando ingresa a un portal como el suyo.

De todos modos, la carrera profesional de Sonia y su relación con Internet vienen de hace bastante tiempo. En su carrera, antes de Match.com, se cuentan por ejemplo un MBA en Stanford, la participación en el nacimiento de MercadoLibre y el libro *Dos grados Networking: cultiva tu red virtual de contactos*. No es poco. Para empezar hay que remontarse casi tres lustros atrás, cuando se graduaba en la universidad y partía hacia Estados Unidos con el anhelo de triunfar en las grandes ligas. Será ella misma quien lo cuente.

—Sonia, cuéntame cómo fueron tus inicios como profesional y tus primeros acercamientos a Internet.

—Mi carrera profesional comenzó en el mundo financiero, en 1994, recién graduada en empresariales en ICADE. Decidí vender mi alma a la banca de inversión americana y me fui primero a Londres y después a Nueva York a ejercer de esclava moderna. Es decir, a trabajar sin descanso, sin cuestionarme por qué ni cómo podía estar contenta y con total energía sin apenas dormir, o literalmente sin dormir, con los famosos "all nighters" que se repetían con frecuencia. Dicho esto, tengo que admitir que la banca de inversión en uno de los grandes bancos americanos a mediados de los 90 también tenía su glamour y me permitió participar

en transacciones interesantes y conocer a presidentes de grandes empresas, aprendiendo en cada proyecto y llevando al extremo el famoso "work hard, play hard" de la mentalidad americana.

—¿Cuánto tiempo estuviste así?

—En la banca, tres años. Tres años muy intensos. Después, mi vida dio un giro completo. Me fui a hacer un MBA a Stanford, en Palo Alto, el corazón del Silicon Valley. Era 1997 y en esa zona de Estados Unidos ya sólo había algo que tuviese importancia: Internet. Mis compañeros de clase escribían planes de negocio sobre prácticamente cualquier cosa. Varios de ellos ni siquiera completaron su MBA porque consiguieron financiación y decidieron llevar a cabo sus proyectos en vez de esperar dos años para conseguir su título. Al lado de la universidad está la famosa Sandhill Road, la zona donde existe mayor concentración de fondos de capital riesgo en Estados Unidos. Realmente, ese acceso al capital era algo que se palpaba. Yo vivía al lado de Sandhill Road y los fondos venían a la universidad a buscar ideas continuamente.

—Tú sí que completaste tu MBA, ¿no es así?

—Sí, pero más allá de eso, Stanford cambió mi vida. Me dio la oportunidad de conocer a gente increíble, de participar en un momento único en la creación de negocios online. Un ejemplo: una empresa que salía a Bolsa en octubre del 98, una empresa llamada eBay. Algunos compañeros de clase habían decidido hacer allí sus prácticas de verano por un puñado de opciones. Os imagináis lo que les ocurrió después... No es el único caso, piensa que en Mountain View, muy cerquita del campus, se estaba montando una empresa que tenía un algoritmo bueno de búsqueda. Allí estaba naciendo y le pusieron de nombre Google.

Mientras, aunque sin distraerme de su relato, pienso por unos instantes en las posibilidades que hemos tenido y que tenemos quienes comenzamos desde temprano la aventura de Internet. Ella ha visto el nacimiento de gigantes como eBay, Google y tantos otros desde muy cerca, casi tan cerca como yo estoy de ella esta tarde en el despacho de su casa. Por eso me interesa mucho ese período y le pregunto cómo recuerda su vida en Stanford.

—¡Había allí una concentración de emprendedores excepcional! —me responde con un brillo especial en la mirada—. Cada día había algo interesante a lo que acudir, una charla con Steve Jobs, una conferencia con Bill Gates, John Chanders de Cisco...

—Estaban todos juntos, era como un "all stars game".

—Sí, algo así, y no eran los únicos: una de las clases que tomé fue con Andy Grove, fundador de Intel, que no renunciaba a su compromiso de dar una clase al trimestre en la escuela de negocios. En muchas ocasiones, al estar evaluando un caso, teníamos a los fundadores de esas empresas sentados en la fila de atrás dispuestos a entrar en el debate y contestar nuestras preguntas. Como te puedes imaginar, esta experiencia no me podía dejar indiferente. Así es que, cuando me preguntan por Stanford, creo que lo mejor de todo fue la gente que conocí, mis compañeros de clase y su capacidad de emprender. Al final, cuando te sientas al lado de alguien en clase y ves que es igual que tú, que le cuesta comprender ciertas cosas, que a veces hace buenos comentarios en clase pero a veces también dice grandes chorrad y que de pronto ha escrito un plan de negocios y va a llevar un proyecto adelante, entonces inevitablemente concluyes: si él puede, ¿por qué yo no?

—Pero después vuelves a España. Eres una de las que decide volver a la patria.

—Ah... —suspira—, me hubiese quedado en la zona y no sé qué habría hecho allí... Si no fuese por el corazón, que al final dicta muchas decisiones en la vida. Mi novio me esperaba en España y nos casamos justo al acabar el master. Quería volver y aunque no tenía un plan de negocios debajo del brazo, ya había sido infectada por el virus del emprendedor que no dejaba de acechar.

—¿Eso en qué año fue?

—Era el año 99. Volví a España y comencé a trabajar para 3i, una magnífica empresa con una gran presencia aquí en operaciones de capital riesgo. Me interesaba combinar mi experiencia financiera con el análisis de inversiones para financiar proyectos nuevos. Por aquel entonces, con las expectativas por el sector online por las nubes, había mucho interés por invertir en empresas de tecnología e Internet. Me gustaba mi traba-

jo, me encantaba el equipo y el sector y también la cultura de la empresa, muy internacional. Probablemente era el trabajo ideal para cualquier licenciado de MBA recién llegado a España, ¡y yo lo había conseguido! Era fantástico. Solamente que, a pesar de ser el trabajo ideal... decidí dejarlo. Creo que fui la primera persona que abandonó voluntariamente en toda la historia de la empresa en España.

—¿Y eso?

—Unos compañeros y amigos del Master me enviaron un e-mail un día. "Hola, Sonia, te enviamos este e-mail porque hemos conseguido levantar capital para nuestro proyecto y estamos ahora abriendo of icinas en varios países. Buscamos a alguien para montar el negocio en España. Dinos por favor si conoces a alguien que le pudiese interesar. Nos gustaría ir en los próximos días a España y cerrar el tema". El título del proyecto era MercadoLibre. Y pensé: Marcos y Hernán son tipos fantásticos, se están lanzando a esta aventura, montar el eBay para el mercado hispano, si ellos pueden, ¿por qué no yo? Así fue como decidí no dejar pasar el tren y crear algo de la nada. Miro hacia atrás y me doy cuenta de que fueron años muy intensos. Tenía 27 años, no tenía experiencia en gestionar equipos, en constituir una sociedad, en contratar y despedir gente, en diseñar un plan de marketing para lanzar una marca, en contratar una campaña de televisión y radio, no tenía experiencia en nada de esto, pero mi paso por Stanford me daba la seguridad de saber que aunque no lo hubiese hecho antes, podría hacerlo.

Ese e-mail y esa propuesta fueron la entrada en escena de lo que Sonia Fernández llama "la conexión Stanford", una red que precisamente demuestra de manera empírica lo que ella explica como "el secreto del éxito". Eso por un lado. Por el otro lado, por supuesto, aparece el imprescindible espíritu emprendedor y esa capacidad para preguntarse siempre: "¿Por qué no?".

—Sonia, cuéntame algo de la experiencia del nacimiento de MercadoLibre —le pido.

—Anécdotas, mil; horas, muchísimas; noches sin dormir por la preocupación, muchas; la experiencia, inolvidable. Esa empresa estará siempre en mi corazón, la considero parte de mí.

—Habrás aprendido mucho además, ¿no? Era tu primera experiencia...

—Sin duda. Por supuesto. Una de las primeras cosas que aprendí fue que necesitaba contratar a la mejor gente posible. Contraté a gente muy buena que me ayudó muchísimo y también cometí muchos errores con gente que me llevó a tener que despedir a algunos. El reto fue llevar a un grupo de 20 personas adelante y hacerles sentir parte de un equipo que estaba haciendo algo diferente, creando valor y cambiando la forma de comprar y vender.

—Es decir, tuviste que crear un equipo desde cero.

—Sí. Y esa fue una de las mejores cosas de mi experiencia en MercadoLibre, conocer a gente fantástica que se unió al proyecto porque creía en él. De las cosas peores, mi primer despido y la decepción de esa persona que no entendía por qué al final simplemente no encajaba. De las cosas más surrealistas, llenar la oficina de objetos extraños para subastas benéficas que realizábamos: un traje de corto de Rivera Ordóñez, una muleta de Antoñete, un casco de Sete Gibernau, repartir flyers un sábado por la mañana a la entrada de una feria de Scalextric en Madrid y encontrarme a un antiguo novio que me dijo que "al f inal tanto estudio para estar de azafata". Recuerdo con mucho cariño el primer SIMO, todo el equipo realizando subastas en directo en el stand, o el First Tuesday que patrocinamos con la subasta de una Palm entre los asistentes. Mi primera entrevista en la radio, nuestro primer spot que se emitió en TeleMadrid y yo en casa dando saltos y gritando como una loca...

—Me imagino la intensidad con que lo viviste —comento, y al mismo tiempo yo pienso en mis propios nervios, en las taquicardias e inseguridades de los lanzamientos.

—Es que era así. Realmente no importaban las horas. Al principio el volumen de e-mails los fines de semana era exactamente igual al de entre semana. Yo trabajaba en la oficina los sábados y me conectaba desde casa el domingo. Miraba los números con una adicción preocupante y sentía el éxito o el fracaso como mío. Nos reuníamos cada tres meses en Argentina o en Miami para ver cómo íbamos en todos los países. Casi todos nos conocíamos de Stanford, los country managers de México, Brasil, Colombia y Estados Unidos también eran ex Stanford. Nuestra

primera reunión de country managers fue en las oficinas de MercadoLibre en Buenos Aires, que, literalmente estaban en un garaje, ocupábamos unas tres plazas de garaje de un edificio de oficinas en las que se había montado una estructura con una puerta. Entrar allí era hacerlo en un manicomio, con cables por todas partes y gente sentada donde literalmente podía. Así comenzó MercadoLibre, en ese garaje. En agosto de 2007, MercadoLibre salió a Bolsa en el NASDAQ, alcanzando una valoración de 750 millones de dólares. El precio de la acción a la salida fue de 18 dólares, hoy cotiza a 42. Muchas personas y caras contentas, para muchos un cambio enorme en nuestras vidas, para mí el orgullo de saber que al final se creó valor y todo el esfuerzo mereció la pena.

—Eso tuvo un final.

—Todo se termina —dice ella, y en su expresión hay menos melancolía que madurez.

—¿Cómo fue?

—Mira, Ángel María, en octubre de 2001 firmamos un acuerdo estratégico con eBay, por el cual MercadoLibre se quedaba con el activo que eBay acababa de adquirir en Brasil tras la compra de iBazar, líder por aquel entonces en Europa, y eBay se hacía con parte del capital de MercadoLibre. Como eBay ya tenía oficina en España, tras la compra de iBazar se acordó cerrar nuestra operación en España y no competir en un territorio donde eBay ya tenía presencia. Eso ya fue a finales de noviembre de ese año... pasé una de las experiencias más duras a nivel personal: tener que finalizar los contratos de todo el equipo y comunicar la situación después de todo lo que habíamos pasado y de tener una operación que iba muy bien y con grandes planes de futuro. Muchos lo comprendieron, muchos no, y a mí me tocó ejercer el papel más difícil.

Es entonces cuando me señaló la plaqueta de MercadoLibre que cuelga de una pared.

—Es la que teníamos en la puerta de la oficina —y por supuesto, ahora no hay madurez alguna que se imponga sobre la nostalgia.

El ordenador emite un sonido. "¿Qué es esto?", susurra Sonia. "Ah...", responde después. Al levantar la mirada ve que yo la observo

con involuntaria curiosidad. "Un aviso", me explica. "A veces todavía me sorprendo con los ordenadores...".

Nos reímos. Después le pregunto qué ha venido tras MercadoLibre.

—Eran finales del 2001, en plena crisis de Internet y muchas personas buscando trabajo al mismo tiempo —rememora—. La cosa no pintaba muy bien, pero yo quería seguir en este mundo a pesar de que por aquel entonces cualquier cosa que sonase a online parecía estar apestada y se escuchaba el "si ya lo decía yo, que esto no podía ser". Después de hacer el tour de "headhunters" sin ningún éxito, la conexión Stanford volvió a funcionar.

Conexión y contactos: palabras clave en la carrera profesional de Sonia Fernández. Los contactos hechos con compañeros del máster le llevaron a la experiencia de MercadoLibre, y ahora otros contactos le llevarían por nuevos caminos. No por nada ella había afirmado en otra entrevista: "La teoría de las redes sociales dice que el éxito no sólo viene por lo que puedas hacer tú mismo, sino por las personas que conozcas que puedan a su vez promocionarte. No vales por lo que sabes, por lo que conoces, sino por las personas que puedes llegar a conocer". No por nada publicó en 2004 *Dos grados Networking: cultiva tu red virtual de contactos*. No por nada es la principal responsable en España de un sitio que se dedica a poner en contacto diariamente a millones de personas. Aunque intuyo que eso llegará a continuación.

—¿Cómo fue la nueva conexión?

—A través de un antiguo alumno me enteré de que Prisacom, el área de negocios online de Prisa, buscaba a una persona para el área de estrategia. Me entrevisté y me pareció un proyecto muy interesante, con muchos retos por delante y con muchos portales para desarrollar y analizar su modelo económico y de viabilidad. En mi etapa en Prisacom trabajé con gente fantástica en una época muy complicada. Analizamos cerrar al pago Elpais.es, una decisión muy arriesgada en su momento, realizamos acuerdos para rentabilizar Los40.com con El Corte Inglés y evaluamos diferentes proyectos para entrar en otros sectores, como clasificados, guías de ocio o juegos online. El trabajo era interesante, pero echaba de menos el aspecto más emprendedor de MercadoLibre, la res-

ponsabilidad de ejecutar un proyecto, de montar un equipo, de definir una estrategia y llevarla a cabo. Hasta que...

—Otra vez...

—La conexión Stanford volvió a funcionar y a través de otro compañero de clase, que vivía en Londres, me enteré de que Match.com buscaba country managers para abrir operaciones en diferentes países de Europa. Mi amigo de Stanford llevó la operación en Francia y yo la operación de España. Match.com en 2003 era un concepto desconocido y sonaba a algo extraño para gente rara. No tenía una gran base de usuarios pero facturaba una cantidad respetable, ya que funcionaba bajo un modelo de pago por suscripción. El reto era enorme, intentar normalizar esta categoría, hacerla crecer y dar a conocer una marca que se convirtiese en referencia en el mercado. El proceso, parecido al de MercadoLibre, era empezar desde casa: contratar al equipo, desarrollar el plan de negocios, ejecutar el plan de marketing y lanzar el portal. El sector también me parecía parecido, porque así como MercadoLibre era una plataforma que ponía en contacto compradores con vendedores, Match era una plataforma que permitía encontrar pareja, es decir, poner en contacto a personas con aficiones y características comunes.

—¿Qué balance haces del trabajo aquí?

—Match.com ha crecido de forma exponencial desde aquella época, y la experiencia ha sido increíble. Tenemos presencia con acuerdos en toda la Red, hemos desarrollado campañas en tele, radio y exterior. Hemos conseguido dar credibilidad a una categoría desconocida, trabajando con todos los medios y apoyándonos en las numerosas historias de éxito de las parejas que se han conocido a través de Match. Este trabajo me sigue produciendo la sensación de proporcionar una tremenda ayuda a muchas personas. Me han invitado a bodas, recibo fotos de bebés fruto de relaciones de Match. Para muchas personas nuestro portal les ha permitido rehacer sus vidas y eso creo que merece la pena.

—Háblame algo de tu libro.

—*Dos grados* fue el primer libro en español en analizar el fenómeno incipiente de las redes sociales online. Hablaba de redes como LinkedIn o MySpace cuando ésta tenía dos millones de usuarios y apenas se cono-

cían en California. Algunos de estos portales son referentes hoy de tráfico y están revolucionando el concepto de cómo se genera contenido y qué interesa hoy a los usuarios de Internet.

Los "dos grados" del título se refieren a la clásica teoría de los "seis grados de separación", que enuncia que cualquier persona está conectada con cualquier otra persona del planeta a través de una cadena de conocidos que no tiene más de cinco intermediarios. De alguna manera, es como decir que los contactos, las conexiones, están al alcance de todos: la tarea pasa por saber trabajarlos. ¿Por qué caminos conducirán sus contactos a Sonia Fernández? Eso es lo que quiero saber.

—No sé dónde me llevará esta historia de Internet. Sé que seguiré ligada al sector online, porque veo que cada día más personas no podrían imaginarse la vida sin su ADSL en casa. Veo un gran potencial en negocios basados en la creación de contenido por el propio usuario, en las redes sociales y en la necesidad básica del ser humano de comunicarse. Y qué mejor herramienta que la Red para contactar con cualquier persona afín en cualquier rincón del mundo. Hoy en día estamos en un período de madurez infinitamente superior al de finales de los años 90, cuando surgían negocios de Internet sin demasiado sentido económico. Como decía Andy Grove en una de sus clases en Stanford: "En cinco años no se hablará de negocios de Internet, porque todos los negocios ya estarán en Internet". En muchos sentidos esto es así hoy. Me cuesta trabajo pensar en negocios que, por muy tradicionales que sean, vivan a espaldas de este fenómeno, que no es más que una vía útil para conectar personas.

La charla se va mientras hablamos del futuro, de las previsiones, de los pronósticos. Sonia Fernández remarca cómo Internet está metida en nuestras vidas, pero que, al contrario de lo que muchos creen, no aísla a las personas, sino que aumenta las posibilidades de conectarse.

—Cada día vemos cómo los jóvenes consumen menos horas de televisión y más horas en su ordenador. Nos frustramos enormemente si nuestra conexión es lenta o si no podemos estar conectados. Sencillamente, usar Internet forma parte de nuestras vidas y no hay vuelta atrás. Cada vez valoramos más nuestro tiempo e Internet nos permite ahorrar

tiempo en muchas actividades, prescindir de intermediarios y expresarnos libremente. Todos tenemos algo que contar y ahora cada vez más personas sienten que pueden hacerlo y que además hay alguien ahí fuera a quien le interesa lo que decimos. Preveo un futuro donde el individuo gracias a las nuevas tecnologías se afirme mucho más y huya de fenómenos de masas. Creo que Internet nos ofrece la posibilidad de ser más libres, de poder tener mejor capacidad para elegir y para hacernos oír. Mi predicción para Internet es una Red muy individualizada a la necesidad de cada uno, donde cada persona podrá tener más libertad para desarrollar sus intereses y donde será más difícil la manipulación controlada de la información o los mensajes. Me gusta ese futuro porque el individuo se situará más al volante y viajará por su propio camino.

Jon Elosegui, el Ironman de Hispavista

"A los hermanos Elosegui les conozco bien, porque son de San Sebastián, como yo", me dijo Jorge Villabona cuando le hablé de Hispavista. Y añadió:

—Tengo la satisfacción de haber colaborado con ellos en todos mis proyectos.

—Entonces no te será muy difícil hablarles del libro cuando vayas de nuevo a visitar a tus padres —le respondí.

—¿Difícil? No creo que lo sea. De hecho, Jon Elosegui, el fundador y dueño de Hispavista, es también un gran deportista. En su época de estudiante, fue subcampeón de España de triatlón sub 21 y llegó a estar en la selección nacional para los campeonatos de Europa. El hombre es todo un Ironman con una genética envidiable, vamos, una máquina que por muy poco que entrene siempre queda en los primeros puestos... y yo ahora mismo estoy ejercitándome a diario porque quiero correr la Behobia-San Sebastián y demostrar para qué sirve un entrenamiento constante...

Algunas veces no sé qué le da más satisfacción a Jorge: si hablar de San Sebastián, según él una ciudad de deportistas de las más modernas, usables y sanas del mundo, o hacerlo de su pasión por el deporte, que le obliga a rebelarse contra la tiranía del sofá y la calefacción central para lanzarse cada tarde a vencer unas rutas infinitas que él recorre en bici, haciendo spinning o, simplemente, corriendo mientras lleva en mente toda esa parafernalia de los índices de masa corporal, calorías consumidas y similares.

En menos tiempo de lo que tardo en contarlo, Jorge abrió su portátil y buscó en su blog un post con el tema: "Correr es salud[30]".

—Mira —y me señaló con el dedo un mapa rotulado por una línea interminable y azul—. Esta es la ruta que hago cuando voy a San Sebastián

[30] Véase: http://www.jorgevillabona.com/correr-es-salud/

a casa de mis padres. Una delicia. La brisa del mar en la cara, toda por carril-bici y con unas vistas espectaculares. Y fíjate en el comentario que me pone Jon Elosegui: "La mejor pista de entrenamiento del mundo, sobre todo con mar brava". Estoy seguro de que en esa ruta volveremos a encontrarnos muchas veces.

Eso sucedió hace un mes. Pero hoy, Jorge me llama después de la comida para avisarme de que podremos "hablar" con los hermanos Elosegui a las tres de la tarde por videoconferencia. Noto que está contentísimo.

—Les expliqué lo del libro y como no pueden venir hasta Madrid, prefieren contarnos todo de esta forma —me dice—. Creo que tenemos una hora y hay que aprovecharla al máximo.

Miro el reloj y entro en pánico. ¡Faltan diez minutos para las tres...!

—No te preocupes —se apresura a decirme Jorge—. Yo me encargo de las preguntas y verás que todo sale bien.

Unos minutos más tarde, Paul, Jon y Unai Elosegui me saludan desde el marco estrecho que les impone su webcam. A su lado se abre otra ventana desde la que sonríe Jorge. Cuando compruebo que todos podemos vernos y leernos sin ningún problema, me siento a presenciar el desarrollo de una de las historias más interesantes, por real e inmediata, de la Red española.

Jon Elosegui es el primero en romper el hielo:

«En el verano de 1991 supe lo que iba a ser el futuro Internet cuando fui a visitar a mi hermano Paul, que en aquel entonces estaba haciendo un doctorado sobre robótica en la Universidad de Oxford. Era verano, estaba de vacaciones y me pesaban demasiado las dos asignaturas suspendidas del curso anterior como para exponerme así delante de él, a punto de graduarse como ingeniero, porque se pasaba la mayor parte del tiempo estudiando.

»Traspasé el umbral del laboratorio contrariado y pensando que esto era lo único que me faltaba en mis vacaciones de verano, cuando una imagen, totalmente dislocada de lo que esperaba ver, me hizo detenerme en seco.

»Ante mis ojos se desarrollaba una escena de película futurista, y así lo hubiera creído de no haber visto la familiaridad con la que Paul se

movía en medio de lo que a mí me parecía una revolución total. No podía apartar los ojos de aquellos ordenadores de pantalla negra con letras verdes, interconectados entre sí, que estaban recibiendo y transmitiéndose mensajes a una velocidad vertiginosa. ¡Por primera vez estaba ante la Red de redes! Y aunque en ese momento sólo era posible acceder por FTP, a través de usenet y mandar e-mails, yo sentí que un destello de luz acababa de mostrarme lo que iba a ser mi futuro en un instante.

»Cuando me dirigía hacia el laboratorio, lo único que tenía en mente era conectarme a las news de triatlón y salir de allí lo más rápido posible para ir a ver cómo entrenaban los remeros en el río. El año anterior había sido subcampeón de España y el deporte siempre fue la gran escuela de mi vida. A los veintidós ya había aprendido a ganar o a fracasar en las competiciones. Las sombras sirven para diferenciar las luces. La disciplina, la constancia, dedicar tu vida a todas las variables importantes, a la mejora del rendimiento deportivo. Eso te forja el carácter y la personalidad....

»Pero aquella visita se alargó hasta el anochecer. Navegar por la Red, nunca mejor dicho, era como explorar el océano sin brújula: no lograba encontrar la información que me interesaba, chocaba con millones de millones de mensajes. Imposible buscar cosas interesantes con acierto. Aun así, todo aquel sistema me había impactado por la revolución que suponía y porque en aquel momento, las cosas eran muy distintas de lo que son actualmente. Yo podía imaginarlo en mi vida cotidiana: mi familia había estado viajando durante años de una ciudad a otra. Habíamos vivido en Caracas, Londres, Biarritz, Londres otra vez y finalmente, San Sebastián. Sabía que una carta podía tardar semanas y semanas en llegar a su destino. Por eso, semejante intercambio de información en cuestión de segundos y totalmente gratis, me pareció cosa de ciencia ficción. ¡Esa noche me hubiese quedado tranquilamente hasta el amanecer, comiendo pizzas y bebiendo coca-cola!».

»Cuando regresó a Guipúzcoa, nada más terminar la carrera universitaria en el 96, Jon comenzó a trabajar en su propia habitación —lo interrumpe Unai Elosegui—. Nos había dicho que quería montar un buscador, algo así como llevar el orden al caos y para lograrlo sólo tenía unos ordenadores viejos interconectados entre sí por módems y muchos problemas para pagar la cuenta del teléfono. Pero Jon es un luchador muy

exigente y perfeccionista, tal vez porque tuvo que aprender a vivir desde los cinco años con una sordera profunda, y se había propuesto que los usuarios pudiesen hallar en la red una guía para navegar. No sólo lo consiguió sino que, además, Hispavista fue el primer buscador que ofreció información bursátil, uno de los pocos que ofrecía empleo a través de la Red y el único cuyo origen y desarrollo fue realizado en España».

»Todavía guardo la factura de la compra de un dominio: 125 dólares, solo por registrar el dominio en Datarealm Service, serve.com —escribe Jon—. Entonces tuve que decidir entre Empleos.com y Trabajos.com. ¡Si hubiese tenido un poquito más de dinero! Cuando saqué el portal financiero Labolsa.com, en Estados Unidos salían a Bolsa Yahoo!, Excite y Lycos, amén de muchos otros. Pero en la España de 1996 casi nadie apostaba por Internet y era una época muy difícil para emprender un proyecto a largo plazo. El primer y segundo año de la empresa prácticamente no hice vida social y me busqué la vida sin un duro. Sólo trabajaba y trabajaba. Durante muchos meses no supe lo que era un atardecer... ni siquiera en verano. Hasta que la publicidad empezó a generarnos los primeros ingresos a finales de 1998 y pudimos alquilar un local y contratar a algunas personas. Nuestra primera oficina estuvo en un local encima de la cocina de un bar. ¡En verano nos asábamos! Y había una tubería rota por la que se desprendía el humo de la cocina.... por eso era tan barato.

»Se puede decir que el problema inicial era el económico y más tarde competir con las campañas publicitarias multimillonarias de las empresas que empezaron en 1998 y 1999: Alehop, LaNetro, Navegalia, Ya.com, Terra, Canal21, Jumpy, eresMas...; pero también en esos años Hispavista consiguió bastante audiencia gracias a los contactos de mi hermano Paul, que trabajaba en la City de Londres. Con su ayuda, llegamos a un acuerdo con Netscape, el navegador con mayor cuota (90 por ciento), fue nuestro punto de inflexión.

»Pero también cometimos un error de cálculo porque creímos que ganaríamos dinero con el acuerdo y no fue así; todo lo contrario: perdimos algo pero sin poner en peligro la empresa. Sin embargo, Netscape nos catapultó a los primeros lugares de audiencia en España, muy por encima de todos los que tenían músculo financiero y creo que haber visto el contrato con Nestcape, firmado a pluma por el mismísimo Marc

Andressen, su fundador, con mi firma al lado, ha sido uno de los momentos más excitantes de mi trayectoria laboral. Quizás el hecho más importante sin el cual quizás ya no existiríamos como empresa».

«Al año de haberse constituido Hispavista, en 1999, nació la bolsa de trabajo virtual pionera en Internet: Trabajos.com. Se convirtió en un punto de encuentro entre empresarios y personas que buscaban empleo y lo mismo acogía currículos, ofertas y demandas de empleo —nos cuenta Unai Elosegui—. Nuestro secreto siempre fue adelantarnos a los acontecimientos y decidir con rapidez, con las ideas muy claras. Cuando Internet aún sonaba a ciencia ficción en España, Hispavista ya estaba volando muy alto. Hoy en día más de 30.000 empresas son usuarias de Trabajos.com; ofertamos cerca de 2.500 nuevos empleos a diario y podemos mostrar más de un millón y medio de currículos. También el servicio de páginas gratuitas, Galeón, nos dio más notoriedad entre los usuarios y los medios».

«Yo era un gran aficionado a la Bolsa —escribe Jon— y me parecía de locos la valoración de Terra y otras compañías que salían a Bolsa en Europa: World Online, Tiscali, LibertySurf... Estaba convencido de que Internet tenía un gran futuro pero el tema de salidas a Bolsa me desconcertaba. Mi obsesión constante era: "Te conviertes en uno de ellos o te unes a ellos, si no, estás acabado" y no se me pasaba por la cabeza arrojar la toalla. Hicimos una ronda de búsqueda de financiación; pero no queríamos sólo dinero, sino hallar un buen socio tecnológico. Vinieron firmas de capital riesgo. A través de Arthur Andersen nos reunimos con LibertySurf, que era el proyecto en Internet de Bernard Arnault, dueño de Louis Vuitton y que preparaban su salida a Bolsa.

»Así, el 11 de febrero de 2000, LibertySurf compró el 51 por ciento de la empresa. LibertySurf era un proyecto muy ambicioso e interesante, muy fuerte tecnológicamente que no sólo suponía una inyección económica, sino que nos permitiría intercambiar conocimientos, desarrollos y software. En ese momento nos parecía un socio perfecto y estábamos satisfechos de que se hubiesen hubiesen fijado en nosotros para un proyecto tan importante como ése.

»Pero a partir de ese momento nos metimos en otra dinámica, marcada por unas jornadas laborales interminables, decisiones apresuradas y el afán de crecer a cualquier precio para cumplir con las expectativas de los inversores. Era una carrera sin freno y multiplicar por diez nuestra plantilla fue una gran responsabilidad, no tanto por la cantidad de dinero invertida y los inversores, sino por la cantidad de empleados. Me gustaba darle un apretón de manos a cada empleado nuevo el primer día y sentir el nerviosismo, las ganas y la ilusión del recién llegado.

»Pero a nivel personal y privado me volví un poco antisocial. Sinceramente, no guardo un buen recuerdo de las relaciones personales fuera del ámbito laboral en aquellos momentos. Me hice más amigo de mis amigos que nunca y no me abría con la misma facilidad a los demás. Como dice un proverbio mongol, "los victoriosos tienen muchos amigos y los vencidos, buenos amigos"».

«Ciertamente, al unirnos a LibertySurf no perdimos nuestra capacidad de decisión, pero sí nuestra velocidad de reacción, ese arma que tantos beneficios nos había dado —asegura Unai—. Cuando trabajábamos solos, podíamos poner un proyecto en marcha en un día. Nos reuníamos los tres hermanos y una simple conversación podía ser el punto de partida. Pero al formar parte de una gran compañía, las conversaciones y reuniones volvían lento el proceso y a mi modo de ver, quizás ese fue el mayor inconveniente».

«Pero por suerte teníamos mucho dinero en caja y no nos apuraba tanto conseguir ingresos —sigue Jon Elosegui—. Es verdad que contratamos a mucha gente en poco tiempo, pero no nos volvimos "tan locos como otros". Lujos, ninguno. Viajábamos a París en clase turista, siempre buscando el billete más barato y hostales para alojarnos. Creo que el hecho de "pasarlas canutas" y haber nacido en una familia "itinerante" te hace ser austero.

»Cuando unos meses más tarde, a finales de 2000, se desató la crisis de Internet, las cotizaciones de las empresas empezaron a bajar y junto con ellas, se perdió también la confianza. En 2001 comenzaron a llegar las órdenes desde París para que recortásemos la plantilla. Fueron los peores momentos personales en la historia de la empresa, pero siem-

pre recordaba el lema de nuestra madre: "Austeridad en la prosperidad y serenidad en el dolor".

»Poco después, Tiscali compró LibertySurf, cosa que no nos favorecía porque anteriormente había comprado también World Online, por lo que tenía la tercera oficina en España. Tenía triplicado el personal administrativo. Los directivos de Tiscali eran muy agresivos incluso con los franceses. La situación se volvió insostenible y no tuvimos más remedio que llegar a un acuerdo: en mayo de 2002 recuperamos el 51 por ciento que les habíamos vendido utilizando los fondos propios de Hispavista.

»Al día siguiente de firmar con Tiscali, tuvimos que reducir a la mitad el personal, pasando de 72 a 36 empleados. Pasamos muy mal trago, mucha decepción y sentimiento de fracaso. Diversificamos radicalmente nuestras fuentes de ingresos para no depender de la publicidad: micropagos por todas partes, pagos por enviar tráfico, por boletines, por cupones, por sms, por anuncios clasificados y una unidad de negocio que hacía desarrollo para empresas.

»Pudimos atravesar el desierto en solitario hasta volver a ser rentables en diciembre de 2004, aunque estuvimos a punto de no tener dinero para pagar a los empleados. Fue una etapa realmente dura en la que perdíamos dinero cada mes. Pero poco a poco fuimos viendo la luz al final del túnel, lo que fue también increíblemente gratificante. Duplicamos nuestra facturación cada año durante tres años consecutivos. 2005 y 2006 fueron años con beneficios, pequeños, pero al fin y al cabo, beneficios. Jamás hubiésemos soñado con llegar a números negros en tan pocos años. En 2006 me di el lujo de trabajar sólo 40 horas semanales para dedicar tiempo para mí e hice realidad mi sueño de prepararme y hacer la Ironman de Hawaii. Además, unas semanas antes, nació mi primera hija: Nora.

»A finales de 2006, después de la gran experiencia de lanzar en 2001 Minutoymedio.com, el primer concurso de cortos por Internet, lanzamos Tu.tv con gran éxito, que está cambiando otra vez lo que es Hispavista. Se respira otro ambiente. Creemos que empieza una nueva era de la publicidad de Internet, va a ser la nueva revolución del marketing, el sueño de todo creativo. Publicidad e interactividad real, se puede

medir, cuantificar, cambiar, extenderse al móvil, no tiene nada que envidiar a la televisión, lo que le da una gran ventaja competitiva respecto al soporte publicitario de ese medio».

«Perdonad que os interrupa —escribe Jorge Villabona—, pero el año pasado lanzasteis un nuevo modelo de publicidad para videos online en Tu.tv y me gustaría que nos explicaseis de qué se trata».

«Eso es el minuto Tu.tv —le responde Paul—. Es un espacio que se incluye dentro del vídeo, durante su reproducción, pero que no interrumpe el visionado. Dura sólo un minuto en exclusiva para el anunciante, durante el cual puede insertar hasta una serie de anuncios para su marca en diferentes formatos a elegir; vídeo, Flash, etc. El mensaje aparece de forma dinámica desde el inicio de la reproducción del vídeo, lo que obliga al expectador a mirar. Sin embargo, no es un formato intrusivo».

«¿Cómo podéis estar tan seguros de ello? —escribo yo intrigado».

«Es muy sencillo —responde Paul—, antes de decidirnos por esta propuesta la estudiamos a fondo porque no podíamos permitirnos perder ni uno solo de los 5,5 millones de usuarios que nos visitan, únicamente porque les molestase el formato. Pero al mismo tiempo necesitábamos hacer rentable nuestro portal de intercambio de vídeo, por el gran esfuerzo tecnológico y humano que presupone mantenerlo. Y creo que lo hemos logrado. Prueba de ello es que desde Tu.tv se descargan unos 138 vídeos por segundo y se ven a diario unos seis millones. Eso sitúa a Tu.tv como el líder español en su categoría».

«También hemos montado una plataforma para que los partidos políticos puedan "colgar" vídeos en Internet con sus propuestas electorales —apunta Jon».

«Hay algo que siempre me ha resultado curioso —dice Jorge—. Desde que conozco a Jon, siempre lo he visto como un ejemplo de constancia y sacrificio. Además de trabajar sin descanso, ha incorporado a su vida el entrenamiento físico y es un notable triatleta. Sin embargo, Jon padece una sordera profunda desde niño que no le ha impedido luchar y desempeñarse con éxito en todos los aspectos de la vida. Me gustaría saber cómo ha influido todo esto en su apasionamiento por Internet».

«Compaginar el deporte con la dirección de una gran empresa es una misión casi imposible —escribe Jon rápidamente—. Puedo decirte incluso que ha habido momentos en los que el trabajo me ha robado todo el tiempo. Pero un día me di cuenta de que el triatlón es para mí una válvula de escape. Tenía el sueño de hacer un Ironman de 42 kilómetros a pie, 10 a nado y alrededor de 200 en bicicleta. Así que tuve que compensar mejor mi trabajo y mi ocio, hacer verdaderos milagros para equilibrar mis obligaciones y tener tiempo para entrenar. Gracias a eso logré realizar mi sueño en 2006».

«Yo creo que lo de ser sordo desde pequeño le acercó más a Internet porque es un medio que le permite comunicarse con cualquier persona en cualquier parte del mundo sin barreras de comunicación —explica Unai—. Quizá por eso Jon ha podido entender Internet mejor que nosotros dos. Y, desde luego, es un medio apasionante en el que hay que tener un olfato muy especial y una visión de futuro para garantizar la permanencia de una empresa.

»En ese sentido, Jon es todo un visionario que nació profesionalmente en Internet, se ha criado ahí dentro y lo conoce como la palma de su mano; sabe cómo se mueve la Red y cuando toma una decisión, lo hace con verdadero conocimiento del medio».

Nuestra hora de chat se esfuma porque Jorge tiene que marcharse a una reunión de trabajo. Un poco más tarde, como de costumbre, irá a entrenar. Nos despedimos con la promesa de vernos personalmente cuando yo visite San Sebastián en el verano con mi familia; pero me quedo pensando en los Elosegui, esa familia tocada con el don del espíritu innovador y una capacidad asombrosa para adelantarse a los acontecimientos tecnológicos y triunfar en un territorio que teóricamente corresponde sólo a los grandes grupos multimedia.

Por ahora, Jon Elosegui y sus hermanos tienen claro que el futuro de la televisión en Internet depende de su buen uso y de la libertad del usuario para escoger a la carta lo que quiere ver. Piensan que seguirá existiendo la concentración de empresas y las fusiones... Cuanto más grande, mejor. Porque para ellos, uno más uno... son tres.

Marcos García, Jesús Iglesias e Iván Martínez: chat y clasificados

Hay historias que necesariamente deben contarse juntas. Por ejemplo, las de Marcos García y Jesús Iglesias. La vida los ha unido a través de aventuras y proyectos compartidos, como GenteIRC, la primera comunidad de chat en España —ahora GenteLive.com—. Por eso, en un libro sobre la historia de Internet en España que habla de los itinerarios cruzados de sus protagonistas, mal podríamos haberlos separado. Pero además aprovechamos para juntarlos con un tercer emprendedor: Iván Martínez, uno de los creadores de Infojobs, el principal sitio de búsqueda de empleo en nuestro país.

A los tres los conocí en diferentes ediciones de los eventos Thursday. Ese punto de partida era sin duda una marca de identidad para nuestras relaciones. Por eso, cuando los convoco, la respuesta fue la misma en los tres casos: "Claro que sí, Ángel María". La cita es en un bar luminoso cercano a Cibeles, un local quizá con mucho ruido pero también con mucho ambiente, de esos donde la música no obstruye sino que acompaña y donde las tapas son la mejor melodía para el paladar. Jesús Iglesias y Marcos García aparecen, como era de esperarse, juntos. Iván Martínez llega un par de minutos más tarde. Intercambiamos saludos, pedimos una ronda de cañas y algunos comentarios de rigor: el tiempo, el tránsito de Madrid, las dificultades de viajar en coche y las virtudes del metro. Hasta que Marcos, el más locuaz de los todos, propone comenzar a hablar de sus inicios en Internet. "Vale, Marcos", le digo.

—Mi primera conexión a Internet fue en un cibercafé de Pontevedra, allá por el año 1992, cuando la gente se acercaba a ellos para chatear en las redes de IRC. Me resulta raro pensar en que eso fue hace no tanto. Las cosas que han pasado desde entonces... En casa conecté por primera vez el RJ-11 de la pared al módem en 1994. Después de navegar, poco, porque había que pagar por minuto de conexión, y crear mi primera página web con el Word, ¡Santo Dios, qué tiempos!, me adentré en el mundo del IRC, donde pude conocer a muchísima gente. Hasta que, des-

pués de un largo período de diversión y mientras mis progenitores se preocupaban porque, como "ni de la misa amén", me creían bajo la influencia de algún hechizo maligno que ralentizaba mi carrera de teleco, observé una cosa: que el acto de chatear podría definirse en el 90 por ciento de los casos con tres simples frases: "¿Cómo te llamas? ¿De dónde eres? ¿Tienes foto?".

Hay risas, porque los cuatro —quien más, quien menos— hemos pasado alguna vez por esa experiencia.

—Por entonces fue cuando nos asociamos —interviene Jesús—. Teníamos un canal de IRC-Hispano, llamado #vampiresas, que era uno de los más visitados. Ese fue el origen de GenteIRC, la primera comunidad en España para la gente del chat.

—La gran novedad, o uno de los elementos novedosos —dice ahora Marcos—, era que el portal permitía publicar una ficha muy completa y con un atractivo principal: la foto. El proyecto, elaborando cada ficha a mano con el FrontPage y mucho "copy & paste", creció rápidamente. Esa andadura nos lleva a los dos hasta hoy.

—¿Qué aportó fundamentalmente cada uno? —pregunto, luego de ver lo bien que se combinan incluso para relatar su historia, como si lo hubiesen ensayado.

—Creo que lo principal de Jesús fue que manejaba muy bien todo lo relacionado con bases de datos... —explica Marcos. Su amigo le devuelve la gentileza:

—Y lo de Marcos son las ideas. Siempre innovadoras...

—Un día —retoma Marcos— recibimos un correo electrónico de Tripod, la empresa de alojamiento gratuito, que en esa época era muy conocida. En el e-mail nos solicitaban una dirección para enviarnos... un cheque de 25.000 pesetas. ¿Pero por qué? Bueno, pues por el tráfico que les estábamos generando. Quedamos tan sorprendidos que no le dábamos crédito por la comunicación y después comenzamos a movernos y adentrarnos más en este mundo. Lo que pensamos fue: "Si un servidor gratuito te paga porque le remuerde la conciencia de lo que gana gracias a ti... ¡hay que estudiar bien qué es lo que pasa aquí!".

Las voces de los dos socios se imponen por encima de los ruidos del bar. Suena música latina. "Marcos García y Jesús Iglesias saben complementarse", pienso, "el primero narra y el otro pone las pausas, los matices, los datos de color, las tonalidades". Tal vez Iván piense lo mismo que yo. Por ahora se mantiene callado, escuchando atentamente el relato de los otros dos.

—Fue en ese momento —continúa Marcos—, cuando registramos el dominio GenteIRC.com. Después llegamos a Metropoli2000, otro servicio sin coste que ofrecía ingresos según el número de impactos publicitarios mostrados. Estábamos muy satisfechos observando cómo el sitio crecía y la fama que alcanzaba. Convivíamos con otras webs de éxito como Yonkis.com o ElOtroLado.net. En noviembre de 2000 nos dieron un premio, que no recuerdo cómo se llamaba...

—Premio a los Mejores Contenidos —acota Jesús—. Fue en una cena de webmasters.

—Y a partir de ahí, de ese premio, es cuando vino lo malo. Los ingresos publicitarios disminuyeron de una manera muy significativa, algo que de todos modos a nosotros nos perjudicaba muy poco porque el crecimiento mensual nivelaba el "desastre". Los pormenores, como es lógico, no vamos a exponerlos aquí, aunque no quiero ocultar que hay muchas horas de entrega ilusionada detrás...

—Mucho curro con ganas —vuelve a acotar Jesús. Pero el hilo del relato vuelve a pertenecer a Marcos:

—Por esas fechas, teníamos un gasto fijo de servidor de aproximadamente 3.000 euros mensuales. Así que buscamos nuevos ingresos y colaboraciones para el proyecto y decidimos abandonar Metropoli2000. Navega que te navega llegamos a Nacho Carmona, de Dreamers.com, a quien le propuse gestionar la publicidad de GenteIRC. Nosotros ya teníamos 10.000 visitas al día y ocho millones de páginas vistas mensuales. Y resulta que, para mi asombro, me dijo que éramos "demasiado potentes" y que nos pasaba un contacto de eresMas para que me entrevistase con él y le comentase lo que teníamos entre manos.

—Abril de 2001 —sentencia Jesús—. Nos reunimos con la persona de eresMas. Se sienta frente a nosotros y nos dice: "¿Cuánto queréis ganar?". Y así empezó todo...

—Así de fácil —digo con una sonrisa.

Marcos también sonríe pero en seguida aclara:

—Bueno, Ángel María, es fácil decirlo, je, je. Pero es cierto que el crecimiento era espectacular. Alcanzamos los 32 millones de páginas vistas mensuales y las 35.000 visitas al día por aquel entonces. Año y medio después Wanadoo se hizo cargo de eresMas y nosotros continuamos nuestra andadura por libre, con la gestión propia hasta el día de hoy de nuestros espacios publicitarios y negociando con diferentes partners acciones promocionales a nuestra base de datos. A finales de 2006, GenteIRC.com cambió su nombre y look&feel a GenteLive.com, un nombre mucho más actual cuyo objetivo es modernizar la identidad de la comunidad, pues las redes de IRC cayeron hace rato en el olvido. Y un poco así es como llegamos hasta ahora...

Les hago saber que después hablaremos de la actualidad, pero propongo que escuchemos la historia de Iván.

—Anda, claro, que se debe estar aburriendo un poco —dice Jesús.

—Qué va —dice Iván por toda respuesta. Carraspea para aclararse la voz y empieza—. Bueno, todo comenzó con una llamada de Nacho.

—¿Qué Nacho? —quiere saber Marcos.

—Nacho González Barros —explica Iván—. Fue un día de enero del año 99, es decir, que arranqué bastante después que vosotros. Nacho me llamó y me preguntó si buscaba trabajo. Yo, casualmente, preparaba una clase sobre inserción laboral para un curso de Office que impartía, y me había dado de alta para cuatro o cinco puestos en Infojobs. En ese momento, el portal tenía unos 3.500 currículos y unas 300 empresas dadas de alta. Infojobs había empezado en abril del 98, menos de un año antes... Nacho tenía el soporte de Intercom pero estaba prácticamente solo en un despachito. Me dijo que si quería colaborar con él en atención al cliente. Ni siquiera se hablaba de propuestas comerciales. "¿Cuándo nos podemos ver?", me dijo. "Dentro de dos horas", le respondí yo —e Iván se ríe al recordarlo—. "Deja que me duche y voy para

allá". Al llegar al despacho me preguntó cuál era mi experiencia en Internet. "Pues poca, doy clases, pero no sé programar, lo mío es el Of f ice, doy clases de Of f ice avanzado". "Trabajamos con Lotus, ¿lo conoces?", me dijo. "No". "Pues tengo un disco explicativo en el coche". Le pedí que me lo diera para echarle un vistazo el fin de semana. Esa predisposición a Nacho le encantó. Y así comenzó todo. La verdad es que hicimos un tándem muy bueno durante tres o cuatro años. Creo que lo que hicimos en Infojobs fue una experiencia enriquecedora para todos los que estuvimos allí desde el principio.

—¿Cómo recuerdas aquellos primeros tiempos de Infojobs? —quiero saber yo. Así como antes Marcos y Jesús se habían arrojado flores mutuamente, ahora yo le daba pie a Iván para que elogiara a Nacho, otro conocido de todos, por supuesto, de los ya míticos Thursday.

—Nacho es muy bueno en el desarrollo del producto y obsesivo con los detalles. Eso ha provocado que Infojobs haya llegado a donde está. Había un hecho clave: ante cualquier duda, la apuesta que nosotros hacíamos no era en función de la de nuestro competidor, sino que directamente presuponíamos que iban a hacerlo. De ese modo, nosotros íbamos más rápido. ¿Cómo hacíamos para ir más rápido con menos recursos? Con más horas de dedicación. En esos años, entre 1999 y 2001, tuvimos jornadas de 15 horas de lunes a sábado. Y otra clave estuvo en que, a pesar de no tener mucho dinero para invertir en marketing, fuimos muy creativos. Por ejemplo, potenciábamos mucho el intercambio de espacios publicitarios. Es decir: te doy un millón de impresiones y tú me das un millón de impresiones... Eso es algo que hoy por hoy no es nada habitual.

—Es cierto —tercia Marcos—. Tienes razón, deberíamos apuntar más en esa dirección... —y mira a Jesús, con lo que me parece que en sus palabras se camufla un mensaje entre líneas: "Debemos hablar del tema".

—Luego ya pagamos —sigue Iván— por el enlace en el Rincón de Marqueze: 15.000 pesetas. Decidimos pagar porque ya era un momento en que no podíamos perder ciertas cosas. Mejor pagar, pensamos, no vayamos todo con intercambio... Mejor tengamos pisado al menos esto que vemos que nos puede interesar mucho. Pagamos ese dinero y Emilio

nos decía "sí, no hay problema". Años después, de una manera muy llana y sin prepotencia, Emilio me contó: "Cuando tú me ofrecías 15.000 pesetas, yo cobraba medio millón de pesetas al mes". Ja, ja, ja. Es algo que le debo agradecer siempre a Emilio, porque desde ahí llegó mucho tráfico y lo hizo sólo porque quiso, porque le dio la real gana y porque le caímos bien.

—¿Conociste a Emilio por e-mail?

—No lo recuerdo bien, aunque seguramente fuera así... Cuando estábamos en Intercom, los viajes eran pocos. Yo usaba el ordenador de mi casa. Los sueldos eran bajos porque creías en el proyecto, después se intentaban regularizar, con más o menos justicia, viéndolo en perspectiva. Pero vamos, la experiencia, eso sí que es algo que la tienes, te la llevas, eso es lo que queda.

Hay un detalle que hasta ahora había resultado secundario pero que desde el inicio del relato de Iván ha cobrado importancia: su móvil no deja de sonar. Casi todo mensajes de texto, pero también alguna que otra llamada, que Iván desiste de atender. Observa los remitentes, seguramente no quiere perderse nada importante. La prioridad la tienen su historia y nosotros, sus oyentes.

—Infojobs se monta definitivamente en enero de 2000 —prosigue—, fruto de la compra del grupo Intercom por la británica Cable & Wireless. Recuerdo el momento de la burbuja. Se interesaban por la empresa capitales de riesgo, grupos de comunicación, americanos, daneses, que desfilaban por nuestras oficinas interesados en el proyecto. Lo que no entendían era cómo íbamos a tener los mismos ingresos que ciertas consultoras de muchísimo renombre con un modelo de negocios con una base gratuita. Estas decían que iban a tener modelos de pago... y lo cierto es que tiempo después nos hemos parado a mirar qué pasaba con esta gente que nos intentaba comprar y ninguno de ellos consiguió la posición de Infojobs en el mercado. Nosotros éramos muy "friáis"... Habíamos hecho un bussiness plan a tres años. En gastos quizás no cumplimos todo, porque gastamos un poco más, pero en ingresos acertamos bastante. Se modificó según la penetración del número de internautas.

»Nosotros nos apoyamos mucho en el marketing de la competencia. A Infojobs le ayudó mucho la entrada de otros portales como Monster, Infoempleo, TodoTrabajo, Jobline. Todos ellos hicieron grandes campañas y generaron una necesidad y un interés por buscar empleo en Internet. Nosotros trabajábamos sobre el usuario activo, el que buscaba empleo. Aquella primera fue una época divertida. Recuerdo que los portales tenían Infojobs y nos decían "reservamos el espacio sólo para vosotros". Nosotros les decíamos que no, que preferíamos estar segundos sin scroll, y "ya verás como el de arriba y los dos de abajo los vas a vender".

—¿Tuviste que ver con el nacimiento de Emagister? —le pregunto.

—Dentro de Intercom se montó una "factory", y ahí empezaron a surgir los nuevos proyectos. Ya en diciembre del 99 decidimos hacer un canal de formación, porque detectamos que el 65 por ciento de los currículos de Infojobs eran de gente con empleo, es decir, gente que quería desarrollar su carrera profesional. Y hoy sigue siendo así. Fue entonces cuando se presentó el grupo de Jesús Monleón, Jordi Castelló y otros, que habían sabido de nosotros por medio de un compañero mío de la universidad, que le dijo a Jordi o a Jesús: "Pues mira, tengo un compañero de la Facultad de Estadística que está en Infojobs desde los inicios, vamos a verle". Ellos tenían un proyecto de formación, lo trataron con la "factory" y finalmente llegaron a un acuerdo. De esa manera se desarrolló el equipo de Emagister.

—¿Por qué crees que del equipo original de Infojobs no queda prácticamente nadie?

—Creo que es normal que en un proyecto el equipo emprendedor sea reemplazado por un equipo de gestión. Hay maneras de hacer ese reemplazo: se puede hacer mejor o peor, pero se tiene que hacer. Yo mismo ahora en Synerquia soy consciente de que el equipo está informado de que no voy a ser el gestor del proyecto. No me considero capaz. Soy un emprendedor. Fíjate que en mi etapa posterior a Infojobs me encontré con un proyecto como RACC[31], en el que se había invertido muchos millones de euros y el saldo no fue ni siquiera cero: fue negati-

[31] RACC: Reial Automòbil Club de Catalunya.

vo. Fíjate. Estuve ahí hasta que quedamos en rojo, y dije "aquí ya no puedo hacer más" y me puse a emprender de nuevo.

—Es verdad eso, ¿eh? —dice Marcos García, luego de haberse quedado en silencio un buen rato—. Me refiero a lo de la necesidad de que el equipo emprendedor se transforme en equipo gestor. Es un paso que hay que dar, con la misma gente o con otra.

—Totalmente —asiente Iván.

—Por eso saliste de Intercom, entonces.

—Sí. Bueno, en realidad yo salí por un tema de choque, conflictos o diferencias, llámalo como quieras, entre una parte y el equipo emprendedor. Poco a poco salimos todos, cada uno con mayor o menor ligazón con lo que sería el grupo Intercom. Y además lo que te decía, creo que hay un momento en que el equipo emprendedor ha de ver una transición hacia un equipo gestor. Creo que en Intercom esa transición no se hizo bien; por diferentes motivos, sobre todo la falta de experiencia de las dos partes. Pero bueno, yo vi una serie de decisiones y una suma de factores que hicieron que lo entendiera. Primero dimití de Infojobs. Luego hubo un momento en el que estudiamos si yo continuaba un proyecto dentro de Intercom, pero la verdad es que yo me sentía muy quemado y buscaba otra cosa. Buscaba un proyecto pequeño que 15 meses después pudiera ser otro tipo de proyecto. Eso fue a mediados de 2002. Infojobs cerró ese año con una facturación de cinco millones.

—Si tuvieras que resumir tu experiencia de Infojobs, ¿cómo lo harías?

—La verdad, yo creo que todo lo que se tenía que en hacer en Infojobs se hizo entre 1999 y 2002. Lo que ha venido después fue su transformación en monopolio, porque después de la caída de la burbuja, si se analiza desde 2002 hasta ahora, ¿qué bolsa de empleo ha entrado en el mercado? El intento de Monster en 2004, que invirtió cerca de cuatro millones de euros en un sólo mes, favoreció aún más a Infojobs... Y no hubo prácticamente ningún intento más de ninguna bolsa de empleo de entrar en el mercado. Lo que aconteció de verdadera importancia fueron las compras: Trader compra Infojobs, Schibsted compra Trader. Y con valuaciones disparatadas, porque Schibsted valoró Infojobs para comprar Trader.

—¿Cómo fue la etapa posterior a Infojobs?

—Tras Infojobs mi carrera pasa por RACC, el portal del Automóvil Club. Y después, en 2006, estuve de consultor. Desde esa posición trabajé con grandes empresas, como Páginas Amarillas, alguna colaboración con la propia RACC, luego cogí algún proyecto pequeño que me apetecía, incluso alguno con Jordi Castelló. Colaboré con un directorio de software, que son dos chicos malagueños fantásticos. Porque al final se trata de eso, de hacer las cosas con cariño, como de hecho las hacíamos en Infojobs. Al final no es otra cosa: trabajar muy bien el producto, desvivirse para satisfacer al usuario, no perder nunca de vista ciertos objetivos. Da igual cuál sea la etapa del proyecto en la que estés, hay ciertos conceptos base que es mejor no perderlos, porque si los pierdes llegará otro que los pondrá encima de la mesa y te superará.

—Y así llegamos a la actualidad —proclamo. Iván asiente, pero entonces lo interrumpo y les pido a Marcos y Jesús que retomen su discurso y me hablen de sus proyectos a día de hoy.

—Entre docenas de páginas webs —interviene Marcos— que represento con Jesús, tanto de humor y bromas como de móviles, tiendas, cursos, etcétera, nace Xplota.com. Desde ahí desarrollamos aplicaciones para terminales móviles, relacionadas con la gestión de las funciones empresariales y del ocio. Ofrecemos un alto grado de flexibilidad y personalización en función de las necesidades.

Luego Jesús completa a su socio:

—El producto estrella, el más solicitado, es el CMS-MOBI. Es un gestor de contenidos que permite realizar una página WAP profesional con muy pocos clicks de ratón. Con ella pretendemos obtener ingresos muy significativos debido al auge de la publicidad en el sector en nuestros días y la utilización de los dominios puntomobi. Y además está Cucharete...

Iván y yo nos reímos. A mí siempre me ha parecido gracioso el nombre de ese proyecto. ¡Y ahora averigüo que a Iván le pasaba lo mismo!

—Cuéntanos qué es Cucharete.com —le pido.

—Básicamente es un capricho —y Marcos sonríe—. Yo soy un aficionado a la gastronomía y trato de escapar de los seudointelectualismos gastronómicos, en los que se habla de todo menos de si el local resulta agra-

dable y el plato es agradable y asequible al bolsillo. Lo que hago en Cucharete.com es compartir mis propias experiencias en los restaurantes de Madrid. Mis colaboradores principales son Ángeles de Julián y Rubén Núñez, con quienes recorro cada semana los locales que despiertan nuestra atención. Posteriormente elaboramos un honesto artículo que seduzca, según las pretensiones, a quien busca un restaurante, es decir, que sirva de auténtica guía a futuros comensales. Son tres opiniones diferentes en cada artículo, lo cual establece distintos enfoques, sin caer en lo excesivamente subjetivo que podría aportar una sola voz. El lector tiene una visión muy amplia sobre el local visitado, pues disfruta de tres críticas, independientes, buenas o malas, exhaustivas y muy documentadas gracias al excelente archivo fotográfico, y que, insisto, pueden llegar a ser incluso opuestas, que no contradictorias. Los lectores reconocen que nuestras críticas no pertenecen a los propietarios —éstas suelen ser muy buenas—, ni a la competencia —muy malas—, ni a gente que escribe por escribir —de todo—. De ahí el éxito del blog.

—Y ahora sí, dinos tú algo sobre tu proyecto actual —y vuelvo a cederle a Iván la palabra.

—Synerquia, ¿no? —pregunta Jesús.

—Synerquia, sí. Este proyecto es fruto de muchas horas de retenciones. En esa época tenía que hacer 40 kilómetros de ida y otros 40 de vuelta entre dos puntos muy mal comunicados en tren, así que me salía mejor ir en coche. Y en esos ratos de embotellamiento surgió la idea. Surgió además porque yo me considero bueno en el tema de los clasificados. Hay gente que me dice "tú sabes de Internet", pero no, yo no sé de Internet: yo sé de clasificados. Vídeos por Internet, redes de blogs y esas cosas, no: yo hay cosas que desconozco. No se puede saber de todo. Así que, Synerquia es fruto de muchas horas de caravana pensando en cómo entrar y cómo aportar valor dentro de un mercado, que es el de reclutamiento por Internet, en el que vuelve a haber un intento de reposicionamiento por parte de diferentes jugadores. No quedarnos con lo que está pasando aquí. Tenemos ejemplos cercanos: en el Reino Unido hay 700 bolsas de empleo en un mismo mercado. Allí el concepto de multiposting lleva muchos años de vida.

—¿Copias el modelo de algún otro lado? —pregunta Marcos.

—No, no lo copiamos. Sí tomamos cosas del mercado inglés, donde vimos que hay unos cuantos players. Y también cosas de Estados Unidos. Todo eso lo hemos juntado con cosecha propia, que es como también hicimos Infojobs.

Entre otras cosas, me interesa mucho saber cómo han surgido las inversiones para Synerquia y cuál es el papel de Rodolfo Carpintier. Se lo pregunto.

—Lo de Synerquia fue otra casualidad —me responde Iván— parecida a aquella llamada de Nacho que me encontró tan predispuesto. Primero fue un First Tuesday en el que estuvo Rodolfo y habló de su vasta experiencia en cuanto a analizar a los emprendedores y sus proyectos. Comentó que cuando un emprendedor vibra con la idea, cuando dice "estoy dispuesto a dejarlo todo" y te muestra que va a por todas con el proyecto, a partir de ahí es cuando comienza a mostrar interés. La gente que dice tímidamente "vamos a montar un proyectito, lo hago part time, y si funciona... pues tal", pues, ¿para qué estás aquí? O sea: tú estás aquí para pedir dinero, el primero que debe poner la carne sobre el asador eres tú y tal vez yo llegaré a hacer la inversión necesaria para que esto pueda rodar. Bueno, así fue la primera toma de contacto, en un First Tuesday en Barcelona.

—Que es un poco como nos vamos conociendo todos, ¿no? —comenta Jesús y apuró el resto de su segunda caña.

—Pues claro. Y la segunda ocasión fue en el primer evento de lo que sería Networking Activo... Cuando íbamos del hotel Miguel Ángel al restaurante Samarkanda nos dividíamos a ver si íbamos en taxi o en coche, y Rodolfo, no sé si lo hizo aposta o fue una casualidad, vino en el coche conmigo, ahí le empecé a comentar un poco. La verdad es que hice las típicas cosas que dicen que no debe hacer un emprendedor: le expliqué a grandes rasgos la idea, aunque no le di mayores detalles en cuanto al modelo, porque tampoco tenía tanta confianza. Y fue increíble porque esa noche estuvimos hasta la una y media de la madrugada hablando. Al día siguiente estaba yo a las nueve de la mañana en su despacho, él ya estaba allí desde hacía un rato, analizando el modelo de negocio, el mer-

cado, me tenía preparado un business plan... Fue una experiencia muy interesante. Ese fue el comienzo. Y yo pensé: nuestro modelo de crecimiento está basado en la internacionalización. Con lo cual, la experiencia de Rodolfo en ir hacia mercados europeos es importantísima. Por eso aposté por él. Es decir, no sólo buscaba capital, sino también un conocimiento y un apoyo para las siguientes etapas del proyecto, que las iba a necesitar, porque ahí sí que yo no tengo esa experiencia. Y creo que aquí tampoco hay mucha gente que la tenga.

—Además de Rodolfo tienes varios inversores pequeñitos. ¿Quiénes son y qué te aportan?

—Ángel María, después de contactar con Rodolfo, mientras buscaba el capital necesario para la primera ronda, se dieron dos circunstancias. La primera, que mi padre tiene 17 hermanos: una grandísima parte de mis tíos han apostado por el proyecto. La otra, que surgieron emprendedores como Carlos Blanco, Axel Serena, Emilio Márquez, Lluis Faus y recientemente también John Shaw, lo que es lo mismo, una serie de nombres de emprendedores de referencia que apuestan por Synerquia. Las cantidades no son elevadas, porque se ha tenido que prorratear, pero la verdad es que los socios son fantásticos en cuanto a que sobre lo que tú dudas, ellos están para darte el empujón... Quizás yo ahora pienso a corto plazo y alguien me dice "déjate ya de pensar a corto plazo, piensa ya a medio y largo". Al emprendedor le puede suceder mucho esto, ¿no?, ver a corto y no trabajar sobre las siguientes etapas del proyecto. Pero la verdad es que está saliendo muy bien, falta muy poquito para poder llegar a lo que queremos.

Mis ansias de respuestas estaban casi plenamente saciadas. Siento que puedo estar satisfecho también de este encuentro, como lo estoy de los anteriores, porque estos emprendedores me han brindado narrarme sus inicios, sus desarrollos, sus triunfos y sus pequeñas derrotas. Es decir, el camino que los llevó hasta donde están ahora y que de alguna manera, también los ha traído a este bar conmigo. Se lo hago saber y me responden que el gusto es suyo. Qué va. Por fin les comunico que tengo una última pregunta para hacerles, que puede responderla quien quiera o se sienta mejor para ello.

—¿Por qué camino va Internet? ¿Va bien o plantearíais mejoras?

Marcos García responde al quite, como si hubiese previsto la pregunta:

—Internet se desmadra un poco, por definirlo así. La reputación de "timo" adquirida a lo largo de la eclosión de la burbuja ha hecho un daño que todavía representa una pesada carga que debe soportar cada nuevo proyecto que desea ver la luz. Debemos superar la desconfianza que soportamos todavía a día de hoy y no caer en la búsqueda de conseguir dinero fácil mediante técnicas poco éticas. Todavía se ven situaciones sorprendentes que debemos erradicar con la colaboración de todos los que pertenecemos en una medida u otra a la Red de redes. Debemos concienciar a los usuarios del valor de los contenidos y las aplicaciones, pues mantienen un concepto de Internet que se resumiría en un "todo gratis", lo que hace complicadísimo desarrollar negocios como tales y que el único medio de supervivencia sea la publicidad.

José Mercader, el perseguidor de sueños

"Mira que empezar así el día", pienso, mientras me meto en el ascensor ansioso por cruzar ya la puerta de la calle. Entretenerse tres minutos de más antes de salir de casa por la mañana puede traducirse en un retraso considerable. "Uhm, llego tarde, ¡que llego tarde!", me digo. No me gusta retrasarme en mis citas. Y es que esta mañana Jorge y yo nos hemos emplazado en el Starbucks de Plaza de España. Tenemos que ponernos al día.

Madrid es un bostezo. Aunque no son horas intempestivas, algún rezagado queda de la excesiva juerga nocturna. Las caras de sueño más pronunciadas son las de los jóvenes universitarios, que nada tienen que ver con la explosión de alegría que se rastrea en las caras de los niños que van al cole. Qué energía, tan pronto y ya enredando. Y tanta gente gris, indeterminada...

—Siento llegar tarde, Jorge...

—Buenos días, Ángel María. No te preocupes, sólo han sido cinco minutos. ¿Cómo estás?

—Ahora mejor. Temía retrasarme demasiado.

—Nada. Pide, que yo estoy servido.

Un buen vaso de café me devuelve la consciencia. Lo tomo a tragos cortos, en silencio, mientras Jorge consulta, distraído, unos folios impresos.

—Bueno, Jorge, estamos contentos, ¿verdad?

—Sí. Esto marcha.

—Tienes material nuevo. ¿Es eso que tienes ahí? —y señalo con la mirada los folios, alineados sobre su lado de la mesa—. ¿De quién se trata?

—Es la historia de José Mercader, junto con unas notas que le he añadido. Me la envió personalmente hace un par de días, aunque no es la última que he recibido.

Nuestro libro está plagado de personas que conocemos por conversación y amistad, en algunos casos, fraguada durante años. José Mer-

cader es uno de ellos. Jorge lo conoció cuando trabajaba en Noxtrum y le ha pedido su colaboración. Ante mí tengo la prueba de que lo ha hecho.

—¿Y qué tal está? ¿Añade algo más de lo que ya sabías de él?

—Hace tiempo que no nos vemos y, bueno, la verdad es que no. Es como si Mercader pretendiera resultar invariablemente enigmático. Quédatela y añádela tú al libro, ¿puedes, verdad? Esta semana tengo mucho trabajo...

—De acuerdo.

—Eres un amigo.

—Ya falta poco...

—Sí. ¿Te acuerdas cuando sentados en esta misma mesa tuvimos la idea de hacer este libro?

—Uf. Está siendo emocionante. Jamás pensé que escribir un libro de "Historia" fuera tan divertido.

—Y tanto. Porque con las historias de esta gente, las nuestras también revolotean.

—Eso es lo que me pasa a mí también, Jorge. Durante estas semanas, un montón de recuerdos me rondan, en los momentos más inesperados. Porque nosotros también formamos parte de estos 15 años.

—¿Crees que alguien escribirá nuestras respectivas historias para meterlas en otro libro...? Ja, ja, ja.

Yo pongo cara de solemnidad y le digo:

—Tenlo por seguro.

—Ja, ja, ja.

Y al momento siento que, sin proponérnoslo, mi amigo Jorge Villabona y yo nos convertimos en literatura.

—Bueno, llévate las notas sobre Mercader y échales un vistazo. Su historia es verdaderamente curiosa. ¿Sabías que es el nieto de un molinero y una contrabandista?

—Vaya tela. ¿Tendrá eso algo que ver en su litigio con Telefónica?

—Ja, ja, ja. Seguro que sí...

Horas más tarde, en la oficina, redacto la información. Y Jorge tenía razón. El texto, no puedo entender por qué, rezuma una cierta ambigüedad. ¿Quién es en realidad José Mercader? Este es el resultado:

José Mercader Martínez es oriundo de un pequeño pueblo de Murcia, donde nació en 1962. A los 13 años, dejó el colegio y se fue al campo a trabajar como agricultor, hasta que se matriculó en el conservatorio superior de música y arte dramático de Murcia. Tras la adolescencia, decidió lanzarse al mundo de la música. Se trasladó a Madrid a principios de 1980 y allí inició la grabación de un LP de pop/rock, que quedó inconcluso.

Un año más tarde, regresó a Murcia, donde probó suerte en el mundo de la hostelería. Abrió una cafetería en la capital que, con el tiempo, se convirtió en la primera de una pequeña cadena de establecimientos en la ciudad.

Su primer contacto con el mundo de la informática fue en 1984, cuando comenzó a trabajar para una compañía de información comercial. En ella los informes se redactaban a bolígrafo o con una vieja máquina Olivetti antes de ser archivados en cajas de hojalata. José observó que el sistema de clasificación era primitivo y compró su primer ordenador, un IBM PC, con el que montar una base de datos que recogía aquello que se publicaba en el B.O.E.

En 1988 se independizó y lanzó LYNX. Técnicos japoneses de la marca Fujitsu se desplazaron hasta su empresa para instalar un gran ordenador con varios procesadores en una habitación refrigerada las 24 horas del día, se trataba de un Fujitsu K-300. Mediante un sistema de comunicación X25 con 40 líneas, sirvió información en tiempo real a empresas y bancos, por lo que se le puede considerar un pionero en nuestro país en esta área. El proyecto fue adquirido por una entidad financiera de ámbito nacional.

En el año 1993 descubrió la fiebre del mountain bike y montó una pequeña tienda de bicicletas, lo que le valió para adquirir conocimientos de primera mano y habilitar su propia fábrica de bicicletas y accesorios. Nació así la marca Cannibal, que consiguió fabricar los avances de aluminio más ligeros del mundo con tan sólo 62 gramos de peso. Se vendie-

ron más de 50.000 unidades en el primer año, doblando en ventas a todas las empresas españolas de la competencia juntas. Una empresa alemana, vigente hoy en día, adquirió la marca para absorber sus conocimientos y red de ventas. Durante el desarrollo de la marca, José Mercader formó un equipo de competición de mountain bike que ganó tres categorías en el Open de España.

En 1996 volvió a la carga con las redes. Se metió de lleno en Internet y creó la primera central de reserva hotelera online de España y una de las primeras de Europa, Madeinspain.net.

Entre los años 1996 y 1998, logró asociar a más de 1.800 hoteles a su programa. Este hecho fue, en su momento, considerado un hito. Imagino que debió de ser una labor titánica convencer a los dueños y directores de los hoteles en esa época de que se trataba de un proyecto rentable para ellos, cuando muchos no sabían qué era Internet.

Con los conocimientos adquiridos, José y su equipo ampliaron la empresa para dar cobertura a otras áreas que pedían a gritos una renovación. Así nació Mesaonline.net, el primer sistema de reserva de mesa en Europa.

Lanzado, Mercader puso el ojo, a continuación, en el mercado inmobiliario y creó el primer portal inmobiliario de España. Se trataba del actual Globaliza.com, bautizado en su primer momento como Inmoworld.com. Según su propia versión, tras grandes esfuerzos y trabajo duro recibió una oferta económica muy seria y lo vendió.

Esa importante cantidad se invirtió en un proyecto sin precedentes en España: Cityservi.com, el proyecto más ambicioso de Internet en España de una empresa independiente. Cityservi nació en 2000 con la idea de ser la primera compañía de servicios online. Mercader lo concibió como una ciudad virtual de servicios, donde poder contratar a todo tipo de profesionales —fontaneros, abogados, pintores, etc.— online y por teléfono las 24 horas del día. Además, los profesionales eran valorados por los usuarios, con lo que Cityservi.com fue la primera iniciativa de Internet social en España y en el mundo.

Mercader declara que, inmediatamente, Telefónica se interesó por la idea y mostró interés en la compra de su negocio. Sin embargo, al cabo

de un año abandonó el proceso y llevó la empresa a la quiebra. A día de hoy persiste un proceso judicial en el que se busca la indemnización justa.

Cityservi fue valorada en ese año de 2001 en 2.700 millones de pesetas por la consultora de negocio Capgemini. Fue el momento más duro en la vida de Mercader. Tras invertir más de 500 millones de pesetas de los ingresos obtenidos por sus anteriores proyectos online, se quedó en la calle y sin un duro.

Mas se repuso, en una actitud común con aquellos que surcan las páginas de este libro. Mercader siempre había soñado con tener su propio buscador de Internet. Tomó la decisión de hacer su sueño realidad y puso un anuncio en una web de clasificados peruana. El motivo es que consideró que, en Perú, los programadores son tan profesionales como en España, pero con una diferencia: cobran menos.

Su anuncio recibió respuesta. Apareció Gisela Gonzales, que se convirtió en la programadora responsable de transformar en código todas las ideas de José. Inmediatamente se potenció el equipo de desarrollo y se contrataron cinco programadores más. Cuatro de ellos, tras dos años de la creación del buscador, continúan trabajando con esfuerzo y pasión en Gennio.

Gennio es ahora un buscador que recibe, a día de hoy, 2.300.000 usuarios únicos y en el que se producen 34.000.000 búsquedas. Y tras su creación, Mercader se ha propuesto dos objetivos: lanzar Gennio en 14 países de Latinoamérica y preparar la versión de Gennio en inglés para la primavera de 2008. Me pregunto si lo conseguirá. Y al final, Mercader, como dije, se esfuma: declara que en su tiempo libre sueña con la medicina del futuro y con finalizar la grabación de su disco, que lleva 25 años en preparación.

Antonio Mas, la emoción de los recuerdos

Esta tarde me he escapado un poco antes del trabajo para cumplir con el cometido que me he propuesto, cumplir con dos citas relevantes. Una de ellas es la reunión que he concertado con Antonio Mas. Después, acudiré a una cena con Quino Fernández. Ambos son pioneros de Internet en nuestro país y me siento muy dichoso de que hayan accedido a contarme sus vicisitudes en la Red. "Hoy va a ser un día apasionante", pienso.

Antonio me espera en su despacho. Ambos nos leemos en nuestros respectivos blogs[32], pero nos conocimos hace poco en una reunión de First Tuesday. Después, volvimos a encontrarnos en una charla de Ojo Buscador. Nada más entrar yo por la puerta, vuelve a la habitación desde el lugar al que su mente le había llevado. Lo he notado en cuanto he visto mudarse la expresión de su rostro, que ha pasado de soñadora a amable.

—Hombre, Ángel María, pasa, pasa. Me encontraba haciendo examen de conciencia —y suelta una pequeña carcajada.

—Buenas tardes, Antonio. Te agradezco que hayas hecho un hueco para recibirme.

—¡Qué va! Yo te agradezco a ti el que me hayas llamado para preguntarme por mi historia. ¿Sabes?, desde que hablé contigo de tu proyecto en la charla, hace una semana, al recordar, hay cosas a las que les he dado vueltas. Esta entrevista me ha permitido situarme en mi propia trayectoria. Si te soy sincero, no me había parado en todos estos años a recorrer lo que ha sucedido a fondo... Es curioso, apenas han pasado años, pero han sido tantas cosas...

—Esa sensación ya me la ha comentado alguno más de vosotros, los emprendedores que componéis esta gran historia. Es natural.

—Sí, supongo... Pero bueno, comienza cuando quieras.

[32] Blog de Antonio Más: http://www.trabajarsinconexion.com

—Bien. Como te comenté por teléfono, Jorge y yo estamos interesados en ciertos aspectos de vuestros desarrollos profesionales. Y lo primero de todo, como no puede ser menos, es cómo conociste Internet y cómo fueron tus inicios.

—Mmm... yo siempre digo que estoy en Internet de casualidad. Verás, soy publicista, así que en este campo no tengo formación técnica. Mi relación con las nuevas tecnologías no era muy profunda, pese a que me llamaban la atención. Al principio me limité a ser pionero en la incorporación de sistemas dentro de mi primera empresa, 210 Publicidad, una agencia de la que salí en 1995 vendiendo mi participación a los otros socios fundadores. Esta agencia de la que te hablo, posteriormente sería el germen de Wysiwyg.

—¿Con quiénes trabajabas en 210 Publicidad?

—Entre nuestros clientes en 210 Publicidad trabajé para compañías que estaban cambiando la forma de hacer las cosas. Fíjate, lanzamos DELL Computer en España, con un único empleado hasta su consolidación. Y también Windows 95, el auténtico cambio de Microsoft, además de llevar la comunicación de Borland, Attachmate, TransTools o APD, sí, los famosos PCs españoles.

—Entonces supongo que el mundo de la publicidad lo abandonaste para entrar en este nuevo sector.

—El negocio me fue llevando. La publicidad es muy dura, durísima. Me quemó y aburrió. En 1995 pude tomarme casi cuatro años sabáticos viviendo fuera de España, en Costa Rica. Respondiendo a tu pregunta anterior, allí fue donde me conecté por primera vez a Internet. Corría el año 1996 y lo hice con un módem de 14.400 en un país donde sólo el gobierno y las universidades tenían acceso.

—Supongo que aprovechaste esos años sabáticos para profundizar en la Red.

—Exacto. Los tres años restantes del período sabático, comprende que no tenía un trabajo definido y disfruté bastante de la vida, estuvieron centrados en aprender el nuevo medio: HTML, optimización de imágenes, boletines, BBS, seguimiento de proyectos y Start-ups internacionales... pasé horas diarias adquiriendo las bases para la vuelta a España.

»Y cuando esa vuelta llegó a finales de 1998, fue para centrarme en poner en marcha negocios online.

—¿Cuáles?

—Primero fue Legalsite.net, un portal de documentos legales estándar para descargar. Luego vinieron Fraganzia.com, un B2C centrado en perfumería y cosmética y Movizonia.com, B2C de telefonía móvil. Esos fueron los años donde todo estaba por hacer, donde sabíamos que el sector cambiaría el mundo, pero ninguno teníamos ideas claras de cuáles eran los elementos con los que hacerlo. Y también fueron los momentos del capital riesgo, del first mover y la velocidad... mucha velocidad.

»Captamos capital de Digital Mood, una incubadora-inversora que contaba entres sus principales socios a Torreal o lo que es lo mismo, Juan Abelló. Las diferentes empresas que participaban compartíamos oficina y socios. Allí estaban TuPortal.com, Nosotras.com, WebListen.com con Jaime Bernabé, Paísvirtual.com con Yago Osset... Por parte de Digital Mood, Luis Esteban, Javier Creus, Iñaki Salazar, Pepe Catá...

—Y entre estas distintas iniciativas de las que me hablas, Antonio, ¿cuál crees que podría decirse que era el proyecto estrella?

—Sin duda alguna Fraganzia.com. Sus casi 1,7 millones de euros de inversión y un equipo que llegó a las 16 personas lo avalan. Llegó a ser la quinta tienda más conocida del online español y logramos una notoriedad elevadísima, gracias a la creación de contenidos asociados a una celebridad, Carla Royo-Villanova, junto con una adecuada estrategia de acuerdos con los principales portales. Con Fragancia.com fuimos los pioneros en lanzar un programa de afiliación en nuestro país, instalamos el primer chat de atención al cliente, lanzamos el primer compromiso de entrega en plazo y montamos la primera tienda real que nacía de una virtual, empujados por las dificultades de distribución que las marcas selectivas de perfumes y cosméticos nos ponían cada día.

»Sin embargo, fue algo efímero. Hoy, con el paso del tiempo, es fácil ver las razones del fracaso. Primero, las trabas que nos impusieron las propias marcas para concedernos la distribución. ¡En ocasiones levantaron actas notariales para impedirnos distribuir! Segundo, el tempo del mercado, que nosotros mismos, inversores y emprendedores, aceleramos sin necesidad y sin pensar en su propia realidad.

»Pero esa experiencia nos hizo aprender a organizarnos. Formamos parte del equipo fundador de la Asociación de Tiendas Electrónicas de España, donde estaban Eduardo Berrocal de DVDgo.com, Manuel Roca de Atrápalo.com, Nacho Somalo de Casa del Libro, Martí Manent de Derecho.com, Juan Pablo Jiménez de HypHop.com, ViaPlus, Entradas.com, Optize.es... que después fusionamos con la AECE. Aprendimos a fichar a la mejor gente, como mi actual socio, Gustavo Sierra, mi siempre eficaz hermana Rosa o Carmen Muñoz, que ahora se encuentra en MSN. Aprendimos a tratar con inversores y medios de comunicación, aprendimos mucho más de lo que nadie puede imaginar en tres años intensos donde cada día descubríamos algo nuevo.

—Eso sí que es impagable.

—En esa época fuimos los reyes del mercado. Pero, ¡el mercado era ridículo! Así, en los primeros meses de 2001 cayó mi principal competidor, Parfumsnet.com y en noviembre de 2002 salíamos los socios fundadores después de haber intentado varios acuerdos que, por su precipitación, no tenían lógica ni futuro. Esto es así. Fueron tres años que parecieron 30 y que nos permitieron vivir uno de los momentos más increíbles que el mundo empresarial y económico español ha vivido jamás.

—¿Y qué montasteis?

—Como te digo, cerramos un acuerdo con Digital Mood. Salimos para sólo dos meses después poner en marcha Ideup, donde daríamos nuestra visión de negocio online a nuestros clientes.

—Y aquí estás.

—Y espero que por mucho. Me gusta este proyecto. Somos 18 personas, entre ellos Rafael Mérida, que es un diseñador brillante que me acompaña desde el año 2000. Trabajamos para Orange, Planeta, LaNetro, Eon, Fiat, Unión Fenosa, Fast Good, Pueblo Inglés... además de haber lanzado Second Agency, nuestra división especializada en mundos virtuales.

—Por último, ¿cómo ves hoy Internet?

—Hoy Internet es el medio. El medio, con mayúsculas. Haberlo vivido desde sus orígenes como una parte activa del mismo ha sido un auténtico privilegio. Y como te dije al principio, cuando cruzaste la puerta, te agradezco que me hayas hecho recordarlo.

Quino Fernández, la soledad del corredor de fondo

Quino me ha citado para cenar en ViñaP, un restaurante con sabor en pleno barrio de las letras de Madrid, en la plaza de santa Ana. Me lo presentó Antonio González Barros, otro de los protagonistas de nuestro libro, en una de las reuniones de Networking Activo, durante una de las Jornadas de Negocios. Según me contó, Quino pertenece a la vieja escuela y ya poseía una abultada experiencia en el campo empresarial de la informática mucho antes de la llegada de Internet. Entro en el establecimiento y echo un vistazo en el salón. Aún no ha llegado, algo normal, pues faltan diez minutos para la hora acordada. No me gusta hacerme esperar. Como Quino fue quien eligió el lugar, me acerco hasta el camarero que revolotea entre las mesas y pregunto por una reserva de Quino Fernández. Este cambia la expresión del rostro y en cuestión de segundos, me acomoda en una mesa, al fondo, lejos del pasillo y el trajín. De hecho, parece el mejor sitio. Quino debe ser un cliente con trato preferente.

Pido una caña de cerveza y el camarero se marcha volando, para regresar al minuto con una copa fresca y jubilosa. Miro mi reloj, aún faltan cinco minutos para las nueve de la noche. Escruto los alrededores desde mi posición. Lo dicho, un sitio con sabor. Uno de esos lugares de tradición en el mundo del toro, de tertulias, de vinos, de cultura. Y espero que de buen comer, porque mi estómago esta noche quiere que le traten con cortesía.

Mis ojos recorren las paredes, cuajadas de carteles que atestiguan, supongo, tardes gloriosas sobre la arena; pinturas de pinceladas sueltas y vivaces con manadas de toros conducidos por boyeros, que arropan los muros de piedra viva. Sin duda, un sitio de los de antes.

—¿Ángel María? —y mis ojos se dirigen a la persona que tengo enfrente, tan absorto estaba en mi contemplación de algo que me resulta un tanto ajeno, que ni me he dado cuenta que alguien se acercaba—. ¡Quino!

—Hola —y me tiende la mano.

—Toma asiento. Estás en tu casa —le digo sonriendo.

—¿Qué te parece el sitio? —me responde con complicidad—. Aquí se come de categoría.

—Es diferente a lo que acostumbro, pero me siento bien aquí. Me gustan los sitios con tradición.

—A mí también. Yo no soy especialmente taurino, pero como te digo, son tradicionales en la mesa y eso, hoy en día, parece difícil de encontrar.

Mientras le agradezco que haya accedido a colaborar con el relato de su experiencia en nuestro libro, el camarero aparece para que olvidemos las cortesías y nos toma nota. Gambas plancha y trigueros para abrir boca entre los dos, algo en lo que no nos ha costado ponernos de acuerdo. Quino se inclina por un besuguito a la espalda y yo por un solomillo poco hecho, de segundo. Mi estómago quiere guerra.

El tiempo corre que se las pela de la mano de Quino Fernández. Es un gran conversador. Tras conocernos un poco más, entramos en materia. Estoy ansioso por escuchar su historia, la verdad. Así que, en primer lugar, le pido que me hable de su época anterior a la llegada de Internet a España.

—Verás, Ángel María, como ya te comenté, yo provengo del mundo de la informática convencional. En un primer momento, trabajé durante varios años en consultoras clásicas. Desarrollaba y dirigía proyectos convencionales, tales como fondos de inversión para bancos en lenguajes arcaicos como PL-I o Cobol sobre sistemas 3090 de IBM.

—Qué lejos suena eso.

—Pero todo cambió cuando el destino me llevó al departamento de informática de Apple. Trabajar en Apple era mi sueño desde que mi padre me compró un Apple II mientras estudiaba la ingeniería. Como comprenderás, no me importó dejar mi prometedor puesto de director de proyectos en Coritel Barcelona para hacerme cargo de los sistemas de Apple España. En un año pasé del departamento de informática al de marketing y el mundo del desarrollo dejó paso al de los nuevos usos de la informática y, lo que más me apasiona, su divulgación.

—¿Fue en Apple donde conociste Internet?

—Sí, fue sin que yo me diera cuenta, gracias al correo electrónico. En Apple usábamos un correo corporativo, Applelink, que nos permitía comunicarnos con cualquier empleado o distribuidor de Apple en el mundo. El sistema usaba una red alquilada a General Electric que tenía módems por todo el planeta y varias interconexiones con la red corporativa de Apple, de modo que podíamos conectarnos por módem desde casa, a unos maravillosos 1.200 B, o a través de la red Appletalk en la oficina. Como el sistema era propietario y Apple era una empresa muy liberal pude permitirme el lujo de que mi e-mail fuera sencillamente "QUINO", eso sí, en mayúsculas, cosa que me parecía la mar de normal hasta que un día recibí un e-mail de Herminia, una amiga que trabajaba en Digital, empresa que tenía algunos proyectos conjuntos con Apple que yo gestionaba. Herminia había descubierto un gateway entre nuestras redes de correo corporativo. Más tarde vi que también podía enviar emails a otras grandes empresas como Oracle o IBM anteponiendo esas palabras mágicas que empezaban por "INTERNET" a unos chorros de palabras, arrobas y puntos.

—Debió parecerte algo increíble. ¿En qué año sucedió?

—En 1993. Supongo que a cualquier usuario actual le resultará difícil entender ahora el impacto que me produjo la posibilidad de intercambiar e-mails con gente de otras empresas. Yo estaba muy acostumbrado al e-mail y las grandes redes corporativas y me sentía un pionero frente a la mayor parte de mis conocidos; pero la posibilidad de interconectarlas, de que existiera Internet, aunque fuera tan sólo para el correo, me pareció sencillamente impresionante.

»Tras cinco años, dejé Apple en julio de 1994 para fundar QSystems, que tendría que haber sido una empresa de soporte tecnológico al mundo Apple cuyas carencias conocía muy bien después de esos años.

»Mi relación con Apple me llevó a negociar un interesante contrato de distribución con Quark que responsabilizaba a QSystems en exclusiva en España del soporte, licencias multiusuario y soluciones para prensa. Este negocio fue el que alimentó a la empresa durante los primeros tiempos oscuros de Internet.

»Como partner de Apple, tenía derecho a una cuenta de Applelink que me permitía seguir intercambiando correo con el mundo de la multinacional, y a través del gateway, con cualquiera que tuviera cuenta Internet. Pero yo ya había descubierto la Red y decidí tomar el camino directo y contratar una cuenta al único proveedor existente entonces, Goya Servicios Telemáticos.

—Lo conozco. Era una empresa más acostumbrada a tratar con el mundo universitario que con el empresarial, ¿o me equivoco?

—Nació en ese ámbito. Pero no lo parecía cuando llegabas a los precios. No conservo las facturas, de modo que no tengo los precios exactos, todo lo que puedo decir es que a pesar de poder disponer de cierto software gratuito a través de Apple, me salía más caro descargarlo por FTP que comprarlo y recibirlo por correo. Descargar 1 KB costaba unas 1.000 pesetas. De modo que descargar una aplicación de las de entonces, que no llegaban a medio MB, podía costar más de 300.000. Y además tuve la suerte de que ¡acababan de crear su nodo telefónico en Barcelona!

»Durante unos meses toda mi relación con Internet fue el correo electrónico, que, en poco tiempo, desplazó al Applelink. He de reconocer que el esfuerzo de arrancar la empresa me impidió estar al tanto de lo que pasaba en Internet, y pasaban muchas cosas, hasta que mi padre, profesor universitario que, a pesar de su edad, me ganaba en curiosidad, consiguió también una conexión a Internet porque le habían dicho que podría encontrar muchísima información.

»Yo no había pasado del FTP y no me imaginaba a mi padre utilizándolo para bajar estudios que desconocía de universidades en las que tampoco conocía a nadie. Pero hay que ser agradecido y sin aquel Apple II que él me compró en 1984, yo no estaría esta noche cenando contigo. De modo que cogí el diskette que le habían dado y me puse a instalar el soft de conexión en su Mac IIfx. Y entonces... descubrí Mosaic.

»Lo arranqué y, poco a poco, apareció sobre un fondo gris un texto que aseguraba provenir de no se qué universidad americana, con trozos subrayados que decían llevarte a pantallas en otras universidades. Mi primera reacción fue de pura incredulidad. Recuerdo que le dije a mi padre: "Esto no es verdad, papá. Son cosas que habría en el disquette".

—Y sí, era verdad...

—Y tanto. ¡La de horas que perdí en las siguientes semanas al navegar totalmente pasmado por los web sites más inverosímiles! Bueno, ni más ni menos que lo que le pasó a cualquiera que tenga ahora más de 25 años cuando descubrió la Web. Pero a mí me afectó tanto que empecé a pensar cómo podría sacarle partido a eso desde mi empresa.

—¿Y qué podrías decirme de Servicom? ¿Conociste en esos primeros momentos a Eudald Domènech?

—Claro. Él fue la clave. Como supongo ya sabrás si conoces su historia, en 1994 fundó en Vic el primer proveedor de Internet realmente orientado a la empresa y con unos precios increíbles si los comparabas con Goya. Además, formaba parte de su proyecto inicial Alberto Lozano, conocido gurú del mundo Apple y pionero de las BBS en España. Así que descolgué el teléfono y les contraté un par de cuentas de acceso y de correo.

»Servicom había comprendido que Internet podía ofrecer muchos más servicios que el correo y que el precio de las telecomunicaciones en España tendría que bajar haciendo asequibles estos servicios a cualquier empresa. Aun así, ser el primero tiene sus problemas. Su servicio fue, a menudo, bastante irregular y tardaron bastante en ofrecer alguno de los productos que publicitaban.

»En cualquier caso, fueron muchas las empresas que descubrieron Internet gracias a ellos y bastantes de ellas desarrollaron allí sus primeros web sites.

»También en otoño de 1994, mi amigo Tomás García, que hasta entonces había sido director de marketing de Apple España, decidió abandonar el mundo de las multinacionales para ser emprendedor, aunque entonces ni él, ni yo, ni nadie le llamaba de ese modo a esa actividad.

»Tomás y yo habíamos estado en contacto desde que dejé Apple. Él me había echado una mano en el arranque de la empresa, por lo que fue una decisión natural el empezar a trabajar juntos. Entró como socio en QSystems y yo lo hice en la primera de sus múltiples Start-up, BMobile.

—¿BMobile? ¿En qué consistió?

—El objetivo de BMobile era desarrollar el mercado profesional y de empresa para las PDAs.

—¿PDAs en 1994?

—Bueno, había uno, el Apple Newton, para el cual conseguimos la distribución mayorista para ese tipo de soluciones. Aunque hicimos bastantes cosas y llegamos a desarrollar un proyecto muy bonito para las tiendas Zara, la verdad es que Apple no apoyó ese tipo de soluciones y, finalmente, tampoco apoyó al Newton, que desapareció unos años después.

»A principios del año 95, ya con Tomás integrado en QSystems, decidimos que ofrecer servicios de desarrollo y hosting en Internet podría ser interesante para periódicos y editoriales, que eran hasta ese momento nuestros principales clientes. Nos lanzamos a la piscina y contratamos a Telefónica una línea Frame Relay con acceso a Internet a alta velocidad, la del momento, nada menos que 64 KB.

—Vaya.

—El técnico que la instaló nos aseguró que era la segunda de Barcelona, y debía ser verdad por lo que le costó ponerla en marcha. En cualquier caso, en la primavera del 95 teníamos nuestra propia conexión, con nuestros servidores de correo, web, dns, etcétera. Sólo hacía falta salir a vender los servicios para poder pagar la fortuna que Telefónica cobraba por la línea.

—¿Recuerdas el primer cliente que tuvisteis?

—Déjame pensar... —Quino hunde su mirada en el besugo durante unos instantes—. El primer cliente que tuvimos fue nada menos que ¡un desguace de vehículos! Al dueño le pareció interesante poner en Internet su inventario de piezas a la venta. El desarrollo, que incluía acceso a base de datos, fue todo un reto para nosotros. Pero conseguimos ponerlo online en pocos días y emitimos nuestra primera factura por servicios de Internet, que se correspondió con ¡nuestro primer impagado!

—Pues vaya manera de empezar...

—Solamente tuvimos otro impagado tiempo más tarde y esto es algo más gracioso aún. Resultó ser de una empresa, que no mencionaré, que nos pidió desarrollar y publicar en Internet una base de datos de ¡moro-

sos! Tuvimos que habernos mosqueado cuando nos dijeron que iban a alojar el servidor en Gibraltar...

—Ja, ja, ja.

—Y bueno, para promocionar la empresa hacíamos bastantes regalos, como casi todas las empresas del sector por esa época. Uno de ellos fue el hosting de la que debió ser la primera web de una película española, *El día de la Bestia*, que había desarrollado un pionero en esto del HTML y diseño de webs, Javier Candeira, que más tarde estuvo involucrado en la creación de Barrapunto.com. No conservo imágenes, pero el diseño era tan impactante como la propia película.

—Qué interesante...

—Pero permíteme que te cuente algo más de Eudald Domènech, ya que antes me preguntaste. En 1995 el lanzamiento de BMobile nos llevó a contratar una pequeña agencia de publicidad que conociamos por algunos trabajos previos para Apple. La agencia estaba en Vic, su nombre era IPTriptic y su principal accionista era Eudald.

»Con esa relación no era de extrañar que IPTriptic hubiera diseñado varios web sites que estaban alojados en Servicom, ni que tuvieran una alta demanda de diseño y desarrollo de webs. Así que cuando su directora de cuentas, Eulalia Oms, Lali para los amigos, descubrió que detrás de BMobile estaba QSystems empezamos a colaborar en las preventas.

»Recuerdo de ese año que en noviembre acudimos a SIMO con dos stands, uno dedicado a QuarkXPress y a los sistemas editoriales para prensa y otro dedicado a las PDAs y a Internet. Creo recordar que en ese momento sólo Servicom tenía un gran stand en el evento y tal vez habría media docena más como el nuestro. Lali y alguna otra persona de IPTriptic estuvieron allí con nosotros y... del roce nace el cariño, así que Lali y Tomás empezaron a darle vueltas a la idea de montar una agencia de publicidad que le dedicara especial atención a Internet.

»Esas Navidades estuve en Denver, en la sede de Quark, en una reunión para distribuidores y grandes cuentas y volví decidido a convencer a Tomás de abandonar todos los demás negocios, que no daban un duro, y centrarnos en Quark y desarrollos para prensa. En efecto, en enero

estuvimos hablando y él me convenció para montar una agencia de publicidad con Lali.

»Y en febrero del 96 nació Briefing. Nosotros aún no la llamábamos así, pero la unión de Briefing y QSystems iba a constituir la que fue la primera agencia interactiva de España. La unión de publicistas e informáticos resultó muy efectiva porque nos permitió poner de acuerdo a ambas facciones de las empresas.

»Fíjate, Ángel María, que en esa época los proyectos Internet podían arrancar de un director de marketing innovador o de un director de informática con ganas de hacer cosas. En cualquiera de los dos casos, el otro se ponía inmediatamente en contra y exigía el control del proyecto que correspondía a su área. Pues bien, nosotros teníamos interlocutores para ambos, que, hablando su lenguaje, podían ganarse su confianza y hacer avanzar el proyecto. Y de ese modo empezamos a desarrollar proyectos web realmente bonitos en los que intentábamos innovar tanto en diseño como en tecnología. Nos costó encontrar un director creativo, pero tuvimos la suerte de contar con Miquel Altarriba, que acababa de dejar las grandes agencias para dedicarse a la docencia en la Blanquerna. Colaboró con nosotros unos meses hasta que encontró a David Tetilla, recién llegado de Estados Unidos, sin mucha idea de Internet, para qué ocultártelo, pero con muchas ganas. Con él en el equipo, la web de IBSA, la Federación Internacional de Deportes para Ciegos, encargada por la ONCE, ganó varios premios de diseño. Le siguieron las webs de Freixenet, Porcelanosa, Nestlé, La Caixa... además de alguna que ahora no recuerdo.

»También tuvimos algún proyecto ONG, como Mundoapple.com, que fue el primer web independiente sobre Apple en castellano. Era una especie de blog sobre Apple que editaba Xavi Caballé, otro pionero incalificable proveniente de Servicom. Mundoapple.com finalmente ha acabado en un parking de dominios...

»En poco tiempo Briefing se convirtió en una referencia en el sector, abrimos una oficina en Madrid y crecimos hasta pasar de los 40 empleados entre Briefing y QSystems en 1997. En QSystems, por cierto, el negocio de Internet había superado al de Prensa, pero seguía existiendo

un equipo dedicado al desarrollo de soluciones editoriales que llegó a instalar su sistema en una docena de periódicos en España, como el diario *AS*, y en Sudamérica, además de distintos programas verticales en más de otros 30 países.

—¿Y cómo conociste a Antonio? Porque gracias a él esta noche hemos podido reunirnos, y me pica la curiosidad. Estoy disfrutando enormemente. Y no sólo de tu historia, me refiero a este solomillo, que es excepcional. Un acierto ViñaP.

—Me alegro. Y me alegra que me preguntes por Antonio. Verás, en aquella época éramos todavía pocos en el sector y, periódicamente, se tenía la oportunidad de conocer a otros que, como tú, estaban moviendo el mercado. Gracias, de nuevo, al inquieto de mi padre, pude conocer "al hijo de un amigo suyo que también se había metido en esto de Internet", como me dijo, que no era otro que Antonio González Barros. Antonio había fundado Intercom en Cerdanyola poco antes de conocerle yo. Tuvimos varias reuniones, y, a pesar de que hubo un buen feeling de inmediato, no hubo manera de colaborar porque en seguida nos dimos cuenta de que, en muchas áreas, éramos competencia. También trabamos una buena relación con Paul Fleming, fundador de Barcelona Virtual, pero de nuevo, la colaboración no era posible.

—Uhm. ¿Y qué pasó con la llegada de la burbuja? Os afectó, supongo, pero, ¿hasta qué punto?

—Ay, Ángel María. Con la fama llegan las novias y, para colmo de males, la burbuja estaba empezando a hincharse ya en ese momento. En verano del 97 una señora muy misteriosa vino a vernos en nombre de "una gran empresa", según nos comunicó, pero no para encargarnos una web, sino para negociar la compra de las nuestras. La verdad es que no le dimos mucha importancia. En aquel momento aún no se había oído hablar de grandes operaciones, Olé seguía siendo Olé, la operación de Anaya con Servicom no había acabado muy bien y en España no le dábamos mucha importancia a que Yahoo! estuviera en Bolsa. La dejamos hablar. La señora resultó ser responsable de relaciones corporativas de un grupo de empresas. Poco tiempo después, conocimos a su presidente, Xavier Tey, empresario barcelonés, fundador de Eltec, empresa líder

en mantenimiento informático en España por entonces, y ligado a La Caixa y al Grupo Agbar. La empresa resultó ser AGM, un holding creado por Aguas de Barcelona con intención de ser un player importante en el futuro mercado electrónico que se avecinaba.

—¿Qué pretendían en concreto?

—La verdad es que tenían un plan atractivo. Consistía en agrupar una serie de empresas que proporcionaran todos los servicios que podía necesitar quien quisiera vender a través de la Red: marketing, tecnología, logística y soporte. Y ahí estaban Briefing y QSystems para los dos primeros.

—¿Y negociasteis?

—Sí. La negociación fue larga. No podrías imaginarte un modelo empresarial más alejado de Internet de aquellos días que el de Aguas de Barcelona. ¡Ellos sabían ya exactamente lo que iban a facturar en cada ciudad en los próximos cinco años! Sin embargo, nuestras previsiones no pasaban del mes en curso y casi siempre fallaban, aunque a veces para bien. Por tanto, les era muy difícil valorar una empresa basada en expectativas, ¡y qué expectativas! No deja de ser curioso recordar ahora que lo que sus contables más valoraban era el contrato de distribución de Quark que tenía QSystems y que se podía medir: tenía histórico, lista de precios, clientes "normales"...

»Afortunadamente para nosotros, también se valoró el resto y empezamos 1998 como parte de AGM, que adquirió el 60 por ciento de ambas empresas por un precio non disclosed, pero muy inferior a todo lo que se barajó años más tarde en otras operaciones.

—Parece que ser pionero también tiene cosas malas. ¿Cómo fue entonces con Agbar?

—Con Agbar detrás, las preventas empezaron a multiplicarse y el personal a crecer. Además, nos mudamos a un ¡edificio! entero para nosotros en la calle Girona, lo que nos ilusionó, porque aunque no era muy grande, era todo nuestro. También nos ofrecieron toda una planta del edificio Agbar en Madrid. Aún recuerdo la extraña sensación que tuve la primera vez que me crucé con un desconocido en un pasillo y resultó ser un empleado de la empresa.

—Sobrecogedor. ¿Qué proyectos recuerdas haber hecho con el respaldo de Agbar?

—En esa época realizamos proyectos muy interesantes como los web sites de GeoPlaneta, Roca, Ono e Intranet de la ONCE. Y hubo más... que no recuerdo ahora. Lo que sí me viene a la cabeza es que, curiosamente, 1998 fue el primer año en que la cuenta de resultados conjunta de ambas empresas fue negativa. Sí... los costes de personal se habían disparado y conseguir alguien con experiencia era imposible... Ah, también fue grande, muy grande, el impacto de pasar de una estructura de gastos típica de Start-up, ya sabes, oficina pequeña, medios mínimos, socios que no cobran... a los de una empresa no ya "normal", sino filial de otra que figura en el IBEX. Sólo te digo que las plantas de la recepción las puso Hidroplant y que la señora Ferrusola vino en persona antes a ver las oficinas.

—Funcionabais a tope.

—Y las cosas estaban cambiando. Para entonces los grandes desarrolladores de proyectos informáticos como IBM, Andersen Consulting o EDS ya habían aprendido a trabajar en Internet y sabían realmente mucho.

—Y si no creo mal, en esa época las grandes agencias habían creado sus divisiones interactivas. ¿Me equivoco?

—En absoluto. Por ejemplo podría citarte las de Ogilvy o Tiempo BBDO. La de Ogilvy, por cierto, la dirigía Albert García Pujadas, un ex Intercom del que te hablaré después.

Y así tendrá que ser, pienso, mientras el camarero retira nuestros platos vacíos, que el diálogo fluido no ha impedido que hayamos dado buena cuenta de lo servido.

—Una cena fabulosa, Quino. Sabes elegir un buen restaurante. Brindo por ello —alzamos nuestras copas de tinto de La Mancha—. Salud —apuro mi copa, y añado—. No imaginé que en estas viñas hicieran unos caldos tan soberbios.

—Eso es algo que me advirtió José Luis, el dueño del local y un buen amigo mío, hará unos siete años. Me dijo que según sus previsiones, las añadas de La Mancha de 2004 y 2005 serían magníficas. Algo que nadie esperaba.

—Y tanto —y pido un cortado, porque aunque es de noche y quizá, luego en casa, me cueste un desvelo, no quiero que el cansancio me impida prestar atención al resto de la narración de mi compañero—. Pero no perdamos el hilo, me interesa mucho lo que me cuentas. ¿Por dónde íbamos? Ah, me hablabas de la época en que Agbar entró a por vosotros...

—Sí. Bueno, en resumen, no todo era tan fácil como parecía y en el año 99 había que trabajar duro. Recuerdo, por ejemplo, que a finales del primer trimestre organizamos una reunión de fin de semana de la dirección de las empresas y planteamos una reorganización absoluta del negocio que nos permitiera atacar de diferente modo los grandes proyectos y las pequeñas webs y, sobre todo, una estrategia basada en vender comunicación más que tecnología.

»Y ocurrió que no pudimos llevarla a cabo. Tampoco te puedo asegurar que hubiera funcionado. No es fácil entender lo que ocurrió ni cómo ocurrió, pero a mediados de ese año, ante la falta de resultados, Xavier Tey abandonó la presidencia de AGM y ocupó su lugar Juan Pablo Lázaro, fundador de ASM, la empresa de transportes que AGM había incorporado al grupo para crear a partir de ella la división de logística.

»Juan Pablo no tenía grandes conocimientos del mundo Internet y su ambición, que nunca ocultó, era utilizar AGM para llegar a la cúpula de Agbar. Decidió apostar claramente por el modelo de gran consultora e ignorar la componente de comunicación que, en mi opinión, tienen todos los proyectos Internet. Fusionaron Briefing y QSystems en una sola empresa, AGM The Globlal Company, de clara orientación a consultoría y proyectos. Briefing quedó reducido prácticamente a un estudio de diseño, una pena. Ese posicionamiento llevaba a AGM a enfrentarse directamente con los grandes nombres del sector, que tenían mucha más experiencia y conocimientos.

—Eso no pinta bien.

—Claro. El primer resultado fue un total desacuerdo con los fundadores y gestores de las empresas, Lali, Tomás y yo mismo, que nos llevó a negociar nuestra salida del grupo antes de fin de año. Tengo que decirte que en aquellas circunstancias, realmente difíciles, la dirección del Grupo Agbar tuvo siempre un comportamiento irreprochable y respetuoso que

no esperaba encontrar en la jungla de las multinacionales. Para dirigir la nueva empresa se contrató a Josep María Chaqués y Lluis Font, provenientes de PriceWaterhouseCoopers. El segundo resultado fue que la competencia con las grandes consultoras resultó muy difícil sin un argumento diferencial como era la comunicación. Si sólo se hablaba de tecnología y dirección de proyectos la batalla estaba perdida.

»El resultado colateral fue que el equipo creativo, ante la falta de alicientes, abandonó progresivamente el barco para incorporarse a otras empresas. Finalmente, tras varios años de pérdidas y en plena crisis puntocom, Agbar acabó vendiendo los activos de AGM The Global Company a distintas empresas entre 2002 y 2003.

»Y en enero de 2000 me encontraba en casa después de haber sido forzado a abandonar mi propia empresa, ¡como Steve Jobs! Desgraciadamente las comparaciones acaban ahí. Los socios habíamos firmado un compromiso de no trabajar en las áreas de actividad de Briefing y QSystems durante un año y a mí, personalmente, esa circunstancia me produjo un cierto desconcierto.

—Un año sabático forzado.

—Si. Y tengo que reconocer, Ángel María, que no supe aprovecharlo. Por ejemplo, Tomás decidió echar una mano a su sobrino Ferrán Puntí en un proyecto, inicialmente pequeño, de montar una sala de juegos de PC en red. En sus manos el proyecto creció hasta convertirse en una franquicia, Over the Game, que llegó a tener más de una docena de salas abiertas en España, incluyendo un acuerdo especial con el proveedor de cable gallego R. Durante ese año colaboré a tiempo parcial con Over the Game, de la que me hice socio, como responsable de tecnología. Dirigí el desarrollo del sistema informático que había de unir toda la red de salas franquiciadas. El proyecto era muy ambicioso y estaba destinado a ser el Nike de las salas de juegos. Por desgracia, la competencia de las pequeñas salas piratas y sus bajos precios fue más fuerte que las salas de diseño y el marketing de Over the Game. El proyecto acabó un par de años después a pesar de los esfuerzos de Alberto Guerrero, que entró como director a mediados de 2001, y del propio Tomás.

»También durante el año 2000 algunos de los mejores ejecutivos y creativos de Briefing abandonaron la empresa creando dos agencias que crecerían y se consolidarían en los años siguientes. Por un lado Quin Team, dirigida por David Tetilla, director creativo de Briefing y que nació como agencia de publicidad completa, sin vocación de interactiva, y por otro Haiku, dirigida por Diego Rosembuj, que había sido ejecutivo de cuentas y que sí fue desde el primer momento una agencia interactiva.

—¿Y qué hiciste después?

—Pues a principios de 2001, acabado nuestro período de no concurrencia, Lali, Tomás y yo, junto con Alberto, David y algunos otros socios creamos KLN Partners.

—Cuéntame, por favor.

—KLN Partners entró como socio mayoritario en Quin Team y creó dos empresas, una agencia interactiva, Over the Net, de cuya dirección me encargué yo mismo, y una consultoría centrada en el prometedor campo de la televisión interactiva, ¡TeVeo, de la que se responsabilizó Lali.

»Como sabes, 2001 fue el inicio de la crisis de las puntocom, pero claro, en aquel momento no lo sabíamos. Arrancamos Over the Net a lo grande con la intención de llegar a los grandes clientes con un equipo humano grande, potente y por tanto, costoso...

»A finales de año se incorporaron a ese equipo Albert Esplugas, antiguo componente del equipo de tecnología de Apple que había dirigido posteriomente un ISP, Ibernet, además de una empresa de desarrollo, Method, y Miquel Domínguez, que fue director de Proyectos en QSystems. A pesar de sus esfuerzos y de los míos, la difícil situación del mercado no nos permitió llevar a Over the Net al nivel que deseábamos. KLN decidió liquidarla en 2003 después de dos años en los que se realizaron proyectos muy interesantes.

—Pero no conseguisteis resultados económicos positivos, intuyo. ¿Qué pasó con tus socios?

—Exacto. Albert Esplugas se incorporó a Microsoft y hoy en día dirige el centro de I+D de la multinacional en Manresa. Miquel decidió junto con uno de los ingenieros, Oscar Agustí, continuar con los proyectos en

marcha y crearon Extreme-IT, una empresa más técnica, enfocada a desarrollos de tipo intranet y en la cual participo yo también.

—¿Se esfumó entonces tu sueño de la tele interactiva?

—Pues la verdad es que todavía ahora seguimos esperándola y no lleva camino de presentarse... Pero fíjate, en cambio, Quin Team, el patito feo que no era más que una agencia de publicidad normal sin nada que ver con Internet, tiene hoy más de 40 empleados entre Barcelona y Madrid, que es donde Tomás dirige la oficina, y es una empresa consolidada y con importantes clientes y proyectos. Por cierto, a finales de 2005 se incorporó Albert García Pujadas como director general para consolidar su crecimiento y para adaptarla a los nuevos retos de la publicidad en los tiempos venideros.

—Le conozco. Estuvo en Intercom, Ogilvy y eresMas.

—Por otro lado, como una agencia de publicidad es poquita cosa para alguien como Tomás García, en los dos últimos años se ha entretenido, junto con Alberto Guerrero, en crear eLife, empresa gestora del evento del mismo nombre, dedicado al ocio electrónico, que, por si no lo conoces, te recomiendo. Se celebra en paralelo con SIMO.

—¿Y a qué se dedica hoy Quino Fernández?

—Pues por mi parte, un poco cansado y desmoralizado, he decidido olvidar la gestión de empresas y concentrarme en los proyectos en sí mismos. Estos años he colaborado con distintas empresas tanto del sector de los medios de comunicación, como por ejemplo la extinta Ailink, desarrolladora de sistemas editoriales; como en Internet, donde trabajo tanto con Extreme-IT como con Quin Team dirigiendo proyectos de web sites corporativas.

»Y ahora, en los últimos meses siento el gusanillo emprendedor y es posible que, si se dan las circunstancias adecuadas, arranque un proyecto de medios e Internet relacionado con Internet TV, que, curiosamente, no deja ser el camino a la futura y verdadera TV interactiva. Y vaya, no he parado de hablar en toda la cena. ¿Será posible? Te he aburrido, ¿verdad?

—¿Aburrirme, Quino? Al contrario, ¡menuda historia!

Nacho Azcoitia: siete años en las grandes ligas

Conozco a Nacho Azcoitia desde los inicios. Cuando se encuentra conmigo para conversar sobre su historia, lleva 14 años trabajando en el mundo de los medios. La mitad de ese tiempo, en empresas de Internet. Es decir, conoce los dos lados de la línea que separa lo online de lo offline. Y ese es un aspecto interesante, una mirada nueva entre tanta gente cuyos emprendimientos nacieron casi como un derivado natural de su estrecha relación con los ordenadores.

Nos vemos en su oficina, que es la oficina del director general de Yahoo! Iberia, nada menos. Porque ahí ya tenemos un segundo motivo para que la conversación sea muy interesante: este hombre lleva años jugando en las grandes ligas. Ha trabajado en Excite, Microsoft y Yahoo! No es poca cosa; no muchos ejecutivos tienen la oportunidad de llegar tan alto. Me puede recibir algunos minutos después del horario acordado, porque unas reuniones previas se han extendido más de lo pensado. Cuando llega mi turno me hace pasar, me sonríe con toda la boca y me invita a ponerme cómodo. Yo insinúo que lamento que nuestro encuentro sea en un día en el que llego un poco agobiado y estresado de hablar con otra gente.

—Qué va, Jorge —me dice—, si esto para mí es un placer. ¿Sabes? He de reconocer que hacer esta retrospectiva sobre mi experiencia personal me ha producido un doble sentimiento. Por un lado, un sentimiento de gran alegría por recordar los grandes momentos vividos, lo aprendido del maravilloso mundo de Internet, la gente tan interesante que he conocido... Es curioso ver que, cuando pasa el tiempo, como en una vieja relación sentimental, sólo suelen quedar o prevalecer los buenos momentos. Pero por otro lado, subyace un sentimiento de tristeza... Qué rápido pasa el tiempo. Parece que fue ayer, y es que Internet es un medio tan cambiante, evoluciona tanto día a día, que el tiempo pasa volando y yo ya me encuentro sumido en la cuarentena.

—Y eso que tú llevas en Internet menos tiempo que otros...

—Sí, pero es que siete años son muchos. Y, sobre todo, me han permitido disfrutar de vivir las luces y sombras de la evolución del medio en España. Trataré de no hacer un glosario de tipologías y de términos ininteligibles, de esos de los que tanto nos gusta abusar a los que nos dedicamos a la publicidad en general y a Internet en particular, sino que intentaré basarme en mis experiencias con la gente y las empresas.

—Tu experiencia tiene algunas cosas muy particulares, como haber trabajado en algunos de los gigantes de Internet...

—Es cierto. He tenido la suerte de formar parte de tres de las más grandes empresas de la historia de la Red, tres grandes monstruos estadounidenses de suerte dispar en su historia. Por orden cronológico: Excite, MSN y Yahoo! Y como no puede ser de otra forma, en dichas experiencias tuvieron cabida las dos personas que más me han influido personal y profesionalmente. Una es la que me hizo conocer y enamorarme de este mundo singular al ficharme como director comercial de Excite.es, Jorge Pérez de Leza. La otra, quien me ha hecho vivir los dos mejores años de mi vida profesional tras ofrecerme unirme a Yahoo!, mi amigo Javier Rodríguez Zapatero[33]. Creo que ambos tendrán un lugar preferente en la historia futura de este medio en España.

—Comenzaste en 2001, que no era el mejor momento para empezar en Internet, ¿a que sí?

—Pues para nada. Fue en enero de 2001. Tras un año en la radio, después de casi siete en televisión, una llamada de un headhunter cambió mi vida: grandes cantos de sirena para unirme al medio del futuro, el que iba a cambiar el mundo de la publicidad y el consumo de los medios. Impresionante. Me lo creí y me lo continúo creyendo, pero claro, entré en Internet en el peor momento que se puede imaginar: en medio del proceso de selección de Excite estalló la famosa burbuja de Internet... Yo metiéndome de lleno en este mundo singular y las acciones de todas las grandes empresas de Internet desplomándose por doquier, especialmente las de Excite. Que en paz descanse.

[33] Se convirtió en Director de Google España en abril del 2008

Nacho se persigna, irónicamente, al recordar la pronta desaparición de la empresa en la que hizo sus primeros pinitos en Internet. Excite, una de las víctimas fatales del estallido de la burbuja.

—No obstante —continúa— fue una etapa maravillosa, un año y tres meses creando desde cero un equipo y aprendiendo un nuevo lenguaje... Aquí fue donde Jorge cumplió un papel determinante. Aún siento que abandonara el mundo de Internet, ya que gente de su talento hace grande lo que toca: ingeniero industrial por ICAI, Master en Harvard, Boston Consulting Group y desarrollo de negocio en Silicon Valley con Excite. Tras ello vino el lanzamiento del portal en España como director general. Espectacular. Jorge me impresionó desde la primera entrevista que tuvimos, en la que hubo una química extraordinaria. En un momento dado le dije que prácticamente no sabía nada de Internet como medio y él me dijo textualmente algo de gran vigencia hoy en el posicionamiento que Internet siempre ha debido tener: "No me importa. Yo quiero a alguien que sepa de medios convencionales, que es lo que debe ser también Internet. Internet te lo explico yo en tres meses".

—Y tenía razón, ¿no?

—Sonaba increíble pero era muy cierto. Ha costado mucho hacer comprender al mercado algo que era obvio desde el principio: Internet es un medio más, ni más ni menos. Algo que todavía muchos anunciantes no han aceptado pero que ya no tiene vuelta atrás y cambia exponencialmente. Y es que Internet ya está trascendiendo de ser un medio más —el tradicional consumo a través del PC— para convertirse en "el canal" en el que ya están confluyendo muchos medios tradicionales —TV, radio, prensa, revistas— y en el que sin duda van a confluir todos los demás en breve —incluidos los nuevos, como el móvil—. Todavía recuerdo el shock que sufrí cuando me explicaron lo que era una campaña "frecuencia 3": tras tres impactos, un mismo usuario ya no ve más el anuncio. Así conseguimos más cobertura... Yo venía del mundo en el que tras tres impactos el mensaje publicitario empieza a ser "memorable", y por tanto empieza a mejorar la imagen de marca, el reconocimiento de los atributos del producto y la intención de compra...

—Es decir, que para ti era una suerte de cambio de paradigma.

—Pues claro. Gracias a Dios muchas cosas han cambiado, aprendemos todos los unos de otros e integramos cada vez más a nuestro medio como un medio más, todavía de modo insuficiente pero con la certeza de que será así inexorablemente. Total, que la burbuja rompió los sueños de muchas compañías, entre ellas Excite, a pesar de la gran gestión de Jorge en España. Porque obviamente la crisis era de base en Estados Unidos y nos arrastró primero a todos los países del resto del mundo. Atrás quedó el montar un equipo de la nada, los dardos y los patinetes en la oficina, las pizzas en los comités de los lunes donde se reunía toda la compañía, 17 personas, y el convencer a los anunciantes de que este era el medio del presente y del futuro.

—¿Lo de Microsoft llega en seguida?

—Tuve la suerte de, en el momento final de Excite, volver a recibir una llamada para un nuevo proyecto: incorporarme a Microsoft para desarrollar el equipo comercial de MSN en España. Triple salto mortal sobre seguro. La gran potencia del mundo del software que, aunque llegó tarde a Internet, vio claramente su potencial, de menos a más. Con todo el apoyo. Cuando pasé a formar parte del equipo en julio de 2002 éramos cinco personas en Comercial... Cuando dejé la compañía, tres años y pico después, éramos 32. Y siguieron creciendo. MSN fue para mí una gran escuela, en la que sufrí y gocé de ser parte de una empresa grandísima.

Cuando dice "grandísima" abre los brazos con las manos extendidas y las palmas hacia adentro. Quiere decir: "Así de grande", aunque por supuesto es mucho más grande que eso. Es uno de esos gigantes de los que poca, pero muy poca gente se va por decisión propia... y por escuchar una oferta que le parece mejor.

—¿Por qué sufriste y por qué gozaste?

—Sufría porque la casa madre no pertenecía al puro mundo de Internet, y no siempre, raramente para decirlo mejor, las prácticas de un determinado sector valen para otro distinto. Esto es: software contra publicidad. Y gozaba porque el nivel de compromiso con el proyecto fue máximo y pudimos aprender de gente con mucho criterio. Especialmente en Europa. Grandes recuerdos... MSN en Estados Unidos se hallaba claramente por detrás de Yahoo! y AOL —Google vino luego— y su

gran ámbito de expansión era Internacional. Se invirtió muchísimo esfuerzo, dinero y dedicación, pero compensó con creces y ha hecho que MSN sea hoy en día el primer portal de Europa y de muchos otros países en el ámbito internacional, contribuyendo tremendamente a los ingresos globales, sólo superado por Google, debido a su llegada a los pequeños y medianos anunciantes.

—En Microsoft no hubo quiebras ni burbujas. ¿Por qué te fuiste?

—Tomé la difícil decisión de unirme a un nuevo proyecto. Eso, nada más. Microsoft es, obviamente, uno de los grandes de Internet, y lo será en el futuro sin duda. Le debo grandes momentos y siempre estará en mi recuerdo. Pero necesitaba volver a un medio de comunicación puro... Recuerdo que cuando me fui no me salían las palabras. El momento de decir al equipo que me iba fue especialmente duro. Lloré como una magdalena. Formábamos un equipo extraordinario que ha dejado, para mi placer personal, un gran número de amigos y profesionales que continúan triunfando allí y en otros proyectos. Fueron unos años inolvidables.

Se puede hacer un chiste fácil diciendo que la vida de Nacho Azcoitia y la de España coincidieron en cambiar con la llegada de Rodríguez Zapatero. Pero José Luis, el jefe del Gobierno desde 2004, no tiene ningún parentesco con Javier, el principal artífice de la incorporación de Azcoitia, en octubre de 2005, a Yahoo! Iberia.

—Es entonces cuando aparece Rodríguez Zapatero.

—Y allí llegó, con su medio de comunicación puro, Javier Rodríguez Zapatero. Fue en el momento oportuno. Y fue con Yahoo!, mi actual pasión. A pesar de lo que me unía a MSN, fue fácil tomar la decisión. Por dos razones, dos nombres: Javier y Yahoo!

—¿A Javier de dónde lo conocías?

—De la IAB, Interactive Advertising Bureau, que es una asociación del sector interactivo que, a diferencia del resto de medios, aglutina a todos los actores del sector —agencias de medios, agencias creativas, medidores, TVs interactivas, marketing de móviles, buscadores, etcétera— y que, en mi opinión, ha sido de vital importancia para el desarrollo del sector en España. Conocí a Javier en la junta directiva en la que fui elegido y en

la que él fue el presidente. En seguida congeniamos ya que tenemos una visión personal y profesional muy parecida. Javier hizo una labor extraordinaria, siempre empujando el desarrollo del sector y dejando absolutamente al margen la promoción de su empresa. Eso hizo más fácil querer trabajar con él en el proyecto de Yahoo!

—Me imagino que, además, Yahoo! planteaba un desafío muy interesante, ¿no?

—Vaya que sí. La decisión la tomé, como te decía antes, porque era una empresa pura de Internet, cuya financiación provenía básicamente de la publicidad. Además era como volver a mis queridos inicios de Antena 3 TV y Telecinco, grandes generadores de contenidos que se financian mediante la publicidad, pero en mi última pasión, Internet. Y en el portal líder a nivel mundial. Y con alguien del que he aprendido y sigo aprendiendo mucho. ¿Qué más se puede pedir?

—Y así te encuentro ahora yo... —y con los ojos y las manos señalo todo aquello: su oficina, su ordenador, todo lo que lo rodea como director general en España de un gigante mundial. Él lleva sus ojos a donde los llevaron los míos y en su sonrisa ahora noto su orgullo y su satisfacción.

—Aquí estoy... —dice, con un mínimo matiz de pudor—. Viviendo la última vuelta de tuerca de este mercado cambiante. En una situación competitiva brutal, donde irrumpió Google como dominador del ámbito de las búsquedas y queriendo entrar en el área de la publicidad tradicional de marca, que es el mundo de Yahoo!, MSN, Terra... Y que también es el mundo de las redes sociales, con ejemplos como Facebook, MySpace, Bebo o Flickr. El propio usuario manda ahora y crea sus contenidos y los comparte. La Web 2.0. El vídeo también irrumpe con fuerza y le resta tiempo de consumo a la televisión. Vivimos los inicios de una nueva oportunidad de mercado como el Mobile Marketing, que triplicará en número al de usuarios de Internet en PC en 2010. Una época donde Internet ya no es algo que se consume en un espacio determinado en el trabajo o en casa. Priman y ganan el móvil y el portátil. Ya no son aparatos sólo para hacer llamadas o para trabajar y enviar e-mails. Son verdaderos centros de ocio. Ocio para disfrutar solos o en compa-

ñía de otros, física o remotamente. Las comunidades cuentan cada vez más y comparten sus visiones y aficiones.

—¿Cómo ves el futuro?

—Por ahora aquí hay que estar y aquí estamos... Ya que habiendo tenido la inmensa fortuna de poder vivir el desarrollo en España de un medio tan maravilloso y que tiene tanto que enseñarnos aún sería imperdonable no continuar formando parte de ello. En un entorno donde las audiencias televisivas se fragmentan, y lo harán más aún con la desconexión digital que tenemos al alcance de la mano, donde el resto de medios tradicionales confluyen en Internet cada vez más, y con el inexorables aumento de las prestaciones la banda ancha, que esperemos que sea a los precios adecuados como sucede en otros países de nuestro entorno, no nos quedan más que maravillas por vivir y por descubrir.

Mario Carbonell. Del fútbol y el ajedrez a las búsquedas democráticas

Me resulta agradable reunirme con Mario, un amigo que conozco de los Thursdays, y la verdad es que siempre hemos estado tentados de realizar alguna idea que a alguno de los dos se nos ha pasado por la cabeza. Así que es un auténtico placer contar con él para que me cuente su experiencia en el libro.

—Mi historia en Internet es una historia inconclusa, como la de todos, Ángel María —dice Mario. Y, como a tantos de los protagonistas de este libro, que son protagonistas de la historia de Internet en España, la propuesta lo seduce, lo ilusiona. Nos encontramos en su oficina, un despacho pequeño sobre cuyo escritorio hay algunos papeles, el ordenador portátil y un par de portarretratos. Es medido y sobrio, ni ampuloso ni austero. Podría decirse que se respira un aire de equilibrio.

¿Por dónde empezar? Como muchos de los otros pioneros de Internet en nuestro país, Carbonell cuenta que fue desde pequeño un apasionado de los ordenadores. Y me pide:

—Antes de comenzar a contar mi historia en Internet, me gustaría contar mi evolución con la informática.

—Pues claro —le digo y comienza a hablar.

—Aprendí a programar en BASIC en el colegio, entre 7º y 8º de EGB en unos cursos extraescolares, en un Oric Atmos que tenía un procesador Z80, el mismo que usaban Spectrum, Amstrad y MSX. Por aquella época aún no tenía ordenador en casa, pero me hacía mis programas escritos en papel y me compraba revistas de informática donde publicaban los códigos fuentes de los programas. Dibujaba la pantalla en un papel y seguía las instrucciones manualmente. Anotaba las variables y sus cambios y dibujaba lo que sucedía en la pantalla de papel...

—Es decir, que te fabricabas tu propio ordenador virtual.

—Sí, ja ja, yo ya tenía un mundo virtual antes de Internet. Cuando tuve mi primer ordenador, comencé a programar casi desde el comienzo.

Luego me pasé al código máquina, porque había leído que era mucho más eficiente y rápido, y así, con la programación y los juegos, pasé la época del Spectrum. También tengo que decir que cuando no estaba con la programación jugaba al ajedrez, que era otra de mis pasiones. Así fue hasta que aquella época acabó, cuando llegó la hora de entrar a la universidad.

—¿Qué estudiaste en la universidad?

—Elegí informática porque era lo que más me gustaba. Allí conocí la informática "seria", la programación en PASCAL, los lenguajes estructurados, las bases de datos, la ingeniería del software, las redes de telecomunicaciones... En segundo de carrera combiné mis dos aficiones. Comencé a crear un programa de ajedrez junto con otro compañero de la universidad y un colaborador que hacía de testeador. Participamos en un campeonato de España de ajedrez por ordenador en el que quedamos segundos y el año siguiente organizamos el campeonato en la Universidad Politécnica de Valencia. Seguí los estudios combinándolos con un trabajo de programador de media jornada en una empresa de software educativo. Hay que decir que mi contacto con Internet durante mi época de estudiante fue bastante limitado. Aunque teníamos Internet accesible, con el vetusto navegador Netscape y nos daban cuentas de correo gratuitas, no le mostré mucho interés. Lo que a mí me gustaba era la inteligencia artificial y los algoritmos.

»Tras acabar la carrera y hacer el año y pico de objeción de conciencia correspondiente, encontré una oferta de trabajo para entrar a trabajar en Dinamic Multimedia. Ya conocía la empresa de la época del Spectrum, así que hice la entrevista de trabajo y comencé a formar parte del equipo de desarrollo de *PC Fútbol*, que entonces era el videojuego más vendido en España. Me encargué del desarrollo de la inteligencia artificial del juego. Allí trabajé durante más de dos años, conocí el nacimiento de Google casi desde sus inicios y utilizaba Internet fundamentalmente para buscar información del trabajo.

—¿Te fuiste antes de la quiebra de Dinamic?

—Sí, Ángel María, pero cuando dejé Dinamic ya estaba en una fuerte crisis. La empresa había apostado muy fuerte por Internet en la época de la burbuja y se arruinaba. Después de dos meses en paro, comencé a

trabajar en un portal histórico de nuestro Internet, Ozú.es. Allí estuve cerca de ocho meses, tiempo suficiente para aprender HTML, ¡del que no tenía ni idea!, Javascript, Perl, Php, Mysql, también aprendí a administrar servidores web Apache, IIS, a administrar servidores Sun, Linux y Microsoft... Vamos, que fue un curso intensivo y acelerado de programación en Internet. Después dejé Ozú para pasar a formar parte de una empresa formada por otro histórico de la Red, Álvaro Polo, que vendió Ciudad Futura por una burrada de millones. El nuevo proyecto del que formé parte, Cocotero, era para el desarrollo de aplicaciones WAP para teléfonos móviles. Yo me encargaba de idear y desarrollar los videjuegos. Creamos aventuras gráficas, como *Sandalio busca novia*; una mascota virtual para móviles, los *Cocomonsters*; y una aplicación web y wap para ligar y conocer gente, *El club de la amistad*.

»Como se veía que aquello de Internet para móviles no triunfaría, pues la empresa había comenzado la reducción de personal que antecede a una crisis, me fui a Barcelona a trabajar en una empresa de dialers para Internet por recomendación de un ex compañero de Cocotero. El dueño de la empresa resultó ser un tipo de lo más mafioso, al cabo de poco tiempo la empresa tenía problemas muy serios, pero por lo menos me permitió aprender cómo se mueve el negocio en Internet y descubrí que como webmaster se podía ganar muchísimo dinero por cuenta propia.

La trayectoria de Carbonell, desde algún punto de vista, se contradice con ese presente de despacho ordenado, sin ruidos molestos, con paz para conversar un rato largo en silencio en el corazón mismo de Madrid. Del ajedrez al *PC Fútbol*, de los ordenadores de papel a convertirse en webmaster, entre bancarrotas y estafas se extiende su camino.

—Vaya, que has tenido experiencias negativas en el sector: quiebras, jefes mafiosos...

—Bueno, sí, pero vamos, que de todo se aprende. Son, como dices tú, experiencias. Así que después de luchar e ir a juicio por cobrar el despido correspondiente, me lo monté por mi cuenta de webmaster. Creé una web de contactos, por la que conocí a Emilio Márquez y en seguida aprendí el truco de cómo engañar a Google y obtener miles de visitas diarias con poco esfuerzo. Me creé una red de sitios web con la que gané

bastante dinero, pero era algo de lo que no estaba orgulloso ni satisfecho. Tampoco me gustaba el sistema de los dialers para ganar dinero, cosa que considero una estafa y me centré en el mercado americano que usa tarjetas de crédito como sistema de pago, que creo es mucho mejor sistema que los dialers.

»Aparte de ganar dinero con los sponsors americanos, desarrollé una web para enfermos de cáncer con una terapia bastante novedosa y prometedora. Aunque luego vimos que la terapia aún estaba muy verde y no era efectiva, la web atrajo una cantidad de gente impresionante, se creó una asociación surgida del foro y la campaña de recogida de firmas captó más de 200.000 online. Junto con amigos de ese foro, este año hemos creado una web nueva en la que hablamos de todo tipo de terapias y procuramos ayudar a los enfermos y familiares de cáncer, www.ayudacancer.com.

Lo último por lo que le pregunto es Kratia.com, su proyecto de "buscador democrático", que permite a los usuarios valorar y calificar los resultados obtenidos, calificaciones que luego son tenidas en cuenta por el propio buscador para ordenar sus respuestas. Una idea brillante y original con la que Carbonell se lanza a competir en un mundo de gigantes.

—¿Cómo surgió Kratia.com?

—Se me ocurrió un día. La idea es la de crear un buscador democrático que capture la inteligencia colectiva de todos los usuarios para hacer mucho mejores búsquedas y dé más relevancia que lo que existe actualmente. De esa forma nació Kratia.com. La idea es mucho más de lo que hay desarrollado ahora y me disculparás que no quiera desvelar todo lo que tengo planeado... Desarrollé un plan y busqué socios para el proyecto, pero lo de ser emprendedor y empresario no se me da tan bien como lo demás, así que todavía estoy intentanto sacar el proyecto adelante...

—Así que por ahí va la cosa.

—Por ahí va, Ángel María, pero recuerda que al final de esta entrevista debes poner como en los tebeos: "Continuará...".

Jesús Monleón, un emprendedor del e-learning

Esta tarde es una tarde anodina. Ha sido un día de trabajo demasiado corriente, sin sobresaltos, de poca emoción. Pienso en el libro, repaso la lista de entrevistados... no me viene nadie más a la cabeza. ¿Habremos hablado ya con todos? Sin pensármelo más, telefoneo a Jorge.

—¿Jorge? Ángel María. ¿Cómo estás?

—Muy liado con el trabajo, amigo mío. Me pillas en mal momento.

—Seré breve. ¿Te puedes creer que estoy repasando la lista de personas para el libro, mentalmente, y de pronto me he quedado en blanco?

—Será por el día. Este cielo encapotado es poco colaborador.

—Quizás...

—¡Oye! ¿Cómo no has caído, Ángel María? ¿A que no has hablado con Jesús Monleón?

—¡Hombre! Estás en todo. Ahora mismo le llamo. Gracias Jorge.

—Gracias a ti, que esta tarde, el libro avanzará un poco más. Te dejo, tengo que colgar.

Jorge casi me ha dejado con la palabra en la boca. Pues claro, ¡Jesús Monleón! Nos conocimos cuando me pidió que acudiera a dar una charla a Iniciador. Desde entonces no hemos vuelto a hablar... Jesús Monleón, un entrañable personaje de la Red española, conocido ya antes por muchos de nosotros por ser uno de los creadores de Emagister. Así que, sin más, desbloqueo mi teléfono móvil y busco su nombre en mi agenda, pulso el botón de llamada y espero, hasta que una voz al otro lado me indica que he llegado a mi destino.

—¿Sí?

—¿Jesús? —un breve instante de silencio.

—Sí, ¿dígame?

—Hola, Jesús. Soy Ángel María, ¿te acuerdas de mí?

—¡Claro, hombre! ¿Cómo estás?

—Muy bien. Verás, te comento brevemente. Estoy sumido en un proyecto editorial junto con Jorge Villabona, ¿te acuerdas de Jorge?

—Sí, ¡cómo no! Pero cuenta, cuenta...

—Se trata de un libro de la Historia de Internet en España...

—¡Qué interesante!

—Y acabo de caer en la cuenta de que tú no puedes faltar en ella.

—¡Vaya! Me halagas.

—No es para tanto, Jesús, tú has tenido mucho que ver en la consolidación de la Web en nuestro país. No puedes quedarte fuera. Tu historia me interesa. Te sorprenderá la cantidad de gente que figura en el libro. Sinceramente, es algo muy completo.

—Pues es un honor que me llames. Cuenta conmigo. Aunque te advierto que estas semanas llevo un ritmo de trabajo demencial...

—Bueno, esa es la tónica general de todos.

—Bendito trabajo...

—Está bien, Jesús, se me ocurre algo. Si te resulta complicado reunirte conmigo, puedes enviarme tu historia por e-mail cuando tengas un momento.

—Uhm, la verdad es que no dispongo de mucho tiempo, pero... ¡Oye!

¿Qué te parece, Ángel María, si charlamos un rato, pero lo hacemos ahora mismo?

—Perfecto. De hecho, lo prefiero. Puedo tomar notas mientras me cuentas.

—Genial. Adelante, tú dirás.

—Bueno, cuéntame tú. Empecemos por tu primer contacto con Internet.

—Uhm... Veamos. Mi historia con Internet empieza en el momento en que entré en la universidad en septiembre del año 1995. Un día se me ocurrió preguntar a un compañero qué narices hacía la gente tanto rato en la sala de ordenadores de la Facultad de Ciencias Sociales. Mi amigo me respondió que aquellos "especímenes" eran "los enganchados" a

Internet. La curiosidad me pudo y me metí con él en la sala para ver qué era aquello.

—Y, por curiosidad, ¿recuerdas cuál fue la primera página que visitaste?

—Sí, ja, ja, ja, la primera página que cargamos fue PlayBoy, ¡tardó 40 minutos! Y sin embargo, me pareció fantástico, no sólo por su home, sino por las oportunidades de negocio que me asaltaron la mente. Desde aquel momento he visto Internet como un mundo lleno de oportunidades de crear negocios, muchas veces lo equiparo a la revolución industrial.

—Sin duda en Internet hay que aprovechar el momento cuando se presenta la oportunidad.

—Claro. Ese ha sido siempre mi punto de vista de la Red, el mundo de las nuevas oportunidades. Le di muchas vueltas a montar negocios en el marco de Internet en esos momentos. Hablé con grupos de investigación de la UAB para montar un servicio de descargas de películas, es decir, un videoclub online. También intenté crear un buscador de tarifas de primas de seguros... Pero tal y como me planteaba una oportunidad y la contrastaba con el mercado y con los tecnólogos, me daba cuenta de que sí existían oportunidades, pero que ni el mercado ni las infraestructuras estaban preparadas.

—Quizás fuera demasiado pronto.

—En 1997 decidimos lanzar una bolsa de empleo online para estudiantes de la UAB. El primer paso fue encontrar una bolsa de empleo para contrastar los datos y el mercado, bien, pues Infojobs era la más cercana. Me reuní con Nacho González Barros e Iván Martínez, en aquel momento Grupo Intercom todavía era un ISP e Infojobs eran tan sólo Nacho e Iván. Después de hablar con Iván y Nacho más de tres horas y posteriormente hablar con la UAB, vimos que era imposible montar una bolsa de empleo en la UAB, ya que éstos tenían una empresa que hacía el servicio offline y se oponían a montar algo que pudiese destrozar su negocio. Sin embargo, lo más relevante para mí fue profundizar sobre el mercado de los clasificados.

—¿Cuándo fue entonces tu primer negocio en la Red?

—Poco después de aquello. En 1999, mientras estaba ya trabajando para una firma en fusiones y adquisiciones, decidí que era el momento

de montar una empresa en Web. Yo seguía empeñado en que los clasificados eran una buena oportunidad y que después de las ofertas de trabajo online vendría la formación, así que empecé a crear mi propio business plan. Y conforme el plan de negocio tomaba forma, convencí a mis mejores amigos para unirse al proyecto, es decir, mis primos Jordi y Joan Ramón Castelló y Mónica Bielsa.

»Los cuatro éramos conscientes de que pese a que teníamos mucha ilusión y creíamos firmemente en el negocio, no teníamos experiencia en Internet. Yo era el único que tenía algo de experiencia en el mundo laboral, el resto del equipo todavía estaba en la universidad. Pese a esos inconvenientes conseguimos venderlo bien, porque era la época del boom y todo era bueno. Tuvimos varias ofertas de fondos. Algunas, especialmente buenas... Sin embargo, tuvimos claro que esos inversores sólo ponían dinero. Nosotros necesitábamos algo más, así que decidimos volver a contactar con Iván Martinez para ver las posibilidades de Grupo Intercom. Después de mucho negociar con ellos, conseguimos cerrar un acuerdo con Antonio González Barros.

—Fue entonces cuando le conociste. Sois buenos amigos.

—Sí. Pese a que la decisión de escoger un socio u otro es dura, más duro fue negociar con nuestros respectivos padres, varios de ellos hermanos, al ser entre nosotros primos. Cuando les dijimos que yo abandonaba mi trabajo y mis primos iban a rechazar sendas ofertas para trabajar en consultoras de primer nivel, la tormenta se desató. Creo que a pocos padres les gusta hacerse a la idea de que sus hijos monten un negocio que consiste en vender cursos por Internet y menos en el año

2000, ¡cuando ellos no sabían ni lo que era!

—¡Y porque debe ser duro no ver a tu hijo de traje para trabajar!

—Ja, ja, ja, eso es...

—¿El proyecto salió adelante?

—Por supuesto. Así nació Emagister. Nuestra idea era crear "el Amazon de los cursos de formación". Creíamos a pies juntillas que la formación se volvería totalmente online, y qué mejor forma de vender un producto digital que desde un canal digital. En definitiva, concebimos

Emagister con el objetivo de establecerse como el portal de venta de cursos más importante de España.

—¿Y cuál fue el motivo que os llevó a inclinaros por Intercom para encontrar apoyo?

—Uno de los factores más relevantes para decidirnos por Grupo Intercom era la experiencia que tenía en otros negocios, como Noticias, Softonic e Infojobs. Nosotros creíamos mucho en el negocio de Infojobs, pero más aún en su equipo y por tanto teníamos que buscar la fórmula de vincularnos a ellos y generar sinergias reales. Lo que propusimos fue que el equipo de Infojobs tuviese un diez por ciento de Emagister.

—¿Y por qué el equipo?

—Porque Iván y otros miembros del equipo son muy buenos y de esta forma tendrían más acciones del propio Emagister que de Infojobs. Era una buena fórmula de vincularles a nuestro proyecto y conseguir que nos ayudasen en todo lo que necesitáramos. Pese a que todos los grupos hablen de las sinergias, se sabe que las sinergias nacen de la afinidad personal.

—Estoy de acuerdo, Jesús. ¿Qué mejor afinidad que ser socios? Y para reorientar la cuestión, tengo curiosidad en algo concreto, ¿podrías hablarme sobre el modelo de negocio de Emagister?

—Bien, los primeros meses fueron muy, pero que muy duros. Crecíamos en tráfico pero no en ingresos. Obviamente, el mercado de cursos online no despegaba y además, acababa de estallar la burbuja.

—Ah, 2001, ese *annus horribilis*...

—Las reuniones con Antonio González Barros, para mí, eran un poco desesperantes, porque hablaba de cosas muy interesantes, visionarias, filosóficas, pero nunca de cómo podíamos generar ingresos. Así que realmente los primeros diez meses fueron muy duros y el estar ligados a Grupo Intercom tampoco nos aportaba ingresos. Tan sólo tráfico.

»Con mi afán de aprender y desarrollar mucho más el mercado de la formación online, puesto que nuestra idea era vivir de vender cursos online, decidimos crear junto con uno de los fundadores de la UOC, Josep Lozano, la Asociación de Formación Online, AEFOL. Nuestro obje-

tivo era juntar todos los proveedores del mercado de e-learning e impulsar el negocio. La iniciativa fue un éxito que todavía hoy perdura.

»Y un buen día, CEAC me llamó para ofrecerme colgar una campaña de publicidad en Emagister. Era algo diferente, nada de banners, nada de publicidad... querían añadir un botón en la web donde los usuarios pudiesen registrarse para solicitar más datos sobre sus cursos. Nos dijeron que por cada registro nos pagarían, y no estaba nada mal, 5.000 pesetas, 30 euros de hoy, por registro. Pues dicho y hecho, les añadimos el botón.

»Como teníamos hambre de ingresos, decidimos darle un empujoncito a esa línea y llamamos a los hermanos de Jordi y Joan Ramón. Ambos estaban en la universidad y les ofrecimos 2.500 pesetas por cada formulario que rellenasen de forma offline de sus amigos. Al cabo de tres días recibí la llamada de un amigo que seguía en la facultad para ver si podía apuntar mis datos en un curso de CEAC... Obviamente me extrañó y le pregunté para quién trabajaba. Me comentó que para Emagister y añadió que le pagaban 300 pesetas por cada suscrito. Allí aprendimos la lección de cómo montar una red piramidal desbocada. Los hermanos de Jordi y Joan Ramón, lo que hicieron, fue crear una auténtica red entre sus amigos de facultad, ellos ofrecían 1.000 pesetas a amigos, estos a su vez buscaron otros amigos y les ofrecieron 300... En cuanto nos dimos cuenta del problema decidimos pararlo todo y hacerlo de forma correcta, sólo por la Web. Pero bien, así empezó el modelo de negocio de Emagister, lead generation. Empezamos a ofrecer a todos los centros de formación un botón donde los usuarios pudiesen solicitar más información. Y por esos datos, cobrábamos a los centros.

—Una inteligente manera de enfocarlo.

—Una vez descubierto el modelo de negocio, la empresa empezó a crecer. Creció en tráfico, en ingresos y en personal. Entonces nos vimos desbordados y solicitamos la ayuda de Joaquim Falgueras, fundador de Grupo Intercom. Poco a poco se introdujo en la compañía y puso orden, cosa que agradecimos, porque éramos el auténtico ejército de Pancho Villa. Joaquim vio en seguida que aquél era un negocio de clasificados y que teníamos que estar enfocados en esa dirección. Sin embargo, yo que-

ría ir mucho más allá, así que salieron a flote los desacuerdos. Mi intención era crecer en el mercado de servicios a centros de formación en aspectos de e-learning. Y visto que Grupo Intercom era quien mandaba en el negocio, decidí dejar la aventura de Emagister.

—No debió ser fácil.

—En absoluto. Lo viví como algo personal. Fue muy duro. Al mes de mi salida de Emagister despidieron a Mónica Bielsa. Perdí gran parte de las acciones y, lo peor de todo, la relación con mis primos. Aunque Emagister ha sido un éxito y una experiencia personal muy importante, en el plano humano me aportó esos sinsabores.

—Vaya. ¿Y qué hiciste a continuación?

—Durante unos meses decidí ponerme con Josep Lozano a tirar del carro en la aventura de AEFOL, con el fin de impulsar el e-learning, así que junto con Jordi Bernet monté el primer congreso y exhibición de e-learning en España.

»Pero aquello no me saciaba. Pese al éxito de AEFOL, con más de 100 asociados, ingresos y marca, decidí volver al mundo financiero. A los pocos meses empecé a trabajar en una división que se acababa de montar en La Caixa, de capital riesgo. Durante los años 2002 y 2003 perdí mi relación con proyectos de Internet, porque en mi trabajo me dedicaba a capital desarrollo, o sea, operaciones de más de 100 millones de euros de inversión, como, por ejemplo, dos inversiones y desinversiones que realicé de Panrico y Caprabo.

»Pero al cabo del tiempo recuperé mi participación en proyectos web. Y es que, ya sabes, la cabra tira al monte. Lo hice mediante la ayuda a varios amigos. Desde entonces, el proyecto al que más atención le he prestado ha sido Apartmentum. Para eso, volví a liar a mi primo Joan Ramón para que nos echara un cable con aspectos técnicos y a Mónica Bielsa para levantar el negocio. Poco a poco, Apartmentum.com tomó forma. Un compañero de La Caixa, Xavier Papiol, se decidió a tomar las riendas del negocio y actualmente se dedica por completo a esta actividad. Hemos desarrollado una línea muy relevante para nosotros, que consiste en un software de gestión online de bookings para alojamientos independientes. En esta nueva aventura, Intercom Girona es uno de los

partners, gracias a la vinculación personal de Carlos Trenchs, compañero de La Caixa, y Dídac Lee.

»Y bueno, hay más cosas que contar de estos últimos cuatro años. En 2004, Ricardo Fornesa, el nuevo presidente de La Caixa, impulsó la creación de un fondo específico para emprendedores. Así que rápidamente me apunté al proyecto, ya que era una oportunidad para seguir con lo que más me gustaba, estar vinculado a proyectos de emprendedores innovadores. Entre mis trabajos, me tocó definir la estrategia y las operaciones de este nuevo fondo. Una vez el fondo inició sus operaciones se incorporó al proyecto Carlos, el cual a su vez es socio de Dídac en Intercom Girona y Spamina.

»Durante esos años 2004 y 2005 iniciamos la actividad del fondo de capital riesgo para emprendedores. Pero en aquella época no se nos acercaron proyectos de Internet, aunque sí muchos proyectos tecnológicos. Como una de mis principales inquietudes es y sigue siendo Internet, definí un plan para acercarnos a esos proyectos y permitir que La Caixa fuese uno de los principales actores en ese mercado. Desde La Caixa se me ha dado mucha libertad para generar propuestas y realidades, pero he necesitado la ayuda de insiders del sector de Internet, como Carlos Blanco, José del Moral, Ángel Cortés... La actividad más divertida ha sido con José del Moral, con el que creé el concurso Start-up 2.0, dedicado a presentar las Start-ups de Internet más interesantes. Y él fue además quien me animó a montar mi propio blog[34].

—¿Y hoy?

—Hoy en día soy el responsable de inversiones en Internet. Entre las operaciones que hemos realizado están Privalia, Sclipo, B-kin y Trovit. Espero que en un plazo de dos años La Caixa sea uno de los players más destacados a nivel europeo de capital riesgo en el mercado. Esta situación me da la oportunidad de mirar Internet desde otro prisma, la vertiente inversora. Esta nueva posición tiene aspectos muy divertidos para cualquier emprendedor, porque implica estar en muchos proyectos a la vez.

[34] Blog de Jesús Monleón: http://www.blogdeemprendedores.com/

Y bueno, Ángel María, creo que en resumidas cuentas esa podría decirse que es mi historia. Faltan cosas, pero...

—No te preocupes, Jesús. No quiero entretenerte más, es más que suficiente. Te agradezco que hayas compartido tu experiencia conmigo y, lo que es mejor, con los próximos lectores del libro.

—Si necesitas algo más, no dudes en llamarme.

—Así lo haré. Gracias por tu amabilidad, Jesús.

—Un placer, Ángel María.

—Hasta pronto.

—Adiós.

Josean Paunero, Mike Beattie y Wenceslao García: el auténtico cambio radical aún está por venir…

Al encuentro que tengo con Josean Paunero, Mike Beattie y Wenceslao García se lo puede calificar como "ejecutivo". Ejecutivo en el primer sentido que le asigna la Real Academia: "Que no da espera ni permite que se dif iera la ejecución". Aquí estamos, en la terracita de un bar de la plaza Jacinto Benavente, de Madrid, los cuatro alrededor de una mesa, cada uno consciente de que ninguno de los otros tres tiene demasiado tiempo. Sabemos a lo que venimos y tenemos la intención de sacarle el máximo provecho. Los motivos son variados, aunque todos están relacionados con los compromisos de cada uno. Valga decir que ha costado y que, cuando le diga a Ángel María que lo he logrado, que he podido combinar con esos tres emprendedores un encuentro conjunto, seguro que me dará una de esas felicitaciones que constan de una sola palabra pero que valen por mil.

Han llegado casi juntos. Paunero, licenciado en economía por la Universidad del País Vasco y fundador de varias empresas, entre ellas Navenetworks, Hostalia, Adlead Internet, Hostinet y Tu Pago Seguro, en tres de las cuales tiene todavía participación. Mike Beattie, fundador de Sepomo Micropagos. Wenceslao García, fundador de Rapidsite España, rebautizada luego como Acens. Decido comenzar por Josean, con quien me une una amistad que comenzó allá por los inicios de Internet. Mi primera pregunta es, por supuesto, cómo fueron sus comienzos en Internet.

—Fue en el año 1999. Comencé con un amigo, Eneko Knörr, cuando la BBK hizo una visita para presentar un programa de creación de empresas. Nosotros dos habíamos suspendido ciertas asignaturas que nos iban a hacer repetir el año siguiente, con lo que sólo podíamos optar a unas malas prácticas. Y al mismo tiempo los organismos oficiales ofrecían grandes subvenciones: la Diputación de Bizkaia, el Ayuntamiento de Bilbao y alguno más que en estos momentos no recuerdo... De manera que nos decidimos por hacer una empresa, sin que nos importara cuál fuera su cometido.

—De modo que el cometido de la empresa era poder realizar las prácticas de la carrera gratis.

—Algo así.

—¿Y por qué Internet?

—Nuestro objetivo era presentar un proyecto de empresa y en 1999 se hablaba mucho de Internet, así que nos decidimos a montar una inmobiliaria por la Red. Nuestra idea era clara: "Montamos una empresa para adquirir experiencia financiada por subvenciones y no perder el año, si luego tenemos la suerte de poder vender la idea, pues genial". Como no teníamos intención de invertir los cuatro duros que teníamos ahorrados, para convencer a un programador de que trabajara con nosotros decidimos darle un porcentaje de nuestra "empresa de prácticas". Como para nosotros la valoración de la empresa era prácticamente cero, cualquier porcentaje equivalía a cero, con lo que decidimos darle al programador un 25 por ciento...

—¿Cómo recuerdas esos tiempos?

—Mira, teníamos 23 años, nuestra propia empresa para poder adquirir experiencia y un sueldo de unas 30.000 pesetas, igual al que se les ofrecía a los becarios que hacían practicas en empresas ya existentes.

¡Estábamos eufóricos!

—Y así es como nació el proyecto Enviasms.com.

—Sí, Enviasms.com y también Navemail, un producto de e-mail marketing muy similar a una empresa que ya funcionaba bajo el nombre de Consupermiso.

—¿Y cuándo notasteis que la cosa iba más en serio?

—Al año siguiente, en 2000. A esas alturas habíamos empezado otra línea de negocio, el hosting. La idea surgió a partir de que Navemail nos generara muchos gastos de hosting. "¿Cuál es la forma de reducirlos?", pensamos. Pues con la administración de un servidor propio, si una serie de clientes que hacían el servidor nos lo pagaban. Así pasó el tiempo. Nosotros dos acabábamos la carrera y también se acababa el tiempo de prácticas. Teníamos que decidir qué hacer: si dejar la empresa o continuar o invertir en alguna de las líneas del negocio. La falta de dinero y la

disparidad de criterios acerca de qué líneas de actuación seguir nos generaba muchas tensiones, demasiada presión por todos lados, de modo que la solución fue dividir la empresa en dos compañías diferentes: Navenetworks, por un lado y Hostalia, por otro, esta última como empresa de hosting de pago.

—¿Y funcionaban esas líneas de negocio?

—Pues sí que funcionaban. Enviasms.es generaba más de 35.000 visitas diarias. Gracias a ellos nos pudimos meter en otros negocios. Además era un año complicado en el sector, las empresas grandes caían y las pequeñas se mantenían.

—El estallido —digo.

—Era un punto decisivo, ya que había gente que estaba contratada y que vivía del trabajo en nuestra empresa. En ese momento gestionábamos a unas 15 personas, continuar se hacia más complicado por las exigencias que esta situación requería. Eso ya fue en el año 2004.

Cuando Josean va a pasar a hablar de su presente, le pido que espere. Me parece una buena idea pedirles a mis otros dos "invitados" que cuenten sus historias y que luego, como corolario de la charla, todos hablemos un poco del momento actual de Internet. Ellos se muestran conformes, miro a Mike y a Wenceslao y con un gesto de la cabeza les digo: "Vuestro turno". Ellos se miran. A continuación, Mike toma la palabra:

—Bien, te cuento.

—Venga —le animo.

—Yo tengo una anécdota que siempre me parece interesante de contar y que aclara un poco mi camino a través de los negocios en Internet. Madrid, SIMO 2002, pabellón 8, justo a la izquierda después de entrar por las puertas laterales. Allí había un stand de una empresa que se dedicaba a vender imágenes digitales de alta calidad. Seis meses antes yo había salido de BT/O2 para montar mi propia empresa, Sepomo, y estaba a punto de hablar por primera vez con un posible cliente.

De pronto, con apenas un par de frases, Mike se ha metido nuestra atención en el bolsillo.

—Como cualquier persona que se dedica a vender —continúa—, ya tenía pensado lo que iba a decir: los puntos clave, las respuestas a las posibles dudas, etcétera. Pero pasó algo que no me esperaba para nada. La conversación había salido bien, el posible cliente se mostró interesado, dijo que lo iba a pensar... pero en el momento de entregarle mi tarjeta, noté que la mano me temblaba como la rama de un árbol en la tormenta. Así que dejé apartado el horario intensivo de visitas a stands y me senté a tomar un café. No entendía por qué estaba tan nervioso. La tecnología estaba montada, funcionaba bien, la oferta comercial era interesante, personalmente tenía mucha experiencia en tratar con clientes y ser responsable en una gran empresa multinacional. ¿Cómo explicar entonces ese miedo en el cuerpo?

—Tú sabrás —le dice, mitad en broma y mitad en serio, Wenceslao.

—Ahora lo sé —sonríe Mike—. Tuve que esperar un par de años para poder comprenderlo. ¿Sabéis que era? Un factor que desconocía antes de empezar con Sepomo: el nivel de compromiso personal que involucra tener una empresa propia y ser su máximo responsable. No hay respaldo, no hay culpas ajenas, no hay apoyo externo. Con el tiempo esa sensación se convierte en algo normal, cotidiano, que incluso llega a ser una ventaja, puesto que he aprendido a discernir cuáles son los apoyos que engañan y cuáles son los auténticos. Os cuento otra.

—Va de anécdotas lo tuyo —observa Josean, y tiene razón, pero a todos nos parece fascinante.

—Si la experiencia de SIMO 2002 fue reveladora, la primera acción de marketing lo fue aún más —afirma Mike—. Había comprado una base de datos de direcciones de correo y quería informar al mundo del nuevo y revolucionario sistema que había inventado. Así que preparé un correo HTML de primera calidad, con ayuda de diseñadores y monté una prueba de 500 correos. La lista estaba hecha. En ella había gente de distintos sectores y niveles y yo tenía muchas ganas de ver su reacción. Todo estaba listo para ser enviado un jueves a mediodía. Lo único que tenía que hacer era click... y esperar.

Mike tiene un gran sentido de la narración oral. Hace una pausa y luego añade:

—Volví a mirarlo a las tres de la tarde. Pensé que recibiría algunas respuestas pronto, como cinco, otras a lo largo del día, como diez y a lo largo del día siguiente, hasta diez más.

Otra pausa teatral y después:

—¡Tenía 150! Se me salían las lágrimas.

No podía contener la felicidad. ¡Era verdad! ¡Iba a triunfar! ¡Había demanda! Empecé a pensar en cómo podría gestionarlos, cómo podría priorizar... Abrí el primer e-mail: "Dirección no existe". Ah, claro, eso podría pasar. El segundo: "Dirección no existe", pues claro, también. El tercero: "No se permite spam". ¿Spam? ¿Spam? ¡Cómo que spam! ¡¡Esto no es spam, soy *yo*!! El cuarto: "No route to host"...

Todos nos reímos del pobre Mike, que parece estar sufriendo la decepción de nuevo en este momento.

—De las 150 respuestas, había una escrita por un ser humano: "Hola, en España decimos estándar, no standard". "Send eggs", pensé. Y luego: "Esta va a ser una de las mejores lecciones de mi vida".

—Háblanos de Sepomo —pregunto, todavía risueño por las "experiencias" de Mike.

—La idea de Sepomo se me ocurrió un día en el coche, cuando aún seguía en BT, mientras buscábamos una forma de rentabilizar Pobladores.com. Alguien había dicho que faltaba por desarrollar el modo de poder pagar una pequeña cantidad de dinero en Internet. También estábamos con logos y melodías. Creía que era el primero en pensarlo, pero como todo en Internet, siempre hay al menos uno más que ya lo hace. Aunque se habla mucho de la baja penetración y el alto coste de Internet en España, es un mercado increíblemente vivo. Es dinámico, sin muchas normas. Pero eso también tiene sus desventajas. Es decir, hay gente muy joven que tiene mucho talento y que hace maravillas. Y también hay gente muy joven que, sí, tendrán mucho talento, pero aún sin descubrir y que piden maravillas. Y tú lo único que tienes al principio para distinguir entre ellos es su MSN. That's business.

—¿Ahí juega la capacidad del emprendedor? —pregunto.

—Eso y la suerte también... Hay otras características. Por ejemplo, Internet es un sector sumamente horizontal. No hay personas que coordinen de manera estructurada todas las webs del mundo. Si quieres montarte una o diez, lo puedes hacer perfectamente y es difícil saber si ya existen cosas parecidas. En muchas ocasiones, da lo mismo que ya existan. Esto da lugar a un fenómeno que es típico en sectores muy fragmentados. Y es que es difícil tener una visión global de las cosas. He tenido en varias ocasiones conversaciones con personas que juran que son los únicos que hacen una cierta cosa, cuando sé definitivamente que no es así. Se les ve la cara de decepción y sorpresa cuando se enteran que no son ni los terceros ni los cuartos en tener la idea... Pero no es para decepcionarse. YouTube no fue una idea original, ni Google tampoco. Ni Skype. Ni MS-DOS. Pero consiguieron triunfar por otros métodos.

—¿Cuáles? —vuelve a preguntar Wenceslao.

—Je, je. No sé bien cuáles, pero seguro que no hace falta tener un gran renombre para que sea un éxito. Hay muchas webs y servicios que tienen su éxito en un contexto determinado y eso es algo que para mí sirve como fuerza alentadora. Desde aquí en Sepomo, tenemos la inmensa suerte de contar con una gama de clientes que va desde los muy reconocidos hasta, digamos, los más caseros. Es un placer tratar con tanta variedad porque es un espejo del mundo mismo, donde las motivaciones también varían y van desde las más puramente comerciales hasta el simple deseo de publicar.

Me doy cuenta de que el tiempo se nos va rápidamente. La conversación de Mike es tan amena que ni me doy cuenta. Pero no importa. Decido que lo mejor será que escuchemos a Wenceslao antes de un cierre a tres voces. Se lo comunico y a él también se lo parece.

—Bueno, yo también contaré alguna anécdota. No tan buenas como las de Mike, pero haré lo que pueda...

—No seas humilde, Wenceslao —le dice Mike.

—En 1994 —arranca Wenceslao, haciendo caso omiso— en la Facultad de Económicas de la UCM, un alumno que había realizado una parte de su formación en Estados Unidos decidió ofrecer a aquellos voluntarios que lo desearan la posibilidad de conocer su experiencia con Internet, o

lo que aquello fuera entonces. De esa poca exitosa conferencia salí yo determinado a conectarme, sin mayor intención que la de hundirme en ese nuevo universo. Y como por aquel entonces yo buscaba todo tipo de excusas para no estudiar demasiado, acabé por convencer al informático de la facultad para que me diera un acceso a la Red que se suponía de utilidad para profesores. Desde esa Red y siempre con interfaz de comandos en pantallas monocromáticas saltaba yo de un lado a otro. Supongo que se trata de un inicio bastante típico, ¿no, Jorge?

Le respondo: "Sí, bastante".

—Tan pronto como conocí la existencia de un proveedor de acceso —sigue— decidí contratar el servicio e instalé el módem de 9.600 baudios en mi ordenador de casa. A 22 pesetas por minuto, aquella experiencia consumió rápidamente mi escaso presupuesto de estudiante, así que, como la necesidad agudiza el ingenio, me enrolé en una asociación de estudiantes en la facultad desde la cual me encargaba de ser prescriptor comercial de uno de los primeros proveedores de Internet, Servicom. Luego no tardé en ofrecerme como becario en Servicom y fue así como me encontré con un trabajo en una de las empresas más innovadoras de Internet de España. Esta empresa, que nació de la iniciativa de Eudald Domènech, tenía ya oficinas en Barcelona y Madrid y era uno de los ISP más importantes de entonces.

—Muchos de los entrevistados del libro se han referido a Eudald —explico.

—Normal —dice Josean.

—Desde luego —enfatiza Wenceslao—. En Servicom se ofrecían servicios de conectividad a Internet principalmente para empresas y particulares "Premium". Era una época, 1995, 1996, en la que las principales dificultades eran ofrecer un servicio disponible y los sistemas de conexión a Internet, software de conexión y los módems, eran generadores de continuos problemas. Sin embargo, las evoluciones eran rapidísimas y hasta los navegadores como Mozilla y Netscape cambiaban de versión rápidamente. Servicom era una empresa importante y pionera que buscaba aprovechar al máximo la oportunidad que tenía y en la que un alto grupo de profesionales desarrollaron una red comercial de distribuidores, des-

arrollos Web, complejas páginas web y en la que se investigaba entonces hasta con set-top boxes para navegar por Internet desde la TV. Recuerdo asistir a una formación interna en la que Enrique Pareja, director de Producto y gurú, ya nos hablaba de que el futuro del acceso a Internet sería sin duda el de la conexión ADSL, al mencionar la popularización de la conexión y unos anchos de banda por usuario impensables para nosotros, que como mucho ofrecíamos 48K a altos precios.

—Debía sonar a película de ciencia ficción.

—Sí, claro. Aquellos eran los tiempos en los que SIMO, Expo Ocio, MundoInternet y otras ferias se llenaban de stands de empresas de Internet que ofrecían estos servicios a todo el público objetivo. Eran tiempos en los que resultaba muy difícil gestionar con referencias pasadas y todas las acciones comerciales o de marketing eran experimentación e intuición. Hasta que apareció InfoVía.

—¿Eso cambió un poco el tablero de juego?

—La propuesta de Telefónica prometía democratizar más el número de proveedores de servicio. El inconveniente fue que también provocó el derrumbe de las barreras de entrada a cualquiera que quisiera ofrecer acceso a Internet. InfoVía era la plataforma de Telefónica que permitía al tendero de la esquina comercializar acceso a Internet bajo su propia marca. Esto dio paso a un elevado número de compañías de acceso. Fue tal el número de proveedores que recuerdo la iniciativa de Manuel Barberán de recoger un listado de todos ellos en la web Dios Proveerá. Posiblemente ese elevado número de competidores que restaban valor al servicio técnico fue lo que decidió a los dueños de Servicom a buscar una salida económica a la compañía, con lo que consiguieron una aceptable valoración y posterior venta a Retevisión. Servicom sirvió por lo tanto como germen del negocio de Internet de AUNA, ahora en manos de Ono. Pero a la vez fue también la cantera de muchos profesionales que seguimos vinculados al sector de Internet. En esa época a mí me llegó una oferta de RapidSite.

—¿Cómo fue?

—El proyecto parecía novedoso. RapidSite España fue el primer IPP, Proveedor de Presencia en Internet de España. La oferta me llegó de la

mano de un anterior directivo de Servicom, Faustino Jimenez. La propuesta de valor era muy clara: diferenciar el servicio de registro de dominios y alojamiento de páginas web de los servicios de conexión. RapidSite España nace por lo tanto como franquicia de una compañía americana formada por unos estudiantes que parten con la idea de crear un sistema de gestión de beepers, pero que acaban por ver la oportunidad de aprovechar sus conocimientos para prestar servicios de alojamiento de datos. Dado que el modelo empieza a ser exitoso, deciden crecer con el uso de franquicias como vehículos de expansión y así es como crean varios RapidSites en todo el mundo, principalmente en Europa.

—Y aparece la franquicia española.

—Claro, que en ese momento, te hablo del año 1998, la franquicia es una habitación realquilada en un piso de oficinas con un teléfono y una conexión RDSI. Aquello era una Start-up pura donde había que hacerlo todo. Y así fue, desde la atención a los escasos clientes que la empresa había heredado de la matriz, hasta decidir sobre la publicidad corporativa que se iba a realizar. Recuerdo llamadas de 45 minutos de reloj intentando explicarles a los interesados que nos llamaban qué significaba un dominio en Internet. Fue en aquella época en la que desarrollé un elevado número de paralelismos para explicar aquello del hosting, el correo POP y los dominios. "Un dominio es como el rótulo que tiene una tienda, es como un marca pero en Internet y es lo que le identif ica". "El correo POP es como un apartado postal". "El hosting compartido es como alquilar un apartamento, el dedicado es alquilar un chalet". Etcétera.

—Pero no os fue mal, Wenceslao —interviene Mike, que sigue el relato con atención.

—Por supuesto que no. Al contrario, aquello explotó. Y en unos meses teníamos más de mil clientes empresas, en un par de años conseguimos 7.000 y lo más interesante de todo aquello es que éramos el soporte de cientos de proyectos de Internet que pasaban por delante de nosotros, proyectos Start-up de Internet que nos contaban y a los que dábamos servicios de hosting. El crecimiento era veloz y continuamente teníamos que buscar gente que se uniera al proyecto, hermanos, primos y amigos; todo valía dada la escasez de profesionales con alguna expe-

riencia en Internet. Pero la alta motivación de los que unimos al proyecto y sobre todo, una visceral excelencia en la atención al cliente, provocaba que fuéramos la principal respuesta para el alojamiento de sitios web y proyectos web en España.

—¿Para entonces ya teníais una oficina mejor...?

—¡No! Justamente eso iba a deciros. El rápido crecimiento y estudios favorables al crecimiento de los servicios de valor añadido en hosting hicieron que la empresa pensara en ampliar su gama de servicios, porque hasta ese momento la compañía a nivel de infraestructura era prácticamente virtual. Todo era operado físicamente desde Estados Unidos y nosotros nos encargábamos de traducir y adaptar la plataforma y los entornos que podía ver el usuario. Por lo tanto, tras la venta de la compañía a importantes grupos de capital riesgo, RapidSite se convirtió en Acens e invirtió aproximadamente nueve millones de euros en preparar el más moderno centro de datos de hosting español en Alcobendas y toda la lógica de negocio que se necesitaba para ofrecer una completa gama de servicios en el mundo del hosting.

—Así vamos acercándonos al presente, Wenceslao, ¿no es así? —pregunto.

—Sí. En ese primer momento mi labor fue la de dirigir la parte de la compañía que ofrecía los servicios de volumen: dominios, correo electrónico y hosting compartido. El resto de la compañía enfocaba sus esfuerzos a preparar una completa oferta de hosting de alta gama; servidores dedicados, housing y demás. Desde 2001 Acens se ha convertido en una de las empresas referentes del mercado del hosting. Acens ha enfocado su estrategia en ofrecer servicios de valor añadido al mercado compitiendo por lo tanto en sus servicios de volumen con un cada vez más elevado número de empresas y en la alta gama con empresas como Colt Telecom, Telefónica y otras. Igual de encomiable es la trayectoria de Arsys, una empresa riojana, creada por Luis Cacho y Nicolás Iglesias.

—¿Cómo fue la venta de Acens?

—Acens fue vendida al fondo de inversión Nazca en enero de 2007 por más de 40 millones de euros después de tener una facturación superior a los diez millones de euros en 2006. Así que anda, mira: aquella

empresa que arrancamos dos personas en un cuarto realquilado con vistas a un estrecho patio interior es hoy una empresa con oficinas en tres provincias, dos centros de datos con miles de servidores, decenas de miles de clientes y más de 100 empleados.

—¿Qué hay del presente entonces, muchachos? —y miro a Mike y a Josean.

Mike se apura a decir:

—Yo creo que, aunque uno siempre tiene ganas de mirar hacia atrás para ver lo que se ha recorrido, lo que queda por recorrer es tanto que mirar hacia atrás es inútil. Basta con pensar que Internet existía y la gente decía que había revolucionado la comunicación cuando todavía no existían Google, Facebook, MSN, eBay, etcétera, etcétera. Y sin embargo, la mayoría de la gente que mueve dinero, poder e influencia no han crecido con ella, ni la controlan. Y también es de considerar que, actualmente, la mayoría de la gente del planeta aún no tiene acceso a Internet...

—A mí me parece que Internet va por muy buen camino —dice Josean—. Una de sus claves es el descontrol que hay, que permite muchas posibilidades. Creo que proponer mejoras sería una manera de controlarlo. Este desorden trae problemas sobre todo a los políticos, así que prefiero el descontrol.

Nos reímos los cuatro, pero es una risa, como las preguntas de Wenceslao, mitad en broma y mitad en serio. La frase de Mike corona el encuentro y de alguna manera resume la mirada de aquellos tres emprendedores con quienes comparto un buen rato en esta agradable plaza de Madrid:

—Y eso que el auténtico cambio radical causado por Internet está aún por venir...

Ricardo Galli, un isleño de adopción

Palma de Mallorca me recibe con un cielo azul espléndido. Al bajar del avión, la suave humedad del mar me penetra por los poros de la piel. Qué bien. Todo un fin de semana por delante, sin los atascos, las prisas y las tensiones de la oficina. Miro a mi mujer y mi hija y vuelvo a respirar. Por Dios, cómo necesitaba este descanso. Nada mejor que aprovechar el final de la Semana Santa para disfrutar de mi familia en un entorno amable. Y lo mejor de todo, hace tan bueno que nos vamos a poder permitir un chapuzón y pasar las horas tirados en la arena.

Sólo voy a hacer una llamada telefónica. Una vez que nos alojamos en el hotel, telefoneo a Ricardo Galli, pues aprovecho el viaje para contactar con un isleño con el que, de otro modo, me costaría reunirme. Le he prometido a mi mujer que va a ser lo único que haga al margen de ella y la niña, que el trabajo se queda en la península. Y, además, esta llamada no es precisamente de trabajo, porque el libro de Internet en España que Jorge y yo llevamos, por cierto, muy avanzado, me supone una pasión. Da tono. Por mi cuerpo cruza una sensación. Cómo disfruto de esta experiencia. Ricardo me responde, esperaba mi llamada, habíamos acordado mi hora aproximada de llegada a la isla. Se muestra diligente para que nos encontremos a continuación. Al marcharme, mi esposa me pide encarecidamente que no me entretenga, y se lo prometo. Será una hora. No voy a abusar de su confianza. La beso, hago lo mismo con la niña y les prometo a ambas que no tardaré en reunirme con ellas en la playa.

Ricardo se encontraba al tanto de que quería entrevistarle para incluir su historia, porque en Madrid Juan Luis Hortelano se encargó de ponernos en comunicación. El taxi retoza por las calles de la ciudad con parsimonia. Aquí el sol lo inunda todo e infunde una tranquilidad de espíritu que raya la beatitud, aunque sin caer en la pereza. Las cosas sencillamente van y no te das cuenta de cómo, pero lo hacen.

En seguida me doy cuenta de que Ricardo Galli es un tipo tranquilo al que no le gustan las complicaciones. Cuando hemos quedado en una

cafetería, él eligió una cerca de su casa. Me espera en la puerta. Entramos. Está llena de gente que a su vez entra, sale y habla a gritos. Le saludan con familiaridad.

Nos sentamos y, casi de forma automática, abre su portátil.

—Hoy no he tenido tiempo de echarle un vistazo a Menéame —me dice con naturalidad. Y añade— ¿Qué quieres saber?

—Ya conoces que el motivo de esta reunión es el libro que Jorge y yo escribimos actualmente. Háblame de ti, de tu llegada al mundo de la informática, para comenzar por el principio...

—Me saqué el título de ingeniero superior en informática en el año 91, en la Universidad Católica de Santiago del Estero, en Argentina. Yo soy ateo —y me guiña un ojo—, pero quería estudiar informática.

—Lo capto.

—Cuando terminé la carrera me trasladé aquí, a Palma de Mallorca, para realizar un proyecto en el aeropuerto de Son San Joan. Al poco tiempo, entré en la Universidad de las Islas Baleares como profesor mientras me sacaba el doctorado. Y creo que ahí fue donde estuvo el germen de lo que vendría a continuación. Tenía que dar clases de sistemas operativos, y, claro, ¿cómo iba a hacerlo con Windows? Empecé a utilizar Linux. Al principio lo hice por comodidad y al profundizar, me convenció su filosofía.

—Me imagino que en esos tiempos la universidad te brindó la oportunidad de participar en muchos proyectos.

—Claro. En 1991 la UIB empezó a crear las primeras redes de ordenadores en la institución, así que yo viví todo el proceso en primera persona. Por ejemplo, participé en la universidad, junto con otras muchas empresas, en el proyecto europeo Mona Lisa. ¿Te suena?

—No. Cuéntame.

— Bueno, sería algo largo de contar ahora... en resumidas cuentas, su objetivo era promover el uso de las lenguas minoritarias en las empresas. Era de locos. Tenía que viajar constantemente, a veces pasaba semanas fuera y los dos últimos meses trabajé encerrado en un sótano porque estábamos a punto de presentar el proyecto y no conseguíamos que fun-

cionara bien. Al final, estaba cansado, intenté hacer trampas y, de casualidad, ¡funcionó! Todo salió estupendamente.

—Tengo entendido por Jorge que fuiste de los primeros en intentar traer Internet a Palma.

—Sí. En 1995 Mallorca estaba en pañales en cuanto a Internet. Junto con un par de amigos decidimos poner en marcha Atlas Internet. Era la época de enfrentarse a retos y me apetecía probarlo todo. Por aquel entonces, el Grup Serra, que controla siete periódicos en Baleares, nos pidió que les diéramos alguna solución para poder publicar su periódico online. Y así nació *Diaridebalears.com*, que fue el primer periódico digital de las islas. Aunque no lo creas, Ángel María, todavía hoy en día utilizan la misma tecnología que creamos hace más de diez años.

—¿Y qué pasó con tu doctorado? ¿Tenías tiempo para estar con él con tanto trajín?

—Evidentemente no. Por eso, tres años después, decidí delegar de manera temporal mi relación profesional con la Red para centrarme en el doctorado, que leí en el año 2000. Y hay algo más. A todo esto, cuando llegué a Palma, lo hice tras dejar a mi novia en Argentina.

—Debieron pasar muchos años en esa situación. ¿Cómo lo soportasteis?

—Fíjate. Nos veíamos cuando yo iba a Argentina o ella venía a visitarme, pero pensábamos que no se podía seguir así. Un día me llamó y me dijo que nos casábamos, yo entendí que era lo mejor, así que volví a casa y preparamos una ceremonia sencilla. Tan solo un asado y la familia. Ni siquiera quería casarme por la Iglesia, pero la familia de mi mujer lo arregló con un sacerdote muy liberal y flexible que se vino a cenar y nos hizo allí mismo el cursillo prematrimonial. Habíamos calculado que después de la iglesia seríamos una 75 ó 80 personas. Al final fuimos más de 100. Mi mujer y yo nos pasamos toda la celebración de un lado para otro como camareros. Pero estuvo bien. ¡Y ahora soy el papá de dos niñas!

—Por lo que también destacas es por ser de los primeros en la universidad española en impartir programas de posgrado en software libre. ¿Me equivoco?

—En absoluto. Todo ese tema comenzó en el año 96, cuando unos alumnos decidieron crear Bulma, con lo que pretendían colaborar con la difusión del software libre. Me pidieron que les echara un cable. Al principio mi única colaboración consistió en conseguirles un servidor donde poder guardar sus archivos y publicar el blog para "evangelizar" al resto del mundo. Después, durante una temporada, escribí también algunos artículos. Pero por desgracia, no tengo tiempo para escribir tanto como antes. Entre mis blogs personales, los proyectos, las colaboraciones, la familia y el trabajo...

—Y recuerdo algo que fue muy comentado en el mundo de la Red. ¿Trabajaste para Claudia Schiffer, no es así?

—Ja, ja, ja. Bueno, tampoco tuvo tanto glamour. Aquello fue cuando Claudia Schiffer mandó construir su chalet en Mallorca. Ya sabes lo caprichosa que puede llegar a ser una persona de ese status. Resulta que ella quería controlar el proyecto desde su casa, así que la empresa constructora me pidió ayuda. Lo que hicimos fue algo que hoy resulta de lo más popular, pero que no lo era entonces: montamos una webcam para que Claudia pudiera supervisar los avances cómodamente desde su sofá.

»Aunque creo que he hecho cosas más destacadas. Otra de mis colaboraciones consistió en un concurso organizado por la Banca March llamado Escriptnauta.

—Ahá.

—En ese proyecto, diferentes colegios de primaria de Mallorca podían preparar presentaciones de sus trabajos mezclando texto, imágenes y música, con una versión de Flash muy antigua. Piensa que te hablo de entre 2001 y 2005. Verás.

Ricardo teclea en su portátil y, con verdadera curiosidad, busca el código. Vuelve a teclear y, con regocijo, me muestra la pantalla.

—Aquí está. Yo alucino... ¡todavía funciona! ¿Ves? Aquí están las líneas de tiempo... haces click aquí y poco a poco añades el texto, imágenes, música... En Escriptnauta cada grupo podía acceder desde distintos ordenadores en lugares diferentes y después, editar el trabajo todos a la vez, cada uno en una diapositiva distinta.

Intento proseguir con la entrevista, pero Ricardo está muy emocionado y mira y remira ese trozo vivo de su particular historia en la pantalla.

—Si pudiera, ahora cambiaría todo el código y lo haría mucho más sencillo...

Lo más llamativo de Ricardo es cómo se engancha con las cosas que le entretienen o le llaman la atención. Parece que disfruta al descubrir nuevos retos y buscar la forma de hacerlos más sencillos.

—Y hoy eres la persona que está detrás de Meneame. ¿Cómo nació esa idea?

—Pues verás, estaba cansado de hacer siempre lo mismo y me apetecía programar. Todo lo demás fue una sucesión de bromas y éxitos inesperados.

—Pero el caso es que Meneame goza de un enorme éxito entre la comunidad hispanoparlante de la Red. Es un portal de noticias en el que los miembros votan... ¿cuál es el funcionamiento exacto?

—Es muy sencillo. Un usuario registrado envía un enlace con un pequeño comentario que se refiere a alguna noticia de actualidad. Esos envíos pasan a lo que llamamos la cola de pendientes. Los más votados son promovidos por el resto de usuarios a la página principal si supera un umbral de karma, calculado en base a la historia pasada y el número de votos que recibe cada noticia. De este modo se logra que el sistema evolucione automáticamente con el tiempo. Las noticias que reciben más votos negativos que positivos son pasadas a otra cola, que está a sólo un click de distancia. Si vuelven a recibir los votos necesarios, pasan automáticamente a la cola de pendientes. El valor del voto de cada usuario depende de su karma, que varía desde una base de seis hasta 20. Esto que nosotros llamamos karma depende de los votos de los usuarios, tanto los que da como los que recibe y se recalculan diariamente. Puede que te parezca un poco complicado, pero en cuanto entras y lo usas, te aficionas.

—La verdad es que no lo he visitado aún con tiempo. Es otro de esos fascinantes proyectos que gente como tú ha instalado en la Web 2.0. Y tengo entendido que se ha hecho tan popular que le han salido otros proyectos que, podría decirse así, se aprovechan de tu formato.

—Claro. Es lo que tiene el software libre. Yo incluso iría más lejos, han pretendido clonar Meneame. No conozco a quienes los han desarrollado, pero sí tengo noticias de que existen, como tales, hasta 140. Floréame, de Perú; Enchílame.com, de México... Aunque siempre me mostraré orgulloso de que se trate de un proyecto de tales características con base y origen en España.

Ricardo sonríe a menudo, cuenta las cosas como si no tuvieran importancia. Hablamos del fenómeno de los blogs.

—Eso son todo pajas mentales —me dice—. Unos cuantos escriben a menudo algo más o menos interesante y es bueno que cada uno hable de lo que le apetezca. Pero luego empiezan con los rankings y la lista de los "diez más", que si yo estoy en tu lista o tú estás en la mía...

No puedo evitar comentarle que es conocida la noticia sobre la oferta de compra de Meneame.

—Hace mucho nos ofrecieron más de seis millones de euros por ella, pero no vendimos.

—¿Por qué?

—Hombre, ahora mismo en Meneame sólo hay publicidad de adsense en la parte de arriba. No da mucho dinero, pero no molesta nada. Lo que probablemente hubiesen hecho habría sido llenar la web de publicidad por todas partes para hacerla más rentable. Yo no estoy seguro de que los usuarios fueran a admitirlo. Además, creo que Menéame está en un punto de inflexión ahora. Ya no es novedad y habrá que ver si se confirma su posición y continúa su uso, o si los usuarios dejarán de utilizarlo en favor de otras plataformas.

—Tendremos que esperar a ver qué ocurre —le respondo.

Me despido de Ricardo y él hace lo mismo. Se queda en la mesa, con su portátil, sorprendido como la primera vez que se conectó, con la mirada de un niño. Y yo pienso en la mía, en las ganas que tengo de ver cómo se defiende con su primer chapuzón en el mar y me dirijo de vuelta por la soleada tarde isleña con una cancioncilla que silbo, como traducción de mi bienestar. Un encuentro agradable, sin duda.

Fernando Gómez habla cuando debe hablar

Cuando conocí a Fernando Gómez, fue por medio de un servicio que le contraté, un teléfono 902 para mi empresa, Evoluziona. De ese contacto por medio de los negocios pasamos a una relación de contacto virtual, pues me gusta leer su blog y a él el mío. Entre nosotros, además, ha sucedido una hermosa coincidencia, ambos hemos tenido niños a la vez. Esas cosas provocan una empatía instantánea. Recuerdo además un comentario que tiene publicado en su blog[35]: "Fernando es como nosotros, un emprendedor que ha vivido las épocas malas y buenas de Internet. Es de los que 'hacen' en vez de ser de los que 'hablan' y eso provoca buenas vibraciones". Bien. Es cierto. Pero yo ahora necesitaba que me hablara. Se lo expliqué en un e-mail y me dijo que sí, que claro, que con gusto. Entonces, tal como yo esperaba, no habría inconveniente. Fernando Gómez es de los que hacen y de los que además hablan cuando deben hacerlo.

Él me espera en un pequeño bar cercano a la plaza Mayor. Me dijo que le gustaba el sitio y que, además, es amigo de uno de los camareros. Llego y, al saludarlo, observo que él se toma un vermú. Presa de un antojo repentino, yo pido otro. Qué bien sienta tener una tentación repentina y poder satisfacerla de inmediato. De modo que ahora, con la sensación de esta humilde gran felicidad, le ruego que me hable de su historia en Internet, o de la historia de Internet en su vida, lo que es más o menos lo mismo.

—Verás, Ángel María, he convivido a diario con los ordenadores desde los 13 años, cuando comencé con mi primer Spectrum 48 K. Recuerdo que a mi hermano le gustaba jugar al Commando y al PC Fútbol pero yo prefería programar en Basic. Evolucioné y llegué a desarrollar un programa de gestión para la empresa de mi padre en Clipper5. Entonces ya "necesitaba" hacer cosas relacionadas con la informática.

[35] Blog de Fernando Gómez: http://www.fernandogomez.es/

Después conocí Internet, en las Navidades de 1997. Todos los años desde pequeño las he pasado en casa de unos amigos de mis padres en Cercedilla, en la sierra madrileña. En las de 1997 había visto en alguna revista algo sobre un cibercafé en Madrid y allí me fui. Recuerdo perfectamente que se llamaba Ciberteca y estaba casi pegado al antiguo recinto ferial Juan Carlos I, en una perpendicular a Castellana.

—Fue toda una experiencia nueva —le digo.

—Cuando me senté delante de aquel equipo no sabía por dónde empezar. Imagínate. Tuve que preguntar al encargado que cómo se hacía aquello. Se fue a la barra del navegador y puso "yahoo.com". Me dijo: "Busca ahí, si no lo encuentras y no sabes la dirección no puedo ayudarte". ¡Cómo han cambiado las cosas! Aquello me recordó a las BBS que ya había utilizado anteriormente, pero en bonito, así que pensé: "Esto tiene que ser mucho más de lo que he visto hasta ahora". Pasé una hora navegando y me supo a poco. Así que nada más volver a Vigo probé una conexión gratuita de Idecnet que regalaban en una revista y al finalizar el período de prueba... contraté una conexión de pago. Compré un módem de 9.600 baudios y... a probar.

—¿Comenzaste pronto a ser emprendedor, Fernando?

—Se puede decir que sí. Con aquella conexión me regalaron un espacio gratuito y como una de mis pasiones era el hockey sobre patines, creé la primera web de hockey sobre patines a nivel nacional, lo que hoy es www.infohockey.com. Por supuesto, no tenía dominio propio ni nada, todo estaba montado y mantenido manualmente con FrontPage, sin bases de datos. Recuerdo aquellos años y me vienen a la mente webs como Recursosgratis.com, de David Carrero, que hablaban de Perl o cgis y esas cosas... mucha tela para un novato en aquel entonces.

Yo, que hasta este día he tenido la impresión de que Fernando es un hombre de pocas palabras, escucho una explicación ciertamente detallada de su llegada al mundo de los ordenadores y de Internet. Además, hemos terminado el vermú y ya estamos con unas cañas y una enorme ración de patatas.

—Infohockey creció poco a poco, con la inestimable ayuda de uno de los directivos del área de hockey sobre patines del F.C. Barcelona en

aquel entonces, Jordi Vilacorta. Un día me llamó y me dijo que le había encantado la idea de promocionar el hockey sobre patines en Internet. Él tenía un pequeño ISP y le gustaba la idea de profesionalizar un poco aquella idea, así que me regaló el alojamiento y un dominio a cambio de que siguiera con la labor de promoción de ese deporte. Yo, por supuesto, le dije que sí.

»Y ahí empezó todo. Comencé a comercializar espacios publicitarios a las marcas del sector y a hacer mis primeras páginas web para clientes. Aquello empezaba a gustarme y mucho. Así que en 1999, tras darle alguna vuelta, a través del Servicio de Asesoramento o Emprego del Ayuntamiento de Vigo, presenté mi proyecto empresarial al Proyecto Lanza del IGAPE, Programa para emprendedores de la Xunta de Galicia. Me aceptaron y mientras, estudié empresariales en la Universidad de Vigo y me formé en la Escuela de Negocios Caixanova durante nueve meses, una especie de Master acelerado para emprendedores. Justo al terminar, me llamaron para formar parte de un vivero de empresas del Proyecto Pegaso. Nos cedían una oficina y salas de reuniones, conexión a Internet y demás. El resto teníamos que pagarlo nosotros. No me cansaré de decir que ha sido la mejor subvención que a un emprendedor le pueden dar. Era un proyecto europeo que con mucha vista supieron atraer para Vigo, aunque cuando terminó el proyecto, nadie hizo nada para mantener la idea.

—Qué pena. ¿Qué vino después?

—Uhm. Por supuesto, no podía evitar lanzarme a ver mi sueño hecho realidad. Ese mismo año 99 arrancó mAs impacto Networks, que desarrollaba webs y tenía algún portal propio. Bueno, lo cierto es que empecé con otro nombre, pero pagué la novatada de no comprobar si aquel nombre estaba registrado y en una tarde, hubo que buscar otra marca. Durante esos años conocí a Carlos Blanco a través de Servifutbol, hoy uno de los grandes del sector T.I.M.E., Telecomunicaciones, Internet, Media & Entertainment. Entramos justo al final del boom de Internet y asocio a aquella época la salida como portal de Ya.com y revistas como *Ganar.com*, de Recoletos. Recuerdo que cuando leía historias de proyectos valorados en cientos de millones de pesetas para empresas cuyo pri-

mer planteamiento era gastar a lo loco en publicidad, con unas expectativas basadas en no sé que informes, no entendía nada de nada...

—Precisamente de eso se trató, ¿no? Gastar a lo loco con una confianza ciega...

—¡Fue así! En aquella época sacamos *Galiciaenxogo.com*, el primer diario deportivo digital de Galicia. Hoy nos hubiera ido bastante mejor, pero justo llegó el crash. La publicidad online se había frenado, Adsense no existía y las cosas se pusieron difíciles. Nos centramos en ofrecer servicios a empresas: hosting de calidad y desarrollos, pero el sector tenía semana sí, semana también, muy mala prensa... fueron tiempos difíciles. En aquel momento la conexión a Internet se hacía a través de RDSI, con dos canales a la vez que daban a una velocidad de 128 KB, 64 cada uno, y cuando abrimos nuestra primera oficina, fuimos unos de los primeros clientes de cable en Vigo, en el año 2000, lo que suponía ahorrar muchísimo dinero. Al año siguiente, Radio Vigo, o sea, Cadena SER en Vigo, entró en el accionariado de mAs impacto, a través de un aumento de capital de la sociedad, gracias al empeño de Eugenio González de Haz, a quien siempre agradeceré la confianza depositada en mí entonces. Pero las cosas no se ven igual desde una gran empresa que desde el punto de vista de un emprendedor, así que las diferencias en la gestión hicieron que en septiembre de 2004 yo recomprara su participación accionarial y volviéramos a empezar. Entonces tenía claro que había que recorrer dos caminos.

—¿Cuáles?

—Por un lado, continuar ofreciendo servicios para terceros. Había que continuar apostando por vender calidad y elevar el nivel de nuestros clientes. Por el otro, en un sector tan cambiante y tan rápido, la supervivencia pasa por diversificar y sobre todo volver a crear negocios "para nosotros", no dependientes mes a mes de terceros. Por ese motivo, nos adentramos en el sector de líneas 902 para empresas, 902 Factory, ya sabes...

—Claro, así nos conocimos.

—Exacto. 902 Factory es hoy un área de negocio que ya se consolida en nuestra empresa. Después creamos viaFactory, nuestro laboratorio de

ideas para ver sobre qué sectores podríamos iniciar una nueva etapa con sitios de contenidos y explotarlos con publicidad.

—Es decir, surgían proyectos nuevos.

—Sí. De hecho, un año después llegó a nuestra empresa Jesús López, hoy adjunto a la dirección del grupo. Llegó para un proyecto nuevo, justamente: uno que no funcionó, pero afortunadamente él se quedó para ayudarme a poner en marcha todo lo que yo había diseñado en mi cabeza el año anterior. Con su ayuda no sólo diseñamos, sino también hicimos cada día más y mejor. En estos últimos años parece que Internet ha vuelto a nacer.

—¿Y eso por qué?

—Ha quedado claro que la nueva economía de la que se hablaba a finales de los 90 era una patraña que los que hoy seguimos en el sector sufrimos y mucho, pero aquel crash también nos ha enseñado y hoy las cosas son diferentes. La cultura del blog y de las redes sociales ha hecho que la información fluya a una velocidad de vértigo. Ahora, ver qué hacen otros, contactar y colaborar con ellos es mucho más fácil, pero sobre todo en el ambiente hay una continua sensación de que los actores del sector suman esfuerzos y se unen en proyectos. Mira, por ejemplo: a finales de 2005 puse en marcha mi blog, que tan bien conoces, sin saber muy bien de qué iba a hablar. Ahora estoy absolutamente convencido de que ha sido primordial, no sólo para conocer a gente, como te he conocido a ti, sino también para hacer negocios. ¿Sabes qué me pasa muchas veces? Que alguien me pregunta a qué se dedica mi empresa y no me resulta fácil responder...

—¿Qué les dices?

—Me preguntan: "¿Tu empresa hace páginas web?". Entonces explico que no exactamente o que sí, pero depende. Nosotros tenemos la suerte de poder elegir la tipología del cliente para el que trabajamos en cada área de negocio. En casi una década hemos cambiado mucho y en realidad para explicar a qué nos dedicamos hoy me gusta recurrir a un término que ya mencioné, recogido por Carlos Blanco en su blog[36]: T.I.M.E.

[36] Blog de Carlos Blanco: http://www.carlosblanco.com/

Sus áreas de negocio incluyen servicios para terceros y explotación propia. Los servicios para terceros son el desarrollo de servicios y sistemas de información web, hosting de calidad para empresas y soluciones de red inteligente, como servicios 902 + fax2mail, todo ello para empresas. Por otra parte, los de explotación propia son una red de blogs comerciales que crece mes a mes, una red de portales de contenidos temáticos muy seleccionados y una nueva empresa que gestiona tiendas virtuales de diferentes sectores. Esta última todavía no es pública. En ella integraremos una tienda *ya* en funcionamiento de productos para bebés.

—¿Y el futuro?

—Ah, quién sabe. De verdad, no sé a qué nos dedicaremos mañana. Así que déjame vivir el presente, que, la verdad, me da muchas satisfacciones.

—Por supuesto, Fernando. ¿Quién soy yo para no dejarte vivir el presente? Venga, que para eso estamos.

Miguel Ángel Díez Ferreira y Dominique Loumaye logran lo que se proponen

Miguel Ángel Díez Ferreira empieza a contarme su historia por teléfono. Así de sencillo: hubo un e-mail en el que apenas le conté algo de la idea, me pidió que lo llamara y casi sin preámbulos, comienza a relatarme: "Como sabes, Jorge, que soy un fan de los ordenadores de toda la vida, había leído mucho sobre Internet aún antes de conectarme por primera vez. Estudiaba periodismo y un profesor, allá por 1995, nos habló de las maravillas del nuevo medio y de cómo chateó con alguien que estaba en Kobe, Japón, con lo que pudimos tener información del terremoto que había acontecido allí días atrás...".

Por teléfono la entrevista va a ser complicada, así que le pido que quedemos para encontrarnos en algún lugar y así poder hablar más tranquilos. Además, voy a invitar a Dominique Loumaye, otro de los emprendedores pioneros de Internet en España. Como también Dominique pasó por el periodismo, Ángel María y yo pensamos que sería buena idea reunirlos. "Fenomenal", me dice Miguel Ángel, y quedamos para la mañana siguiente en un cafetín cerca de la plaza de toros de Las Ventas.

A Dominique lo llamo un rato más tarde y le aviso. A la mañana siguiente, cinco minutos después de la hora señalada, estamos los tres a la mesa con nuestros cafés. Lo primero que dice Miguel Ángel es que desde la charla por teléfono del día anterior hasta ese momento, se le han ocurrido "mogollón de cosas" para contarme. "Hala", le digo. Hay que aprovechar ese impulso. Comienza repitiendo, quizá para que la escuche también Dominique, la anécdota de la conexión con Kobe.

—Aquello fue un shock para mí —define—. Me pareció que las posibilidades de Internet a nivel periodístico eran enormes y que tenía que saberlo todo cuanto antes de aquella tecnología revolucionaria. A la semana ya me había informado de los distintos tipos de conexión que había entonces, como el acceso a BBS, Servicom, Lander, Arrakis e InfoVía, que empezaba a sonar. Confabulé con algunos compañeros de mi residencia de estudiantes hackear la cabina de teléfonos para conec-

tarnos a Internet gratuitamente. Así descubrí los servicios de Gopher, el chat vía IRC, los primeros navegadores... Me gustó tanto que decidí hacer un doctorado sobre "Fundamentos, metodología y aplicaciones de las tecnologías documentales y procesamiento de la Información", que era de los pocos que tocaban Internet en la Facultad de Periodismo de la Universidad Complutense. Me apasionaba ya entonces la organización de la información, los buscadores y directorios, es decir, documentación pura y dura, como solución al problema del almacenamiento masivo de datos.

—En efecto, Internet se convirtió en seguida en una herramienta periodística fundamental —le respondo.

—Pues claro. Hoy en día los periodistas se preguntan, sobre todo los jóvenes, cómo era trabajar en periodismo sin Internet. No conocen la respuesta. Yo me di cuenta de lo que iba a significar, tanto lo que sería para el trabajo diario de cualquier redactor, como que se convertiría en uno de los más potentes y completos medios de comunicación de masas. En esa época me fui a vivir a un piso compartido y allí fue donde realmente se desarrolló mi conocimiento práctico sobre Internet, con mi primera conexión a través de Arrakis. Así que compré libros, todos los que pude, revistas tecnológicas, me bajé información, probé todo lo habido y por haber, aprendí HTML, a crear gráficos y fotos para Internet... Tanto, que a finales de 1996, yo ya me consideraba un experto en la materia. E intenté trabajar en ello para seguir con mi aprendizaje y poder ganarme el sueldo con lo que ya era mi pasión.

—¿Cómo fueron esas primeras experiencias?

—Mi primer intento fue entrar como becario de atención al cliente en Servicom, entonces el ISP de moda en España. Me rechazaron sin siquiera entrevistarme. El segundo fue como colaborador, sin cobrar, en el departamento de documentación de la Facultad de Periodismo de la Complutense. Allí hice mis primeras páginas web: la del departamento, que aún está online con aquel horrible diseño, y también la mía propia, tras reconvertir un trabajo de investigación.

»Ese trabajo de investigación se llamó *Recursos online en Información y Documentación* y se publicó en la Revista General de Información y Documentación en Madrid en 1997. El portal Telépolis lo eligió entre los 16 recursos esenciales de la Web española en ese mismo año.

—En paralelo —sigue Miguel Ángel— convencí a dos compañeros de la residencia de estudiantes y amigos, Vicente Sánchez Blanco, hoy en Ya.com y Plácido Moreno, que actualmente tiene una consultora propia en Holanda, para crear una empresa de consultoría sobre Internet. En aquella empresa, llamada Redaccion.com, íbamos a ofrecer dos servicios fundamentales: diseño de medios online y formación para periodistas sobre Internet. Conseguimos algunos pequeños contratos, pero era muy pronto para una empresa como aquella. Nosotros no teníamos los contactos necesarios, así que en paralelo me decidí a intentar trabajar en lo mío, el periodismo y me ofrecí para colaborar con Madrid Netrópolis, hoy LaNetro, que acababa de nacer, con la realización de entrevistas.

Miguel Ángel habla tranquilo, sin apuros. A veces toma el pequeño sobre de azúcar con el que ha endulzado su café, juega con él, lo dobla entre sus dedos y luego vuelve a dejarlo. Lo deja allí unos minutos hasta que lo vuelve a tomar. Se puede pensar que lo usa como referente mnemotécnico, ya que su memoria recuperaba nombres de personas, empresas y proyectos.

—Y por otro lado escribí un e-mail al director de la revista que más me gustaba, *iWorld*, para ofrecerme como colaborador. Aquel director, al que no conocía de nada, se llamaba Álvaro Ibáñez, gracias a él mi carrera dio un vuelco completo y definitivo. Nunca le podré agradecer bastante a Álvaro que me diera la oportunidad de hacer mi primera colaboración sobre un buscador recién lanzado en España entonces: Sol. Inmediatamente, le propuse a Álvaro una serie completa de artículos sobre buscadores. Esos artículos fueron portada de la revista tres meses consecutivos, e incluso me hicieron aparecer en el programa de tecnología *Canal C* como experto invitado. Luego vino otra portada con el análisis de los medios digitales de entonces y posteriormente otro gran artículo sobre las guías locales en la Red en España.

—Cinco portadas consecutivas en la revista más leída y con más prestigio en el sector no es algo de todos los días.

—No, sin duda. Total, que empezaron a lloverme ofertas de trabajo. Eso ya fue en 1998, un año clave. La primera oferta, de la propia editorial, IDG, fue para entrar como redactor en la revista *Macworld*, puesto

que acepté. Cuando llevaba dos días en la revista me llamó Pablo Sebastián, que había leído aquellos artículos, para ofrecerme entrar en el proyecto de *Estrella Digital*. Me entrevisté con él, pero el proyecto no me convenció. En ese entonces, competir desde Internet con *El Mundo* y *El País* me parecía una locura.

»Lo que sí acepté fue una propuesta para colaborar como columnista sobre Internet en el diario *La Rioja*, que me contactó también a raíz de los artículos de *iWorld*. De hecho, la colaboración fue tan bien que sólo tres meses después Fernando Samaniego, a la sazón director general del diario, me hizo una oferta que no podía rechazar: ser el editor de Internet de *Diario La Rioja*, escribiendo la sección semanal del periódico, y al tiempo llevando los contenidos y servicios de su página web, www.larioja.com bajo las órdenes de Nuria Isasi. Así que en junio de 1998 dejé *Macworld* para ir a *La Rioja*. Allí me encontré con pocos recursos pero con un director general convencido del futuro de la Red, algo absolutamente inusual en aquella época en un diario impreso. Larioja.com tenía entonces una web desarrollada en Flash, al estilo de una ciudad virtual.

—Pero no estuviste mucho allí, ¿no?

—Es cierto. En realidad fue así: aquella idea de la ciudad virtual era muy divertida y original, sobre todo para la época, pero poco práctica para un diario digital, así que convencí a Nuria Isasi y a Fernando Samaniego de la necesidad de un cambio. En septiembre de 1998, con la ayuda de la consultora New Media Publishing, lanzamos Larioja.com con nuevo logo, nuevo diseño y con un novedoso planteamiento de guía local de ocio revolucionario para la época. Fue un gran éxito y marcó un hito para los diarios regionales de Vocento, pero entonces fue cuando me fui, no me quedé para ver crecer el proyecto. Resulta que Álvaro Ibáñez había dejado IDG junto con otros diez periodistas de la editorial para fichar por Telefónica, con el objetivo de crear un proyecto similar a AOL, y me ofreció unirme a ellos como jefe del área de contenidos, con la participación en la definición estratégica del nuevo proyecto junto con el resto de directivos que se habían contratado. Acepté.

Así Miguel Ángel cuenta su versión de los hechos de uno de los episodios más importantes en la historia de la llegada de Internet a España: la de Telefónica y su proyecto de Terra.

—Me sumé a un grupo único e irrepetible, liderado por Antonio Sáez, entonces administrador único de Teleline e impulsor del proyecto; Isidoro Fernández, director general; el propio Álvaro Ibáñez como director de contenidos y Jaime de Yraolagoitia como subdirector. Entre los jefes de área estaban otros fichajes como Rosalía Lloret, que venía de *5 Días*; Carlos Pérez, director de *Macworld*; Rafael Casado, allí se creó lo que luego sería Invertia; Antonio Gutiérrez y José Luis Robles, de Teknoland; en la parte de arte y diseño, Jaime Tabeada, de IDG; Víctor Fuente, de Telépolis y Jaime Agudo de LaNetro para el equipo técnico... El equipo que se formó entre la gente que ya había en Teleline y los fichajes rondaba las 50 personas y era realmente de primerísimo nivel para la época. Antonio Sáez tenía las ideas claras y el apoyo y el dinero de Telefónica para crear el AOL hispano y se rodeó del que probablemente era el mejor equipo posible en aquel momento.

»Así empezaron nueve meses frenéticos, que conformaron parte de la historia de Internet en España. El proyecto inicial de crear un AOL, un portal de contenidos cerrado y de pago para suscriptores, se abandonó pronto ante las noticias que llegaban de Estados Unidos sobre Yahoo! y portales similares. La era de los portales nacía y en seguida tomamos la decisión de seguir ese camino: lanzaríamos el primer gran portal en español para toda Latinoamérica, una web con buscador, contenidos y servicios gratuitos que viviría de la publicidad. La competencia que había entonces, Olé y Ozú en España, era muy débil financieramente y apenas tenía contenidos y servicios, por lo que estábamos seguros de poder reventar el mercado y liderarlo en muy poco tiempo. Sobre todo después de ver el gran éxito, polémico, pero éxito, que tuvo la campaña de aquella Navidad para Teleline, con el anuncio protagonizado por el mono Aurelio para vender la conexión a Internet, entonces aún conexión RTB.

»Diseñamos una web muy extensa, un gran portal lleno de contenidos y servicios, gracias a la compra de contenidos a centenares de proveedores de primer nivel y la creación de una redacción joven y dinámica, muy comprometida con el proyecto. Creamos una plataforma de

publicación de contenidos propia avanzadísima para la época y se hizo un diseño muy innovador, atractivo y muy fácil de usar. Para la marca se optó por un nombre que había surgido internamente en un gran brainstorming que se hizo por e-mail: Terra.com sería la marca de Telefónica en Internet. Queríamos una marca puntocom porque el proyecto era global, en aquellos meses también se desarrolló toda la estrategia posterior para la salida a Bolsa de la empresa y la expansión por Latinoamérica. Se desarrolló un logotipo y se planificó toda la campaña de comunicación. La fecha elegida para el lanzamiento fue el 17 de marzo de 1999. Hasta que una semana antes del lanzamiento, con todo preparado, cayó la bomba.

—¿Qué pasó? —pregunto inquieto.

—Para entonces nosotros ya publicábamos en cerrado contenidos, con toda la web operativa en modo de prueba. La mañana del 10 de marzo nos enteramos por los hilos de las propias agencias de noticias que Telefónica había comprado Olé, nuestro principal competidor en España, por 2.000 millones de pesetas. El impacto fue tremendo, porque nada nos hacía sospechar que algo así pudiera ocurrir. A lo largo de aquellos meses se nos había consultado la posibilidad de comprar varias empresas online, entre ellas la propia Olé, pero tras hacer nuestros análisis a fondo siempre habíamos rechazado las compras porque lo que habíamos desarrollado era infinitamente mejor, tanto en contenidos y servicios como en el apartado técnico, por lo que era absurdo gastarse el dinero en comprar algo que barreríamos del mercado en pocos meses.

»Las noticias que llegaban por las agencias anunciaban lo peor: Telefónica no sólo compraba Olé, sino que ésa sería su marca en la Red a partir de ese momento, ¡lo que suponía abandonar la marca Terra.com! Se abandonaba el proyecto de contenidos que estaba en marcha para apoyarse por completo en Olé y el equipo directivo de la compañía adquirida iba a liderar toda la estrategia online de la operadora. En resumen, que se cortaba de raíz el lanzamiento de Terra.com, se tiraba a la basura todo el trabajo de nueve meses y se apartaba de la toma de decisiones al equipo que había creado Antonio Sáez, que era el principal damnificado.

Pausa dramática.

»Fue un día negro de lloros, gritos, carreras, asombro, llamadas, reuniones, insultos y una tremenda borrachera de prácticamente todo el equipo que trabajaba en Julián Camarillo. Las peores perspectivas se confirmaron según pasaron los días. Todo ello desembocó en la dimisión de Antonio Sáez, que dejó la empresa tras consultar con el equipo que él mismo había creado la posibilidad de buscar alternativas al proyecto fuera de Telefónica. Los dos meses siguientes fueron los del temible desembarco de Pep Vallés y su gente en Teleline-Terra. El creador de Olé se mostró con el equipo altanero, despectivo y despótico, algo que no ayudó en nada a que las cosas se calmaran. Pronto surgió el rumor de que había una lista de despidos.

—Es decir, que el panorama había dado un giro de 180 grados en muy poco tiempo.

—Exactamente. De la mayor expectativa a esa frustración. A esas alturas, en paralelo, Antonio Sáez siguió en contacto con el equipo y buscó alternativas. Y surgió la oportunidad que buscábamos: Martín Varsavsky, entonces presidente de Jazztel, respondió con interés a un e-mail de Antonio. Tras unas pocas charlas y una barbacoa todo quedó decidido: Jazztel pondría el 80 por ciento del capital que se necesitaba, y Martín el 20 por ciento restante. Todo el equipo que quisiera dejar Teleline-Terra para ir a Jazztel a crear una nueva compañía de Internet estaba invitado a hacerlo, con las mismas condiciones económicas que teníamos en Telefónica, más el diez por ciento de las acciones de la nueva empresa en manos de todos los empleados. A partir de ahí todo fue muy rápido: se propuso el cambio a todo el equipo y todos dejamos un día Teleline para visitar Jazztel y conocer en persona a Martín. Al día siguiente, comunicamos nuestras bajas a Telefónica, que se lo tomó francamente mal: hubo muchas contraofertas, a mí me pusieron, literalmente, un cheque en blanco sobre la mesa, que rechacé. Al final tomamos la decisión de ir a Jazztel un total de 26 personas, aproximadamente la mitad del equipo, entre los que estábamos Álvaro, Rosalía, José Luis, Jaime Taboada, Carlos, Víctor y yo. Jaime de Yraolagoitia y Antonio Gutiérrez, entre otros, decidieron quedarse.

—Y de nuevo a preparar el lanzamiento.

—Claro. Allí empezaron tres meses frenéticos, Jorge. La estrategia de Jazztel Internet Factory, que fue como se llamó la empresa, iba a estar centrada en crear una red de portales verticales o temáticos con marcas potentes y una clarísima ambición comercial, orientada al comercio electrónico. Así, los primeros portales que se decidieron acometer fueron verticales de ocio, informática, finanzas y coches. Pero a los pocos días nos dimos cuenta de que iba a ser necesario tener un portal generalista que los aglutinara a todos, que sirviera de paraguas y que se centrara en acoger a los grandes boosters de tráfico y audiencia: los contenidos informativos y, sobre todo, los servicios y las comunidades virtuales.

»Sobre mí cayó la responsabilidad de definir, de inventar ese portal desde cero y de mantenerlo después para competir con Telefónica. Durante un mes y medio no hice otra cosa que comer, dormir unas pocas horas, y dedicarme a definir con la ayuda de mi equipo y del resto de directivos cómo debía ser ese portal horizontal que destronase al combinado Olé-Terra. Ah, porque además pronto supimos que Telefónica daba un paso atrás y decidía apostar por Terra de nuevo, con el consiguiente arrinconamiento de Olé y su equipo...

Miguel Ángel pide otro café. La sensación era que quería pedir algo más desde hacía rato, pero se mete tanto en su historia que no quería distraerse ni dos segundos por miedo a perder el hilo. Su historia es tan rica, tan llena de datos, anécdotas y experiencias, que Dominique y yo permanecemos mudos, escuchando con suma atención. Miguel Ángel prosigue y llegamos a otro episodio clave en su historia: él y tantos otros se habían ido de Telefónica y Terra para formar un bando "enemigo" que se llamaría Ya.com. Yo pido agua mineral. Dominique dice que por ahora está bien, no quiere nada más.

—Apostamos por un buscador potente —sigue— basado en un índice temático desarrollado internamente, combinado con el motor de búsquedas de Alltheweb.com, entonces el mejor motor de búsqueda del mercado. Apostamos también por un servicio de e-mail gratuito, para lo cual se compró MixMail, en una jugada maestra de Antonio Sáez, ya que gran parte del tráfico de Olé era de este webmail. Y apostamos también por la comunidad en forma de foros y chats. Con el tiempo se compró

también Inforchat por 2.000 millones de pesetas, una compra con la que yo nunca estuve de acuerdo, y que aún creo que sigo fue un error.

»En lo relativo a contenidos se apostó por el contenido informativo de agencias como EFE y Europa Press, algo de producción propia, una amplia red de colaboradores y columnistas y por todos los contenidos que nos aportarían los portales verticales que se desarrollaban en paralelo. Todo el equipo funcionó como un reloj y en sólo tres meses estuvimos listos para lanzar Ya.com, marca que habíamos comprado a una pequeña consultora de Estados Unidos por sólo diez millones de pesetas, 60.000 euros. Jamás olvidaré la rueda de prensa, en la que tuve que hacer una demo online del portal ante los periodistas. Sólo tres horas después de aquella rueda de prensa todo el entramado técnico del portal se cayó y estuvo varios días sin funcionar, pero el efecto deseado se había conseguido: Ya.com se había posicionado como el competidor de Terra, que aquellos días de octubre de 1999 hacía su salida a Bolsa.

—Esos primeros tiempos, ¿cómo fueron?

—Vino un crecimiento muy fuerte para la empresa, que pronto pasó a llamarse Ya.com Internet Factory. Se invirtió mucho dinero en campañas de marketing, en hacer crecer al equipo, fijaos que para la Navidad del año 99 ya éramos unos 90, en compras, en el lanzamiento de nuevos portales temáticos como Viajar.com, Finanzas.com... Todo era poco para consolidar un proyecto que se había convertido muy rápido en la alternativa a Terra-Telefónica, en el número dos del mercado online español por reconocimiento de marca y por audiencia. Y eso a pesar de los enormes esfuerzos y de las ingentes inversiones de compañías mucho más grandes como Airtel, con su Navegalia o Retevisión, primero con Alehop y después con eresMas.

—¿Económicamente os iba bien?

—Era una cuestión en la que íbamos en paralelo: el equipo también estaba orientado a la búsqueda de financiación, teníamos que salir a Bolsa para poder seguir creciendo. Para captar más capital y ser una empresa más fuerte, se realizaron inversiones en Portugal, donde compramos Terravista.pt. Tratamos de hacerlas también en Italia, aunque allí nunca se concretó nada. Y además se negoció con Jazztel la incorpora-

ción de su ISP Jazzfree, que fue el primero gratuito en España, a Ya.com. Pero claro, todo aquel trabajo de salida a Bolsa tuvo que pararse poco a poco a partir de marzo de 2000, cuando se produjo el parón en los mercados y comenzó el crack puntocom. Para abril ya sabíamos que aquello iba cuesta abajo y que sería imposible salir a Bolsa en aquellas condiciones, así que se buscó una alternativa. Había que encontrar un gran comprador para Ya.com que permitiera a Jazztel recuperar lo invertido y que pudiera seguir con la aportación del capital que una empresa con sólo un año de vida necesitaba para seguir en crecimiento.

—La triste realidad de tener que vender...

—Sí, es un poco triste, es cierto, pero en el mundo de los negocios hay que manejarse así. No hubiera tenido sentido aferrarnos a aquello porque al final habría sido peor para todos. De modo que salimos a buscar novias para Ya.com y las principales eran dos grandes telcos europeas: France Telecom, que para entonces ya tenía en España una estructura enorme con Wanadoo y Deustche Telekom, que aún no tenía presencia en España. Se les presentó el proyecto y ambas estuvieron muy interesadas. Al equipo le interesaba más asociarse a DT para evitar duplicidades y, ya que habría también interesantes posibilidades para Jazztel en un futuro como posible socio de los alemanes en España, nos volcamos en la segunda opción. La venta se negoció por 550 millones de euros, de los cuales, como estaba pactado, un diez por ciento fue a parar a los empleados de la compañía con la condición de permanecer al menos cuatro años en la empresa. El mismo día de la firma del acuerdo y cuando ya estaba incluso convocada la prensa, llegó una contraoferta de France Telecom por 800 millones de euros. Imaginaos. Al final, la oferta de FT se rechazó por diversos motivos. Algunos estratégicos, es decir, Jazztel. Otros personales, porque una fusión con Wanadoo hubiera sido un drama, pues casi todos los puestos estaban duplicados. Y otros éticos: el valor de la palabra dada a los alemanes.

—¿Hubo celebración?

—Vaya si la hubo. La fiesta de la venta se celebró en la Casa de América y luego en el Irish Rover y el Moby Dick, bares de la zona de la avenida del Brasil en Madrid, y fue de las que hacen época. Sabíamos que

habíamos hecho historia e intuíamos que la resaca iba a ser de órdago. Y así fue. Aunque durante varios meses aún duró la euforia, pronto la crisis empezó a hacer mella en la compañía. Empezaron los recortes y a finales de 2002, Moisés Israel, entonces consejero delegado de Ya.com, decidió prescindir, entre otros muchos, también mis servicios.

El segundo café de Miguel Ángel ha acabado por enfriarse. Primero se ha demorado en pedirlo y luego, en beberlo. Así que hace una pausa y se dedica a tomarse, de cuatro sorbos, el líquido negro, negro como evidentemente fue su salida de la empresa. Le propongo a Miguel Ángel que haga una pausa en su relato y descanse y que Dominique cuente sus inicios. Ambos se muestran de acuerdo.

—¿Dónde estabas cuando todo empezó, Dominique?

—"Nací" en Internet en 1995, es decir, mucho antes de que la Red se convirtiera en algo importante, algo grande, algo que apasiona a todo el mundo... En aquel año yo trabajaba en Telemadrid Gestión Comercial, como jefe de investigación comercial, encargado de la elaboración de la información adecuada para vender mejor el canal de Televisión Autonómico al mercado publicitario, como soporte del departamento comercial. Fue en ese contexto que, junto con el director de marketing de la compañía, Juan Manuel Beltrán, decidimos utilizar la Red como canal de comunicación entre la cadena y los anunciantes. Nuestro objetivo era muy sencillo, crear una página en Internet donde los anunciantes, sobre todo las centrales, pudieran consultar nuestra oferta comercial, desde la programación hasta las tarifas publicitarias...

—O sea que al inicio el planteamiento fue puramente comercial.

—Totalmente. Y, aunque con muchos problemas, nos encontramos con el momento de cumplir nuestros objetivos. El mayor inconveniente que nos encontramos fue la excesiva tecnificación de los proveedores. No había nadie con un planteamiento comercial o de comunicación, todo era simple tecnología. A través del informático de Telemadrid contactamos con un proveedor de acceso y servicio que en aquel momento nos parecía adecuado, Spain Telecom. Aquella empresa había sido creada por una de las personas que recuerdo con mayor visión, empeño y fuerza de voluntad, Jesús Bermejo.

—Así es como salió vuestra primera empresa, ¿no es cierto? New Media Marketing.

—Ese proyecto lo llevamos a cabo Juan Manuel y yo, y nos dimos cuenta de una gran necesidad en el mercado. No había ninguna visión de Internet como canal de comunicación y desarrollo de actividades de marketing. Así empezamos a dar vueltas a la idea de crear una compañía de asesoramiento en comunicación y marketing para poder, de manera fundamental, servir de intermediarios entre las marcas comerciales, necesitadas de un asesoramiento que pudiera hablar su propio lenguaje, y los proveedores tecnológicos. Llegamos a tener 17.000 usuarios de Internet en España.

»A través de los contactos de Juan Manuel, nos asociamos en seguida con el Grupo Negocios para crear una unidad, Negocios.com, que se encargase de la realización y venta de proyectos digitales. Hoy tengo que reconocer que el Grupo Negocios fue muy visionario, ya que en aquellos años muy pocas empresas apostaban por Internet. Allí había dos personas pioneras, Tomasso Prenushi, como director de marketing, y José Luis Prado como director general.

—Pero eso no duró mucho, ¿no? —quiere saber Miguel Ángel, quien conoce un poco de aquella iniciativa.

—Por desgracia no, la aventura terminó muy rápido, pues al poco tiempo de incorporarnos hubo un cambio de dirección. Ambos directivos dejaron la empresa, por lo que uno de sus proyectos más innovadores resultó huérfano y tuvimos que liquidar el acuerdo alcanzado. Fue una época dura, sin ingresos, en la que decidimos continuar el camino de manera autónoma en unas oficinas pequeñas de la calle Santísima Trinidad...

—Con la perspectiva que da el tiempo, ¿cómo valoras esa experiencia?

—Probablemente New Media Marketing naciese demasiado pronto.

En aquellos años había muy poca conciencia de la necesidad de desarrollar una presencia online por parte de las grandes marcas. Nuestra labor era básicamente una labor de agencia, como podemos entender la palabra agencia en aquellos años. Teníamos que elaborar la presencia

corporativa de nuestros clientes en Internet teniendo en cuenta las limitaciones: las conexiones eran mediante módem, a velocidades muy bajas, de tal modo que no podíamos permitirnos muchas licencias creativas, y, tal y como he comentado, había sólo 17.000 personas con conexión a Internet en España.

»Teníamos repartido el trabajo de acuerdo a nuestras propias características. Juan Manuel, con sus muchos años de experiencia comercial en el mercado publicitario, se encargaba de la captación de las cuentas y la fidelización de los clientes, y yo, por otra parte, me encargaba de la realización de los proyectos, en contacto con los proveedores tecnológicos, e intentaba sacar los márgenes suficientes para poder seguir con nuestros desarrollos. Claro está... Juan Manuel siempre se mostraba descontento porque nuestros costes eran altos y yo siempre me encontraba molesto porque vendía demasiado barato. ¡Qué momentos! Para remontar nuestra moral nos escapábamos a comer una chapata de bacon con queso en el EMYFA de la calle Santa Engracia.

—¿Has visto, Jorge? —me dice Miguel Ángel—. ¿Has notado cómo todos tuvimos nuestros malos momentos?

—Vaya que lo he notado. Con cada entrevista que hago para el libro me entero de una nueva historia de riesgos, despidos, pérdidas... pero el éxito después. ¿Tu situación cuándo cambió, Dominique?

—Seguimos así durante un tiempo. Éramos tres porque habíamos contratado a Valle Gonzalo, que años más tarde fue directora de la división digital de Optimedia. Seguimos con la atención a nuestros clientes hasta que empezaron a interesarse por nosotros dos centrales de medios, Media Planning y Carat. Curiosamente, ambas centrales tenían mucho interés, al mismo tiempo, por crear un departamento especializado en los medios digitales, que en aquellos años sólo era Internet. Recuerdo que aquellas semanas eran semanas de profunda duda y reflexión. Las dos centrales más fuertes del mercado querían incorporarnos a sus plantillas para empezar a desarrollar sus actividades digitales. Teníamos plena consciencia de la trascendencia de nuestra decisión. En aquel año, 1996, Carat era líder de mercado, a poca distancia de Media Planning. A dos o tres días de diferencia teníamos que presentar nuestra

idea de negocio a ambas compañías y luego decidir con cuál nos íbamos a asociar. Finalmente, decidimos incorporarnos a Carat y convertirnos de esa manera en la primera división digital de una central de medios del mercado español.

—Tiempos de decisiones muy importantes. ¿Qué sientes al recordarlos?

—Hoy, al contemplar el desarrollo de empresas como Media Contacts, que se ha convertido en una multinacional muy fuerte, o ZED Digital, la verdad es que me genera cierta nostalgia. Surgen pocas veces las oportunidades de volver la vista atrás para darse cuenta del camino recorrido y los momentos tan trascendentales para la evolución del mercado que se han vivido.

—¿Cómo fue la experiencia con Carat? —vuelvo a preguntarle.

—En enero de 1997 nos trasladamos a las oficinas de Carat España, en la calle Félix Boix. Recuerdo que nos tuvimos que instalar los tres en un despacho pequeño, que antes hacía las veces de sala de juntas. Los equipos de medios tenían que hacer sus reuniones en la cafetería, lo que, la verdad, no les hacía mucha gracia, ja, ja, ja. Fueron momentos tremendamente ricos, con desafíos cada día... Teníamos que empezar a generar conocimiento de la existencia de un nuevo medio de comunicación, Internet, a grupos de planificación publicitaria que estaban acostumbrados, desde hacía años, a trabajar con medios ya bien implantados y se mostraban muy lejos de estar preparados a renunciar a la más mínima parte de protagonismo o presupuesto. Creo que hasta se generó confusión en la mente de algunas personas en Carat, que no entendían el porqué de la necesidad de crear un nuevo departamento informático si ya existía uno. Porque claro, nos veían como informáticos... ¡Más de uno vino a nuestra "cueva" para pedirnos que le configurásemos la impresora!

—Eso era muy frecuente —añade Miguel Ángel—, que te tomaran por "el que sabe de ordenadores" o "el que sabe de informática", como si fuésemos técnicos. Si lo habremos sufrido...

—Pero la verdad es que fue una época muy interesante —dice Dominique—, porque el mundo publicitario empezaba a despertar al nuevo medio. Recuerdo bien la primera visita que recibí de Pep Vallès, fundador del portal Olé, que venía a vendernos sus espacios publicitarios.

Muchos años después, cuando Olé fue comprado por Telefónica y se convirtió en Terra, Pep Vallès se convirtió en millonario. También recuerdo la primera visita de Gonzalo de La Cierva, recién salido de la dirección comercial de Telecinco, para presentarnos su proyecto de agencia interactiva Icon Medialab, importado de Suecia, o las primeras reuniones que tuvimos con Daniel Solana, fundador de DoubleYou y más conocido en aquellos años por ser el creador de las viñetas de Creatas y Ejecutas en la revista *Anuncios*. Él acababa de regresar de Estados Unidos, país en el que había tenido sus primeros contactos con el mundo interactivo y traía muchas expectativas, ganas y ambición a España. Recuerdo nuestra primera visita a Daniel, en su casa de las afueras de Barcelona, en la que tenía montada la oficina en el sótano... Hoy DoubleYou es una de las agencias más consolidadas del mercado español, gracias a la visión y el tesón de personas como Daniel. Muchos de nuestros clientes buscaban un asesoramiento para la creación de su presencia online. Así fue como DoubleYou empezó a trabajar para cuentas como San Miguel, Lanjarón, Audi o SEAT, con los que demostró una visión sin igual y una capacidad creativa fuera de lo común. Para mí Daniel es, sin duda, uno de los grandes personajes de la historia de Internet en España...

»También recuerdo cómo al cabo de unos seis meses de haber tomado la decisión de incorporarnos a Carat, Media Planning lanzó una nueva línea de negocio, llamada Media Contacts, al frente de la cual estaba Joshua Novick, en una apuesta firme y decidida por dotarse de una capacidad de asesoramiento potente para sus clientes. He de reconocer, hoy, años después, que Media Planning demostró una gran visión y que Joshua creó el germen de una aventura empresarial de gran éxito... Fue también en aquella época en la que conocí a otro de los personajes que para mí son importantes en el desarrollo de la industria publicitaria online: Javier Navarro. En aquel momento, Juan Manuel ya había abandonado el proyecto y yo estaba cada vez más involucrado en otros aspectos en Carat. Necesitaba a alguien con la capacidad de hacerse cargo del departamento. Javier en aquel momento era responsable de la comercialización de la publicidad online del grupo Recoletos y aceptó mi oferta. Por fin había alguien con el que podía compartir las decisiones. En efecto, lo que más sufría en aquella época era el desconocimiento global res-

pecto a los medios digitales que existía en la empresa, de tal modo que no podía consultar mis decisiones con nadie que las pudiera comprender, analizar y discutir.

—¿En total cuánto tiempo estuviste en Carat?

—Dos años. Desde enero de 1997 hasta diciembre de 1999. En ese momento me incorporé a 24/7 Media.

—¿Y eso cómo fue? ¿Cómo eran las cosas en 24/7 Media, qué otros proyectos tenías en mente?

—Bueno, 24/7 Media era una red de venta de publicidad online en la que me quedé relativamente poco tiempo, ya que desde Carat pensábamos en la necesidad de crear un nuevo tipo de empresa en el mercado... En aquella época es cuando empezó a gestarse la creación de la Interactive Advertising Bureau. La idea de crear esta asociación vino de un conjunto de tres personas, en concreto Maalin Svensson, Imma Haro y yo. Maalin trabajaba en el departamento comercial de IDG e Imma era la directora de marketing y comunicación de 24/7 Media, con sede en Barcelona. Al gestar la idea de crear la asociación, que ya existía en Estados Unidos y en muchos países europeos, nos dimos cuenta de que faltaba un organismo de cohesión en el mercado que pudiera ayudar al sector a ser reconocido como parte integrante del sector financiero. Nos pusimos en contacto con la IAB de Estados Unidos y varios países europeos, para conocer cómo funcionaban y cuáles eran los requerimientos para montarlo en España, y nos pusimos manos a la obra. Contactamos con varios amigos del sector para consultarles la idea y poder establecer la primera junta y empezó uno de los elementos que más ayudaron a desarrollar el sector interactivo en España. Hoy día, la IAB es una asociación sólida, que ha conseguido fomentar el desarrollo del sector de manera importante.

»Durante el año en el que trabajé en 24/7 Media España, jamás se me fue de la cabeza la idea de que el mercado de las centrales de medios vivía completamente ajeno a la realidad de las empresas de Internet, a las cuales se les prestaba un servicio inadecuado. Lo que aquellas empresas necesitaban era un servicio integrado, un proveedor capaz de entender sus necesidades y planificar los medios publicitarios de acuerdo a esas

necesidades, no lo contrario. Esa idea fundamentalmente había nacido cuando, desde Carat, captamos las cuentas publicitarias de Netjuice, empresa incubadora de proyectos interactivos que inició proyectos tan fuertes como SportArea, DóndeComprar, Baquía, GolfSpain y algunos otros.

»La compañía tenía objetivos que los equipos de planificación de medios eran incapaces de comprender. En consecuencia, las recomendaciones de medios eran siempre desajustadas. Yo sentía que era el único capaz de entender esas necesidades y que al mismo tiempo era incapaz de trasladarlas a los equipos de manera coherente. Sentía que existía una profunda necesidad de crear una nueva raza de planificadores de medios, con un conocimiento más integrado de los medios.

—¿Desarrollaste una estrategia a partir de esa necesidad?

—Bueno, yo no era el único en tener esas sensaciones. Javier Navarro, que había asumido la dirección del departamento interactivo en Universal McCann, también sentía exactamente lo mismo. Tardamos más de un año en crear el proyecto que iba a convertirse en nuestra gran apuesta en el mercado. Queríamos crear la primera agencia de medios del siglo veintiuno, una agencia diferente, integrada, que no se estructurase internamente por equipos de planificación on y off, sino que fuera capaz de planificar todos los medios de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Era una central de medios que planificaría y compraría los medios de comunicación para un nuevo tipo de cliente, las empresas puntocom, con una comprensión profunda de sus necesidades y su mismo idioma.

—En esa iniciativa participó más gente, ¿no es así? —le pregunto Dominique de nuevo.

—Sí, Javier y yo nos reuníamos a mediodía o por la noche para trabajar en el plan de negocio, configurar las necesidades, pensar en los integrantes del proyecto y demás. Nos vimos con Daniel Solana, con Óscar González Hormigos, director general de Wysiwyg, hablamos del proyecto y compartimos opiniones. Recuerdo con simpatía reuniones que teníamos entonces en las oficinas de DoubleYou en Madrid, preciosas... Se agrupaban varias personas del sector, más o menos como ahora estáis haciendo para el libro... Incluso personas pertenecientes a empresas que eran competidoras nos reuníamos bajo la mirada de los empleados de

DoubleYou, que tenían que preguntarse qué era lo que se tramaba... Trabajamos duro y todos veíamos el nicho, la necesidad, la oportunidad.

—¿Cuándo se materializó la empresa?

—Creamos la empresa en agosto de 2000 y al mes siguiente ya estábamos preparados, de modo que lanzamos el proyecto. Javier y yo habíamos dimitido durante el verano y había un plan de integración de las demás piezas claves, muchos de ellos provenientes de Carat y Luis Miguel Fernandez, que llegó tras ser director general de Media Contacts. Incluso Luis Miguel, que también veía muy claro el nicho, nos propició una gran sorpresa cuando después de muy pocas conversaciones para ver su disposición a sumarse al proyecto, llamó a Javier para comunicarle, sin haber llegado aún a un acuerdo sobre su incorporación, que ¡ya había dimitido de Media Contacts!

—Pues menudo entusiasmo.

—La verdad es que la acogida del proyecto fue magnífica, conseguimos muy buenos clientes en un lapso muy corto de tiempo. Desarrollamos muy rápido herramientas muy avanzadas de planificación online y gestión interna, teníamos un gran equipo, incluso lanzamos un libro sobre Internet al mercado... Sin embargo, el mercado había empezado a dar señales de debilidad y los clientes captados, que en un principio hablaban de presupuestos muy importantes, empezaron a ralentizar sus inversiones e incluso algunos a cortarlas completamente. De manera inevitable empezamos a sufrir lo que luego se revelaría como la explosión de la burbuja puntocom.

—¿Cómo os afectó esto? Lo que sé es que seguisteis adelante para declarar el fin de la empresa poco después —le dejo caer.

—Seguimos con el proyecto, teníamos un gran equipo, buenos clientes, muchas ganas y llegamos a tener reuniones muy convincentes con inversores interesados en participar en el proyecto. En concreto, justo antes del verano de 2001 cerramos el trato con un grupo de inversión muy importante de Cataluña. Recuerdo el viaje a Barcelona, la reunión y presentación con ellos y finalmente la conclusión por parte del director general, que nos confirmba su inyección de capital. Nos comentó que sólo hacía falta la aprobación definitiva por parte del comité, prevista

para el viernes 14 de septiembre, ya que durante las vacaciones no se aprobaban inversiones. De camino al aeropuerto, cansados de muchos meses de estrés y tensión, de no cobrar sueldo alguno, de tener que mostrar optimismo delante de todos a pesar de la tendencia negativa del mercado, no teníamos fuerzas ni para celebrarlo. Nos sentamos en una cafetería en el aeropuerto de El Prat, sin hablar pero con un profundo alivio y una profunda satisfacción. Nuestra empresa se había salvado, lo habíamos conseguido, recuerdo perfectamente ese sentimiento, uno de los mejores momentos de mi vida...

—Pero claro, era justo septiembre —hace notar Miguel Ángel. Yo no me he dado cuenta de la coincidencia de fechas. Dominique asiente con la cabeza, pero sigue con su relato tal como venía.

—Pasamos el verano con ansiedad a la espera del 14 de septiembre de 2001... sin imaginar que tres días antes el mundo iba a vivir uno de los momentos más negros de la historia moderna. Los atentados del 11-S provocaron, aparte de lo que ya se sabe a nivel humano y económico, un parón absoluto en cuanto a la actividad publicitaria, y, evidentemente, el 14 de septiembre aquel grupo inversor decidió parar todos sus planes de inversión y pronunciar así nuestra sentencia de muerte como empresa.

—Tiempos muy difíciles...

—Imagínate.

Miguel Ángel pide su tercer café. Yo acabo mi botella de agua y Dominique pide una para él.

—Pues saltemos entonces hasta el año siguiente —propongo—, cuando entraste en Espotting.

—A principios del año 2002 —dice Dominique—, en plena crisis del mercado de la publicidad online, me contactaron desde Espotting para una posible incorporación como director comercial de la filial española. Espotting era una empresa que se dedicada a los enlaces patrocinados, de origen inglés y líder en el mercado europeo. Era representante publicitario de los resultados de búsqueda a modo de Coste Por Clic de Yahoo!, entre otros muchos... En España no se conocía este modelo de negocio, que había sido creado por GoTo.com en Estados Unidos años

antes. Para mí fue como volver a nacer, volver a empezar, crear e implantar un nuevo modelo en el mercado, primero como director comercial y posteriormente como director general. El mercado rápidamente se recuperó y en Espotting vivimos el renacer, el respirar de nuevo, el inicio de la fase de expansión que aún hoy no ha terminado. Ya con años de bagaje y mucha más experiencia, todo parecía más fácil y más fluido. Fue una época muy bonita, en la que implantamos, en Espotting primero y MIVA después, un nuevo modelo de negocio que hoy día representa el 50 por ciento del total de la inversión publicitaria online.

—¿Se podría decir que con el tiempo te has especializado en iniciar proyectos?

—Sí, cuando echo la vista atrás es lo que veo, es lo que he hecho toda mi carrera.

La sonrisa que dibuja ahora el rostro de Dominique me parece una señal inequívoca de que es hora de volver a cambiar de foco. La conversación debe retomar la historia de Miguel Ángel, que nos ha dejado en el momento preciso en que se quedaba sin empleo, despedido de Ya.com, a finales de 2002.

—¿Cómo te lo tomaste? —pregunto—. ¿Fue un momento de angustia o simplemente te dijiste "a empezar de nuevo"?

—A empezar de nuevo, como siempre. De eso se trata —sonríe—. Me dediqué varios meses a trabajar como consultor y a impartir clases. Luego, a través de Noelia Fernández, con la que me había cruzado varias veces a lo largo de mi carrera, me surgió la oportunidad de entrar en Yahoo! España.

—Tu carrera no está marcada por pymes, precisamente.

—Ja, ja, ja. La verdad es que no. ¿Adivinas cuántas entrevistas tuve que hacer para entrar en Yahoo!?

Le pregunto cuántas y él insiste en que lo adivine. "Di una cifra". "Cinco", digo. "Más", responde. "Ocho", propongo, a lo que me contesta: "El doble". "¿16?", pregunto yo, estupefacto.

—Tras nada menos que 16 entrevistas por fin firmé como director de MIEF, algo así como el director de contenidos de Yahoo! España, a las

órdenes de Noelia pero, en realidad, casi como su sustituto durante gran parte del tiempo, porque ella pasaba mucho tiempo fuera debido a que estaba realizando un MBA internacional de gran exigencia. En Yahoo! España encontré un equipo muy motivado y de altísimo nivel, con Javier Rodríguez Zapatero al frente. Tenían las ideas muy claras, aunque poca libertad y escasos recursos. Aún así, la imaginación y las ganas se impusieron y en los dos años que estuve allí se consiguieron grandes cosas: pasamos de ser los quintos en audiencia en España a ser los terceros, tras superar a Terra y Wanadoo. En el apartado de contenidos también conseguimos, pese a partir de una situación muy débil por la falta de recursos, ser líderes en cine, segundos del mercado de juegos, quintos en deportes y noticias, segundos en música... Aprendí mucho, muchísimo, y fue una gran experiencia conocer por dentro una empresa tan fascinante como Yahoo!, que en aquel momento además comenzaba a ver a Google como el enemigo a batir. Lo mejor, sin duda, fue el equipo de gente que había allí, ya que tanto en lo humano como en lo profesional eran auténticos gigantes.

Cuántos capítulos distintos ha tenido la carrera profesional de Miguel Ángel. Todo lo que ya ha narrado, y que yo sepa, le quedan dos. Así que voy directamente a por ellos.

—¿Cómo fue que dejaste Yahoo! para ir a Vocento?

—Mi problema en Yahoo! era que no podía crecer más. Por un lado Noelia Fernández, que en principio tenía prevista para 2003 su salida hacia responsabilidades internacionales, en 2005 seguía en la empresa y no parecía que la ansiada oportunidad fuera a llegar. Y por otro, lo cierto es que las limitaciones presupuestarias aún eran enormes. Podríamos decir que todo lo que se podía hacer ya se había hecho y en esas, se me cruzó por medio una oferta que no pude rechazar. Había organizado una comida con Fernando Samaniego, al que conocía de Larioja.com y al que acababan de nombrar director general de diversificación e internacionalización de Vocento, para explorar un posible acuerdo con Yahoo!, cuando me soltó de sopetón si podría interesarme un puesto de director de contenidos online para todo el grupo Vocento.

»La propuesta era muy tentadora y me abría las puertas a un proyecto apasionante: ayudar a crear un departamento corporativo de nuevas

tecnologías y relanzar a Vocento en Internet. Tendríamos recursos, apoyo político desde arriba y libertad para trabajar. Poder trabajar en la evolución hacia lo digital de un grupo multimedia con prensa, radio y televisión era una oportunidad única. Y aunque luego las cosas no fueron del todo como se esperaban, porque Vocento es un grupo muy reacio al cambio y el grupo no estaba preparado para aquello en ese momento, se cubrieron muchos objetivos. Se creó el departamento corporativo y se puso al frente a Luis Andreu como director general de nuevas tecnologías, se contrató un equipo de marketing y otro equipo técnico, se creó una redacción central para surtir de noticias de última hora a todos los medios online del grupo, se lanzó un potente grupo de portales temáticos, se iniciaron los procesos de rediseño de los diarios del grupo... Con todo, lo más importante es que Vocento tomó conciencia poco a poco de la importancia de Internet para su futuro.

—¿Hasta cuándo estuviste en Vocento?

—Hasta septiembre de 2006.

—¿Y es entonces cuando surge el proyecto de tu propio portal?

—Vaya, Jorge, veo que estás informado. En realidad yo ya había considerado agotada mi etapa en Vocento y me surgió una oportunidad para un cargo de director general en una empresa de contenidos culturales y promociones periodísticas. Allí fui y aunque mi paso por ella fue efímero, me permitió entender hacia dónde quería encaminar mi futuro: quería intentar lanzar mi propio proyecto de Internet.

—Así llegamos a los proyectos actuales. Cuéntame, Miguel Ángel, cómo va la Red Karaoke, y luego tú, Dominique, háblame un poco de Wunderloop.

—Bueno —dice Miguel Ángel—, después de tantos años de carrera, fue así como me convertí en emprendedor y en abril de 2007 lancé, conjuntamente con mi hermano y socio Richard, el primer karaoke online en español y el tercero que nacía en el mundo: Red Karaoke. Por suerte, el proyecto ha nacido con estrella y se posiciona en una red social enorme de gente aficionada a cantar y escuchar música.

—Y Wunderloop es el líder europeo de una nueva técnica publicitaria, el behavioral targeting, o, en castellano, la segmentación por com-

portamiento del usuario. Me incorporé a esta empresa en diciembre de 2006 para trabajar, otra vez, en un modelo de negocio hasta entonces inexistente en España. Pero no tengo dudas respecto al grandioso futuro que le espera a esa técnica, ni por supuesto al de la empresa, ya que acaba de lanzar un producto que en sí es una innovación a nivel mundial: el primer mercado libre de audiencias segmentadas en Internet.

¿Qué más se puede decir? Miguel Ángel Díez Ferreira afirma que la Red Karaoke ha nacido con estrella. Pues vaya, para uno que los escucha hablar y contar sus historias, aunque se acostumbre a historias como estas a fuerza de armar este libro, los que han nacido con estrella son ellos mismos: Miguel Ángel, Dominique Loumaye y otros tantos que, como ellos, emprenden y logran lo que se proponen.

Sixto Arias y José Luis Orihuela: estudiar el pasado para anticiparse al futuro

Sixto Arias es experto en nuevas tecnologías, presidente de la Mobile Marketing Association de España y director general de MC Mobi. Pero además de todo eso, sobre todo es, como tantos protagonistas de este libro, un emprendedor joven, con muchas iniciativas y logros. Incluso él y yo hemos compartido algún proyecto. Por eso fue uno de los primeros nombres que le propuse a Ángel María cuando empezamos a hablar del libro. Cuando hablé por teléfono con Sixto y le pregunté si podría venir un rato a mi oficina, me dijo que lo haría "con mucho gusto".

Aquel mismo día llamé a José Luis Orihuela, también especialista en nuevas tecnologías y medios digitales, profesor universitario, autor de uno de los blogs más leídos en España, eCuaderno y, por si todo esto fuera poco, autor del libro *La revolución de los blogs*. Quiso la casualidad que sólo pudiera quedar conmigo en el mismo momento que yo había pautado con Sixto. ¿Por qué no entrevistarlos juntos?, pensé. Primero fue sólo una idea, luego lo medité y me pareció positivo, ya que las entrevistas podrían potenciarse. Lo consulté con ambos y les pareció bien. De manera que así lo organicé.

En el momento prefijado para la cita, José Luis me avisa que llegará unos minutos más tarde. Decido comenzar con Sixto y que José Luis se sume.

—Cuéntame cómo fue tu primer acercamiento a Internet.

—Descubrí Internet por el relato de un compañero de trabajo recién llegado de Nueva York, en el año 1995. Este me contaba que desde un ordenador se podía entrar a la biblioteca del Congreso. Yo trabajaba en una editorial de libros de autoayuda y estaba intrigadísimo por cómo funcionaba ese invento. Así que me fui a uno de los primeros cibercafés que abrieron en Madrid y contraté una sesión carísima, además de lenta, para teclear algunas de las marcas más famosas del mundo y ver si estaban presentes en ese nuevo invento.

—Esa es una experiencia compartida por muchos: no saber bien qué buscar e ir directo a las marcas más famosas.

—No es un mal método.

—¿A cuáles fuiste tú?

—Recuerdo que la primera fue Ferrari. Descubrí que sí, que estaba presente con un web site bastante digno: imágenes, logos y algunos textos sin animaciones ni demasiadas florituras. No recuerdo qué otras marcas busqué, pero lo que no olvidaré es el tiempo que cada nuevo web site tardaba en descargarse, una verdadera eternidad. En seguida me imaginé que podría vender libros en formato digital y lo mejor de todo, hacerlo directamente al consumidor, sin intermediarios y con mejores márgenes. Internet era entonces como el que ahora, más de diez años después, encontramos en el teléfono móvil: lento, caro y con contenidos dudosos.

Así aparece por primera vez en la charla el gran interés actual de Sixto: los teléfonos móviles. En la portada de su sitio web, una frase de su autoría lo deja claro: "Ningún medio de comunicación viaja en el bolsillo del cliente, está encendido diez horas al día, admite sonidos, imágenes y vídeos, tiene una penetración superior al 90 por ciento de la población, es interactivo y además permite realizar pagos de una forma segura como el teléfono móvil". Pero él sigue con su historia sin saltos cronológicos.

—En aquellos tiempos, Jorge —me explica—, Zeta Multimedia lanzaba una colección de CD-ROMs con excelentes contenidos, navegación y atractivo visual. La velocidad de transmisión desde el lector del propio ordenador podía hacernos imaginar cómo serían las webs en cuanto el ancho de banda fuese mayor. Esto me inspiró a crear una colección de miniguías de bolsillo con un disquette de 3,5 bajo el título *Lo más Web*. Los tres primeros ejemplares fueron sobre sexo, negocios y cine, respectivamente. No hace falta señalar cuál de ellas fue la que más se vendió, je, je...

Nos reímos y antes de que Sixto retome su relato, recibo el aviso de que José Luis Orihuela ha llegado. "Que pase", pido. De modo que ahí lo tengo frente a mí. Le doy la mano y sonrío. Aprecio que es igual que en las fotos, con sus anteojos de marco rectangular y su barba salpicada

de canas lo que le da un aire de profesor universitario. Le explico la situación en que nos hallamos y me pide que prosigamos.

—Bueno —dice entonces Sixto—, te contaba entonces del disquette. Lo que te permitía era pseudonavegar por una selección de webs de cada una las temáticas. Los usuarios de Internet en España en aquellos tiempos debían ser unos pocos cientos de miles y la Red, una gran desconocida.

—Esa editorial fue mi primera empresa y después entré a trabajar en una editorial de revistas y de multimedia, Tower Communications. Entre otras, publicábamos la revista *Super Net Magazine*, que era una perfecta atalaya para conocer lo que pasaba con Internet en España y en el mundo. Y lo mejor de trabajar allí era que podía navegar todo lo que quisiera y a una velocidad más que aceptable, tras venir quemado por un módem 14.400.

—Te sentirías poco menos que en el paraíso.

—Tienes razón, poco menos, je, je. Pero el verdadero reconocimiento de la Red y de los que nos dedicábamos a ella llegó en el año 99. Un concurso de creatividad me llevó a conocer a mi siguiente empresa y al equipo directivo con el que trabajaría los siguientes siete años y con los que crearía, a su vez, otras empresas.

—¿Cuál era ese concurso, el que ganó Icon...? —pregunta Orihuela, que se suma a la charla con voz propia.

—Exacto. El concurso consistía en una campaña de banners para el lanzamiento del primer curso multimedia de Webmaster. Icon Medialab lo ganó por goleada, con un 15 por ciento de click through, un ratio de respuesta elevadísimo, que en aquella época era posible conseguir. Luego yo me sumé a Icon Medialab, y para mí esa fue una estupenda experiencia. Todas las semanas los medios de comunicación se interesaban por lo que hacíamos los cocineros de webs y portales. Además, me permitió conocer de cerca lo que estaba pasando en Suecia, locomotora y Silicon Valley europeo. Empresas como Icon, FarmFrab o Cell abrían multitud de oficinas en decenas de países en cuestión de meses. En Madrid pasamos de 15 a casi 120 empleados en menos de dos años. Fueron tiempos de gloria en los que instituciones de prestigio como las escuelas de nego-

cios o *The Economist* se interesaban por nuestros conocimientos y nuestra experiencia.

—Era la famosa burbuja de Internet.

—Sí, pero era más que eso. Lo que sentíamos entonces y de alguna manera sostengo ahora, es que ocurría, que era real: había una revolución en marcha que transformaría los mercados, las formas de hacer negocios, la enseñanza, la transmisión de la cultura o las finanzas, además de ciertas estructuras sociales y las relaciones interpersonales. Y eso era y es así. Por ejemplo: nuestras oficinas no tenían despachos, eran luminosas, abiertas, agradables, con terrazas y zonas de descanso y esparcimiento. Las coca-colas las pagaba la empresa.

—Es decir, que lo notábais a nivel de organización empresarial —dice José Luis, a quien se ve muy interesado en el tema.

—Así es. Además crecíamos muy rápido. Cuando necesitábamos espacio extra y tirar algún muro, organizábamos una divertida fiesta, en la que se repartían martillos entre los invitados. Lo que invertíamos en copas lo ahorrábamos en obreros. Fueron años tan prósperos que resultaba casi imposible plantearse una crisis de las dimensiones de la que se avecinaba. Los valores de las acciones se duplicaban y triplicaban en cuestión de semanas, los pronósticos no podían ser mejores. Los bancos de inversión, los fondos de capital riesgo, los institutos de investigación, los medios de comunicación más prestigiosos, todos auguraban tiempos dorados y un impacto transformador de las nuevas tecnologías en todas las industrias. Nada parecido a estar en la antesala de una crisis financiera. Sólo —y levanta el dedo índice lo más alto que puede, arquea las cejas y habla con énfasis en cada palabra— había un síntoma extraño —pausa teatral—: Radio Intereconomía no dejaba de oírse en los taxis.

—Algo debía andar mal.

—Ya lo dijo Rockefeller: cuando tu limpiabotas te pregunte por la Bolsa, vende todo lo que tengas invertido en acciones. Y así fue, los tiburones inversores que habían entrado justo en el momento oportuno se marcharon con las aportaciones de los taxistas, los fontaneros y las mías, haciendo que los mercados se derrumbasen. También hubo otras víctimas que refulgieron en sus lanzamientos con destellos de oro, como

Patagon, Ecuality, Boo o Viaplus. Y para colmo a mí esos duros momentos me pillaron en pleno cambio de Icon Medialab a Result, con Gonzalo de la Cierva y Adolfo Hauber, dos de mis compañeros en Icon. Result era una empresa de origen sueco especializada en acelerar el aterrizaje de las empresas puntocom en los nuevos mercados. Sin duda, se trataba de un brillante modelo de negocio en tiempos de prosperidad, pero el peor de todos en momentos de recesión.

José Luis Orihuela está cada vez más metido en el tema. De hecho, es casi un entrevistador a la par mía: los dos escuchamos con suma atención y él cada tanto pregunta. Él fue quien quiso saber otras graves consecuencias de la crisis.

—Bueno, si la situación era triste en nuestro país —prosigue Sixto—, en el norte de Europa era dramática. Allí sí había muchos cibermillonarios que en pocas semanas se convirtieron en ciberarruinados.

—¿Y cómo os afectó directamente? —quiero saber.

—Por suerte, nosotros no estuvimos entre quienes quedaron arruinados. Movilisto, nuestro 7777 y, en gran parte, el libro *¿Quién se ha llevado mi queso?*, salvaron nuestros sueldos y la continuidad de la empresa. Pronto empezamos a gestionar votaciones de programas como *Operación Triunfo* o *Gran Hermano*. Reconozco, eso sí, que uno de nuestros primeros errores fue pensar que el medio idóneo para vender tonos y logos era Internet, donde debíamos anunciarnos ampliamente. Afortunadamente, el sistema de seguimiento de ventas en tiempo real nos permitió salvar la cuenta corriente. El nuestro fue un proyecto de empresa muy gratificante, que nos permitió liderar mercados como el de Portugal, Francia, Rumania o Marruecos. Mi etapa en Movilisto duró hasta que lo vendimos a la empresa Itouch.

—¿Qué vino después? —pregunta José Luis.

—Mi siguiente proyecto fue probar suerte intentando montar un Movilisto en China. Fracasé. A mi vuelta, retomé el contacto con Result y colaboré en el lanzamiento en España de empresas Web 2.0 como openBC o Eprofessional. Y así llegamos a la actualidad.

—Que te encuentra, ¿de qué manera? —pregunto.

—Hoy, Jorge, el destino me ha llevado al momento en el que he comenzado este relato, más de diez años atrás. Ten en cuenta esto: "El mejor profeta del futuro es el pasado". La frase es de Lord Byron. Por ese motivo, en este momento, la experiencia de aquellos años vuelve y me permite entender mejor qué es lo que va a ocurrir en Internet móvil, porque identifico muchos signos que establecen lazos de similitud.

—Desde tu lugar de experto en Internet móvil —pregunta José Luis—, dinos algo que tenemos que saber quienes todavía no manejamos demasiado el tema.

—Uhm, es una cuestión interesante. Yo creo que lo importante es que no se confunda nadie: lo mejor de Internet no es lo más adecuado para el teléfono móvil. Hay que tenerlo claro. Internet móvil es inmediatez, es adecuación, son las circunstancias.

La cara de José Luis expresa la satisfacción que le produce la charla, como si el objetivo de su presencia allí fuera oficiar de entrevistador y no de entrevistado. Pero entonces, yo voy al ataque.

—Es tu turno, José Luis. ¿Estás preparado?

—Pues claro.

—Mira que Sixto podrá preguntar, como has hecho tú con él —digo por hacer un chiste—. Adelante.

—Yo llevo 15 años en Internet —comienza Orihuela—, y debo decir que la mayor parte de mi trabajo tiene características académicas, así que desde ahí es desde donde puedo hablar. Mis comienzos se remontan al curso 1992/1993, cuando comencé a usar el correo electrónico para comunicarme con mi familia en Argentina y con mis colegas en Estados Unidos. Las primeras máquinas con conexión a Internet estaban en la biblioteca de la universidad y para el correo se utilizaba el protocolo X.400 que, para un profano, era de una complejidad espantosa. Otra de las aplicaciones que usé en aquella época fue Telnet, que emulaba el funcionamiento de un terminal remoto sobre la máquina local y permitía, por ejemplo, acceder a los catálogos electrónicos de otras bibliotecas respetando sus respectivas interfaces, basadas en texto. ¿Estoy siendo demasiado técnico?

—No demasiado, no te preocupes —respondo.

—En el curso siguiente —y continúa adentrándose en su memoria—, junto a mi colega Juan José García-Noblejas y de la mano del director del centro de tecnología informática de la universidad, Ignacio Coupeau, tuvimos la oportunidad de conocer el navegador gráfico Mosaic. Desde entonces quedé enganchado a la Red, aunque al principio costaba mucho trabajo y tiempo encontrar información. El famoso servidor Gopher de la Universidad de Minnesota era un destino inevitable en una época en la que se navegaba mediante sistemas de carpetas anidadas. Es en esa época, en 1994, cuando la Web se hace visible, aunque su aspecto inicial era bastante rudimentario en términos de diseño. Los periódicos comienzan su desembarco en la Red y en el servidor de *The New York Times* se podía acceder a una versión PDF del diario. La inmensa mayoría de los recursos disponibles en la Red estaban en inglés y el acceso a los sitios se hacía eterno.

—Había que tener paciencia, ¿verdad? —dice Sixto, quien ahora se muestra dispuesto a ayudarme como antes lo había estado José Luis.

—Sí, mucha. Así, a la búsqueda de alternativas, encontré gran variedad de recursos y muy buena velocidad de navegación en los newsgroups o grupos de noticias. En el grupo soc.culture.argentina descubrí la red social conformada por los argentinos que vivían fuera del país y por allí llegué a Gardel, el www server de la Red argentina, puesto en marcha en Alemania por Luis Mandel. En España, la primera gran referencia que recuerdo como usuario es el directorio y buscador ¿Dónde?, que puso en marcha la Universidad Jaume I de Alicante. Más tarde, en el curso 1994/1995, comencé a publicar una página en la que ordenaba recursos sobre comunicación audiovisual: Audiovisual Resources on the Internet. La versión 1.0 es de mayo de 1995 y con el tiempo se convertiría en Recursos en Internet para Comunicación en el directorio www.unav.es/digilab/, sitio en el que concentré, poco a poco, buena parte de mi trabajo online hasta la llegada de los blogs.

—A ver —digo—, una cosa que encontré por ahí y que me pareció muy graciosa, fue aquella viñeta...

—Ah, sí, claro —dice Orihuela, con una sonrisa que deja traslucir cierta timidez.

—¿Puedes contárnosla?

—En marzo de 1995 mi colega Álex Pardo me retrató en una viñeta en cuyo primer recuadro se me ve entusiasmado navegando, acompañado por la frase "Let's use Netscape, I'm a multimedia man...", con esa fecha, 1995, y en el segundo recuadro aparezco como un anciano, con el ordenador cubierto de telarañas, que acaba de terminar de descargar una página. "Oh, great!", exclamo agotado, con fecha de 2036.

Sixto y yo nos reímos con ganas. Luego le pregunta a José Luis sobre la principal diferencia entre un investigador, un profesor universitario y un simple emprendedor, en el ámbito de Internet. "Tal vez los libros", responde José Luis, después de meditarlo unos segundos.

—Por ejemplo —sigue—, yo leí por esa época los dos libros que más me ayudaron a entender Internet desde el punto de vista técnico. Uno es *The World Wide Web Unleashed*, de John December y Neil Randall, y el otro, *The Whole Internet User's Guide & Catalog*, de Ed Krol. Por otro lado, algo que los diferencia es el tipo de proyectos, lo que resulta un poco obvio. Un ejemplo de esos años: en el curso 1995/1996, pusimos en marcha en la Universidad de Navarra el proyecto de investigación "Sistemas interactivos de noticias multimedia", dirigido por Javier García de Jalón, con financiación de la DGICYT. En aquel curso, yo comencé a impartir la asignatura "Diseño audiovisual", enfocada al desarrollo de proyectos interactivos. Poco después, en febrero de 1996, compartí un seminario con mis colegas en la Facultad de Comunicación sobre asuntos que se planteaban en la Red, en las listas de distribución de correo electrónico y en los grupos de noticias referidos al impacto de la comunicación online sobre el periodismo tradicional. De allí surgieron muchas ideas interesantes...

—¿Cómo por ejemplo? —pregunta Sixto.

—Bueno, algunas de ellas fueron, por ejemplo, que de modo creciente, la información que realmente interesaba al público comenzaba a llegar de gente distinta a los periodistas tradicionales; que muchos usuarios accedían a Internet para obtener noticias de observadores directos; que la prensa tradicional se enfrentaba al mismo desafío que los monjes de los monasterios cuando Gutenberg comenzó a imprimir biblias; que el

viejo modelo de periodismo permitía a los medios controlar el debate público y al editor tener la última palabra, aunque en el nuevo paradigma no sólo no tienen necesariamente la última palabra, sino que tampoco controlan el flujo del debate; que el más importante, y eventualmente el más poderoso, aspecto de la Red sería la capacidad de acceder a puntos de vista alternativos a los publicados en los medios tradicionales...

—¿Esos fueron entonces tus primeros aportes teóricos al estudio de Internet? —pregunto yo.

—Sí, al menos sobre las relaciones entre Internet y los medios de comunicación. Las escribí y publiqué con Iranzu García Iriarte, cuya tesis doctoral dirigí. Aquellos fueron dos trabajos, que se titularon *Periodismo en la Red. En busca del paraíso digital* y *Potencial comunicativo de las redes hipermedia de información distribuida*. Después participé en el European Master of Arts in Interactive Multimedia de la Universidad de las Islas Baleares, invitado por Antonio Fernández Coca. Intervine en la gestación del Master en Creación y Comunicación Digital, en la Universidade da Coruña...

—Vaya, con tus actividades, andarías de aquí para allá...

—Un poco sí. En los años siguientes seguí impartiendo cursos de Internet, de diseño digital y de "escritura no lineal", una introducción a la cibercultura y al hipertexto enfocada de manera práctica hacia las aplicaciones narrativas de las tecnologías digitales.

—Hasta que finalmente llegan los blogs, ¿verdad?

—Así es, llegan los weblogs. Entre 2002 y 2007 han centrado mi interés en investigación y en docencia. Los he utilizado regularmente en mis clases y talleres como herramienta de alfabetización digital y he predicado sus bondades como medio en numerosas conferencias en varios países. Así, como fruto de esta experiencia, surge el libro *La revolución de los blogs*, publicado en 2006. Y mi blog, como sabréis, es eCuaderno.com.

—Por supuesto.

—Jorge —dice José Luis Orihuela—, a mí me gustaría agregar una cosa: que cada día aprendo nuevas cosas de la Red y de la gente que hace la Red. Es una aventura apasionante y es sólo el comienzo.

—Eso, es sólo el comienzo —refrenda Sixto Arias.

Y José Luis completa:

—En el fondo, seguimos en la prehistoria de Internet.

El tiempo vuela con José M. Cerezo una tarde de domingo

El número de habitantes de Madrid debe rondar los cinco millones de personas. Es una gran ciudad, enorme. Y todos sabemos que las ciudades grandes son las únicas que tienen espacio para la casualidad.

Es domingo por la tarde y disfruto de una tranquila jornada de descanso con mi mujer. Hemos dejado a la niña con sus abuelos durante un par de horas, el tiempo necesario para dar un paseo por el centro y, de paso, ir al cine a ver un estreno.

—Menuda cola —me dice ella—. ¿Nos quedamos?

—Sí. Hace tanto que no vamos los dos solos a ver una película...

Calculo que no serán más de diez minutos de espera y, además, este fin de semana hace menos frío. Ya está aquí la primavera, y aunque se ha presentado con un cierto retraso, seguro que ha venido para quedarse. De pie, los dos juntos, en la Gran Vía de Madrid, se está la mar de bien. No me importa nada esperar un poco.

—¿Ángel María? —me sorprende una voz a mis espaldas, y me giro.

—¡José! ¡Hombre, qué sorpresa!

La casualidad, ya digo, es un animal común en las grandes ciudades. Tengo ante mí a José M. Cerezo, conocido mío, con quien he coincidido en varios eventos. Nos saludamos y presentamos los cuatro, pues él también está acompañado por su esposa. Tras las preguntas y comentarios ineludibles, no puedo evitar hablarle sobre el libro que Jorge y yo estamos a punto de finalizar.

—¡Qué interesante! —me responde—. Me encantará leerlo. Además, según me cuentas, están en él personas que conozco...

—Es lo que Jorge y yo decimos, que esto es ya como nuestro mundo y todos nos conocemos o hemos oído hablar los unos de los otros. Pero, espera un momento, ¡tú también tienes que figurar en él! Sigues en Prisacom, ¿verdad?

—Efectivamente, como director de análisis e investigación. Pero Ángel María, yo no he sido pionero en la historia de Internet en España, ni emprendedor, ni he ganado dinero con stock options.

—Es cierto, pero sí viviste de cerca el auge y estallido de la burbuja.

—Sí, eso sí...

Nuestras esposas, mientras tanto, mantienen otra conversación paralela. La cola avanza y José me hace un recorrido a vuelapluma por su relación con Internet. Parece mentira, ¿cómo no había caído en que él también debía aparecer en esta gran historia? Para nuestra fortuna, el destino está de mi lado.

—Tu historia tiene que estar, José. ¿Recuerdas cuándo tuviste tu primer contacto con la Red?

—Mi contacto profesional con Internet fue mi participación en el primer portal medioambiental que se lanzó en España, impulsado por la Fundación Retevisión y la Fundación Entorno: Canalmedioambiental.com. Transcurría el año 1999 y los inversores y usuarios estaban más interesados en la Bolsa y en los portales horizontales, ¿recuerdas? Por aquel entonces el medio ambiente aún no tenía el potencial que parece tener en la actualidad y Al Gore estaba demasiado ocupado con las "autopistas de la información" como para preocuparse por el cambio climático.

—Bueno, en aquella época, serían más "carreteras", ¿verdad? Sin embargo tú has aportado a Internet.

—Realmente, Ángel María, mi aportación al desarrollo de Internet en España es tangencial, porque ha estado orientada al estudio de las nuevas tecnologías en general y de Internet en particular. De lo que sí estoy orgulloso es de haber sido protagonista de la puesta en marcha de uno de los estudios más prestigiosos de nuestro país, el *Informe sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información España 2000-2007,* que editó en un primer momento la Fundación Retevisión para acabar después en la Fundación Orange. Entre tanto, el estudio ha salido publicado bajo los nombres correspondientes de las distintas empresas por los que ha ido pasando: Aúna, France Telecom...

—Eso es una buena muestra de las trasformaciones que durante estos años habéis sufrido en el sector. Algo más has publicado, ¿verdad?

—Sí, claro, el estudio que realizamos conjuntamente Juan Zafra y yo, que titulamos *Impacto de Internet en la prensa*, lo publicó la Fundación Retevisión en 2003 y, pese a algunas pequeñas erratas, sigue en gran medida vigente. Además, dos libros que estoy convencido pueden ser una buena guía para comprender la evolución e historia de Internet y que te interesarán. Por un lado *La Web 2.0*, publicado por la Fundación Orange en 2007 y, sobre todo, *La blogosfera hispana*, que editó la Fundación France Telecom en 2006.

—Pues claro, José, ese último lo tengo. Es un libro soberbiamente documentado.

—Y tanto. Estoy especialmente contento por haber trabajado en *La blogosfera hispana*, porque me dio la oportunidad de colaborar con Cervera, Estalella, Tricas, Merelo, Ruiz, Ferreres, Garrido, del Moral, Varela, Zafra, Escolar, Chamorro, Polo, Dans, Casciari, Gelado, Partal y Fumero, los auténticos protagonistas de la historia de Internet en nuestro país.

—Por si no lo sabes, ya tenemos las historias de algunos de ellos para nuestro libro.

—Genial.

—Chicos, nos toca.

Mi mujer me devuelve a la Gran Vía, y es que sin darnos cuenta la cola se ha esfumado y estamos ante la ventanilla. Así que sólo puedo decir, apresuradamente:

—Disculpe, cuatro entradas, por favor.

Ramón Nogueira, el aventurero de Dinahosting

La historia de Ramón es como la de otros tantos emprendedores que se asoman por estas páginas. Es la de alguien que empieza de cero en un terreno inexplorado, eso me hace imaginarlo como uno de aquellos indómitos exploradores que hace dos siglos se internaban en las exóticas regiones africanas, con un anhelo en el corazón: el de ir más allá, más lejos de donde el hombre blanco jamás hubiese imaginado...

Exploradores incansables, que en sus recorridos trazaron los primeros mapas de aquellas tierras agrestes. Y automáticamente mi cerebro conecta esos gastados mapas de viaje, casi improvisados, con la matemática casi perfecta de Google Earth.

Conocí a Ramón Nogueira cuando yo buscaba inversores. Él trabaja como Business Angel. Su historia es como la de tantos otros aventureros de la Red, pero singular como ella misma. Y por eso merece la pena que yo la cuente a continuación.

Recuerdo cuando me dijo: "Ángel María, hay que emprender. Una vez que te cansas de trabajar para otros en empresas donde no compartes visión ni misión, tienes que seguir tu instinto y lanzarte a crear la tuya propia". Así lo hizo. Y nació Dinaweb Networks, con el objetivo de ser una empresa líder como consultora de Internet. Para ello dejó su trabajo en una multinacional y dio el salto, a la Red sin red debajo, el salto mortal.

Tenía proyectos propios y externos, que eran los que a Dinaweb Networks le generaban ingresos. Los proyectos propios eran aventuras empresariales autofinanciadas. En un tiempo en que se dilapidaban millones de inversores privados y el dinero público fue usado, en muchos casos, indebidamente, ellos constituyeron una excepción.

Sus principios fueron muy duros. Contra viento y marea, en contra de la opinión de su entorno más cercano, Ramón entró en un sector en el que los gigantes intentantaban posicionarse. Él se dedicó a vender Internet, desde conectividad al desarrollo de sitios web corporativos. Hoy nos resulta increíble, pero el primer web site corporativo de su

empresa le costó el precio de un módem de la época en intercambio de productos con un diseñador local. Y para poder facturar sin una empresa constituida, facturaba por la empresa de un amigo. El dinero que ingresó lo reinvertía, y de este modo, pasó de verse obligado a contratarlo todo, a contratar poco a poco a los mejores profesionales que podía permitirse, con la creación de un equipo y una empresa. Cómo no mencionar la evolución física de la misma, tan llamativa y representativa: de la habitación-oficina pasó a la casa-oficina, y de ahí a la oficina-oficina. Y respecto a la plantilla, de un trabajador a tres y de tres a treinta...

Sus proyectos, desde el principio, fueron rentables. De una manera práctica e inteligente, fundamental en el mundo de los negocios en la Red, los negocios que no lo eran se eliminaban de inmediato. Su sistema de acierto-error dio sus frutos.

En última instancia, el proyecto de Ramón Nogueira que mejor funcionó fue Dinahosting, un proyecto especializado en dominios y hosting, que hoy es una empresa líder en su sector y que está en los primeros puestos del Estado español.

Tras vender sus negocios de Internet, en la actualidad, como ya he dicho antes, se dedica a inversiones de capital riesgo como Business Angel, en las que aporta no sólo capital financiero, sino lo más importante: capital humano.

No quiero terminar sin incluir una semblanza de Ramón Nogueira por él mismo. Fueron unas breves preguntas, que con la amabilidad que le caracteriza me respondió por Messenger.

—Dime, Ramón, ¿cuál ha sido el mejor momento de tu vida en Internet?

—Sin duda, Ángel María, la época inicial, cuando estaba todo por hacer y las reglas se hacían poco a poco. En ese momento se podía cambiar el mundo... o eso pensábamos. Con información, la competencia con las multinacionales, el aprendizaje diario... fue un poco, sirva la analogía, como un nuevo renacimiento en el que apareciera otro sistema Gutenberg. Parecía que se podía transformar la realidad y en parte fue así, por otra era una entelequia.

—¿Y el peor?

—Encontrar capital humano en un país en el que el *summum* de muchos ciudadanos es ser un funcionario público de por vida o pegar un pelotazo en el sector privado, donde no existe una cultura del esfuerzo, de la superacion, del trabajo, de la perfección... y donde se competía con gigantes empresariales que contrataban a golpe de talonario. En contraposición, siempre sentí ilusión, ganas, humanismo, ética e intenté hacer las cosas lo mejor posible para dar el mejor servicio.

—¿Crees que Internet va por el buen camino o plantearías mejoras?

—Va hacia un monopolio por parte de las grandes corporaciones. Existe una estupidez y una mediocridad generalizada. La cultura en Internet es superficial y demasiado técnica, falta formación humanística, con más peso específico, no tan banal.

—Ahora te hago una pregunta que, en realidad, es el *leitmotiv* de nuestro libro. ¿Cómo ves Internet en los próximos 15 años?

—Lo veo como una televisión más, con todo conectado entre sí: desde los cuerpos de las personas a los frigoríficos de las casas. Me temo que o bien existe un neorrenacimiento o sufriremos una nueva edad media.

—¿Qué consejos de navegación, búsqueda, creación o interacción darías a los lectores del libro?

—Que cada uno sea crítico consigo mismo y con lo que hace, que aprenda de todo diariamente.

—Y para terminar, ¿qué le preguntarías al resto de participantes en este proyecto literario?

—¿Quiénes son los participantes...?

Javier Martín, Rodolfo Carpintier y Fernando Ortega: blogs, negocios y literatura digital

Como cada jornada, empiezo navegando por la Red. Me paseo optimista por un par de direcciones que me ha recomendado Jorge. Me encuentro feliz. No sé del todo bien por qué, aunque supongo que en gran parte es porque el libro cada día ha crecido un poquito más, con la inestimable ayuda de sus protagonistas. De hecho, ya falta poco para el final... Por la tarde me espera otro encuentro, uno de esos que tanto disfruto. Paso por Loogic.com, por Tecnoblogs.es, luego por Baquía, más tarde por PublicaTusLibros.com... los creadores de esos sitios serán mis interlocutores esta tarde en un pequeño café de la calle san Bernardo y esa idea es la que me entusiasma.

El tiempo pasa raudo. Me echo a la calle. Es la hora. Reconozco a Javier Martín, desde la acera lo veo dentro del local, sentado a una mesa, junto a la cristalera. Lo saludo con una mano. Entro. Conversamos sobre lo bueno que ha hecho el día de hoy, de cuánta gente por la calle a esas horas de cierre de comercios y le menciono que Rodolfo Carpintier y Fernando Ortega llegarán un rato después, lo que le alegra enormemente.

—Así que si te parece bien, empezamos —le suelto a Javier, que es el hombre detrás de Loogic y Tecnoblogs, dos de los mejores sitios web dedicados a la tecnología en España. "Vale", me dice. Le preguntó cómo fue su acercamiento a la Red.

—Mi experiencia con Internet comenzó, creo, allá por 1997, cuando me peleaba con un módem que me regaló un familiar e intentaba hacerlo funcionar con una conexión del Banco Santander. La verdad es que la experiencia inicial no fue demasiado buena. No es que sea un manitas con el tema de la tecnología, así que me llevé más de un desengaño.

—Cualquiera lo diría, después de visitar tu blog...

—Bueno...

—Pero continúa, por favor.

—Más adelante, cuando ya estudiaba en la universidad en Madrid en 1999, comencé a entender mejor qué era Internet y todas las oportunidades que tenía. Por aquel entonces intentaba pagar el alquiler del piso donde vivía con los beneficios que obtenía invirtiendo en Bolsa... Era el momento de la burbuja, al principio todo el mundo ganaba y al final todos perdíamos. Así que, como me gustaba el mundo de la Bolsa y las inversiones, monté un directorio de esos temas. Y luego, por alguna extraña razón, monté uno de temas de biotecnología, como ves una temática muy comercial... Aunque si te soy sincero, con lo que soñaba era con montar un broker de materias primas en Internet. Supongo que ya te imaginas que ninguna de esas iniciativas llegó muy lejos.

—¿Y cómo un incipiente especialista en Bolsa se desvía a la biotecnología?

—Como te digo, ni yo mismo sé como fue. Quizás fue el tema de la biotecnología lo que en un principio me hizo pensar que podría tener éxito en Internet, porque era el momento de los comienzos de los Master en Biotecnología. Las escuelas de negocios buscaban sitios donde darse a conocer, así que creé mi portal Biotecnologica.com porque apenas existían portales dedicados a esta temática. Pero el tema de la biotecnología no terminaba de cuajar, ni en Internet ni entre las empresas. Decidí que era el momento de buscar temáticas más rentables. Pero como dicen que antes de acertar hay que tropezar dos veces, no se me ocurrió otra cosa que montar un portal dedicado a la nanotecnología y, si la biotecnología no había sido un éxito, te puedes imaginar cómo le ha ido a la nanotecnología... —Javier esboza una sonrisa reveladora, que se transformará en risa compartida luego de que él sea tajante y afirme—: Un verdadero desastre.

—Por lo que me decías antes, supongo que estos primeros escarceos sucedieron en la época dorada...

—Sí. Para que te hagas una idea, todo esto de lo que hablo sucedió en los momentos álgidos de la burbuja, en el año 2000, que a mí me pilló aprendiendo HTML, un poco de Dream Weaver y pensando que la bio y nanotecnología tendrían mucho futuro. Así que mi historia sobre la primera burbuja de Internet no tiene mucho glamour. Fue en 2003, tras un

par de años en los que estuve un poco fuera de juego en temas de la Red, cuando llegó el momento de los blogs y ahí, tras unos meses de pruebas e intentar comprobar cómo funcionaba el mundillo de la blogosfera comercial, decidimos lanzarnos a poner en marcha una red de blogs comerciales centrados en la tecnología.

—Podría decirse que estabas afinando la puntería.

—Ja, ja. Sí, algo así. La primera oportunidad que vimos a este respecto fueron los gadgets. No fue casualidad que ya se le hubiera ocurrido a otra empresa empezar con esta temática, nosotros llegamos unos meses tarde, pero tampoco muchos, por lo que sin dedicarnos de lleno a ello conseguimos tener un blog competitivo en esta temática.

Estoy por comentarle que entonces debió ser uno de los pioneros de los blogs en España, cuando me sorprende la aparición repentina de Fernando Ortega. Repentina al menos para mí, que no lo he visto entrar al café ni acercarse a nuestra mesa. Nos saludamos con afecto, al recordar viejos tiempos que incluso nos hicieron participar en proyectos comunes. Luego él se sienta junto a nosotros y nos explica que no tiene mucho tiempo, que esa misma noche debe retornar a Jaén, que es por adopción su lugar en el mundo.

—Pero seguid —dice, con su marcado acento andaluz—, continuad, que yo espero mi turno.

—Bueno, pero en seguida estaré contigo —le respondo, y vuelvo a dirigirme a Javier—: Eres uno de los pioneros de los blogs en España.

—Yo no iría tan lejos, aunque sí puedo decir que empecé a interesarme pronto por ellos y es un sector que creo conocer bien. Además, el mundo de los blogs empezó a ser el lugar ideal para conocer todo lo que se hacía y se hace en lo que se ha llamado la Web 2.0. Ocurre que cuando empecé a leer blogs con frecuencia me entró el gusanillo por escribir en uno de ellos. Y lo que comenzó como un blog personal dedicado a tecnologías de Internet ahora es Loogic.com, un blog de referencia en todo lo que tiene que ver con los negocios web, especialmente la Web 2.0 y los blogs comerciales.

—Y después continuaste con Tecnoblogs.es, ¿no es así? Me parece una red de blogs muy completa...

—Me alegra que te agrade, Ángel María. Me siento muy orgulloso de esa red de blogs comerciales. Comencé con ese nuevo proyecto hace un par de años. Me ha servido para conocer en profundidad el negocio de los blogs y las oportunidades que surgen a su alrededor.

La palabra "oportunidades" me parece una excelente ocasión para que Fernando deje de ser testigo y se integre en la charla.

—Tú, Fernando, sí que sabes de oportunidades, ¿no?

—¿Queréis que os cuente? —se ríe. Luego empieza a hablar— A mí allá por el año 2003 se me ocurrió una idea. Mejor dicho: tenía una necesidad. Publicar lo que había escrito en una fase muy difícil de mi vida. Busqué y no hallé nada. A los blogs los veía casi como unos experimentos gaseosos, a pesar de lo que dice aquí el señor...

—Es que en parte todavía lo eran, Fernando —dice Javier—, así que tranquilo...

—Je, je. Bueno, decidí que lo mejor era atender mi necesidad por medio de la creación. Hubo risas y comentarios jocosos. Claro: un abogado metido a informático. Hoy, después de estos años, lo que ideé para dar salida a una necesidad personal es toda una realidad. Siempre que pensé en ella, lo hacía en formato digital. Nació en la Red; así seguirá viviendo y verá su ocaso si la Red muere. Un viaje a Sevilla para hablar en un programa de libros me dio el tiempo necesario para idear Publicatuslibros.com. Hoy el editor literario digital es leído por miles de personas al mes provenientes de los cinco continentes. Convocamos dos certámenes al año, uno de prosa y otro de poesía, que cuenta por centenares a sus concursantes. Y además nos han premiado por ello.

—La idea es permitir que el que tenga algo que decir pueda hacerlo, ¿no es verdad?

—Claro. Nosotros vertimos en Internet toda nuestra capacidad filantrópica, que es necesaria para que aquellos que tengan algo que decir, lo hagan. Ya son muchos autores los que lo han hecho. Y seguiremos. Y lo haremos porque además el hacerlo en digital nos permite no conocer fronteras ni banderas. El idioma en este caso, une y no separa. El maridaje entre Internet y sus usuarios es total. No se trata de una unión de hecho o de conveniencia. Es el resultado de un cambio; de una nueva

evolución silenciosa que nos ha ayudado a muchos a conocer que somos capaces de crear a un coste casi inexistente. O mejor dicho: al mejor coste posible. Es decir, el de ser conocido más allá de donde se nos acaba el teclado. Y ayudar a que otros lo sean también.

La llegada de Rodolfo Carpintier señala otro alto en la conversación. Pero, desde luego, no lo vemos como una interrupción negativa, sino como un elemento que le dará más vuelo al encuentro. Rodolfo es nada menos que el creador de la web Baquía y actualmente preside la incubadora de empresas DAD. Cuando se sienta y se acomoda junto a nosotros, les pregunto abiertamente:

—¿Actualmente, qué proyectos planeáis?

Los tres se miran entre sí. Lo resuelven por medio de gestos: el de Rodolfo, traducible a "acabo de llegar, hablad vosotros" y el de Fernando, que le devuelve la palabra a Javier.

—Como blogger y emprendedor en Internet, siento que vivo un momento muy importante —dice el creador de Loogic—. Lo que hace dos años eran expectativas ahora empiezan a ser realidades. En estos momentos en el Internet hispano hay negocios consolidados que facturan millones de euros y han surgido nuevos negocios que empiezan a tener mucho éxito en cuestión de ingresos y usuarios.

—Según tengo entendido —digo—, y no soy un experto como tú, en los últimos meses las expectativas en la Web 2.0 se han hecho una realidad, con la llegada de las primeras inversiones de capital riesgo y las primeras adquisiciones millonarias.

—Efectivamente. Fíjate en el ejemplo de Estados Unidos, con los casos de Youtube, Myspace, Facebook... Están haciendo que emprendedores e inversores despierten del letargo en que les sumió la primera burbuja de Internet y que recobren la ilusión por este medio, que ya se ha convertido en la mejor forma de comunicarse y relacionarse con otras personas en la distancia. Sigo cada día más fascinado.

Hay un silencio, interrumpido de pronto por Rodolfo:

—Bueno, si quieres yo te hablo de mi actualidad, pero no sé si prefieres que empiece por el principio...

Rodolfo conoce las características del encuentro que yo quería tener con él. Por eso me hace el favor de "rebobinar la cinta".

—Por el principio, Rodolfo, por supuesto —digo.

—Bien. Recuerdo que corría el año 1994, en Estados Unidos ya habían aparecido los primeros millonarios de Internet y en España eso era algo que casi nadie había notado. Por aquel entonces, mi pequeña consultora, SMM, es decir, Sistemas Modernos de Marketing, asesoraba a empresas en tecnología. Y esos nuevos vientos que soplaban al otro lado del charco llamaron mi atención de manera poderosa. Viajé a Silicon Valley a constatar en primera persona qué era aquello y, al regresar, decidí abrir una nueva línea de negocio. Se trataba de explicar a los empresarios y futuros emprendedores lo que Internet significaría en el futuro para sus proyectos. De ello nació un seminario, que comenzaba a las 8:30 de la mañana y terminaba a las 19:00 de la tarde, con comida incluida. El seminario era presentado exclusivamente por mí, recuerdo que lo abría con una sencilla explicación de lo que era Internet y, poco a poco, a lo largo del día, avanzaba con aclaraciones hasta terminar, en las últimas dos horas, con un estudio de caso improvisado basado en la empresa o en el proyecto de alguno de los asistentes.

—Es decir, que lo tuyo comenzó con un viaje, igual que lo mío —dice Fernando con una sonrisa gigante en la boca. Después agrega— Señores, disculpadme pero debo irme.

Le comento que es una pena que nos deje, pero entendemos las prisas. Le pregunto si tiene algo más que añadir.

—A los incrédulos y jocosos amiguetes —dice—, les deseo lo mejor. La ignorancia siempre fue atrevida. Y para lo que creyeron en mí: gracias. Sólo eso.

Se despide con la calidez de la gente del sur y se pierde en el trajín de San Bernardo. Entonces retomamos la historia de Rodolfo.

—Nos contabas del seminario. ¿Tenía una duración de un único día, entonces?

—Exacto. Viajé por toda España, Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao... y en cada evento reunía entre 35 y 50 personas. Era lo que se llama en inglés one man show. Viajaba con un portátil, que en aquel entonces era

un PC transportable que pesaba casi 20 kilos y un proyector que era, si cabe, más pesado que el PC. Con esta "oficina a cuestas" subía, con dificultad, a los aviones y me iba de ciudad en ciudad promoviendo Internet. En alguno de los hoteles, en muy pocos, gracias a mis amigos en Telefónica, conseguía una conexión con módem y podía mostrarles lo que entonces era un Internet textual, aburrido y, encima, muy poco fiable en su acceso.

—Como un predicador... —le digo en tono distendido.

—Algo así —y su voz se torna vivaz—. Curiosamente, a lo largo de los años, varios de mis primeros "alumnos" han seguido interesados por este mundo y me los he encontrado en empresas en Internet o a cargo de la parte de la Web de grandes empresas.

—Creo que contribuiste a que la Red se tomara en serio muy al principio.

—Más tarde, con la invención de Telefónica de su propia red IP privada, como ya conoces, InfoVía, cientos de técnicos y emprendedores de todo tipo empezaron a ver una oportunidad en el mercado de los ISPs, los proveedores de acceso a Internet. Quizás el pionero, incluso un par de años antes de la aparición de InfoVía, fue Eudald Domènech con su empresa Servicom que, aunque empezó siendo una BBS privada, centrada en Barcelona, se amplió a toda España y se desplazó a Internet.

—¿Qué puedes contarme tú de Eudald? —aprovecho para preguntar. No puedo evitarlo, pues ese hombre se ha convertido en uno de los referentes para muchos de los protagonistas que habitan nuestro libro.

—Puedo decirte que conocí a Eudald Domènech en 1997, cuando él pretendía expandir su empresa y buscaba socios. Le habían hablado de mí y, tras localizarme, quedamos en vernos en Madrid. De esa reunión surgió la creación de una alianza que convertiría a Servicom en la primera empresa europea de acceso a Internet que llegó a tener 50.000 clientes de pago. Pero ahora te contaré algo que muy poca gente conoce. Servicom fue quien ayudó a Nina Brink a fundar en Holanda World Online. Eudald y yo le ayudamos a levantar los primeros diez millones de dólares de capital y seleccionamos con ella su primer CEO al que nosotros entrenamos. A cambio, Servicom se convirtió en el segundo mayor

accionista de la empresa con un diez por ciento y la opción de compra de otro diez.

»Desgraciadamente, cuando World Online se vendió a Tiscali por 5,6 mil millones de dólares, Servicom ya había salido como resultado de una mala decisión de los inversores que entonces mandaban en ella, en contra de las recomendaciones de Eudald y mías. Imagínate, Ángel María, lo que podría haber sido una participación de entre 560 y 1.000 millones de dólares. Se perdió por la falta de fe de los financieros en el proyecto.

—¿Y qué sucedió cuando abandonaste Servicom?

—Cuando dejé Servicom, tras el cambio de dirección provocado por los inversores financieros, volví a SMM y al asesoramiento de empresas. Eso sí, dedicado en cuerpo y alma a asesorarlas en inversiones de Internet.

—Pero tu historia no termina en SMM...

—Claro que no, como bien sabéis, la historia no ha hecho más que empezar. En 1999, se fundó en nuestro país Commerce Net, la asociación americana para la promoción del comercio electrónico por Internet. Me eligieron presidente, cargo que ocupé casi cuatro años. Como presidente de dicha asociación, en ese mismo año tuve la visita de dos jóvenes emprendedores, Jorge Juan y Silvia García, dos hermanos de 26 y 30 años que en aquel entonces habían fundado una de las primeras empresas de desarrollo Web de España, Netjuice, y querían hablarme de su nuevo proyecto: Dondecomprar. Un motor comparador de precios que, en aquel entonces, consistía en una aplicación muy novedosa que ya empezaba a despuntar en Estados Unidos y en algunos países de Europa.

»Los García me pidieron que hiciera la presentación pública del proyecto como presidente de Commerce Net y consiguieron el aula magna del ESIC para dicho acto. Asistieron varios cientos de personas entre las que había una o dos docenas de periodistas. La presentación fue un éxito mediático y, a la siguiente semana, Jorge Juan y Silvia me invitaron a comer para darme las gracias. En realidad, tenían otra cosa más importante en sus cabezas de emprendedores compulsivos... Querían convertir Netjuice en una incubadora de proyectos de Internet con la intención de recomprar Dondecomprar y Sportarea, que eran dos proyectos en

los que participaban. Habían conseguido un porcentaje por su trabajo de desarrollo pero tenían una serie de socios externos. La idea, según me contaron, era sencilla: levantar 500 millones de pesetas, unos tres millones de euros, y con ellos conseguir el control absoluto de ambos proyectos para luego crecer más.

—Una oferta muy directa, ¿no? —dice Javier.

—Pues así son ellos, no se andan con rodeos. Recuerdo que Jorge Juan me dijo "Silvia y yo tenemos Netjuice, tú tienes SMM, fusionemos ambas empresas y quedémonos cada uno con un tercio de la nueva". Tras un día de reflexión, les dije que sí.

—Menudo negocio, Rodolfo —comento.

—Acabábamos de fusionar las empresas cuando Internet en España, impulsado por las fortunas que se habían hecho alrededor de la telefonía móvil, se disparó. Todo el mundo buscaba proyectos en los que invertir. Un día nos visitó Carlos Dexeus, que había analizado varios proyectos de Internet y nos pidió una presentación de Netjuice. Accedimos a hacerla para él entre los tres sin saber muy bien qué era lo que pretendía.

»El resultado fue que, un par de semanas después, volvió también con una oferta muy concreta. "Yo no puedo aportar una empresa, decidme en cuánto valoráis las que habéis aportado", dijo, e invirtió la misma cantidad en dinero. Y añadió: "A cambio de entrar a la par con vosotros me comprometo a levantar 10.000 millones de pesetas en vez de los 500 que vosotros queréis". Los tres estuvimos muy impresionados por la seguridad de Carlos. Los pocos amigos con los que hablamos nos confirmaron su excelencia como financiero de altísimos vuelos. En fin, para hacer más corto este extenso capítulo de mi vida empresarial, os diré que aceptamos su propuesta y cada uno de nosotros se quedó con una cuarta parte de la nueva Netjuice, menos un pequeño porcentaje que tenían entre varios de los empleados originales de la empresa.

—No hace falta que acortes capítulos, Rodolfo —y le sonrío.

—Claro que no, nosotros aprendemos —dice Javier.

—Bien, el resto de la aventura quizá lo conocéis porque fue un fenómeno mediático desde el inicio. A la entrada de Carlos siguió la de Óscar Moreno, número dos de Lehman Brothers, que dejó una carrera brillan-

te para, invirtiendo su propio dinero y el de su familia, entrar en Netjuice como brazo derecho de Carlos y completar un equipo financiero de lujo que fue capaz de levantar, en efecto, los miles de millones que Carlos había prometido al inicio. Algún tiempo después entró también José María García, que provenía de McKinsey y completó lo que a Carlos, gran jinete, le gustaba denominar la cuadrilla de "purasangres". Después de varias rondas de ampliación de capital y ya a punto de salir a Bolsa con valoraciones superiores a los 100.000 millones de pesetas, todo se vino abajo y, de un día para otro, toda la actividad inversora se secó completamente.

»Tuvimos una cura de adelgazamiento que dejó muy mal sabor de boca en todos nosotros. Habíamos pasado de 30 a casi 400 personas y, en menos de tres meses, otra vez a 120. Pero gracias a la rapidez de la reacción y al dinero que habíamos levantado pudimos mantener la empresa y, con mucha suerte y buena gestión, fuimos vendiendo o traspasando las empresas que no tenían viabilidad a corto plazo. Dondecomprar se había fusionado con Kelkoo y éramos sus primeros accionistas a título individual. El resto es *vox populi*. En 2004, Pierre Chappaz, CEO de Kelkoo y Carlos Dexeus, que era el presidente, empezaron a negociar con Yahoo! la venta de la empresa. Seis meses más tarde, la venta se completó y vendimos Kelkoo por 475 millones de euros, lo que permitió recuperar lo invertido y hacer unos cuantos, aunque pequeños, millonarios.

—¿Y a día de hoy, como sientes tu actual negocio, DAD?

—DAD es la continuación emocional de Netjuice. Siempre creí en Internet y sigo creyendo en este entorno, que cada día avanza para cumplir las promesas que hizo cinco años atrás. DAD, como Netjuice, es una incubadora de negocios de Internet en la que, con otros 25 inversores, ayudamos a crecer proyectos de la Red en los que creemos firmemente. Quizá tengamos pronto otro Kelkoo pero, en cualquier caso, esperamos pronto conseguir empresas españolas que se puedan medir en Internet con las del resto de las europeas...

—Mi impresión también es esa —dice Javier—, aún hay mucho recorrido, hay proyectos que ahora empiezan y que pronto serán grandes nego-

cios... Gracias a la inversión en publicidad en Internet muchas de las páginas web que ahora aportan moderados beneficios empezarán a ser muy rentables... Y cada día más personas podrán vivir de hacer negocios en la Red. ¿No creéis?

Claro que lo creemos. Ni hace falta decirlo, mientras la noche termina de caer en un café de la calle san Bernardo.

15 años de Internet

Anécdotas, experiencias y otros enredos

Lo que empezó casi como una broma ha acabado por convertirse en este interesante libro.

El objetivo de Jorge Villabona y mío era tratar de recopilar lo principal de la historia de Internet en España prácticamente desde que empezó. Nos marcamos un horizonte temporal que abarcaba los últimos 15 años y hemos tenido la suerte de poder contar con los principales protagonistas que vivieron esta historia.

Sabemos que no están todos, pero estamos seguros de que los que están son representativos de cómo ha ido madurando Internet desde la época de las BBS hasta la Web 2.0. Además, queríamos que fuera un libro divulgativo, no académico, que pudiera gustar a cualquier persona, del mismo modo que a mí me puede gustar conocer la historia de otro sector.

Por esto se ha tratado de escribir de forma amena e informal, incluso con alguna incorrección en fechas, situaciones y nombres, pero siendo fieles a cómo han evolucionado las cosas.

Hay que agradecer a tanta gente este libro que sería necesario escribir otro libro sólo para ello.

Ángel María Herrera

Fundetec

Pza. Manuel Gómez Moreno.
s/n. Edif. Bronce, 3ª pl.
28020 Madrid
Telf. 91 598 15 40
Fax. 91 598 15 42
info@fundetec.es
www.fundetec.es