

Fernando García Mongay

QUIÉNES SON,
QUÉ PIENSAN
— y —
CÓMO TRABAJAN
.....
nuestros mejores
EMPREENDEDORES

Los miembros de la Asociación de Inversores y Emprendedores
..... de Internet (AIEI) comparten sus secretos

Fernando García Mongay

Quiénes son,
qué piensan
y cómo trabajan
nuestros mejores
emprendedores

Los miembros de la
Asociación de Inversores y
Emprendedores de Internet
(AIEI) comparten sus secretos

Sumario

El club de la corbata	9
Yago Arbeloa «Cuantas más veces fracasas, más cerca estás del éxito»	15
Ángel Asín «Si el modelo es bueno, acabará funcionando»	31
François Derbaix «Es muy importante pensar en un equipo pluridisciplinar y no en uno de clones»	43
Ismael El-Qudsi «No quemes los puentes»	57
Jesús Encinar «Hay que empezar por querer ser el primer portal inmobiliario de España»	69
Gustavo García Brusilovsky «Internet es de quien ejecuta las ideas»	85
Javier Martín «Busca un socio, no vayas solo»	97
Luis Martín Cabiedes «El éxito se produce cuando retorna dinero al inversor»	111

Joshua Novick

«Quise vender como quería comprar» 123

Eneko Knörr

«El precio de los contenidos tiende a cero» 135

José Antonio Paunero

«La vida del emprendedor es tan complicada que no merece
la pena tener más preocupaciones por una hipoteca» 147

Aquilino Peña

«Twitter es un medio excelente para conocer y llegar
a los inversores» 159

Alejandro Suárez

«El oro no es lo importante» 171

**Los diez errores más comunes del emprendedor
español**

Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña 183

El club de la corbata

Antes de asistir a la primera reunión de la Asociación de Inversores y Emprendedores de Internet (AIEI), me avisaron de que me pusiera una corbata. «Tienen allí para los que no la llevan», dijeron con un tono que casi sonaba como una disculpa. Me llamó la atención que el club de algunos de los más importantes inversores y emprendedores de internet en España se reuniera en un sitio donde obligan a utilizar corbata.

El último viernes de cada mes, el Club Financiero Génova de Madrid recibe a Luis Martín Cabiedes, Aquilino Peña, Ángel Asín, Jesús Encinar, Alejandro Suárez, Yago Arbeloa, José Antonio Paunero, Ismael El-Qudsi, François Derbaix, Joshua Novick, Javier Martín, Eneko Knörr, Gustavo García y Ángel María Herrera (recientemente, Herrera dejó la asociación y entró como nuevo socio Alberto Knapp), un grupo de inversores y emprendedores que son conocidos por todos aquellos que se dedican al sector de internet en España.

El formato de las reuniones es siempre el mismo. Cuatro emprendedores disponen de treinta minutos cada uno para explicar su proyecto. Los miembros de la AIEI escuchan la presentación y luego realizan las preguntas. Al final, se produce un intercambio de tarjetas y pasa el siguiente emprendedor, que pone en funcionamiento el ordenador y comienza una nueva presentación. A veces, los emprendedores han visitado antes a algún miembro de la AIEI y éste les ha invitado a realizar la presentación en la asociación. En lugar de competir, consideran que es mejor colaborar y, cuando creen que un proyecto puede ser interesante, lo comparten con el resto de los asociados para conocer su opinión y, en ocasiones, colaboran varios socios en la financiación.

La AIEI no invierte como asociación. Pero sus asociados sí lo hacen. De algunas presentaciones de los viernes surgen reuniones posteriores ya en privado, en las que se analiza la información con más detenimiento. El resultado, por el momento, es que una de cada cuatro empresas que dan a conocer su proyecto en las reuniones de la asociación consigue interesar a los miembros de la AIEI hasta el punto de invertir en la compañía cantidades que pueden llegar a 500.000 euros.

Después de las exposiciones de los proyectos, llega la hora del aperitivo. Ése es el momento en que se precisa la corbata porque se toma en la barra del Club, una parte común donde es obligatorio el uso del complemento anudado al cuello de la camisa. Cuando pasan al comedor, al tratarse de una zona privada, se pueden liberar de la corbata para continuar charlando y recibir a sus invitados. Los almuerzos sirven para dar a conocer a empresarios, periodistas y representantes de las instituciones los fines de la AIEI y transmitirlos con el objetivo de permear en la sociedad.

Los estatutos de la AIEI, que se encuentran con facilidad en internet, explican los motivos que llevaron a seis emprendedores, Yago Arbeloa, Alejandro Suárez, Ismael El-Qudsi, Eneko Knörr, José Antonio Paunero Ortiz y Ángel María Herrera Burguillo, a fundar la asociación en febrero de 2009. Según los estatutos, los objetivos son:

- a) Fomentar la adecuada participación de empresarios emprendedores del sector de la sociedad de la información y, en concreto, de internet en el desarrollo de éste.
- b) La defensa de los intereses específicos de dichos empresarios.
- c) La promoción y mejora de imagen del sector de la sociedad de la información entre usuarios.
- d) La mejora de la seguridad y respeto de los principios originales de la sociedad de la información y de internet.
- e) Fomentar el conocimiento del sector de la sociedad de la información e internet por los usuarios y los empresarios en general.

Después del almuerzo, concluye la reunión, pero el correo electrónico, el teléfono y las redes sociales les permiten compartir informa-

ción y experiencias en todo momento. Ésa es una de las características de este grupo de profesionales del sector de internet en España: han decidido trabajar en red en lugar de hacerlo en solitario.

En el tiempo en que se redacta un libro pasan muchas cosas en las vidas de los emprendedores e inversores que aparecen en estas páginas. En unos meses, han vendido participaciones de sus empresas, han comenzado nuevos emprendimientos, se han convertido en nuevos inversores de proyectos que buscaban financiación, y a algunos hasta les ha dado tiempo para tener un hijo, publicar un libro y, por supuesto, crear algunas empresas.

Cuando comenzamos a mantener las conversaciones en el otoño de 2011, pensé que quería conocer personalmente a todos los socios de la AIEI. Buscamos fechas libres en sus agendas para que pudieran dedicarme unas horas. Debo reconocer que desde el principio lo enfoqué como un trabajo periodístico. Quería que el libro se formara con entrevistas largas. Al fin y al cabo, lo importante es que hablen ellos, porque lo que el lector querrá conocer son sus experiencias y sus opiniones, pensé. Por eso el formato de la entrevista periodística fue el que elegí desde el comienzo. La conversación, transcurridos los primeros minutos, hace que el entrevistado olvide que se están grabando sus palabras. Además de que me contaran su trayectoria y de que explicaran sus éxitos y, especialmente, sus fracasos, mi pretensión era que contaran también cosas relacionadas con su vida personal. Quería acercarme al máximo al personaje para hacerme una idea más aproximada que me permitiera trazar un perfil.

Después de leer decenas de entrevistas a las que los protagonistas de este libro habían respondido anteriormente, tras ver vídeos de sus conferencias e intervenciones en diversos actos, pasé a seguir sus comentarios en Twitter y a leer sus blogs con asiduidad. Mi objetivo era empaparme de la vida cotidiana de las personas con las que tenía que mantener una conversación para luego contarla en este libro. Recordé que el escritor John Steinbeck (premio Nobel de Literatura en 1962) viajó en 1948 con el fotógrafo Robert Capa a Rusia con el fin de escribir un reportaje para el *New York Herald Tribune*. Antes de comenzar, los dos periodistas, sentados en el bar del Hotel Bedford, diseñaron las

líneas maestras de su reportaje. Había cosas que nadie contaba sobre Rusia y que eran las que más les interesaban a ellos. Por ejemplo: «¿Cómo se viste la gente de allí? ¿Qué sirven para cenar? ¿Hacen fiestas? ¿Qué comidas hay? ¿Cómo hacen el amor y cómo mueren?...». El camarero les preparó otro cóctel *Suisse*, que contiene absenta entre sus elementos básicos, y coincidió con ellos en que «ése era el tipo de historias que a él le gustaría leer». Con la aquiescencia del camarero, Steinbeck y Capa continuaron armando el esqueleto de su reportaje sobre lo que a su juicio interesaría a la gente de la vida de los rusos.

Salvando las distancias con un maestro de la literatura como Steinbeck, y en la mayoría de las ocasiones sin tomar cócteles, todo periodista realiza preguntas similares cuando se enfrenta a una entrevista o un reportaje. El trabajo periodístico se basa, más que en ser original, en intuir lo que puede interesarle a la gente para que no deje el periódico o el libro después de leer los primeros párrafos.

Tras darle muchas vueltas a la forma de presentar las entrevistas, me pareció interesante que los protagonistas hablaran en primera persona, desapareciendo yo de la escena. Así, el resultado es que el emprendedor habla con el lector y le cuenta cómo fueron sus inicios, los errores que ha cometido en sus emprendimientos o en sus inversiones y le da consejos directamente, sin intermediarios.

Antes, en la primera parte de cada uno de los apartados, he intentado resumir algunas de las peculiaridades de los socios de la AIEI y también anécdotas más personales que ayudan a realizar un boceto de cada persona. Las **negritas** que destacan, por lo general, una frase por párrafo, sirven, a mi juicio, para subrayar al menos una idea de lo que está contando el entrevistado.

En todo momento se ha respetado el lenguaje coloquial propio de una conversación. En mi opinión, respetar la oralidad permite seguir de forma más amena el relato y que se conozca mejor al entrevistado que con términos más engolados que suelen emplearse cuando se utiliza la palabra escrita. Inevitablemente no se han podido suprimir los términos en inglés que tanto se utilizan en la jerga «internetiana». Hacerlo de otra forma sería maquillar al personaje porque no veo a ninguno de los entrevistados buscando en una conversación sinóni-

mos de términos como *hosting*, *rack*, *networking* o *elevator pitch*, entre muchos otros.

Sin duda, el primer objetivo, tanto del entrevistador como de los entrevistados, ha sido que las conversaciones sean útiles para los lectores. Este libro está pensado para los emprendedores y para animar a los que están estudiando la posibilidad de iniciar un proyecto de internet. La intención, por tanto, era que con sus experiencias personales, cada uno de los entrevistados facilitara sus consejos a quienes inician su actividad como emprendedores. Creo que lo han logrado con creces y, aunque se trata de un libro escrito a partir de conversaciones, puede formar parte de lo que se conoce como «libros prácticos», porque el lector encontrará consejos basados en la experiencia que pueden resultar muy interesantes para evitar algún traspié tanto en los inicios como cuando la empresa ya está en funcionamiento.

Con la experiencia que acumulan los socios de la AIEI en empresas de internet, resulta necesario adelantar ya en las primeras páginas que aunque no están de acuerdo en algunos temas, todos coinciden en que la idea de un negocio es lo de menos. Pueden discrepar en otros aspectos tales como si se debe emprender solo o es mejor hacerlo con socios, pero en este mundo de internet donde todo se comparte y se conoce, estos experimentados emprendedores e inversores están convencidos de que el equipo humano que ejecuta las ideas es la clave de todo proyecto.

Después de ver cómo curtidos emprendedores se ponen nerviosos al explicar sus empresas ante los socios de la AIEI, recomendando especialmente la lectura atenta de este libro a los que buscan inversores, porque encontrarán en muchas páginas consejos impagables sobre cómo conocer de antemano lo que busca un inversor y las preguntas que les realizarán a la hora de valorar si deben entrar o no en un proyecto.

Por último, quiero agradecer la paciencia y la dedicación que me han prestado los socios de la AIEI. Gracias a sus facilidades, redactar este libro ha sido una experiencia muy interesante e instructiva. Los empresarios de internet saben que una de las herramientas básicas de

un emprendedor es la comunicación. A diferencia de los empresarios de otros sectores, los que hablan en este libro no tienen ningún inconveniente en contar con todo detalle sus experiencias en lugar de parapetarse frente a las preguntas de un extraño. El nuevo ecosistema al que nos conduce internet es más transparente que los que conocíamos hasta ahora. Les puedo asegurar que a los socios de la AIEI no les cuesta ningún esfuerzo participar de esta nueva cultura.

Yago Arbeloa

«Cuantas más veces fracasas, más cerca estás del éxito»

Unos cuantos jóvenes emprendedores e inversores se reunían para comer un par de veces al mes para hablar de proyectos. De esos almuerzos nació en 2009 la Asociación de Inversores y Emprendedores de Internet (AIEI). «En un momento determinado nos dimos cuenta de que continuamente poníamos en común proyectos que veíamos en los que encontrábamos posibilidades de inversión, y emprendedores a punto de cometer los mismos errores por los que nosotros habíamos pasado. Además, sentíamos que internet, como catalizador de un cambio en la sociedad y en las empresas, no tenía el reconocimiento en los medios ni en el mundo offline que debería», dice Yago Arbeloa, que comenzó a presidir la asociación cuando tenía treinta y dos años.

Junto a Arbeloa, formaron parte del equipo fundador de la AIEI Eneko Knörr, Alejandro Suárez, Ángel María Herrera, Ismael El-Qudsi y José Antonio Paunero. «Teníamos claro que lo importante era empezar. No necesitábamos ser muchos para comenzar algo en lo que creíamos. Sabíamos que, con el tiempo, la asociación crecería incorporando a miembros relevantes y complementarios. Empezamos a reunirnos en el Club Financiero Génova, en Madrid, porque yo era socio y en sus instalaciones podíamos mantener las reuniones con emprendedores y luego almorzar juntos. Además, resultaba interesante que fuera en un club con prestigio y, como definió Ismael, en entorno 1.0 (traje y corbata) como muestra de voluntad del online a acercarse al offline más extremo. Además, las vistas son impactantes.»

En las diez reuniones mensuales de la AIEI que se celebran al año, después de las intervenciones de los emprendedores, que exponen sus

proyectos en unos veinte minutos, invitan a los almuerzos a personas destacadas que creen pueden colaborar, ayudar o hacer crecer el sector de internet en España. «Pasa gente muy interesante: empresarios, socios de grandes consultoras, responsables de fondos de inversión, presidentes de medios de comunicación, políticos...»

La entrada al club de inversores y emprendedores no es fácil. No quieren crecer mucho. «Siempre intentamos buscar a alguien que complemente el grupo para que los emprendedores puedan recibir una visión desde todas las perspectivas: SEO, *hosting*, publicidad, modelos de negocio, internacionalización... Y, además, queremos continuar sentándonos a comer a una mesa y mantener una única conversación. Si creyéramos sería imposible.» Para Arbeloa, la AIEI funciona bien porque lo que allí se habla no trasciende al exterior: «Eso da mucha confianza». Aunque todos los socios tienen agendas complicadas, intentan no fallar a las reuniones que se programan con casi un año de antelación. Es un buen momento para tomar el pulso al sector y, a la vez, charlar con amigos en un ambiente distendido.

A Yago Arbeloa no le importa tomar las riendas. «Como en todo, alguien tiene que tirar del carro.» Se encarga de que en la AIEI no falte actividad y organiza reuniones con emprendedores e inversores en otras ciudades de España. También es el impulsor de *Poquer Networking*, donde reúne a un grupo de 50 personas para jugar al póquer y, sobre todo, para establecer relaciones personales. Primero como emprendedor y más tarde como inversor, da la impresión de que Arbeloa tiene un olfato especial para detectar personas valiosas, gente que es capaz de liderar un proyecto y llevarlo a cabo.

Cuando llegué a la cafetería de Zaragoza donde habíamos quedado, lo encontré desayunando mientras leía *Expansión* en su teléfono móvil. Después, en un momento determinado de la larga conversación, sin consultar ningún apunte, fue desgranando las claves para que un emprendedor consiga interesar a los potenciales inversores. Para empezar, el emprendedor debe estudiar a las personas a las que presentará su proyecto. También es muy importante que disponga de una versión de prueba para enseñar, un equipo pergeñado si no está ya contratado

y, si es posible, hasta alguna experiencia de marketing para que no queden dudas a la hora de invertir dinero en el emprendimiento.

Antes, su relato se centró en la experiencia que ha acumulado después de crear una empresa junto con un socio en 2002, hacerse con el ciento por ciento del capital en 2008 y venderla en 2011, tras un año de negociaciones. Alejado de la teoría, Arbeloa explica con detalle la importancia de realizar un pacto de socios antes de empezar, para evitar dificultades posteriores en la gestión que podrían conducir al bloqueo de la compañía.

Es partidario del aprendizaje continuo. Relata un par de proyectos fallidos como auténticos casos de estudio que pueden servir para no volver a cometer los mismos errores. Sin embargo, no pone el acento en la mayoría de sus emprendimientos que han sido exitosos porque, seguramente, considera que del éxito se aprende poco. En un momento determinado, obtuvo la licencia para pilotar avionetas y, entre otros, el título de entrenador nacional de fútbol, director deportivo de fútbol, licencia de armas, patrón de yate, submarinismo... Seguro que el título de aviación le ha servido como aprendizaje para sobrevolar la gestión y lograr el distanciamiento que se precisa para resolver los problemas cotidianos de las compañías. De su aprendizaje como entrenador es muy posible que provenga la certeza de que el equipo humano de un proyecto es más importante que la idea. Por eso cree que, antes que dinero, para poner en marcha cualquier emprendimiento lo que hace falta es contar con las personas más adecuadas.

Con el que después sería mi socio, Álex Dantart, **recorriamos las facultades en busca de internet**. Estudiábamos en la Universidad de Zaragoza y como había muy pocos ordenadores con acceso a la red, no quedaba más remedio que dar vueltas para encontrar uno libre (a veces, incluso, dejábamos programas que nos permitían simular que el ordenador estaba estropeado). Hicimos nuestras primeras páginas personales en Lycos y en GeoCities. Nos sirvieron de práctica para descubrir el mundo de internet. Aprendimos un poco de código. Em-

pezábamos por la mañana, una parada para comer en El Calamar Bravo,¹ y volvíamos a la facultad a darle a internet. Nos ocupaba el día entero. Álex empezó físicas y comenzó a trabajar en Pixar, un cibercafé donde cogió experiencia técnica.

Nos dimos cuenta de que había un mercado detrás del registro de dominios que podía tener interés, y registramos nuestros apellidos y otros nombres que se nos ocurrían. Reunimos una cartera de dominios con los que no sabíamos bien qué hacer porque no teníamos ni idea de cómo venderlos.

En 1998, la rentabilidad de un proyecto de internet estaba directamente ligada al tráfico que poseía. Registramos nombres como *tiennarices.com*, *multiusos.com*, *estasmuerto.com*, *canalgame.com*, entre otros, con el objetivo de **publicar páginas que generaran muchas visitas**. La primera fue una de quejas, *tiennarices.com*, que recibía unas dos mil visitas al día. En la segunda, *estasmuerto.com*, introduciendo la fecha de nacimiento, daba la fecha de la muerte en función de si vivías de forma sedentaria, si fumabas y cosas así. Hicimos un test de 50 preguntas y el vaticinio se realizaba en función de las respuestas. Llegamos a tener entre 40.000 y 60.000 visitas diarias. **El éxito nos tumbaba el servidor**. Lo sabemos porque fuimos cambiando de plan de *hosting* compartido hasta tener que alquilar en Estados Unidos un servidor para el proyecto.

Cuando estudiaba cuarto de ingeniería industrial haciendo Erasmus en Toulouse (Francia), lugar en el que conocí a mi mujer, Laure, empezamos a ganar bastante dinero y dejé la carrera con 21 años. **En 2001, facturábamos entre 25.000 y 35.000 euros al mes**. De repente nos dimos cuenta de que teníamos dos formas de gestionar los ingresos. Una, ir a un concesionario y comprar un deportivo para cada uno. Otra, montar algo serio con los recursos que habíamos obtenido. Decidimos comprar dos coches de segunda mano de 6.000 euros y dedicar el dinero a montar una empresa de *hosting*. Álex tenía la experiencia técnica para montarlo y yo había estudiado las ofertas que había en el mercado, y estaba convencido de que podríamos hacernos

1. Un popular bar, especializado en bocadillos de calamares, muy característico de Zaragoza.

un hueco. Vimos la oportunidad, que además nos permitía seguir desarrollando proyectos propios como portales de ocio.

En 2002 nació Sync. Desarrollamos portales como canalgame.com, con un nivel de visitas muy alto y que rentabilizamos enseguida. En febrero de 2003 comenzamos a vender alojamiento web para otros. Creo que al principio aprendimos mucho, a veces a costa de nuestros clientes, que sufrían más de la cuenta porque los servidores estaban en Estados Unidos y no podíamos dar el servicio con la agilidad que queríamos.

Evolucionábamos día a día con los clientes. En 2004, instalamos los servidores en España. Fue un cambio como de la noche al día porque ya teníamos el control total. Reinvertíamos todos los beneficios. Nunca repartimos dividendos. Que tuviéramos una casi nula rotación del personal con salarios que eran más bien bajos habla muy bien tanto de la capacidad de compromiso que generaba el proyecto como de la gestión de personal que realizamos y, por supuesto, habla aún mejor del equipo que conseguimos reunir. Llegamos a trabajar treinta y tantas personas. En 2003, compramos un piso de 70 metros y terminamos el año con siete personas. En 2004, se nos quedó pequeño y nos cambiamos a un local de 200 metros. Ahí se produjo la explosión comercial de la compañía.

No todo salió bien. Abrimos oficina en Madrid y en San Sebastián, donde intentamos montar una *software factory* porque había muchísimas ayudas del gobierno vasco para el desarrollo del comercio electrónico. Tuvimos un equipo de 12 personas para desarrollar aplicaciones para terceros. Queríamos trabajar para nuestros propios clientes de la rama de *hosting*, pero como en esa línea de negocio competíamos en servicio y en precio, nuestros clientes nos obligaban a producir muchas páginas webs a un precio muy económico, y la producción era realmente complicada por la falta de profesionalidad en el otro lado. En un momento dado gestionábamos trece proyectos en un mes y no había forma de que los clientes priorizaran el desarrollo de su web frente al día a día de su negocio. Perdimos dinero, redujimos personal a cinco programadores y cambiamos el enfoque dirigiéndonos a empresas de mayor tamaño, cuatro o cinco grandes clientes al

año, e intentamos desarrollar productos propios con los que pasar de un modelo de venta única a otro de recurrencia como el que tan bien nos funcionaba en la parte ISP. Esos cambios modificaron los números rojos de la unidad, que pasaron a ser negros.

Los ingresos que provenían del *hosting* se empleaban para cambiar infraestructura, contratar personal y desarrollar nuevas ideas. **Durante mucho tiempo, la parte de *hosting* financió a la de desarrollo y las nuevas ideas.** En un momento determinado, Álex, mi socio, y yo decidimos separarnos. Teníamos formas distintas de ver las cosas. No era ni mejor ni peor. Simplemente no coincidían. En 2008, fijamos un precio por la parte del otro para que uno de los dos pudiera comprar. Lo compramos entre mis dos hermanos, Raúl y Álvaro, y yo, que me quedé con el porcentaje mayoritario.

Antes de separarnos los socios, habíamos creado herramientas de marketing online, como *zync.es*. Se trata de un *marketplace* en el que las empresas y agencias buscan a blogueros para realizar análisis patrocinados sobre un determinado producto o servicio. Llevamos más de 20.000 análisis. Es una herramienta que hoy sigue funcionando muy bien. De hecho, **ya han intentado comprar Zync dos veces.**

En abril de 2010, pusimos en marcha *twync.es*, otro *marketplace* en el que las empresas solicitan a los tuiteros que realicen un tuit sobre algo determinado. Cada vez menos sobre productos y servicios y más sobre experiencias. Nos ha sorprendido muy gratamente la demanda de las empresas de tuits de prescriptores, por lo general gente famosa que cobra por tuitear determinados mensajes, y la búsqueda de generación de ruido ordenado y recomendación social en la compra de tuits de los usuarios más anónimos.

Voila.es, un producto que desarrollamos en España y gestionábamos desde Uruguay, recogía todo el audio de televisiones y radios, y cuando detectaba palabras clave, saltaba una alerta que lanzaba un punto de marcaje que servía para revisar esa parte de la grabación. El resultado se le pasaba al cliente para que tuviera un control de sus apariciones en televisión y radio. Evidentemente, era un servicio para grandes clientes con mucha presencia en medios y que les resultaba muy complicado controlar sus apariciones. No conseguimos ponerlo en el

mercado. **Haciendo autocrítica, he de reconocer que siempre hemos sido muy buenos creando productos y servicios tecnológicos, pero muy malos comercializando.** En 2009, complementamos Voila con RXL, un sitio de reputación online. Desde Voila se facilitaba también RXL a los clientes. Dejamos RXL sólo para la comercialización online.

Estoy plenamente convencido de que la clave del éxito de Sync y sus proyectos ha residido en el equipo humano que había detrás. **Siempre nos ha gustado que la gente que trabaja con nosotros accediera a un recorrido profesional en la empresa.** Tanto los administradores de sistemas, los programadores, los diseñadores, como el personal de marketing provenían del área de soporte técnico, donde los sueldos eran bajos. A los que podían tener un mayor recorrido profesional, al año los cambiábamos para darles mayor proyección mejorando su retribución. Un operador de soporte técnico pasó a ser responsable de dominios, luego de atención al cliente, más tarde administrador de sistemas y, por último, director del área de sistemas. Además, cada año que crecíamos nos llevábamos a toda la empresa de viaje. Fuimos a Londres, Roma, Ámsterdam, Marrakech...

Comunicamos la venta de Sync a Arsys a principios de septiembre de 2011, pero recibimos la primera oferta de compra en 2007 por otra compañía competidora de Arsys. **Las ofertas empezaron con un nivel económico muy bajo, irrisorio.** Esto es fácil de entender. Si yo espero 10 y tú crees que vale 6, si empiezo ofreciéndote 6, lo normal es que acabemos en 8. Si yo empiezo en 1, apuesto a que nos quedamos como mucho en 5 y pago menos de lo que pienso que vale. Para dar una idea de la cantidad de la primera oferta, fue la mitad de lo que nosotros pactamos con Álex semanas después de recibirla. Tras la primera, recibimos una oferta por año. Hasta 2010, cuando firmamos una carta de intenciones con Arsys. El proceso de auditoría, *due diligence* y demás terminó en julio de 2011 con la firma del contrato. Así que tardamos un año. Sólo vendimos una línea de negocio, aunque era el 75 por ciento de la facturación, y no entraban los activos inmobiliarios ni las otras ramas de actividad. Para mí, la parte más importante en la venta fue el trabajo realizado en la LOI (carta de intencio-

nes). Muchas veces no se cierran los puntos a conciencia y luego la operación se cae, lo que perjudica muchísimo más al emprendedor, que se ha centrado en eso, olvidando su negocio, que al comprador.

Vendimos porque la oferta nos interesaba, pero también porque había que hacer un cambio tecnológico muy fuerte con la llegada del *cloud computing*, lo que nos obligaba a realizar una inversión muy importante. La competencia es mucha y la captación de nuevos clientes se estaba encareciendo a niveles casi irracionales. **En el proceso de venta aprendes mucho**, y no sólo en la negociación, porque como durante la *due diligence* te someten a un examen total, nos dimos cuenta de cosas que habíamos hecho mal y que ni se nos habían pasado por la cabeza. Por ejemplo, nuestro modelo de tributación se podía hacer de otra forma más favorable para la empresa.

Nos costó mucho cerrar la venta porque queríamos hacerlo bien. Nuestro abogado fue extremadamente celoso en cada uno de los puntos. Por cierto, fue recomendación de Luis Martín Cabiedes. Hay que saber a quién pedir consejo cuando uno se encuentra ante su primera vez de algo.

El problema de ese año de negociación es que no sabes qué hacer. Porque te das cuenta, por ejemplo, de que habría que poner dinero para comprar máquinas o cambiar de local. Y no puedes. **La negociación paraliza la empresa.** En julio de 2011, reuní durante un fin de semana a toda la plantilla en un hotel rural diciéndoles que era el viaje de empresa de ese año. Había gente que pensaba que se jubilaría en Sync. Fue el momento profesional más duro de los que he vivido. Estoy muy agradecido a cada uno de ellos porque si se vendió es porque hicieron un gran trabajo. De hecho, las cifras de *churn*² y los niveles de servicio y atención al cliente de Sync eran, hablando en términos cuantitativos, difícilmente comparables en el sector. Nuestro director técnico, Ricardo Ponce, tenía una máxima: «Lo que se puede medir se puede mejorar». Por suerte, casi todos se han recolocado en terceros o en boom.es, la empresa que continúa con las líneas de negocio que no vendimos y que dirige mi hermano Raúl.

2. Tasa de cancelación de clientes.

La venta de una empresa de *hosting* es peculiar porque acaba en un camión cargado de *racks*. Nosotros, como casi todas las empresas del sector en España, no teníamos un CPD (Centro de Proceso de Datos) propio. Arsys tiene dos. Un proveedor de servicios grande, como Arsys, que dispone de las instalaciones, los medios y el personal, con compras como la nuestra generaba enormes sinergias. Se puede calcular que del ciento por ciento de nuestra facturación, al menos el 65 por ciento acabaría en su EBITDA (Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones).

Otra actividad, que no tiene que ver con la tecnología, pero sí con las relaciones personales, es **Poker Networking**. La organizamos en el casino de Torreldones en Madrid, donde reunimos a 50 personas que son emprendedores o directores de unidad de negocio de grandes empresas que tienen capacidad de decisión en sus áreas. Charlamos durante una hora y luego jugamos al póquer. Resulta muy barato. Se paga 50 euros, pero sin reenganches, y están incluidas la cena y las bebidas. La disposición consiste en cinco mesas de 10 personas y, como en el póquer se juegan activamente pocas manos, queda mucho tiempo para hablar unos con otros. El ejercicio de moverse de una mesa a otra para hablar con todo el mundo es natural una vez que se eliminan jugadores y éstos se ven forzados a cambiar de mesa para igualar número de jugadores y cantidades de fichas en juego. Nadie asiste para ganar dinero. Lo montamos cada tres meses y ahora vamos a llevarlo a otras ciudades.

Las inversiones no siempre salen bien. Influyen muchos factores para que se produzca un fracaso. Los cambios de legislación pueden ser uno de los que no se puede prevenir. Con Alejandro Suárez, buen amigo, decidimos invertir en Genolab. A Alejandro se le ocurrió hacer algo parecido a 23andme.com, un sitio de análisis genéticos online. En nuestro caso, el análisis sería muy barato. Compramos el equipo del laboratorio, hicimos una ronda de financiación y cuando ya estábamos preparados para empezar a funcionar, en julio de 2010, apareció un decreto ley sobre la fecundación in vitro, que, en una disposición adicional, regula que el análisis genético deberá ser realizado por profesionales de la medicina en hospitales y no podrá ser publi-

citado fuera del ámbito hospitalario. Si no lo podíamos publicitar, se nos caía todo. La regulación terminó con el proyecto antes de empezar. Habíamos pensado que algún día lo regularían, pero no que lo iban a prohibir fuera de los hospitales. **Hay riesgos que el emprendedor ni siquiera puede llegar a considerar.** ¿Quién podía vaticinar en el mes de abril, cuando firmamos la ronda de financiación, que en julio se regularía la realización de análisis genéticos? Regularon con urgencia porque en Estados Unidos, 40 personas recibieron análisis genéticos que no eran suyos, con la diferencia de que mientras allí se reguló, aquí no se quiso entrar en el problema y se prohibió. Otra de las inversiones que tampoco fructificó fue Club Santa Mónica, donde la entrada de los *players* de *flash sales*, que no teníamos en el espectro de competidores, nos sacó del mercado. ReallyLateBooking, otra de mis participadas, es un pudo ser y no fue, todo debido a una mala negociación de una opción de compra de un inversor industrial por parte de los emprendedores y los *business angels*. Ahora mantengo otras inversiones como SmartyContent, Ducksboard, SmoothBytes, PlayItApp, Beticious, Ludei, Percentil, Reclamador, Lánzanos y We-AreKnitters, entre otras, y también participo en el fondo de Cabiedes & Partners.

Otro proyecto que no funcionó como queríamos es uno que pusimos en marcha con un programador que trabajaba en nuestras oficinas de San Sebastián. Mientras acababa la carrera, colaboraba con nosotros. Junto con cuatro estudiantes más tenían una iniciativa, me pareció interesante y les ofrecí poner la infraestructura y los medios que necesitaban. El proyecto, en el que trabajaron tres chicos y una chica, duró alrededor de año y medio. Se rompió por problemas personales. Confiaba mucho en ellos. Todos tenían perfil técnico. La lección que aprendí es que **siempre tiene que haber un líder en el equipo**. Había varias iniciativas y no se ponían de acuerdo. Las cosas no funcionan cuando hay más de una persona llevando las riendas.

En la AIEI intentamos quitarle mucho valor a la idea. Triunfa un proyecto en Francia, *venteprivee.com*, y te das cuenta de que salen veinte iguales: BuyVip, Privalia, Vip Venta, Ofertix... Todos nacen de la misma idea, pero no todos salen bien. **La diferencia que lleva al**

éxito se encuentra en la ejecución de la idea que realiza el equipo humano que desarrolla el proyecto. A veces los emprendedores se centran en firmar un contrato de confidencialidad porque no quieren que se conozca su idea para que no se la copien. A mi juicio es un error, porque exponer la idea a determinadas personas sirve para enriquecer el proyecto e incluso para no llevarlo a cabo, evitando las pérdidas que ello ocasiona.

El problema cuando emprendes con un amigo, que nos ha pasado a muchos, es que para qué vas a hacer **pacto de socios** si está todo claro: llevamos siendo amigos doce años, ¿qué nos va a ocurrir? Luego pasa de todo porque uno piensa de una forma y otro piensa de otra. Por eso hay que tener presente desde el principio, sobre todo cuando sólo hay dos socios, que para no bloquear la empresa en un momento determinado, que además suele coincidir con cuando las relaciones personales van mal, se debe realizar un acuerdo previo. Hay mil cláusulas que la gente no conoce, por ejemplo la «andorrana», muy útil en empresas de dos socios y que obliga al desbloqueo. Consiste en que un socio manda una oferta al otro y este último está obligado a vendérsela o a comprarla por ese precio. Con lo cual, el desbloqueo es inmediato. Con mi socio, sin saberlo en aquel entonces y de forma voluntaria, hicimos algo parecido en el momento de su salida.

Considero muy importante tener **un buen abogado** para gestionar los problemas con terceros, las incidencias que puedas tener. Supone un dinero, pero si conoce el sector y sus peculiaridades, te evita muchos problemas.

Y, por favor, hay que salir fuera física y mentalmente. Los emprendedores españoles debemos empezar a pensar en grande, en global. España tiene 40 millones de habitantes. Por tamaño, puede servir para hacer una prueba. Pero no podemos limitarnos a él como mercado único. Además, es bueno conocer otras culturas e internacionalizar los proyectos. **Una cosa es que la startup sea española y otra que sólo opere en el mercado español.** Se trata de hacer que el negocio sea escalable, que se pueda reproducir con facilidad en otros países mejorando la rentabilidad de nuestro producto/servicio. No hace falta volverse loco y abrir decenas de oficinas físicas. Softonic, por ejem-

plo, no tiene oficinas en todos los países en los que está presente y eso le ayuda a mejorar sus márgenes de forma muy considerable.

Si se busca la captación de inversión, lo primero que tenemos que pensar es si el proyecto es invertible. Eso quiere decir que ese proyecto tiene un mercado definido y suficiente (alguien quiere comprar lo que vendes), un equipo que lo puede ejecutar, una escalabilidad... A veces se explica que la previsión de ventas para el quinto año será de 300.000 euros. Y con eso el inversor se queda frío. No pidas 100.000 euros para vender 500.000 euros cuando pasen cinco años. **El inversor tiene que percibir que habrá un retorno importante.** Las tasas de fracaso de un emprendedor son muy parecidas a las de un inversor. Si para un inversor la tasa de fracaso o de autoempleo, que los inversores también consideran fracaso porque no rentabilizan su inversión, es del 80 por ciento, con dos inversiones tienes que ganar dinero y multiplicar por 5, 6 o 7 para que salgan las cuentas. En muchas ocasiones, para los emprendedores resulta muy complicado entenderlo.

Algunos emprendedores intentan conseguir financiación por un millón y medio de euros con valoraciones de empresa de cuatro millones. Una ronda así es muy complicada. Es más fácil valorar en 700.000 euros y buscar 150.000. **El emprendedor debe estudiar al inversor** y ver en qué está invirtiendo: qué cantidades, en qué rondas, en qué tipo de proyectos, en qué fase del proyecto... Son los deberes que tiene que hacer el emprendedor. Si acudes a un inversor que sólo invierte cuando el producto está desarrollado, el equipo formado y sólo quiere asumir el riesgo comercial, no le vayas con un PowerPoint porque te va a decir que vuelvas dentro de seis meses. Sin embargo, hay inversores a los que les gusta participar en la primera fase y ver cómo se construye el modelo.

Antes de hablar con posibles inversores, mi consejo es que lo primero que tiene que hacer un emprendedor es desarrollar el producto y hacer una versión beta que se pueda lanzar al mercado. Para eso, antes habrá invertido sus ahorros e involucrado a su familia y amigos. **Si se cuenta con un equipo, se debe hacer saber a los inversores** y, si falta alguien que no se ha fichado todavía, conviene explicar que estás en ello y que ya tienes dos nombres, por ejem-

plo. Por último, si se puede, resulta muy interesante **hacer una prueba de marketing**, porque si vas a vender algo tienes que saber cuál es el coste de captación por cliente y cuál es su rentabilidad. Así se minimizan las incertidumbres para el inversor. En todo caso, la duda residirá en si se captarán cien o cien mil clientes, no cuánto se ganará por cada cliente.

Siempre recomiendo que se ensaye la presentación de los proyectos. A veces, algunos emprendedores terminan su presentación y no sabes qué está vendiendo. **Hay que ensayar el *elevator pitch* (literalmente, discurso del ascensor) para explicar el proyecto en treinta segundos.** Si el emprendedor no es capaz de explicarlo es que no lo entiende ni siquiera él. Elegir bien el momento es muy importante. Un emprendedor se puso en el baño al lado de Luis Cabiedes y le soltó un *elevator pitch*. La respuesta no fue muy positiva: «Me gusta escuchar proyectos, ¡pero en el baño!», respondió Luis.

El liderazgo del proyecto, como he dicho antes, es muy importante. A veces presentan un emprendimiento cuatro socios. Uno es el director financiero; otro, el director técnico; otro, el comercial, y, por último, el director de marketing. Me falta uno: el que manda, el que toma las decisiones. Según mi propia experiencia, una empresa no es democracia. Siempre tiene que haber alguien que la dirija. Al final es un barco y alguien tiene que decidir el rumbo. No se puede estar preguntando todo el día adónde le apetece ir al de la vela.

Es muy interesante asistir a eventos, pero selecciono mucho. A no ser que sea su negocio, la vida de un emprendedor no puede girar en torno a los actos. Digo que no a muchas invitaciones porque si aceptara todas no haría otra cosa. Algunos son muy interesantes porque asiste un ponente internacional al que te interesa escuchar. En esos casos, se debe aprovechar la oportunidad. **En España tenemos muy buenos ponentes, pero caemos en el defecto de que repetimos muchas veces la misma charla.** Siempre los mismos ponentes, las mismas charlas... Hasta el público hace las mismas preguntas y recibe las mismas respuestas.

En España hemos fallado a la hora de tener referentes. El mundo educativo debería colaborar más; pero los medios de comunicación

tienen un «debe» increíble, son los que han propiciado que personajes como Belén Esteban sean la figura del año. **A un niño no le puedes vender que para triunfar de mayor tiene que ir a Gran hermano.** Lo que hay que hacerle ver al chaval es que la sociedad necesita gente con espíritu de emprendedor, personas que arriesgan para montar una empresa o que trabajan como profesionales autónomos y generan riqueza y empleo. Del mismo modo, y como no todo el mundo será ni debe ser emprendedor, hay que mostrar a profesionales que aportan valor. Me jugaría una comida a que en una clase de cualquier universidad pones una foto de Manuel Jove o de Gabriel Escarrer (ambos entre las 10 o 15 primeras fortunas de España) y no les reconoce ni el 5 por ciento. De eso no hay mayor culpable que los medios.

Actualmente, como emprendedor me encuentro inmerso en Hello Media (hello.es), la aventura que inicié tras vender Sync. Se trata de una agencia de marketing digital 360º orientada a resultados. No nace de la nada. Decidimos que queríamos construir una agencia digital transversal que no fuera percibida como generalista y sí como especialista en las distintas áreas: SEO, SEM, *display*, *mobile*, redes sociales y analítica web. Para ello seleccionamos cinco empresas en las que al menos el 85 por ciento de su facturación proviniera de cada área y tuvieran una clara diferenciación con sus competidores directos, y las integramos en Hello manteniendo su marca y organización. Aplicamos una capa de dirección, operaciones, comercial y financiera, dando lugar a un grupo que supera los 50 profesionales y en el que hemos invertido más de 1,2 millones de euros con una facturación estimada del grupo para 2013 superior a seis millones de euros.

En mi vida he montado tantas empresas como en las que he invertido, y la mayoría salieron y saldrán mal. No me duelen prendas en contarlo. Porque **cuantas más veces fracasas, más cerca estás del éxito.** El secreto para lograr tener esa mentalidad es construir tu vida alrededor de sólidos cimientos que te permitan mirar al riesgo a los ojos. En mi caso, mis hermanos, Raúl y Álvaro (incluyendo a sus familias), mis padres, Agustín y Marisol, mi mujer, Laure, y mis hijas, Alejandra, Valentina y Charlotte, son los ingredientes mágicos de todo aquello que he sido, soy y seré.

Considero que una cita del escritor norteamericano James A. Michener refleja perfectamente lo que es un emprendedor: «El maestro en el arte de vivir apenas distingue entre el trabajo y el juego, el esfuerzo y el ocio, la mente y el cuerpo, la información y el recreo, el amor y la religión. Apenas sabe cuál es cuál. Simplemente, persigue su idea de la excelencia en todo lo que hace, y deja a los demás la decisión de si está trabajando o jugando. A sus propios ojos está haciendo ambas cosas».