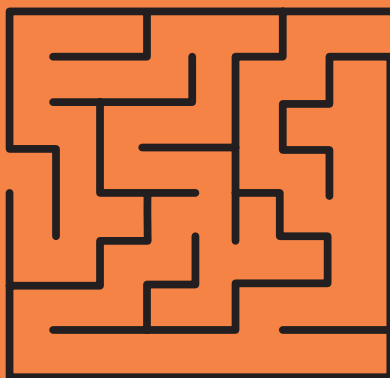


Ben Horowitz

Emprender y liderar una *startup*

Traducido por
Manuel Matés,
emprendedor
e inversor

El duro camino hasta el éxito



Libros de Cabecera

Emprender y liderar una *startup*

Ben Horowitz

Este libro es la traducción al español del *best seller* **The Hard Thing About Hard Things** escrito por el respetado emprendedor e inversor Ben Horowitz.

Euforia y terror es lo que sienten muchos emprendedores y empresarios en su trabajo. Ben Horowitz sintió lo mismo cuando pasó de tener la *startup* tecnológica más prometedora de Silicon Valley a estar en plena crisis sin tesorería y con cerca de 500 empleados. Gracias a su empeño y dedicación, consiguió remontar y alcanzar la cima vendiendo su empresa por 1.600 millones de dólares.

Este libro es una obra maestra por su enfoque práctico y lenguaje directo, escrito por quien describe con habilidad cómo superó sus propias carencias para llegar a ser un buen CEO y ahora inversor en capital riesgo.

Es una lectura obligada para cualquier emprendedor. Mucho más que un manual de gestión, es un verdadero máster para CEO, que va más allá de lo que se enseña en las escuelas de negocio o en los libros de gestión al uso. Es un verdadero Libro de Cabecera dirigido a todo lector interesado en la gestión de empresas.

Sin duda alguna aconsejamos su lectura, incluso a aquellos que hayan leído la versión original en inglés.

«La experiencia y conocimientos de Ben hacen de él uno de los más destacados líderes, no sólo de Silicon Valley, sino de la economía del conocimiento global. Para cualquier persona interesada en la construcción, crecimiento o liderazgo de una gran compañía, este libro es una fuente increíblemente valiosa, y además una lectura divertida y perspicaz».

Mark Zuckerberg, cofundador y CEO de Facebook

«El libro de Ben es una gran lectura, con verdades incómodas sobre el emprendimiento y sobre cómo liderar una compañía. Es también una historia inspiradora del renacimiento de una empresa gracias a la fuerza de voluntad».

Larry Page, cofundador y CEO de Google

IBIC: KJH
ISBN: 978-84-945222-8-4



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Emprender y liderar una *startup*

El duro camino hasta el éxito

Ben Horowitz

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

Traducción del libro original ***The Hard Thing About Hard Things***. *Building a Business When There Are No Easy Answers*, de Ben Horowitz, publicado por HarperCollins Publishers, en Nueva York en 2014

1ª edición: marzo de 2017

© 2014 Ben Horowitz

© 2017 De la traducción al español Manuel Matés García

© 2017 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53-55, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editores: Virtuts Angulo y Francisco López

Portada: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

Con la colaboración de Diego Pardo López en la revisión de la traducción.

ISBN: 978-84-945222-8-4

eISBN: 978-84-945222-9-1

IBIC: KJH

Depósito Legal: B 5.867-2017

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

Este libro es para Felicia, Sophia, Mariah, y *Boo-cher*, mi familia, por aguantar conmigo cuando yo estaba aprendiendo todo esto.

El cien por cien de mi parte de las ganancias de este libro se destinarán a ayudar a las mujeres en los países en desarrollo para obtener los derechos civiles básicos, a través de la American Jewish World Service.

Ellas son las que realmente se enfrentan a las cosas difíciles.

Índice

Introducción	9
Capítulo 1. De comunista a inversor de <i>venture capital</i>	11
Capítulo 2. Sobreviviré	31
Capítulo 3. Esta vez con sentimiento	57
Capítulo 4. Cuando las cosas van mal	79
La lucha	83
Los CEO deberían decir las cosas como son	87
La forma correcta de despedir al personal	91
Prepararse para despedir a un ejecutivo	95
La degradación de un amigo leal	102
Mentiras que dicen los perdedores	105
Balas de plomo	108
A nadie le importa	111
Capítulo 5. Cuidar al personal, los productos y las ganancias, en ese orden	113
Un buen lugar para trabajar	120
Por qué las <i>startups</i> deben formar a su personal	126
¿Se puede contratar a personal de la empresa de un amigo tuyo?	135
Por qué es difícil integrar ejecutivos de grandes compañías en pequeñas empresas	139
Contratar ejecutivos: Si nunca has hecho este trabajo, ¿cómo vas a contratar a alguien bueno?	144
Cuando los empleados malinterpretan a los directivos	149
La deuda de gestión	153
Control de calidad de la gestión	157
Capítulo 6. En cuanto al lenguaje y la cultura interna de la empresa en funcionamiento	161
Cómo minimizar el politiqueo en tu empresa	165
El tipo adecuado de ambición	172
Títulos y promociones	176

Cuando las personas inteligentes son malos empleados	181
Incorporar directivos experimentados	185
De uno en uno	190
Programar la cultura de tu empresa	193
Desvelando el misterio de cómo hacer crecer una empresa	198
El error de anticiparse al crecimiento	205

Capítulo 7. Cómo liderar incluso cuando no sabes hacia dónde estás yendo

La habilidad más difícil de un CEO	209
La estrecha línea entre el miedo y el coraje	213
Unos y Doses	220
Sigue al líder	225
CEO de tiempos de paz / CEO de tiempos de guerra	229
Convirtiéndote en un CEO	233
Cómo evaluar a los CEO	238
	243

Capítulo 8. La primera regla del emprendimiento:

No hay reglas	251
Resolviendo la paradoja de la responsabilidad frente a la creatividad	257
La técnica de gestión del <i>Viernes alocado</i>	261
Permaneciendo arriba	263
¿Deberías vender tu empresa?	266

Capítulo 9. El final del principio

Apéndice

Preguntas para el Director de Ventas a Empresas	273
Preguntas sobre excelencia operativa	287

Agradecimientos

291

Introducción

Cada vez que leo un libro de gestión empresarial o de autoayuda, me encuentro diciendo: «Eso está bien, pero eso no explica realmente lo difícil de la situación». Lo difícil no es la creación de una gran y audaz meta. Lo difícil es despedir gente cuando no has conseguido el objetivo. Lo difícil no es la contratación de grandes profesionales. Lo difícil es cuando esos «grandes profesionales» se sienten con derecho a exigir cosas poco razonables. Lo difícil no es la creación de un organigrama. Lo difícil es conseguir que la gente se comuniqué dentro de la organización que acabas de crear. Lo difícil no es soñar a lo grande. Lo difícil es levantarse en medio de la noche en un sudor frío cuando el sueño se convierte en una pesadilla.

El problema con estos libros es que intentan proporcionar una receta para los desafíos que no tienen recetas. No hay receta para situaciones realmente complicadas y dinámicas. No hay receta para la construcción de una empresa de alta tecnología; no existe una receta para liderar a un grupo de personas en medio de las dificultades; no hay receta para hacer una serie de canciones de éxito; no existe una receta para jugar como *quarterback* de la NFL; no existe una receta para aspirar a ser presidente; y no existe una receta para motivar a los equipos cuando tu negocio ha entrado en barrena. Eso es lo duro de las cosas duras, no existe una fórmula para tratar con ellas.

No obstante, hay muchos pequeños consejos y experiencias que pueden ayudar con las cosas difíciles.

No intento presentar una fórmula en este libro. En su lugar, presento mi historia y las dificultades con las que me he enfrentado. Como emprendedor, CEO, y ahora como inversor de capital riesgo, todavía encuentro estas lecciones útiles, especialmente cuando trabajo con una nueva generación de

emprendedores. La creación de una empresa inevitablemente conduce a momentos difíciles. He estado allí, lo he vivido. Las circunstancias pueden ser diferentes, pero los patrones más profundos y las lecciones siguen resonando.

Durante los últimos años he encapsulado estas lecciones en una serie de publicaciones en mi blog, que han leído millones de personas. Muchos de los que se han acercado a mí querían conocer la historia de fondo de las lecciones. Este libro cuenta esta historia por primera vez e incluye las lecciones relacionadas con el blog. También me he inspirado en muchos amigos, asesores y familiares, que me han ayudado a lo largo de mi carrera, y también en la música hip-hop/rap. Porque los artistas hip-hop aspiran a ser grandes y exitosos, y se ven a sí mismos como emprendedores, muchos de los temas que tratan —competir, ganar dinero, ser malinterpretado— dan una idea de las cosas difíciles. Comparto mis experiencias con la esperanza de proporcionar pistas e inspiración para otras personas que se encuentren en la lucha por construir algo de la nada.

Capítulo 1. De comunista a inversor de *venture capital*

El otro día organicé una gran barbacoa en mi casa e invité a un centenar de mis amigos más cercanos. Este tipo de encuentros son habituales.

Mi cuñado, Cartheu, y yo hemos hecho barbacoas durante años, y mis habilidades me han hecho ganar el apodo de mis amigos afroamericanos «el Jackie Robinson, de la barbacoa». Crucé la línea de color.

En esta barbacoa en particular, la conversación giró en torno al gran rapero Nas. Mi amigo Tristan Walker, un joven empresario afroamericano, comentó con orgullo que Nas creció en su mismo barrio, Queensbridge, Nueva York —uno de los mayores proyectos de vivienda pública en los Estados Unidos—. Mi padre, judío de setenta y tres años de edad, comentó: «He estado en Queensbridge». Convencido de que era imposible que mi anciano padre blanco hubiera estado en Queensbridge, Tristan dijo: «Debes querer decir Queens». Queensbridge es en realidad un complejo de viviendas en un vecindario extremadamente peligroso. Mi padre insistió: «No, fue Queensbridge».

Indiqué a Tristan que mi padre se crió en Queens, por lo que no podría confundirse. Entonces le pregunté: «Papá, ¿qué hacías en Queensbridge?». Él respondió: «Llevaba literatura comunista cuando tenía once años de edad. Lo recuerdo bien porque mi madre se molestó mucho de que el Partido Comunista me enviara a ese barrio. Pensó que era demasiado peligroso para un niño pequeño».

Mis abuelos en realidad estaban afiliados al Partido Comunista. Como miembro activo en el partido, mi abuelo Phil Horowitz perdió su trabajo como maestro de escuela durante la era McCarthy. Mi padre era un bebé de pañal rojo y creció adoctrinado

en la filosofía de izquierdas. En 1968, trasladó a nuestra familia al oeste de Berkeley, California, y se convirtió en editor de la afamada revista izquierdista *Ramparts*.

Como resultado, crecí en la ciudad cariñosamente conocida por sus habitantes como la República Popular de Berkeley. Cuando era niño yo era muy tímido y tenía miedo de los adultos. Cuando mi madre me dejó en la guardería por primera vez, empecé a llorar. El maestro le dijo a mi madre que se fuera, asegurándole que el llanto era común entre los niños de la guardería. Pero cuando Elissa Horowitz volvió tres horas más tarde, me encontró empapado y todavía llorando. El maestro explicó que no había cesado el llanto, y como consecuencia de ello mi ropa estaba empapada. Me echaron de la guardería ese día. Si mi madre no hubiera sido la persona más paciente del mundo, nunca podría haber ido a la escuela. Cuando todo el mundo de su entorno le recomendó tratamiento psiquiátrico, ella fue paciente, dispuesta a esperar hasta que yo estuviera cómodo con el mundo, sin importar el tiempo que hiciera falta.

Cuando tenía cinco años nos mudamos de una casa de un solo dormitorio, en Glen Avenue —que se había vuelto demasiado pequeña para una familia de seis personas—, a una más grande en *Bonita Avenue*. *Bonita* era una avenida habitada por la clase media de Berkeley, lo que significa algo un poco diferente de lo que uno encuentra en la mayoría de los barrios de clase media. El bloque en el que vivíamos estaba habitado por un grupo de hippies, gente loca, gente humilde que trabajaba duro para ascender de clase, y gente de la clase alta que tomaba las suficientes drogas como para descender. Un día, uno de los amigos más antiguos de mi hermano Jonathan, Roger (no es su nombre real), estaba en nuestra casa. Roger señaló a un niño afroamericano de la manzana que estaba montado en una carretilla roja. Roger me retó: «Ves a la calle, dile a ese chico que te dé su carretilla, y si te dice algo, escúpele en la cara y llámale negro».

Algunas cosas requieren una aclaración en este punto. En primer lugar, estábamos en Berkeley, así que aquello no era un lenguaje común. De hecho, nunca había oído la palabra negro en sentido peyorativo y no sabía lo que significaba, aunque supuse que no era un cumplido. En segundo lugar, Roger no era racista y no se había criado en un mal hogar. Su padre era profesor de Berkeley y, tanto él como su madre, eran algunas de las mejores personas del mundo. Más tarde nos enteramos de que Roger sufría esquizofrenia, y que su lado oscuro quería ver una pelea.

El reto me puso en una situación difícil. Sentía terror de Roger. Y pensé que seguramente me daría una paliza si no seguía sus instrucciones. Por otro lado, estaba aterrorizado de pedir la carretilla. Caray, estaba aterrorizado por todo. Yo tenía demasiado miedo de Roger para quedarme donde estaba, así que empecé a caminar manzana abajo hacia el otro niño. La distancia era probablemente de unos veinticinco metros, pero me sentí como si fueran cincuenta kilómetros. Cuando por fin llegué allí, apenas me podía mover. No sabía qué decir, así que abrí la boca y empecé a hablar. «¿Puedo montar en tu carretilla?» Es lo que salió. Joel Clark, hijo, dijo: «Por supuesto». Cuando me di la vuelta para ver lo que haría Roger, él se había ido. Al parecer, su lado más brillante había vuelto y se había puesto a hacer otra cosa. Joel y yo nos fuimos a jugar todo el día, y desde entonces hemos sido grandes amigos. Dieciocho años más tarde, él sería mi padrino de mi boda.

Hasta ahora, nunca había contado esta historia a nadie, sin embargo, marcó mi vida. Me enseñó que estar asustado no quiere decir no tener agallas. Lo que hice importaba y determinaría si iba a ser un héroe o un cobarde. A menudo he pensado de nuevo en ese día, al darme cuenta de que si yo hubiera hecho lo que Roger me dijo que hiciera, nunca habría conocido a mi mejor amigo.

Esa experiencia también me enseñó a no juzgar las cosas superficialmente. Hasta que no hagas el esfuerzo de conocer a alguien o algo, no se sabe nada. No hay atajos para el conocimiento, especialmente aquel conocimiento obtenido de la experiencia personal. Seguir la sabiduría convencional y confiar en atajos puede ser peor que no saber nada en absoluto.

Cómanse su mierda

Con los años, he trabajado duro para evitar ser influenciado por las primeras impresiones y evitar adherirme ciegamente a lo convencional. Crecer en Berkeley como un excelente estudiante, donde el fútbol americano es mal visto por ser demasiado militarista, hizo que no se esperara que me apuntara al equipo del Instituto de Berkeley y, sin embargo, eso es lo que hice. Este fue un gran paso para mí. No había jugado en ninguna de las ligas de fútbol infantiles, por lo que fue mi primer contacto con ese deporte. No obstante, las lecciones tempranas en el trato con el miedo me ayudaron enormemente. En el fútbol de la escuela, ser capaz de manejar el miedo supone el 75 por ciento del juego.

Nunca olvidaré la primera reunión del equipo con el primer entrenador, Chico Mendoza. El entrenador Mendoza era un tipo duro y veterano, que había jugado al fútbol en la Universidad Cristiana de Texas, hogar de los poderosos *Horned Frogs*. El entrenador Mendoza comenzó su discurso de apertura: «Algunos de ustedes saldrán de aquí y no van a esforzarse. Ustedes vendrán aquí y empezarán a chutar como la mierda, a hablar mierda o a no hacer una mierda, porque sólo querrán parecer elegantes con su mierda de fútbol. Si lo hacen, entonces ¿saben qué? Cómanse su mierda». Luego pasó a explicar qué era inaceptable para él: «Llegar tarde al entreno? Cómanse su mierda. ¿No quieren jugar? Cómanse su mierda ¿Pasearse por el césped? Cómanse su mierda. ¿Llamarme Chico? Cómanse su mierda».

Fue el discurso más intenso, hilarante y poético que había oído nunca. Me encantó. No podía esperar a llegar a casa y contárselo a mi madre. Ella se horrorizó, pero todavía me encanta. En retrospectiva, fue mi primera lección de liderazgo. El ex Secretario de Estado Colin Powell dice que el liderazgo es la capacidad de conseguir que alguien te siga, aunque sólo sea por curiosidad. Yo tenía curiosidad por escuchar lo que el entrenador Mendoza diría la próxima vez.

Yo era el único chico en el equipo de fútbol que también estaba en la línea académica de matemáticas más alta, así que mis compañeros y yo no coincidíamos en demasiadas clases. Como resultado, terminé moviéndome en múltiples círculos sociales y saliendo con niños con muy diferentes puntos de vista sobre el mundo. Me sorprendió cómo una perspectiva diferente cambia completamente el significado de cada acontecimiento importante en el mundo. Por ejemplo, cuando salió el álbum *Hard Times* de Run-D.M.C., con su batería implacable, supuso un terremoto en mi equipo de fútbol, y apenas una onda en mi clase de cálculo. La Iniciativa de Defensa Estratégica de Reagan se consideró un ultraje entre los científicos jóvenes debido a su cuestionable justificación técnica, pero esos aspectos pasaron desapercibidos en la práctica del fútbol americano.

Mirar el mundo a través de diferentes prismas me ayudó a separar hechos de percepciones. Esa capacidad me serviría increíblemente bien más tarde, cuando me convertí en empresario y CEO¹. En circunstancias particularmente difíciles, cuando los «hechos» parecen dictar en cierta medida un resultado, he aprendido a buscar narrativas y explicaciones alternativas que vienen de puntos de vista radicalmente diferentes para formar-

1. CEO significa Chief Executive Officer y equivale a presidente ejecutivo, consejero delegado, administrador o director general.

me mi propio punto de vista. La sola existencia de una alternativa, un escenario plausible, es a menudo todo lo que se necesita para mantener viva la esperanza en un grupo de trabajo preocupado.

Cita a ciegas

En el verano de 1986, había terminado mi segundo año de universidad en la Universidad de Columbia, estaba en casa de mi padre, que en aquel momento vivía en Los Ángeles. Me habían enviado a una cita a ciegas organizada por mi amigo y compañero de equipo de fútbol del instituto Claude Shaw. Claude y yo nos preparamos para la doble cita con su novia, Jackie Williams, y mi cita, Felicia Wiley, con una cena elaborada.

Planificamos la comida meticulosamente y cocinamos todo el día. A las 7 de la tarde, hora de la cita, ya teníamos toda la comida lista, incluyendo cuatro chuletones perfectamente presentados. Pero no llegaban las citas. Pasó una hora, y no nos pusimos demasiado nerviosos. Jackie era conocida por ser tardona, por lo que no había que preocuparse. Entonces pasaron dos horas, y Claude llamó para comprobar si todo iba bien. Escuché la conversación en estado de *shock*, mientras miraba la comida *gourmet* fría que habíamos preparado. Mi cita, Felicia, había decidido que estaba «muy cansada» para presentarse a la cena. Guau. ¡Qué desagradable!

Le dije a Claude que me pasara el teléfono. Me presenté: Hola, soy Ben, tu cita a ciegas.

Felicia: Lo siento, pero estoy cansada y es tarde.

Yo: Bueno, es tarde, porque estás llegando tarde.

Felicia: Lo sé, pero estoy demasiado cansada para venir.

Llegados a ese punto decidí apelar a su sentido de empatía.

Yo: Bueno, entiendo tu situación, pero a la vez que hablo contigo me gustaría decirte que nos hemos pasado todo el día preparando la cena. En esta situación, cualquier cosa que no sea coger tu coche y conducir hasta aquí inmediatamente, sería grosero y dejaría una muy mala impresión para siempre.

Si ella estaba totalmente centrada en sí misma (como parecía ser), mi argumentación no tendría efecto, y yo estaría perdiendo la cita. Por otro lado, si ella no quería quedar de aquella manera, era posible que hubiera esperanza.

Felicia: Está bien, voy a ir.

Noventa minutos más tarde llegó con pantalones cortos blancos y lo más guapa que podía estar. Con toda mi atención y anticipación en la cita, me había olvidado por completo de la pelea que había tenido el día anterior. Durante un partido de baloncesto en la calle, en el Valle de San Fernando, un chico de metro noventa, vestido de forma deportiva, con pantalones de camuflaje, y con aspecto de pandillero, lanzó un pelotazo a mi hermano. Jonathan era músico, tenía el pelo largo, y probablemente pesaba menos de setenta kilos en ese momento. Por otra parte, yo estaba acostumbrado al fútbol y a luchar, y estaba listo para la acción. Había evaluado la situación con una primera impresión, y corrí hacia el chico. Nos peleamos. Lancé algunos buenos golpes, pero me alcanzó con un gancho de derecha debajo de mi ojo izquierdo, dejando una marca. Es posible que el chico estuviera más molesto por una falta dura que deseoso de intimidar a mi hermano, y ese es el precio por no tomarme el tiempo para entender la situación. Nunca lo sabré.

Cualquiera que sea el caso, al abrir la puerta para recibir a nuestras citas, los ojos verdes increíbles de Felicia inmediatamente se fijaron en el morado de debajo de mi ojo. Su primera impresión (me contó años más tarde) fue: «Este tipo es un matón. Venir aquí fue un gran error».

Afortunadamente, ninguno de los dos se basó en nuestras primeras impresiones. Hemos estado felizmente casados durante casi veinticinco años y tenemos tres hijos maravillosos.

Silicon Valley

Durante un verano en la universidad conseguí un trabajo como ingeniero en una empresa llamada Silicon Graphics (SGI). La experiencia me impresionó. La compañía inventó los modernos gráficos por ordenador y potenció un nuevo conjunto de aplicaciones que van desde la película *Terminator 2* a simuladores de vuelo sorprendentes. Todos era tan inteligentes. Las cosas que construyeron eran tan modernas. Yo quería trabajar para Silicon Graphics para el resto de mi vida.

Después de graduarme de la universidad y de un posgrado en ciencias informáticas, fui a trabajar a SGI. Estar allí era un sueño hecho realidad y me encantó. Después de mi primer año en SGI me encontré con una exjefe de marketing de la compañía, Roselie Buonauro, que tenía un nueva *startup*. Roselie había oído hablar de mí a su hija, que también trabajó conmigo en SGI. Roselie se empeñó en reclutarme. Con el tiempo, me contrató y me puse a trabajar en NetLabs.

NetLabs resultó ser una decisión desastrosa para mí. La compañía estaba dirigida por Andre Schwager, un ejecutivo ex Hewlett-Packard y, lo más importante, era el marido de Roselie. Andre y Roselie habían sido incorporados a la empresa por los fondos de capital de riesgo como «equipo profesional de gestión». Por desgracia, entendían muy poco acerca de los productos o la tecnología, y llevaron a la empresa por una dirección sin sentido una y otra vez. Esta fue la primera vez que empecé a entender la importancia de los fundadores en la gestión de sus empresas.

Para complicar más las cosas, mi segunda hija, Mariah, había sido diagnosticada con autismo, por lo que trabajar en un *star-*

tup fue una carga terrible para nuestra familia, ya que tenía que pasar más tiempo en casa.

Un día muy caluroso mi padre vino a visitarnos. No podíamos permitirnos aire acondicionado, y los tres niños estaban llorando mientras mi padre y yo nos sentamos sudando a más de 40°C.

Mi padre se volvió hacia mí y me dijo: «Hijo, ¿sabes lo que es barato?».

Como no tenía absolutamente ninguna idea de lo que estaba hablando, le respondí: «No, ¿qué?».

«Flores. Las flores son muy baratas. Pero, ¿sabes lo que es muy caro?»., preguntó.

Una vez más le respondí: «No, ¿qué?».. Y me contestó: «El divorcio».

Algo en esa broma, que no era realmente una broma, me hizo darme cuenta de que me había quedado sin margen de maniobra. Hasta ese momento no había tomado ninguna decisión importante. Me sentía como si tuviera un ancho de banda ilimitado y que en la vida podía hacerlo todo al mismo tiempo. Sin embargo, su broma hizo pronto evidente que, de continuar tal y como estaba, podría perder a mi familia. Al tratar de abarcarlo todo podía fallar en lo más importante. Fue la primera vez que me obligué a mirar el mundo a través de prioridades que no eran puramente mías. Hasta ese momento pensé que podía continuar con mi carrera, con todos mis intereses y construir mi familia. Más importante, siempre pensé primero en mí mismo. Pero cuando formas parte de una familia o de un grupo, ese tipo de pensamiento puede traerte problemas, y yo tenía problemas graves. En mi mente estaba seguro de que yo era una buena persona y no un egoísta, pero mis acciones decían lo contrario. Tuve que dejar de ser un niño y convertirme en un hombre. Tuve que poner primero lo primero. Debía tener en cuenta las personas que más me importaban antes de pensar en mí mismo.

Decidí dejar NetLabs al día siguiente. Encontré un trabajo en Lotus Development que me permitía tener una mejor vida con mi familia.

Dejé de pensar en mí mismo y me concentré en lo que era mejor para mi familia. Empecé a ser la persona que quería ser.

Netscape

Un día, mientras trabajaba en Lotus, uno de mis compañeros de trabajo me mostró un nuevo producto llamado Mosaic que había sido desarrollado por algunos estudiantes de la Universidad de Illinois. Mosaic fue esencialmente una interfaz gráfica para navegar por internet —una tecnología hasta entonces sólo utilizada por científicos e investigadores—. Me sorprendió. Era tan obvio que era el futuro, y que yo estaba perdiendo mi tiempo de una forma obvia en todo aquello que no fuera internet.

Varios meses más tarde leí sobre una compañía llamada Netscape, que había sido cofundada por el exfundador de Silicon Graphics Jim Clark y el inventor de Mosaic, Marc Andreessen. Al instante decidí que debía conseguir una entrevista de trabajo allí. Llamé a un amigo que trabajaba en Netscape y le pregunté si podía conseguir una entrevista con la empresa. Lo consiguió y todo quedaba en mis manos.

Durante las primeras reuniones me entrevisté con todos los miembros del equipo de gestión de producto. Tenía la impresión de que las reuniones iban bien, pero cuando llegué a casa esa noche Felicia estaba llorando. El reclutador de Netscape me había llamado para darme algunos consejos, y Felicia contestó. (Esto fue antes de los días de la generalización de los teléfonos celulares). El reclutador le informó de que sería poco probable que consiguiera el trabajo debido a que el grupo estaba buscando candidatos con MBA de Stanford o Harvard. Felicia sugirió que tal vez podría volver a estudiar. Teniendo en cuenta que

teníamos tres hijos, sabía que eso era poco realista, de ahí las lágrimas. Le expliqué que los reclutadores no estaban reclutando directivos y que me podrían considerar, a pesar de mi falta de perfil en una escuela de negocios adecuada.

Al día siguiente el director de recursos humanos llamó de nuevo para decirme que querían que me entrevistara con el cofundador y director técnico Marc Andreessen. En aquel entonces él tenía veintidós años.

En retrospectiva es fácil pensar que el navegador web e internet eran inevitables, pero sin la obra de Marc, es probable que ahora viviéramos en un mundo muy diferente. En aquel entonces la mayoría de la gente pensaba que sólo los científicos e investigadores usarían internet. Internet era demasiado arcano, inseguro y lento para responder a las necesidades reales de las empresas. Incluso después de la introducción de Mosaic, el primer navegador del mundo, casi nadie pensó que internet sería significativo más allá de la comunidad científica, y menos todavía los líderes de la industria tecnológica más importantes, que estaban ocupados construyendo alternativas propietarias. Los principales favoritos para dominar la carrera y convertirse en los dueños de la denominada *autopista de la información* eran tecnologías propietarias rivales de grandes empresas del sector, como Oracle y Microsoft. Sus historias capturaron la imaginación de la prensa económica. Y no era tan ilógico, porque la mayoría de las empresas ni siquiera funcionaban sobre TCP/IP (la base de *software* para internet) —manejaban protocolos de trabajo en red propietarios como AppleTalk, NetBIOS y SNA—. Todavía en noviembre de 1995 Bill Gates escribió un libro titulado *Camino al futuro*, en el que predijo que la autopista de la información —una red que conecta todas las empresas y los consumidores en un mundo de comercio sin trabas— sería la sucesora lógica de internet y gobernaría el futuro. Gates más tarde rectificó y cambió la referencia de la

autopista de la información a internet, a pesar de que esa no era su visión inicial.

Las implicaciones de esta visión propietaria no eran buenas ni para las empresas ni para los consumidores. En la mente de visionarios como Bill Gates y Larry Ellison, las corporaciones que poseyeran la autopista de la información podrían fiscalizar cada transacción imponiendo un peaje, tal como decía en aquel momento el entonces director de tecnología de Microsoft, Nathan Myhrvold.

Es difícil exagerar el impulso que supuso la autopista de la información. Después de Mosaic, incluso Marc y su cofundador, Jim Clark, habían previsto inicialmente una empresa de distribución de vídeo para que funcionara por la autopista de la información propietaria, no por internet. No fue hasta bien entrado el proceso de planificación que decidieron que al mejorar el navegador para que fuera más seguro, más funcional y más fácil de usar, podrían hacer que internet fuera la red del futuro. Y aquello se convirtió en la misión de Netscape, una misión que iban a lograr gloriosamente.

Entrevistarme con Marc fue muy diferente a cualquier otra entrevista de trabajo anterior. No hubieron preguntas sobre mi currículum, ni mi progresión de carrera, ni mis hábitos de trabajo. Él los reemplazó con preguntas mareantes sobre la historia del correo electrónico, el *software* colaborativo, y lo que podría deparar el futuro. Yo era un experto en el tema, ya que me había pasado los últimos años trabajando en los principales productos líderes de la categoría, pero me quedé muy sorprendido por la cantidad de información que un chico de veintidós años de edad sabía de la historia del negocio de los ordenadores. Había conocido a muchos jóvenes muy inteligentes en mi carrera, pero nunca un joven historiador en tecnología. El intelecto y el instinto de Marc me sorprendieron, pero más allá de los conocimientos históricos de Marc, sus ideas acerca de tec-

nologías tales como la replicación eran incisivas y certeras. Después de la entrevista, llamé a mi hermano y le dije que acababa de entrevistarme con Marc Andreessen, y que pensaba que podría ser la persona más inteligente que había conocido.

Una semana más tarde me dieron el trabajo. Yo estaba muy contento. No me importaba en qué consistía la oferta. Yo sabía que Marc y Netscape cambiarían el mundo y quería ser parte de ello. Estaba impaciente por empezar.

Una vez en Netscape, me pusieron a cargo de su línea de productos de servidor de aplicaciones web para empresas. La línea consistía en dos productos: el servidor web, que se vendía por 1.200 \$, y el servidor web seguro (un servidor web que incluía el nuevo protocolo de seguridad creado por Netscape llamado SSL, Secure Sockets Layer) por 5.000 \$. En el momento en que me uní a la empresa había dos ingenieros que trabajaban en los servidores web: Rob McCool, que había inventado el servidor web de la NCSA, y su hermano gemelo, Mike McCool.

En el momento en que Netscape salió a bolsa, en agosto de 1995, el equipo del servidor web había crecido hasta los nueve ingenieros. La oferta pública de venta (OPV) de Netscape era a la vez espectacular e histórica. Las acciones cotizaron inicialmente un precio de 14 \$ por acción, pero una decisión de última hora duplicó la oferta a 28 \$ por acción. Se subió a 75 \$, casi un récord para un primer día de ganancias, y cerró en 58 \$, dando a Netscape un valor de mercado de casi 3 mil millones de dólares en el día de la salida a bolsa. Más que eso, la salida a bolsa fue un terremoto en el mundo de los negocios. Como mi amigo y banquero de inversión, Frank Quattrone dijo en aquel entonces, «Nadie quería contar a sus nietos que se había perdido uno de esos momentos especiales».

Aquella salida a bolsa lo cambió todo. Microsoft había estado en el negocio durante más de una década antes de su salida a

bolsa; y nosotros sólo hacía dieciséis meses que habíamos nacido. Las empresas comenzaron a llamarse de la *nueva economía* o de la *vieja economía*. Y la nueva economía estaba ganando. El New York Times llamó a la salida a bolsa de Netscape «sacudida mundial».

Pero había una grieta en la armadura: Microsoft anunció que uniría su navegador, Internet Explorer, con su próxima e innovadora versión del sistema operativo, Windows 95, gratuitamente. Esto planteaba un problema enorme para Netscape, debido a que casi todos nuestros ingresos venían de las ventas del navegador, y a que Microsoft controlaba más del 90 por ciento de los sistemas operativos. Nuestra respuesta a los inversores: haríamos dinero con los servidores web.

Dos meses más tarde llegó a nuestras manos una versión inicial del futuro servidor web de Microsoft, el Internet Information Server (IIS). Desmontamos el IIS y comprobamos que tenía las mismas características que el nuestro —incluyendo la seguridad de nuestra gama alta de productos— y era cinco veces más rápido. ¡Uf! Pensé que teníamos unos cinco meses, antes de que Microsoft IIS fuera lanzado, para resolver el problema, o de lo contrario estaríamos muertos. En la vieja economía, los ciclos de creación de producto normalmente eran de dieciocho meses, por lo que este era un período de tiempo excepcionalmente corto, incluso en la nueva economía. Así que fui a ver a nuestro jefe de departamento, Mike Homer. Con la posible excepción de Marc, Mike Homer era la fuerza creativa más importante detrás de Netscape. Cuanto peor era la situación, más se crecía. En una situación de brutales ataques de la competencia, la mayoría de los ejecutivos huirían de la prensa. En cambio, Mike estaba siempre en primera línea y en el centro. Cuando Microsoft desveló su famosa estrategia de «abrazar y extender» —un espectacular pivote sobre el que atacar a Netscape—, Mike respondió cada llamada telefónica, a veces incluso llegó a hablar

con dos reporteros a la vez, con un teléfono en cada mano. Fue el último guerrero.

Mike y yo pasamos los siguientes meses desarrollando una respuesta integral a la amenaza de Microsoft. Si iban a desplazar a nuestros productos, entonces nosotros íbamos a ofrecer una alternativa abierta, muy barata, a una línea de productos altamente costosos como el sistema propietario de Microsoft BackOffice. Para ello habíamos adquirido dos compañías que nos proporcionaron una alternativa competitiva a Microsoft Exchange. Después cerramos un acuerdo histórico con la empresa de base de datos Informix, para que proporcionara acceso ilimitado a la base de datos relacional a través de la web por 50 \$ cada copia, lo cual era literalmente cientos de veces menos que lo que Microsoft cobraba. Una vez que ensamblamos todo el paquete, Mike le llamó Netscape SuiteSpot, ya que sería la «suite» que desplazaría a Microsoft BackOffice. Lo preparamos todo para un gran lanzamiento el 5 de marzo de 1996 en Nueva York.

Entonces, apenas dos semanas antes del lanzamiento, Marc, sin decirnos nada a Mike o a mí, le reveló toda la estrategia a la publicación *Computer Reseller News*. Me puse furioso. Inmediatamente le envié un breve correo electrónico:

Para: Marc Andreessen

Cc: Mike Homer

De: Ben Horowitz

Asunto: Lanzamiento

Supongo que no vamos a esperar hasta el día 5 para lanzar la estrategia...

-Ben

Quince minutos después, recibí la siguiente respuesta:

Para Ben Horowitz

Cc: Mike Homer, Jim Barksdale (CEO), Jim Clark (Presidente)

De: Marc Andreessen

Asunto: Re: Lanzamiento

Al parecer no entiendes la gravedad de la situación. Ahí fuera nos van a matar matar matar. Nuestro producto actual es radicalmente peor que el de la competencia. No hemos tenido nada que decir durante meses. Como resultado, hemos perdido cerca de 3000 millones de dólares en capitalización bursátil. Ahora estamos en peligro de perder toda la compañía y todo por culpa de la gestión de producto del servidor.

La próxima vez haz tú la puta entrevista.

Jódete,

Marc

Recibí este correo electrónico el mismo día en que Marc apareció descalzo y llevando una corona en la portada de la revista *Time*. Cuando vi la portada me sentí emocionado. En mi vida nunca había conocido a nadie que hubiera estado en la portada de “Time”. Entonces me sentí enfermo. Llevé la revista y el correo electrónico a casa para obtener una segunda opinión de Felicia. Estaba muy preocupado. Yo tenía veintinueve años de edad, tenía una esposa y tres hijos, y necesitaba mi trabajo. Felicia miró el correo electrónico y la portada de la revista y dijo: Necesitas empezar a buscar un trabajo de inmediato.

Al final no me despidieron y durante los siguientes dos años SuiteSpot creció de la nada a un negocio de 400 millones de

dólares anuales. Más impactante, Marc y yo, con el tiempo, nos hicimos amigos; hemos sido amigos y socios desde entonces.

La gente a menudo me pregunta cómo nos las hemos arreglado para trabajar eficazmente en tres empresas durante dieciocho años. La mayoría de las relaciones de negocios se vuelven demasiado tensas para ser toleradas o no son lo suficientemente tensas como para ser productivas después de un tiempo. O las personas se retan mutuamente hasta el punto en que no acaban llevándose bien, o se vuelven complacientes con el *feedback* de cada uno, lo cual no beneficia la relación. Incluso después de dieciocho años, a mí me molesta que casi todos los días Marc encuentre algo malo en mi forma de pensar, y yo hago lo mismo con él. Y funciona.

Creando una empresa

A finales de 1998, y bajo una inmensa presión de Microsoft, que utilizó toda la fuerza de su monopolio del sistema operativo para subsidiar productos gratis en cada categoría en la que competía Netscape, vendimos la empresa a America Online (AOL). A corto plazo, esto fue una gran victoria para Microsoft, ya que había conducido a su mayor amenaza a los brazos de un competidor mucho menos amenazante. A largo plazo, sin embargo, Netscape infligió un daño irreparable en la fortaleza de Microsoft dentro de la industria de la informática: nuestro trabajo hizo que desarrolladores de la API Win32, plataforma propietaria de Microsoft, se cambiaran a internet. Quien escribiera código de *software* de una nueva funcionalidad para ordenadores ya no lo haría más en la plataforma propietaria de Microsoft. En su lugar, escribiría para internet y las interfaces estándar de la World Wide Web. Una vez que Microsoft perdió su control sobre los desarrolladores, era cuestión de tiempo que perdiera su monopolio en los sistemas operativos. En el camino, Netscape inventó muchas de las

tecnologías de base de la moderna internet, incluyendo JavaScript, SSL y cookies.

Una vez dentro de AOL, fui asignado para gestionar la plataforma de comercio electrónico y Marc se convirtió en el director de tecnología. Al cabo de unos meses se hizo evidente para los dos que AOL era más una empresa de medios de comunicación que una empresa de tecnología. La tecnología permitió desarrollar grandes proyectos de nuevos medios, pero la estrategia era una estrategia de comunicación, y el máximo ejecutivo, Bob Pittman, era un genio ejecutivo de los medios. Las compañías de medios se centraron en cosas como la creación de grandes historias, mientras que las empresas de tecnología se enfocaron en crear una mejor manera de hacer las cosas. Empezamos a pensar en nuevas ideas y en crear una nueva empresa.

En el proceso añadimos a otros dos potenciales cofundadores. El Dr. Timothy Howes era el coinventor del Lightweight Directory Access Protocol (LDAP), una simplificación magistral de su bizantino predecesor X.500. Contratamos a Tim en Netscape en 1996 y juntos conseguimos con éxito que el directorio LDAP se convirtiera en el directorio estándar de Internet. A día de hoy, si un programa está interesado en información sobre una persona, accede a esa información a través de LDAP. El cuarto miembro de nuestro equipo era In Sik Rhee, que había cofundado una compañía de servidores de aplicaciones llamada Kiva Systems, que había sido adquirida por Netscape. Había estado trabajando como director de tecnología de la división de comercio electrónico que yo dirigía, en estrecha colaboración con las empresas asociadas para asegurarse de que podían manejar la escala de AOL.

Mientras hablábamos, In Sik se quejó de que cada vez que intentáramos conectar un socio de AOL a la plataforma de comercio electrónico de AOL, el sitio web del socio se colapsaría, porque no podría absorber la carga de tráfico. Desarrollar *soft-*

ware para millones de usuarios era totalmente diferente de lo que era trabajar para miles. Y era extremadamente complicado.

—Umm, tiene que haber una empresa que haga todo eso para ellos.

Mientras trabajábamos la idea, llegamos al concepto de informática en la nube —*computing cloud*—.

El término nube había sido utilizado anteriormente en la industria de las telecomunicaciones para describir la nube inteligente que maneja toda la complejidad de enrutamiento, facturación y similares, por lo que se podría conectar un dispositivo a la nube inteligente y obtener toda la funcionalidad inteligente de forma gratuita. Nos pareció que era necesario el mismo concepto de la informática, por lo que los desarrolladores de *software* no tendrían que preocuparse por la seguridad, la escalabilidad y la recuperación de incidencias. Y si vas a construir algo en la nube, debe ser grande y fuerte, y así es como nació Loudcloud. Lo más interesante y el remanente más duradero de Loudcloud es el propio nombre, pues la palabra nube no había sido utilizada anteriormente para describir una plataforma informática.

Constituimos la sociedad y nos dedicamos a levantar dinero. Era 1999.

El autor



Foto: Peter DaSilva

Ben Horowitz es cofundador y socio general (*general partner*) de Andreessen Horowitz, una empresa de capital de riesgo, con sede en Silicon Valley, que invierte en emprendedores que construyen la próxima generación de compañías tecnológicas líderes. Las inversiones de la firma incluyen Airbnb, GitHub, Facebook, Pinterest y Twitter. Con anterioridad fue cofundador y CEO de Opsware —anteriormente Loudcloud—, que fue adquirida por Hewlett-Packard por 1.600 millones de dólares en 2007.

Ben escribe en su blog, leído por casi diez millones de personas, sus experiencias y conocimientos de su carrera como estudiante de informática, ingeniero de software, cofundador, CEO e inversor. También colabora con publicaciones como *Wall Street Journal*, *New York Times*, *New Yorker*, *Fortune*, *The Economist* y *Bloomberg Businessweek*, entre otras.

Vive en la zona de la bahía de San Francisco con su esposa Felicia.

Síguelo en Twitter @bhorowitz y en su blog www.bhorowitz.com

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.