

Arsen Tomsky

Inner *Drive*

De Caballo Negro a Compañía Global



La extraordinaria historia de cómo se creó inDrive
en la ciudad más fría del mundo,
en el corazón de Siberia

Arsen Tomsky

Inner *Drive*

De Caballo Negro a Compañía Global

La extraordinaria historia de cómo se creó inDrive
en la ciudad más fría del mundo,
en el corazón de Siberia

CRÉDITOS:

Foto de portada: *Chris Schmauch*

Foto de biografía: *Olga Bilyk*

Título primera edición: *inDriver de Siberia a Silicon Valley. Historia de la creación de una empresa tecnológica global.*

Traducción del original ruso: *Svitlana Gloik Drygal*

Edición y corrección de estilo: *Anastasia Kritskaya*

Diseño y maquetación: *Nayelli Hernández Palacios*

Descripción: *Segunda Edición en el idioma Español*

RESUMEN:

En medio del duro invierno siberiano de 2012, una audaz iniciativa de los estudiantes en Yakutsk surgió en respuesta a un acuerdo entre servicios de taxi que provocó un aumento excesivo de las tarifas. Este movimiento floreció en las redes sociales y evolucionó en inDriver, la visionaria aplicación global de viajes por aplicación, fundada por Arsen Tomsky en 2013. En unos pocos años, la empresa amplió sus operaciones a cientos de ciudades en decenas de países alrededor del mundo con una valoración de miles de millones de dólares. En esta narración animada y envolvente de su experiencia de vida, el fundador y CEO de inDrive Arsen Tomsky comparte secretos y técnicas concretas para construir una empresa internacional exitosa con un equipo unido y motivado.

ÍNDICE

Preámbulo	5
PRIMERA PARTE. Programador	9
SEGUNDA PARTE. Freelancer	29
TERCERA PARTE. Empresario	43
CUARTA PARTE. Explorador	93
QUINTA PARTE. Desarrollador	129
Epílogo	247
Agradecimientos	251

Dedico este libro a mi madre.

PREÁMBULO

Un infinito mar de nubes se extiende muy por debajo de mí, cediendo paso, más abajo aún, a la todavía imperceptible sabana de Tanzania. El monte Mawenzi, de 5.149 metros de altura, emerge entre aquellas nubes. Me encuentro medio kilómetro más arriba, camino a Gilman 's Point, un punto en el extremo del cráter de la cima del Kilimanjaro, la montaña más alta del continente africano. El sol sale poco a poco por encima de todo, pintando el crepúsculo gris con colores suaves y cálidos. Mis compañeros de escalada, deslumbrados y atrapados por la increíble belleza del panorama que se desenvuelve delante de nosotros, permanecen en silencio a mi lado.

Pienso en la cima para la que aún nos quedan dos horas de escalada. De seis días de escalada ya solo quedan un par de horas. Estoy cansado, llevo ocho horas subiendo, tengo intensas náuseas y un gran dolor de cabeza, lo cual son signos del soroche. Soy consciente de que voy a llegar, pero por algún motivo pienso en lo lamentable que sería no hacerlo. Empecé a pensar en cómo un momento como este sería una gestalt poderosa, algo que podría consumir a una persona por completo, apoderarse de ella, dictar sus acciones posteriores y manipular su mente. Entonces reparé en la similitud que existe entre dicha obsesión, la trayectoria de un empresario o la vida en general durante la que marcamos nuestras propias cimas, y si no las alcanzamos, enfermamos de tal manera que termina destruyendo nuestra personalidad. A lo largo del propio camino, nuestra confianza puede corroerse por miedo al fracaso o el temor a no llegar, agotando nuestras fuerzas, privándonos del goce de nuestra existencia, del trabajo, del avance por el filo de la vida.

¡Y entonces se me ocurre una idea! Me absorbe y me atrapa por completo. El soroche, la fatiga y la hermosura del panorama pasan a un segundo plano. ¡Todo es cuestión de propósito! Si vas a conquistar una montaña (suena a chiste, a la montaña no le importa

en absoluto que la escales), si estableces un propósito discreto donde solo existen la victoria o la derrota, sólo 0 o 1, donde no tiene significado si fue mucho o poco lo que te faltó a la hora de saltar el abismo, tu postura será débil ya que te encontrarás vulnerable a la manipulación.

Si se cambia el enfoque, si lanzamos los dados con otro ángulo y fijamos como objetivo la obtención de nuevas experiencias, nuevas impresiones, la autorrealización y, sobre todo, el avance, el cuadro cambia de manera radical. No estás conquistando la cima, escalas hacia ella para hacerte más fuerte, mejor, obtener algo de valor y luego poder compartir todo ello con los demás. Entonces, aunque no lo consigas, dado que te has esforzado al máximo, has actuado con inteligencia, energía y talento, tu logro será, sino una victoria, al menos no una derrota. Ganarás un remanente incombustible e inconfundible y lograrás esquivar la trampa que supone el miedo a la derrota, el miedo al cero. Modificar tu objetivo te dará mayor fuerza, confianza y convicción para alcanzar la cima, que únicamente concentrarte en “conquistarla”. De este modo, disfrutando de la escalada, lo conseguirás.

Tomé una fotografía del exuberante panorama, continuamos el ascenso y, al cabo de un par de horas, alcanzamos la cima abrazándonos y llorando de felicidad. Durante este viaje nos hicimos más fuertes y mejores, dimos un paso más en nuestra trayectoria de avance.

La asombrosa historia de inDrive comenzó en Yakutsk, la ciudad más fría del mundo de entre las localidades con 10.000 habitantes o más. Se encuentra situada en el noreste de Siberia, protegida del sur por las montañas y expuesta a las masas de aire frío que llegan del Ártico desde el norte, Yakutsk se ubica en una especie de bolsa de frío, en lo profundo del continente, lejos de las costas oceánicas. Esto hace que las temperaturas invernales desciendan hasta -45 - 55°C , incluso llegando a veces incluso por debajo de -60°C . En Yakutia, una región vasta, salvaje y de prístina belleza cuya capital es Yakutsk, las temperaturas descenden hasta los -70°C . El invierno dura casi todo el año, desde mediados de octubre hasta principios de abril. Los veranos son cortos y calurosos, llenos de mosquitos y jejenes.

Sin embargo, hace millones de años, las olas del océano tropical salpicaban este lugar y en ellas nadaban trilobites y plesiosaurios. Más tarde, manadas de mamuts y rinocerontes lanudos recorrieron sus vastas llanuras. Hoy en día, sólo los restos fósiles que a menudo se encuentran en el permafrost, una colosal capa subterránea de hielo mezclado con tierra de hasta 1.500 metros de espesor, rememoran estos tiempos.

Mi pequeño pueblo Sajá echó raíces en esta región hace muchos siglos. Según los datos científicos, nuestros antepasados formaron parte de los pueblos túrquicos esteparios que residían a principios de la Edad Media en Transbaikalia occidental. Más tarde se vieron obligados a emigrar hacia el norte, principalmente bajo la presión de las belicosas tribus mongolas. Lo más probable es que la cuestión se resumiera en ir al norte o renunciar a su libertad y a su estilo de vida. De lo contrario, es difícil entender el motivo por el que los criadores de caballos de la estepa meridional se trasladaron al lugar habitado más frío de la Tierra. Curiosamente, la lengua Sajá aún conserva palabras como “camello” o “león”, a pesar de que estos animales no existen en Yakutia.

Es difícil sobrevivir en condiciones tan extremas, pero nuestros antepasados lo consiguieron. Tal vez la dura escuela de la supervivencia diera lugar a que el pueblo Sajá desarrollara una serie de rasgos distintivos, ingenio, perseverancia, talento comercial y una marcada aptitud para las ciencias exactas y la creatividad estética.

Apesar de lo complicado que es impulsar empresas informáticas en Yakutia, elegí el camino del empresario tecnológico. Paso a paso, superando dificultades, a través de altibajos, conseguimos crear y desarrollar varias empresas de TI y varias organizaciones sin ánimo de lucro de éxito.

En este libro trataré de relatar la fascinante historia de inDrive. Una historia que dio comienzo hace más de 10 años y que continúa al día de hoy. Para poder comprender mejor esta historia, empezaré por el principio: describiré algunos esbozos de mi vida que reflejan cómo me formé como persona y como líder y cómo nació nuestro

equipo, su cultura y su gran misión. A lo largo de esta narración, compartiré las ideas y las fuentes de fuerza que hicieron posible crear, contra todo pronóstico, esta interesante historia sin precedentes. No se conocen muchos casos en la historia de las startups en los que una empresa de escala mundial construida sobre la idea del desarrollo y la lucha contra la injusticia, influye en la vida de personas de todas partes: desde las estepas de Asia Central hasta los asentamientos masái de África, desde los volcanes de Kamchatka hasta las cumbres de los Andes sudamericanos, desde las playas de Florida hasta las pirámides de Egipto, habiendo surgido en un remoto y minúsculo pueblo, en las peores condiciones y sin ningún apoyo.

Mi objetivo principal es motivar a las personas a buscar el desarrollo personal y encontrar una manera de contribuir a los demás, sin importar las circunstancias de sus vidas. Pretendo hacerlo revelando fuentes de fortaleza y recursos para el crecimiento que son mucho más profundos que cualquier cosa que se pueda obtener mediante el uso de técnicas y métodos comerciales prácticos que normalmente se encuentran en libros, seminarios y escuelas de negocios.

Nuestra aventura con inDrive sigue en pleno apogeo, lo que hará que sea aún más interesante para el lector saber qué sucede a continuación. Vamos a comenzar.

PRIMERA PARTE
PROGRAMADOR

“Todo lo que les sucede en la vida es una oportunidad, una vez que entiendan cómo darle el uso adecuado.”

-Wallace Wattles-

A finales de la década de 1980, Yakutsk era un lugar difícil para vivir. El país se desmoronaba, el déficit y la pobreza resultaban omnipresentes y la gente estaba perpleja y desorientada. Los ideales del comunismo y el socialismo habían sido arrojados al vertedero sin tener nada que los sustituyera.

Yo era un alumno cualquiera, común y corriente, venía de una familia de intelectuales científicos y por tanto salí un poco más “estudioso” que los demás. En casa reinaba el culto a la ciencia, abundaban libros, revistas y obras científicas. A los 12 años, ya debía haber leído toda la literatura infantil clásica, desde Alejandro Dumas y Julio Verne hasta Dickens y Rabelais.

A diferencia de la infancia de muchos empresarios famosos, yo nunca conté con ninguna inclinación o aspiración empresarial, ni vendí limonada o estampas a mis compañeros de clase o a los vecinos. Es más, incluso era indiferente al dinero. Una vez me encontré 3 rublos en la calle (una suma bastante importante en aquella época) e invité a toda mi clase a la tienda a merendar bollos de semillas de amapola con leche. En otra ocasión, un compañero de clase me enseñó un fajo de 40 rublos y me dijo que lo había robado de la mesita de noche de su madre. Le exigí inmediatamente la mitad de aquella enorme suma a cambio de silencio. Pero en la siguiente clase, como solía pasar a menudo en aquella época, se anunció una recaudación de fondos para los niños de Nicaragua y, sin darle muchas vueltas, entregue los 20 rublos recién extorsionados a mi camarada, lo cual desencadenó una rápida investigación por parte del profesor y el reembolso completo del dinero a la madre de mi compañero.

Aproximadamente por aquel tiempo nos dejó mi padre. Recuerdo que cuando nos despedimos se puso en cuclillas, me tomó de los hombros y me dijo que así sería mejor para mí. Que sería difícil pero que aquello me templaría. Y se marchó. Durante los siguientes quince años no lo volví a ver. El abandono de mi padre no me disgustó en absoluto; todo lo contrario, fue una de las mejores experiencias de mi infancia. Me trataba de forma áspera, a veces incluso con crueldad, sobre todo cuando él y mi madre no se llevaban bien. Pero tal vez mi padre, un famoso matemático y profesor, me transmitió lo esencial, mis genes, mi aptitud para las ciencias exactas, la lógica y el pensamiento algorítmico. Recuerdo el año que vivimos en Leningrado (San Petersburgo), mis padres me regalaron un todoterreno programable por mi cumpleaños. Era un juguete autopropulsado runruneante que se podía programar de manera simple, del estilo “cinco metros hacia adelante, giro de 90 grados, tres metros hacia atrás, dispara dos veces”. Probablemente fue tras este asombroso descubrimiento, cuando por primera vez me sentí arquitecto de algún tipo de fuerza inteligente. En aquel momento surgió mi interés por la programación. Progresivamente empecé a leer todo lo disponible sobre computadoras (sin verlas, ni tener acceso a las mismas) y programación, principalmente, en revistas como “Vida y Ciencia”, de las que nuestra familia era fiel suscriptora desde hacía muchos años. Es sorprendente lo poco que hace falta a veces para despertar el interés de un niño y proporcionarle el ímpetu necesario para encaminar su futura trayectoria.

Mi madre es una de las mujeres más cultas de su generación. Su mente brillante, su erudición, su sentido del humor y su bondad, maridaban a la perfección con su belleza y encanto. La he querido, la quiero y la querré infinitamente. Un par de años después de que mi padre nos abandonara, enfermó gravemente y tuvo que ser hospitalizada constantemente durante los siguientes años. Yo estuve bajo la custodia de mi abuela, una persona muy amable y sabia. Casi todos los familiares nos dieron la espalda, ocupados en sus propios problemas que no faltaban en aquella época. En ese momento, a los doce años, concluyó mi infancia y dio comienzo a mi supervivencia.

En quinto grado, nuestra escuela, ubicada en el centro de la ciudad, se unificó con otra de la clase trabajadora ubicada en

los límites de la ciudad y sobre el trasfondo del caos y del desespero que envolvían el país, la cultura de la escuela cambió y se tornó violenta. Se menospreciaba el estudio y los delincuentes mandaban; muchos de ellos terminaron luego en prisión o muertos. Los adolescentes formaban pandillas y surgieron conflictos entre sí. La respuesta del profesorado se puede resumir en indiferencia. Cada nuevo curso en la escuela se me hacía más cuesta arriba. Para colmo, estaba mi dichoso tartamudeo: desde una edad muy temprana padecí de una logoneurosis bastante persistente. Hasta una simple compra en cualquier tienda se convertía en una pesadilla para mí. No obstante, traté de adaptarme al entorno y socializar, ir con otros chicos a registrar las casas de campo ajenas, hurtando pequeñas tonterías, o cepillando dinero a los desconocidos que venían a nuestro barrio, a veces incluso a golpes. Al mismo tiempo, no tuvimos acceso a alcohol, y mucho menos a las drogas, gracias a la escasez total que reinaba en el país.

En resumen, mi condición de medio huérfano y una atmósfera hostil en general, en pocos años me transformaron en una persona endurecida, totalmente autosuficiente, responsable y preparada para afrontar cualquier obstáculo de la vida. Sin embargo, para mí la pregunta sigue sin resolverse: ¿Qué es lo mejor para un niño? Una infancia prospera, en la que eres amado y mimado por los de tu alrededor y por tanto te sientes, a mi parecer, feliz para el resto de tu vida, o una infancia repleta de desafíos que forjan el carácter y desarrollan en tu interior una médula de acero que te impulsa en una lucha constante. Curiosamente, las pruebas de la vida junto con la dureza y la templanza, permiten desarrollar una especie de complejo de inferioridad, que puede servir por el resto de tu vida como un poderoso impulso para demostrarle al resto del mundo que mereces reconocimiento.

¿Cariño y amor desde la infancia o desafíos y temple? A mí me tocó lo último, pero tengo que hacer hincapié en que estuve al borde, bromas aparte, de quebrantar mi destino para siempre. Voy a contarles una historia que ilustra muy bien aquella fase de mi vida.

En una noche veraniega, a 62 grados norte de latitud, cuando las blancas noches de julio comienzan a convertirse en las oscuras

noches de agosto, cuatro figuras de estatura mediana entraron sigilosamente a un patio en el centro de Yakutsk. Se acercaron a un icónico ZAZ- 968, lo agarraron y se fueron a rodar. En medio de aquel silencio, solamente el rechinar de las llantas y la sensación del rápido latido de sus corazones acelerados por la emoción, resonaban en los oídos del mundo... Teníamos trece años, y mis compañeros y yo decidimos que un único robo no nos convertía en delincuentes, ¿verdad que no? El carro era del tío de uno de nosotros. Era un modelo conocido por su pequeño tamaño y el potente rugido de su motor. Además, este en particular, no tenía silenciador, lo que convertía a aquella máquina en el rey de los decibeles. Para no despertar a nadie, empujamos el carro con el motor apagado unos trescientos metros por el patio, luego lo arrancamos y nos fuimos de paseo por la nocturna ciudad, haciendo rugir, victoriosos, su motor de un litro. Con la adrenalina corriendo por nuestras venas, como verdaderos bandoleros, decidimos conseguir armas. Resultó que uno de los chicos conocía a un amigo que tenía un rifle de aire comprimido, de esos que disparan balas de estaño a los muñecos de hojalata en las casetas de tiro. De camino hacia la casa de nuestro amigo, pasamos junto a una patrulla policial. Al reparar en la temprana edad del conductor, la patrulla se dio la vuelta inmediatamente, nos alcanzó y nos exigió que nos detuviéramos. Respondimos pisando el acelerador a fondo y esto supuso el comienzo de una frenética persecución por la ciudad. En una curva de los suburbios, salimos despedidos hacia una zanja que había a unos doscientos metros y ahí fue donde terminó aquella fuga, nunca mejor dicho, zanjada: nos estrellamos contra una enorme valla de alambre de púas que cercaba el perímetro de una institución custodiada. Allí nos alcanzó la policía y, tras propinarnos una brutal paliza, fuimos esposados y llevados a la comisaría. Solo el más joven de nosotros se salvó de este golpe del destino, pudo esconderse en una enorme llanta de camión abandonada a un costado de la cerca y logró pasar desapercibido. En la comisaría nos fotografiaron y hubieran procedido a abrirnos expediente, si no hubiera sido porque, al amanecer, apareció el propietario del carro. Afortunadamente para nosotros, no tenía intención de denunciarnos e hizo los arreglos oportunos para que nos liberaran. Nuestra fortuna fue que el propietario era tío de uno de nosotros. De lo contrario, como mínimo, hubiéramos quedado fichados en el registro policial de menores

y, como máximo, podríamos haber sido, incluso, ingresados en una escuela especial para delincuentes juveniles. Pocas probabilidades me hubieran quedado de escribir este libro.

Empecé a tartamudear alrededor de los cuatro años. Fue parte de la herencia de mi padre. Desconozco cómo sucede exactamente el mecanismo, al parecer el niño empieza a replicar inconscientemente el comportamiento de la persona más influyente de su entorno. También dicen, que pudo tener algo que ver un gran susto que sufrí cuando un perro pastor se me abalanzó encima desde el techo de un cobertizo y me mordió. En cualquier caso, no padezco de una tartamudez fisiológica congénita incurable, sino de una adquirida, llamada logoneurosis. A ratos era casi inapreciable, a ratos era tan evidente que prefería no salir a la calle.

Es difícil de entender para alguien sin dificultades del habla lo humillante, vergonzoso y pesado que puede llegar a ser para un niño o adolescente ponerse frente a otra persona o, peor aún, a un grupo de personas e intentar pronunciar unas simples palabras, poniéndose pálido y esforzándose al límite.

La tartamudez acentuaba el rechazo social de mis compañeros y mantenía mi autoestima por los suelos. Esto es un verdadero drama para cualquier niño, si ven a algún niño o adulto con semejante problema, por favor, sean sensibles y amables con ellos. Enseñen a sus hijos a ser amables ante cualquier muestra de discapacidad de una persona. Nadie es culpable por ello. Es simplemente un hecho, una condición predeterminada por la naturaleza y no hay nada de qué avergonzarse.

La lucha contra la tartamudez es un duelo. Desarrollar mis habilidades comunicativas me ha costado mis esfuerzos, seguidamente les contaré la experiencia, aunque nunca he logrado librarme de la logoneurosis por completo, ahora apenas la noto y la considero uno de mis rasgos más notables. De hecho, la vida se rige por las mismas reglas que el deporte: si puedes correr una distancia

con pesas en las piernas y aun así ganaste la carrera, tu éxito es mucho más significativo que si la corres más ligero. Curiosamente, la tartamudez siempre fue mi salvación a la hora de pronunciar discursos aburridos o tener que socializar innecesariamente. Al mismo tiempo, me mantuvo a una distancia segura de la política y me obligó a concentrarme en el trabajo. La tartamudez me dio, además, una fuente adicional de significado y fuerza interior. En este sentido, fue un defecto, que resultó ser para mí un valioso regalo.

Desde los doce años, siempre pase los veranos corriendo por la aldea. Solíamos escardar coles en los campos de las granjas estatales o cazar topos que se alimentaban con las cosechas en los campos. Pero por encima de todo, como miembro de las brigadas estudiantiles de obra y montaje, instalando vallas de madera a lo largo del lindero del bosque, diseñadas para evitar que las vacas y los caballos se adentraran en la taiga donde podían perderse o ser víctimas de los osos. Gracias a que en un verano construimos entre 15 y 30 kilómetros, trabajo que para un adolescente urbanita resultaba bastante duro, pude experimentar, por primera vez, lo que era el trabajo de verdad y el dinero ganado con esfuerzo.

Fue en aquellos años cuando aprendí a manejar el hacha, la sierra y otras herramientas. Por lo demás, tampoco se debe subestimar el romanticismo de codearse con chicos y chicas jóvenes igual que tu; contemplar los más bellos atardeceres sentado encima de un árbol recién talado por ti mismo, rodeado de un frondoso bosque nórdico mientras se disfruta, como almuerzo, los macarrones a la marinera más sabrosos del mundo; practicar natación o voleibol al terminar la jornada de trabajo, y las fiestas en las discotecas de los pueblos cercanos y las aventuras derivadas. Creo que semejante experiencia de trabajo físico tiene un mar de provecho. No puedo imaginar cómo podrían dotarse de algo así en un entorno urbano, especialmente con las actuales restricciones legales sobre el uso de mano de obra infantil.

En el inicio del noveno grado, en septiembre, de pronto nos enteramos de que dos compañeros de mi clase ya no estaban. Eran los estudiantes más brillantes, y por ello, sufrían más humillaciones y palizas que ninguno. Al llamarles, descubrimos la sorprendente noticia: los chicos habían sido trasladados a la escuela de física y matemáticas de la Universidad Estatal de Yakutsk. Lo que más me impactó fue que en esa escuela había computadoras de verdad y que los alumnos podrán trabajar y jugar con ellas. De hecho, era el único lugar de Yakutsk donde se podía acceder a computadoras. Desde ese momento me empeñé en hacer todo lo necesario, con el apoyo de mi madre, para ser trasladado a aquella escuela y poder seguir mi añorado sueño de la informática.

El periodo de inscripción ya había terminado, buena parte de mis notas de octavo grado equivalían a un “apenas aprobado”, aun así, me admitieron. Hay que reconocer el protagonismo que tuvieron mis buenas notas en matemáticas y geometría, además, mis profesores tenían la esperanza de que yo hubiera heredado de mi padre; en aquel entonces una reconocida estrella en la comunidad matemática de Yakutia, por ser el primer estudiante de doctorado en matemáticas entre los estudiantes sajás.

Tengo que decir que dichas esperanzas fueron satisfechas casi de inmediato, aunque de una manera bastante peculiar. Un par de semanas después de mi matriculación se celebró un concurso académico de matemáticas en la escuela. Al no entender en qué consistió aquel concurso, lo confundí con otra aburrida prueba. Resolví los cuatro problemas y tropecé con el quinto. Entonces me di cuenta de que mi compañero de clase ya lo había resuelto y, como el público de la nueva escuela, comparado con mis antiguos compañeros, tenía pinta de ser un grupo de inofensivos estudiosos, le pedí inmediatamente, que me dejara copiar bajo amenaza de venganzas posteriores. Así que acabé con la mejor nota de mi clase y la segunda mejor de la escuela.

No fue de extrañar que, en la siguiente clase, nuestra profesora de matemáticas y jefa de estudios, Albina Ivanovna, me llevó al pizarrón en calidad de nuevo alumno prodigioso y me pidió que

explicara las soluciones de todos los problemas. Cuando llegué al problema que copié de mi compañero, me quedé callado. La profesora y el resto de la clase me miraron inquisitivamente. No tuve más remedio que, con la cabeza encogida entre los hombros, admitir lo sucedido y prepararme para afrontar las consecuencias. En mi antiguo colegio, el profesor me hubiera regañado, me hubiera suspendido y hubiera llamado a mis padres para que fueran a la escuela con todas sus consecuencias. Pero para mi asombro, en lugar de un engaño monumental, la profesora de pronto se echó a reír y anunció que me iba a incluir en el equipo de la escuela para las olimpiadas nacionales de matemáticas. Un mes después, en este torneo, quedamos en primer lugar en las pruebas individuales y colectivas, convirtiéndonos en los campeones de toda Yakutia.

Entonces pude ver con claridad que aquella escuela era totalmente diferente. ¡Ahí me sentía como un pez en el agua! Disfrutaba mucho estudiar en esta maravillosa escuela codo a codo junto a otros compañeros brillantes y motivados, entre los que hice grandes amigos. Además, surgió de repente un factor importante. Un día, poco después de las famosas olimpiadas, estaba en el recreo, apoyado en la pared, pasando el rato, cuando pasó delante de mí, como salida de un sueño, la chica más bella de nuestra convocatoria y como en las películas, se dio la vuelta y me lanzó una mirada fabulosa, enigmática y muy prometedora. ¡Me estaba coqueteando! En la antigua escuela, toda la atención del sexo opuesto era normalmente dirigida a los rebeldes. Entonces descubrí que, a ojos de las chicas, me había convertido en un chico atractivo (esa tendencia no hizo más que continuar en la universidad, cuando fui galardonado como ganador de varios campeonatos de programación). A los 15 años, esto fue una revelación muy importante y ciertamente muy agradable.

Ya graduados, no encontramos ningún obstáculo para inscribirnos en las universidades más prestigiosas del país, a pesar de las altísimas notas de admisión requeridas en las pruebas de acceso. Es muy importante, que, en la escuela y otros entornos similares, se implanten los valores adecuados, impartidos por profesores dedicados (en el caso de las empresas nos referimos a sus líderes).

En lugar de buscar y castigar los inevitables errores, brinden su apoyo benevolente al desarrollo de los chicos alegrándose con ellos de sus éxitos.

¡Computadoras! Cuando las vi por primera vez en mi nueva escuela, pude sentir las, escuchar el zumbido mágico de las unidades de disco, palpar los teclados, percibir su electricidad estática y su característico olor a plástico, ¡me quedé verdaderamente atónito! (Al día de hoy lo recuerdo como uno de los momentos más importantes de mi vida, junto con el día que accedí a internet por primera vez o como cuando años después nacieron mis hijos). Se trataba de las más vanguardistas computadoras personales DWK-3 fabricadas en Zelenograd con pantalla en blanco y negro, funcionaban con base al sistema operativo RT-11 desarrollado en 1970 por la empresa DEC, mucho antes de la aparición de MS-DOS. Tenían unidades de disquete de 5” (los disquetes no solían perdurar en ellos) y soportaban BASIC y otros lenguajes de programación de alto nivel. Esto supuso un gran avance respecto a la generación anterior de computadoras, cuyo funcionamiento se basaba en incómodas tarjetas perforadas y lenguajes de programación binarios.

Además, eran aptas para el juego. Para nosotros, los niños soviéticos, las computadoras, teléfonos inteligentes o tabletas, eran, hasta entonces, cosas de otra galaxia. ¡El videojuego más adictivo era “¡Deja que te atrape!” basado en míticos dibujos animados en un simple dispositivo-reloj, con un lobo atrapando los huevos que caían de los nidos en una pantalla en blanco y negro. Y con ese telón de fondo, los juegos en el DWK-3 nos parecían mucho más avanzados que cualquier super juego moderno de VR/AR Full HD que uno pudiera imaginar. Nos pasábamos horas y horas jugando al Stalker, Tetris y otros juegos de texto. El supervisor de la sala de computadoras ya fuera que nos diera acceso o nos lo denegara, era un auténtico semidiós a nuestros ojos.

Rápidamente aprendí BASIC y empecé a escribir programas; al instante tuve la corazonada de que aquello era lo mío, lo que más deseaba hacer.

La programación en general no es lo más fácil del mundo, pero para mí era pan comido, probablemente por mi mentalidad algorítmica. Es una maravilla: usas el código para plasmar tus pensamientos y la computadora lo ejecuta obedientemente, ya sea un simple juego de texto o complejos cálculos matemáticos que no podrían ser resueltos de otro modo. La programación, al igual que el diseño, la ingeniería y muchas otras profesiones informáticas, es un trabajo increíblemente creativo cuyos resultados gráficos resultan muy vistosos y pueden ser utilizados por miles y millones de personas en todo el mundo. A veces se siente como un milagro. De hecho, a mi entender, creo que todo el ámbito informático y el internet, son una de las mayores maravillas de la historia de la humanidad.

Después de graduarme, me matriculé en el Instituto de Aviación Civil de Riga y fui condecorado con la Orden de la Bandera Roja en la Facultad de Automatización e Ingeniería Informática. Se encontraba a orillas del mar Báltico, en la capital de Letonia. En la época tardía de la URSS, aquella era una universidad emblemática para los informáticos: atesoraba un enorme prestigio por la alta calidad de su enseñanza y su excelente formación de los futuros programadores. A pesar de exigir una nota de acceso muy elevada, me aceptaron inmediatamente tras mi primer examen de matemáticas: estoy seguro de que los conocimientos adquiridos en la escuela de física tuvieron mucho que ver.

La vieja Riga, nublada y bien cuidada, parecía un país extranjero en comparación con la soleada y polvorienta Yakutsk. Cuando entré por primera vez en la tienda, dentro de sus vitrinas inundadas de luz pude contemplar una increíble variedad de quesos, cremas agrias y requesones (por aquel entonces, los residentes de Yakutsk ya no podían recordar el aspecto que tenía el queso). Había infinidad de otros productos también. Por primera vez en mi vida, a los 17 años, ¡vi un yogur! En las tiendas de Yakutsk de aquella época, en libre acceso, solo había latas de boquerones en tomate, para el resto se tenía que hacer fila. Las filas de gente para comprar crema agria o

algo de mortadela, a pesar de las heladas de 40-50°C, se formaban desde las 5 de la mañana y a menudo con peleas de por medio. Para preservar intacto su lugar en la fila, la gente luchaba como si fueran luchadores de MMA. Se mire como se mire, a pesar del aparente atractivo de la idea del socialismo o del comunismo, ninguno de estos conceptos se ajusta a la naturaleza egocéntrica del hombre. Han demostrado ser sistemas menos eficaces que los basados en la competencia y la sociedad de consumo, aunque estos tampoco sean ideales. El examen a/b que duró 70 años (si se me permiten decirlo) lo ha demostrado claramente.

En invierno, Letonia y el resto de los países Bálticos comenzaron a calentarse, preparándose para la salida de la URSS, ya fuera de forma pacífica u hostil. Las barricadas del casco histórico junto a la antigua cúpula de la catedral, la gente alrededor de las hogueras en medio del adoquinado, las alargadas sombras de las figuras proyectadas por el brillo del fuego en los muros de los edificios circundantes, los helicópteros militares con ametralladoras sobrevolando la ciudad... La poco amistosa actitud de los lugareños hacia nosotros empeoró aún más, ahora éramos estudiantes del “país invasor”. Curiosamente hoy en día ya no hay rastro de nacionalismo en Letonia o Estonia. La actitud es afable o, como mínimo, neutral: ya no somos ocupantes, sino turistas.

Un año después, en nuestro segundo curso se declaró la independencia del país y dejamos de percibir las becas. Recuerdo que nuestro menú diario se basaba en pastillas de caldo seco, si no conseguimos cazar alguna paloma con trampas instaladas en el antepecho de la ventana de nuestro dormitorio, para luego asarlas y comérmolas. Por lo visto, las palomas de principios de los años noventa, en la antigua Unión Soviética, debían ser muy conscientes del valor comestible que representaban, por lo que extremaron las precauciones y nuestra caza solía ser poco provechosa.

Para sobrevivir, comencé a desarrollar habilidades comerciales: compré un par de cartones de cigarrillos y salí a la calle principal de Riga por la noche como vendedor ambulante. Se me acercaron unos tipos que me estaban acechando a distancia y me dijeron que

yo era un intruso en su territorio y que me fuera de inmediato. Tras mi rotunda negativa, apareció un carro de policía y me llevó a la comisaría más cercana, donde me confiscaron todos los cigarrillos, prometiendo denunciarme al instituto; si aquello volvía a ocurrir me enfrentaría a una segura expulsión. Aquel fue mi bautizo en el mundo de los negocios.

Mientras tanto, en Rusia, el equipo del presidente Yeltsin declaró la liberalización de los precios, la inflación se disparó alcanzando los tres dígitos, y mis seres queridos, mi madre enferma y mi abuela, se quedaron sin sustento. Y yo también, por supuesto. Al final decidí volver a casa, a Yakutsk.

Los que ahora se quejan del bajo nivel económico y expresan su descontento en las redes sociales desde su iPhone último modelo, mientras toman sus bebidas en cafeterías de moda y espacios de coworking, no tienen la más remota idea de cómo era la vida a principios de los años 90 en Rusia. Recuerdo con nitidez mi estado de desesperación, sentado en el pasillo después de volver a casa, preguntándome de dónde podría sacar dinero para alimentar a mi familia y, sinceramente, sin saber por dónde empezar. También recuerdo el incalculable valor de la ayuda humanitaria americana que le tocó a mi abuela en una ocasión. Dentro había una lata de jamón cocido, galletas y alguna que otra comida seca más.

Durante la época en la que trabajé como programador en el banco, solíamos hacer bromas, en la sala de fumadores, sobre si la gordura de nuestro presidente se debería a su desmesurado poder adquisitivo que le permitía comprar una barra de “Snickers” todos los días; así de cara nos parecía aquella barra de chocolate con cacahuates. Hoy en día es difícil imaginar que la compra de un chocolate fuera un lujo hasta para alguien con unos mínimos ingresos, ¿verdad?

Así que, tras regresar de Riga, me trasladé de tiempo completo a la Facultad de Matemáticas de la Universidad Estatal de Yakutsk

y a la vez conseguí dos empleos: uno a jornada completa como programador en un banco comercial y otro parcial, también como programador en el centro informático de la universidad. No tenía tiempo para nada, pero al cabo de un mes había conseguido reducir mis problemas económicos y poco a poco las cosas volvieron a la normalidad.

Estudiar en la facultad de matemáticas no era tan interesante como en la escuela o en Riga: había muchas matemáticas superiores, como el análisis funcional y las ecuaciones diferenciales, pero poca programación. Además, yo ya no tenía nada que envidiar a los profesores de programación ya que la cualificación y mi esnobismo adolescente me generaba continuos problemas a la hora de tratar con ellos. En general, las matemáticas, no me sirvieron de mucho en el trabajo y en la vida, pero no me arrepiento del tiempo invertido. La matemática es una ciencia asombrosamente bella, como se suele decir, la indiscutible reina de todas las ciencias. Quizás fueron mis estudios en la facultad de matemáticas los que me ayudaron a enfocarme en los números a la hora de desarrollar un negocio, a manejar los datos con mayor destreza y a tener la capacidad de ver las tendencias y correlaciones importantes.

El “SIR”, uno de los primeros bancos comerciales privados de Yakutia, me invitó a trabajar de la mano del subdirector de informática Oleg Yakovlev. Cuando yo todavía estaba en la escuela de física, este sagaz profesional ya había pedido a la dirección que le proporcionará un par de chicos sensatos con vistas a cubrir vacantes de especialista en su banco. Nos enviaron de prácticas a “Yakutgazprom”, donde ejercía como jefe del departamento de automatización, y precisamente, fue gracias a él que acabe en Riga, en su propia alma mater.

Mientras trabajaba en el banco, en un programa de hoja de cálculo muy popular en aquella época, escribí un sistema en lenguaje

de scripts Quattro Pro. Analizaba la distribución de las finanzas del banco, dibujaba gráficos vistosos y ofrecía recomendaciones de optimización.

Los consejos eran relativamente sencillos, por ejemplo, formalizar depósitos a 91 días en lugar de 90, así bajaría el coeficiente de reservas del Banco Central, permitiéndole liberar unos fondos considerables. Pero esto sucedía a principios de la década de los años 90, cuando por doquier, incluidas las finanzas de los bancos, reinaba el caos del capitalismo incipiente, y con tal de ordenar un poco el sistema bancario, hasta un simple sistema era de gran relevancia. Al darme cuenta de la gran demanda que podría generar mi sistema, al cabo de un año y medio, más o menos, deje el “SIR”, que ya se encontraba en pleno y correcto funcionamiento y empecé a prestar mis servicios como consultor privado a otros bancos de Yakutsk, un sector que en aquel momento ascendía a casi treinta entidades en una población de 300,000 personas.

El panorama tenía las siguientes vistas. Un joven de aspecto intelectual, con gafas y chaqueta de color verde vivo, a la última moda empresarial, entraba en la sala de recepción del presidente del banco a perturbar el aburrimiento de la secretaria sentada en un rincón. El visitante aparecía sosteniendo en las manos, de manera intencionadamente despreocupada, un teléfono móvil del tamaño de un ladrillo, una verdadera rareza en aquellos tiempos, y la computadora portátil “Toshiba” más ostentosa del momento. “Vengo a ver a Pavel Pavlovich sobre la optimización de las finanzas del banco mediante los últimos algoritmos matemáticos e informáticos”, anunciaba con un ligero tartamudeo. La secretaria, acostumbrada a tratar con vendedores ambulantes iletrados y simplones que soñaban con un micro préstamo para financiar el próximo lote de pantalones de mezclilla “lavados a la piedra”, entraba en estado de conmoción, y por lo general, no ponía trabas para transmitir el mensaje a su jefe. El intrigado presidente del banco concedía audiencia al impetuoso joven y durante varios minutos caía preso ante un torrente de palabras compuestas por términos financieros conocidos y términos informáticos desconocidos. Paso seguido encendía la computadora portátil (por cierto, no todos los banqueros habían visto una antes) y se

exponían filas de cifras, gráficos coloridos e informes contundentes. Al final del monólogo prometía liberar recursos adicionales para prestar a los clientes, mejorar las finanzas en general y cobrar solo por los resultados positivos obtenidos. La mitad de las ocasiones el joven era ignorado, pero en la otra mitad, el banquero pensaba que estaba ante un prodigio de la informática al que se le debía dar una oportunidad.

Así que desarrolle una cartera de pedidos con bastante rapidez, en algunos bancos logre buenos resultados y cobre, generosamente y en efectivo, por ellos. Mis problemas financieros se resolvieron y Yakutsk pudo presumir de tener, probablemente, al estudiante más rico de la ciudad. Dos años después me titulé como licenciado en matemáticas siendo, de hecho, el único estudiante de la convocatoria que abonó su propia matrícula. El resto traía contratos de trabajo con diversas instituciones que les eximía de tener que pagar por los estudios.

No solo escribía programas para los negocios, me apuntaba a todo lo que me resultaba interesante. Podría estar, literalmente anclado durante días y noches enteras escribiendo códigos y comiendo cualquier cosa que tuviera a la mano (entonces aún no existía la famosa sopa en vaso, un invento genial para los programadores). En resumen, la programación era una actividad que me proporcionaba un gran placer. Decenas, cientos de miles de líneas de código. Por ejemplo, escribí un programa que a menudo, con bastante exactitud, predecía los resultados de partidos de fútbol y campeonatos enteros. O un programa que, a partir de una base de datos de residentes en Yakutsk, generaba diversos informes y gráficos, a modo de la lista top de los apellidos más recurrentes de la ciudad. Sin sentido, pero divertido. Todavía recuerdo que el apellido número uno era Petrov. También hice proyectos más significativos, como la utilidad GAMETEST, que, al igual que el entonces famoso antivirus AIDS TEST, escaneaba las computadoras para localizar y eliminar los videojuegos instalados. Cualquiera supondría que semejante invento podría suponer mucho interés para las instituciones educativas y las

entidades comerciales. Irónicamente, quien me la compró fue un compañero de clase que lo hizo como gesto de apoyo amistoso. Más irónico todavía era el hecho de que, muchos años después, fundé y dirigí la Federación de juegos de computadora de Yakutia, cuyo fin era la popularización de estos.

Finalizando mis estudios, me surgió la duda de que hacer después. Por un lado, podría comerme el mundo como un potente programador. Para entonces, mi padre se había ido a vivir a Francia y me llamó para que me fuera a París, seduciéndome con promesas de empleo de programador con un sueldo de proporciones cósmicas y en moneda extranjera, si nos guiamos por los estándares de Yakutsk. Podía irme a cualquier país o ciudad como Moscú o San Petersburgo. Cuando eres un informático reconocido, el mundo entero está a tus pies: hay escasez de profesionales en todas partes y los países compiten por ellos. Por otro lado, era claramente consciente de que ahí nunca sería más que un engranaje en la gran máquina, un inmigrante, un forastero. Además, pensé que, con mis habilidades de comunicación, que dejaban mucho que desear, junto con mi tartamudez, sería más difícil todavía, al menos al principio.

La elección que hice fue condicionada por un fuerte deseo de comprender, a un nivel superior, quien soy y cuál es mi propósito y misión. Recuerdo estar sentado en una habitación oscura al anochecer, observando a través de la ventana como un avión con luces rojas viraba lentamente en el cielo casi nocturno y note una sensación de ansiedad e incertidumbre apoderándose de todo mi cuerpo hasta mi última célula y acelerando mi pulso. Al final, decidí que me quedaba a desarrollar Yakutia, mi tierra natal. En concreto, mediante el desarrollo de las tecnologías de la información. Porque, pensé, si toda la gente capacitada se va fuera, ¿quién lo hará? Fue un pensamiento simple: “¿Quién más que nosotros?” Y ha sido una de las decisiones más importantes de mi vida.

El pueblo Sajá tiene sus propias ideas sobre lo místico. A pesar de que en toda Rusia los creyentes se adhieren a la religión principal

que es el cristianismo ortodoxo, nosotros conservamos fuertes creencias pre cristianas originadas en el paganismo, el chamanismo y el tengrianismo. Nosotros, por ejemplo, creemos en el espíritu de la caza y la pesca, llamado Bayano, con el que hay que compartir comida y bebida para que te envíe buenas presas. Rendimos honores a los espíritus locales que habitan en cada lugar, ya sea un bosque, un lago o un río; no se puede acampar, dormir o recoger bayas sin antes hacerles una ofrenda. De la misma forma veneramos el fuego. Creemos en nuestros videntes, a los que seguimos llamando chamanes, diferenciando entre chamanes blancos y chamanes negros. Según las leyendas, los chamanes yakutos eran muy poderosos y hacían verdaderos milagros.

Dado que soy un hombre racional y educado, de formación científica y tecnológica, permanecí bastante alejado de esos temas, pero unas cuantas veces presencié, en primera persona, fenómenos a tal punto inexplicables que me dejaron marcado para siempre. ¿Será que, si perteneces al pueblo de los sajás, esta metafísica es inevitable? Les contaré un caso.

Tendría probablemente unos seis años, era un día soleado y cálido, me encontraba en un lugar llamado Pradera Verde en Yakutsk. Como su nombre indica, se trataba de unas vastas praderas inundables en primavera, adyacentes al río Plena y generosamente cubiertas de hierbas, árboles bajos y arbustos.

La Pradera Verde está situada justo enfrente del centro de Yakutsk, donde vivía nuestra familia. No recuerdo cómo llegué, siendo todavía tan pequeño, a aquel lugar desolado y poco poblado, pero recuerdo muy bien lo que ocurrió allí. Estaba debajo de un árbol, creo que era un sauce, y de repente oí un coro inusual de voces masculinas y femeninas cantando. (Muchos años después me enteré de que este canto se denomina como canto gutural y como arte vocal antiguo existe en muchos pueblos del mundo). Al levantar la vista, vi un pequeño objeto que caía del árbol hacia mí. Al tocar apenas mi cabeza y mis hombros, se esparció en forma de un fino polvo en todas direcciones. En ese momento, el canto se intensificó. Toda la emblemática anomalía que se desenvolvía delante de mis ojos

me generó un susto de tal magnitud que me fui a casa corriendo. No recuerdo si se lo conté a mis padres. Pero, aunque lo hubiera hecho, poca probabilidad había de que pudieran captar el significado de mi confuso relato. Historias así hubo unas cuantas en mi vida. Al haberlas vivido, directamente, concluyo que nuestro mundo es algo más complejo que una colección de micropartículas físicas. Que hay algo que la ciencia no sabe explicar y que existen conexiones especiales e invisibles entre las personas.

SEGUNDA PARTE
FRELANCER

*“No nades con la corriente, ni contra ella,
sino hacia donde tienes que ir.”*

-Proverbio Oriental-

A los 22 años, un año después de graduarme de la universidad, creé mi primera empresa oficial y la llamé “Consultora Stealth” por la palabra inglesa “Stealth”. Si uno lo piensa, una palabra que significa sigiloso o evasión, no es un buen nombre para un desarrollador de software, pero en aquel momento me pareció genial y bastante afinado. Sin embargo, pese a que la plantilla de mi flamante empresa contaba con director, comercial y programador, yo solo desarrollaba las tres funciones, así que, en realidad el nombre estaba bastante acertado. El segundo empleado se incorporó a “Stealth” hasta más de un año después.

Utilice el SGBD (sistema gestor de base de datos) y el lenguaje Clarion para programar un sistema bautizado por mi como ASKIN “sistema de control automatizado de la ejecución del presupuesto”. Cuando el Ministerio de Finanzas de Yakutia transfería fondos a sus unidades regionales para determinados fines, la sucursal, con tal de controlar el uso previsto del dinero de los contribuyentes, tenía que introducir en ASLIB los datos sobre las partidas de gastos y rendir un informe por modem al Ministerio. De este modo, mi sistema permitía detectar, por ejemplo, que una subvención presupuestaria en lugar de destinarse a reformar una escuela, se gastaba en comprar un todoterreno para el jefe de la administración local de cualquier aldea. Como es sabido, la malversación del dinero público en Rusia es un problema delicado.

En primer lugar, la idea contó con el apoyo de la dirección del Ministerio de Hacienda, seguido por el de la alcaldía, y al final mi empresa firmó contratos con ambos para desarrollar e implantar nuestro invento. Ya muy familiarizado con aquella área de estudio,

en pocos meses creó un sistema complejo que efectuaba las tareas de control con buen desempeño. En las pruebas empíricas tardamos solo un día, desde el envío de una subvención presupuestaria al punto más al norte de Yakutsk, el asentamiento de Tiksi, situado a mil kilómetros de este, a orillas del océano Ártico, en recibir los datos sobre las partidas de gastos. Y, por cierto, esto sucedió antes de la era de internet. Los datos se transmiten mediante módems Zyxel a través de una conexión telefónica directa a 2400 bps, que cubría de sobra la potencia necesaria para transmitir información textual sobre las transacciones financieras.

Pero, como ocurre a menudo, se manifestó la paradójica realidad de los países con altos niveles de corrupción, muy desacorde con nuestro éxito. El sistema resultó ser tan eficaz y la transparencia en la asignación de los fondos del Estado logró tal magnitud, que de inmediato sufrió un completo sabotaje, tanto a nivel de las regiones controladas, como a nivel del Ministerio de Hacienda, que era el controlador. A nadie le interesaba tener problemas ni dolores de cabeza adicionales. Fue una gran lección de vida que me demostró que tanto en Rusia, como en general, las cosas están arregladas de una manera que difiere bastante de lo que nos imaginamos o de cómo se nos suelen presentar.

Para mantener el sistema vivo (igual que la empresa) y evitar que mis esfuerzos fueran en vano, a la velocidad de un relámpago hice algo que ahora en el ambiente de los startups se conoce como “pivote” (procede de la palabra pivot que en inglés significa viraje) llevé a cabo una reorientación de ASKIN hacia otros objetivos. El sistema pasó de ser una herramienta de supervisión a una herramienta de automatización para la ejecución de los presupuestos, que generaba todos los informes y documentos necesarios para el ayuntamiento y los funcionarios de las delegaciones financieras locales. En otras palabras, se trataba de una especie de programa de contabilidad estatal en lugar de empresarial, que proporcionaba ayuda a las estructuras de las finanzas públicas a la hora de hacer el seguimiento de los impuestos que se ingresaban y en lo que se gastaban.

Este sistema reacondicionado, obtuvo un gran reconocimiento por parte de los financieros, por lo que en un par de años hice mi gran gira por casi toda Yakutia, instalándolo. Para quien no lo sepa, Yakutia es la mayor unidad administrativa de Rusia y del mundo. Ocupa una superficie de más de 3 millones de kilómetros cuadrados, casi como la de la India. La diferencia es que la India tiene más de mil millones de habitantes, y Yakutia, debido a su duro clima y a su lejanía, no llega ni al millón. Hasta los lagos de Yakutia, según algunas estimaciones, superan en número a las personas que residen allí.

La gira de instalación de ASKIB me permitió ver lo enorme que era mi Yakutia, lo variopinta y asombrosamente hermosa que lucía la naturaleza de nuestra tierra y la hospitalidad de sus habitantes, amables y serviciales, siempre dispuestos a ayudarse mutuamente. Me di cuenta de lo vasta, auténtica y hermosa que es Yakutia.

He visto las enormes minas a cielo abierto de las que se extraen diamantes. He visto camiones gigantes en las canteras de carbón con una rueda del tamaño de un sedán ejecutivo. Vi territorios extensos de la taiga arder en llamas y las brigadas especiales de bomberos extinguiendo el fuego. Instalaba ASKIS en pueblos del oeste de Yakutia, donde las bandas criminales dictaban el orden y se tenía prohibido categóricamente salir solo de casa, únicamente me desplazaba en un carro de la empresa. Contemplé la infinita tundra más allá del círculo polar, las auroras boreales como cúpulas celestiales sobre mi cabeza, pude ver la enorme central hidroeléctrica y el mar de Viliui.

Mi primer encuentro con internet ocurrió un par de años antes de este incidente, en 1994 y al igual que cuando vi las computadoras por primera vez, fue un auténtico shock para mí. A pesar de que la velocidad del canal solo permitía recibir la información de texto, sin imágenes y mucho menos sonido o video, me costaba creer que estuviéramos chateando en tiempo real con una persona al otro lado del mundo. ¡Fue absolutamente increíble! Las perspectivas y

oportunidades emergentes cautivaron mi imaginación. Era evidente que el momento en que, a través de internet, fuera posible leer las últimas noticias, comunicarse, vender y comprar bienes, estudiar y hacer muchas otras cosas, estaba a la vuelta de la esquina.

En el trabajo, no conseguimos una conexión permanente a internet hasta un año después, y al año siguiente, compré el acceso por marcación para casa. Fuimos de los primeros en Yakutia en familiarizarse con internet y empezar a utilizarlo. Para el resto del 99,9% de la población, era una palabra y un fenómeno completamente desconocidos.

Pronto internet se convirtió en mi pasatiempo favorito y pasaba muchas horas en línea a lo largo del día. Era un internet tímido, de primera generación, con sitios como AltaVista o Yahoo, populares a nivel mundial, los arcaicos chats IRC y el protocolo FTP para almacenar y transferir archivos. Es difícil de imaginar ahora, pero en aquel entonces, todavía tenían que pasar unos cuantos años para que aparecieran las primeras redes sociales, Google, YouTube, y décadas para las aplicaciones móviles.

Internet no había tenido nada que ver con mi trabajo principal hasta ahora.

Una vez intenté un negocio offline y lo odié absolutamente. Les diré por qué. Tras conseguir un buen contrato del Ministerio de Finanzas local, decidí invertir parte del dinero ganado en la creación de una microrred de tres quioscos tipo tienda de conveniencia en Yakutsk, que venderían cosas como aperitivos y cerveza. En aquellos años, este tipo de comercio floreció, toda la ciudad estaba inundada de quioscos y pabellones de todos los tamaños. Lo veía como una especie de diversificación empresarial que me ayudaría a crear una fuente de ingresos permanente. Les haré spoiler y diré que en lugar de eso obtuve una permanente fuente de problemas.

En un vertedero de las afueras de la ciudad, encontré unos quioscos de hierro que alguien había desechado, los reparé y los

pinte. Para facilitar los trámites y reducir la carga fiscal, todos los permisos se hicieron a nombre de una sociedad de discapacitados, con cuya presidenta había acordado un porcentaje de la recaudación. Después de someternos a un montón de aprobaciones (¡más de 20 autoridades diferentes!), finalmente conseguimos todos los papeles necesarios e instalamos los quioscos en lugares bastante estratégicos y transitables, dos en los mercadillos y uno en una zona residencial. Compre mercancía a un mayorista, aplique un margen de beneficio del 25-50%, contrate vendedores y empecé a comercializar.

En principio, debido a la acertada ubicación de los quioscos, las cosas me fueron más o menos bien, los quioscos se amortizaron e incluso obtuvieron un pequeño beneficio. La principal traba era que casi todos los días surgía un problema que había que resolver urgentemente. Cuando no desaparecía sin dejar rastro el vendedor en turno, se estropeaba el carro con el que llevamos la compra o venían unos individuos medio pandilleros y nos exigían que les pagáramos tributo (¡Bienvenido a los tormentosos años 90!). Con el tiempo comenzó lo que yo llamo la “gran batalla por el calcetín agujereado”, la enorme carga de trabajo en la microempresa empezó a distraerme demasiado de mi actividad principal de informático. Este, por cierto, es uno de los principales problemas de muchos empresarios, desperdician su tiempo que es el principal y más valioso recurso en la vida, persiguiendo micro objetivos en un mercado local o de nicho limitado.

Tras seis meses de calvario y otro corte de luz (y por tanto de calefacción) en invierno en el quiosco, con toda la mercancía congelada, pensé seriamente en cómo salir de aquel problema. Entonces, como se suele decir, en el momento justo, la presidenta de la sociedad de discapacitados decidió que mi negocio comercial ya era suficientemente exitoso como para prescindir de mi persona. Los papeles de los quioscos estaban registrados a nombre de su sociedad y yo solo era un inquilino. Un día vino y me exigió de forma definitiva que desalojara los quioscos y se los entregara, ahora iban a comerciar por su cuenta. La verdad es que me sentí muy aliviado, vendí toda la mercancía, recogí mis pertrechos y le entregué los quioscos vacíos. Cabe señalar que los nuevos dueños

no supieron establecer el comercio por sí mismos, y después de un par de meses, los quioscos volvieron a oxidarse en el vertedero.

Gracias a esta experiencia, llegué a dos conclusiones básicas: primera, que la informática era el mejor negocio del mundo, y que, si era informático, había que valorarlo y no meterse en nada que fuera offline. Y segundo, que los esquemas que implican socios, especialmente desconocidos, no siempre son fiables.

Rusia es un país con un alto nivel de corrupción, es un hecho conocido. Afortunadamente, y gracias a ciertas tácticas, de las que hablaré en los siguientes capítulos, logré construir un negocio sin verme envuelto en esquemas grises y sobornos. Pero para mí, igual como para otros tantos millones de rusos, no existe vía de escape de la corrupción doméstica en la década 1990-2000. Les contaré un caso que resultó servir de importante lección.

Compré mi primer carro en 1996. Era un carro de importación fabulosamente bello (a mis ojos), un “Nissan Sunny”, de color metálico con un viso de tono ola marina y con el volante a la derecha al estilo japones. Además, tenía un motor turboalimentado que le permitía acelerar de 0 a 100 km/h en menos de 10 segundos. La bestia tenía unos tres años, lo que en aquella época se podría considerar un carro casi nuevo. Pagué por él unos 9,000 dólares (que, para mí, y para muchos, era mucho dinero). Cuando tienes 22 años y semejante belleza en el garaje, lo normal es que quieras dar una vuelta. El problema era que aún no tenía licencia para manejar, me había matriculado en la autoescuela al mismo tiempo que compraba el carro, y hasta un par de meses más tarde no tendría mi licencia. Dicho sea de paso, ya lo sabía manejar bastante bien. Como es normal, dado que nuestra ciudad era bastante pequeña, los policías de tráfico pronto se enteraron del rumor de que un joven rico e inofensivo, desprovisto de licencia para manejar, rodaba en un carro llamativo y vistoso pidiendo a gritos que le sacaran el dinero a cambio de no confiscar el carro. Así pues, me comenzaron a parar como por arte de magia, literalmente, todos los policías que

hacían guardia en la carretera. Ya estaba tan harto de ellos que un día, cuando vi al policía ordenando que me detuviera, no me detuve. Fingí estar mirando hacia otro lado. Pero al pasar por delante de él, vi por el retrovisor que el agente se dirigió deprisa hacia su carro policial. Se encendieron los intermitentes y las sirenas y empezó la persecución. Sin pensarlo dos veces, giré hacia una perpendicular y con el acelerador pisado a fondo, salté dos o tres semáforos a gran velocidad, incluido un semáforo en rojo en el que me aseguré de la ausencia de peatones. Al final de la calle que terminaba en un terraplén, desvié el “Nissan” a la izquierda, haciendo chirriar los frenos. Gracias a mi visión lateral, detecte un “Mercedes” negro, cosa rara para Yakutsk, circulando a toda velocidad. Si hubiera arrancado unos segundos más tarde, se hubiera estrellado de pleno contra la parte lateral de mi carro. Todo esto resultó altamente peligroso y claramente irracional. Ni mi juventud, ni el subidón de adrenalina en la sangre, justifican los riesgos que estaba corriendo para mí y para los que me rodeaban.

Al inicio de la huida, a mi lado, en el asiento del copiloto estaba mi compañero de clase con un video magnetófono prestado que llevábamos a mi casa para ver películas de Hollywood. A raíz de mi forma de manejar, mi amigo, muerto de miedo, se deslizó al suelo y se limitaba a emitir incomprensibles sonidos. Gire casi inmediatamente a la izquierda de nuevo, hacia los patios al lado de mi casa, metiendo el carro dentro de un viejo garaje de metal que estaba justamente debajo de las ventanas de mi apartamento y que había alquilado antes. Los policías, al no percatarse de mi maniobra con el segundo giro, siguieron conduciendo por el terraplén, pero mientras íbamos del garaje a casa con el video magnetófono en las manos, regresaron y entraron lentamente al patio, buscando nuestro “Nissan”. Los corazones se nos detuvieron y se nos secó la boca. Como la patrulla no conocía nuestros aspectos, pasaron de largo. Así que la primera parte de esta aventura terminó sin problemas para mí. Afortunadamente.

Al día siguiente, ya a solas, muy felizmente tomé el carro para ir a atender mis quehaceres. Fue un viaje de corta distancia, pero preparado para cualquier imprevisto, me bajaba en casi todos los

semáforos para echar un vistazo por las proximidades y asegurarme de que no había policías de tráfico a la vista. A la vuelta, al entrar en el patio, sentí como un profundo terror corría por mis venas al ver por el retrovisor el carro de la patrulla de ayer que me seguía de cerca. Cuando me detuve, se colocaron detrás del parachoques trasero bloqueando mi carro. Un agente bajó del carro y se dirigió hacia mí.

Abrí la ventanilla.

- Bueno, hola, — el agente ni siquiera dio su nombre y cargo, como es habitual, — sal de ahí campeón.

- Buenos días, — contesté y seguidamente sin ocurrírseme nada mejor, añadí: “Necesito que llamen a mi abogado.”

Al agente le hizo poca gracia mi sentido del humor:

- Quieres un abogado? ¡Ya mismo!

Acto seguido me sacaron del carro sin más palabra, me pusieron boca abajo sobre el cofre y me esposaron con las manos a la espalda. Mi carro fue llevado a un depósito de vehículos incautados, y a mí me llevaron a una lejana comisaría de policía, situada en las proximidades de una planta de construcción de viviendas en las afueras de la ciudad.

Ahí me abrieron expediente por desobedecer a un agente de policía y me retuvieron por 24 horas dentro de una celda como castigo. Aquello era una habitación grande, semi oscura y destartada, con barrotes de hierro en las ventanas y puertas, con unos veinte ciudadanos no muy ejemplares. Olía a orina y a moho. Después de familiarizarme un poco con el ambiente y justo en el momento de hacerme a la idea de mi inevitable pernoctación, irrumpió el policía de guardia y con su estilo característicos ordenó:

“¡Camaradas maleantes, malhechores y bandidos formen fila! Quítense y entreguen todos los cinturones, cordones de zapatos, tirantes y objetos personales para su inspección.”

Al parecer, los cinturones y otros objetos se revisaron para evitar que alguien se acercara o estrangulara a alguno de sus compañeros por la noche. Me desabroché obedientemente y me puse de pie con los demás, a la espera de mi turno. Cuando el policía llegó hasta mí, se dio cuenta de que mi aspecto era diferente al del resto.

Al preguntarme por mi lugar de trabajo, abrió mi bolsa, vio la computadora portátil y el teléfono celular (¡verdaderos objetos de deseo en aquellos tiempos!) y me dijo: “Bien, ya veo, abróchate y ven conmigo.” En la parte trasera del edificio me sugirieron hacer una donación voluntaria a cierto fondo para los oficiales de guardia de la comisaría. No tenía mucho dinero en efectivo, pero todo lo que encontré fue donado a los policías. Media hora después, cuando el oficial de guardia se fue, me dejaron ir.

Nunca olvidaré, como la embriagadora sensación de libertad, la dulzura del aire y la hermosura del mundo a mi alrededor, me dejaron sin aliento al salir al porche de la comisaría. Lancé la bolsa con la computadora al aire, volví a tomarla y grité a todo el vecindario: “¡hurra!”. Juré no volver a pasar jamás por un lugar así.

Durante esta época, también tuve mi primera experiencia real, extrema y crucial, como usuario de un taxi. Siendo un ferviente aficionado a internet, daba la bienvenida al nuevo año 1997 sentado en soledad en casa frente a mi computadora con una botella de champán, brindando con mi copa contra la pantalla cada vez que el reloj marcaba la medianoche en la zona horaria de cada uno de mis amigos del chat virtual IRC y comenzaba su año nuevo. Primero fue Kamchatka, en el extremo oriente de Rusia, luego Vladivostok y Magadan, después Yakutsk, Siberia, los Urales, Moscú y Europa. Los últimos fueron los de Alaska, que más tarde me contaron que cuando llegó la Nochevieja en su horario occidental americano, ya estaban completamente borrachos, ya que llevaban celebrando el año nuevo, casi 24 horas con el resto del mundo. En cualquier caso, tampoco pensaba quedarme sentado en una sala de chat toda la noche; a la 1 de la madrugada había quedado con mis amigos no

virtuales (un par de empresas celebraban fiestas en distintos puntos de la ciudad y en ambas estaba invitado). Elegí la más lejana, así que tenía que ir en taxi. Me arreglé y me dirigí a la parada de autobús de la plaza central de la ciudad, donde de milagro conseguí tomar un taxi, ya que en aquellos años era muy, muy difícil encontrar uno libre y más en Nochevieja. Cuando ya estaba abriendo la puerta y negociando el precio del viaje, un tipo desconocido se me acercó por detrás y me empujó bruscamente gritando: “Oye, tu, apártate, este taxi es mío”. Obviamente, yo me mostré en desacuerdo y la discusión no tardó en transformarse en pelea. El problema fue que resultaron ser tres chicos en vez de uno. Los otros dos se unieron a la pelea. Me tiraron al suelo y me golpearon las costillas sin piedad. Una de las patadas aterrizó justo en mi cara. Cuando los atacantes por fin se retiraron pude levantarme. Mi ropa estaba rebozada de nieve, la pechera de mi abrigo de piel de oveja estaba desgarrada por la mitad, la sangre de mi nariz rota manchaba mi cara y mi pecho. A unos cien metros de mí, había una patrulla de la policía con el motor en marcha, pude ver a los sirvientes de la justicia celebrando el Año Nuevo.

Me acerqué a ellos y tuvimos el siguiente diálogo.

- Buenas noches, me acaban de agredir y golpear tres individuos. - ¿Y qué?
- ¿Como que y qué, no tienen que detener a los malhechores esos? Miren como estoy. ¿Y si agreden a alguien más?
- Escucha, chico. Si no te largas ahora mismo, te terminaremos de arreglar. ¿Lo entiendes?

Yo lo entendí. Por ese tipo de cosas he evitado cualquier contacto con los agentes de la ley durante tantos años. Cuando llegué a casa, me lave la cara, me cambié de ropa, me puse un enorme parche en la nariz y me fui a la fiesta que estaba más cerca de mí; no se tenía que tomar un carro para llegar. Al presentarme, me encontré con amigos muy borrachos y ya dormidos y como sorpresa, unas chicas hermosas y aburridas, en las que mi aspecto desaliñado, mi

parche en la cara y mi estado de sobriedad despertó el más vivo interés. Mi futura esposa Vera estaba en ese grupo. Nos conocimos esa noche y nos casamos en menos de un año. El propio destino debía dirigirse de aquella forma tan imperativa para conocerla.

A finales del verano de 1998, el tsunami de la crisis financiera asiática llegó a Rusia. El 17 de agosto, el gobierno del país dejó de pagar los títulos de deuda pública, admitiendo que no podía cumplir con sus obligaciones. En cuestión de semanas, el rublo cayó en picada, perdiendo más del 80% de su valor.

Pero todo eso sucedió más tarde, mientras tanto, curiosamente el primer mal trago de la inminente crisis para mí fue la llamada de mi suegra: “Escucha Arsen, han dicho en las noticias de esta mañana que los depositantes del “Tokobank” de Moscú no pueden retirar su dinero. Tienes una cuenta ahí, ¿no?”

“Tokobank” no solo era uno de los mayores bancos privados del país, sino también el banco donde, efectivamente, se encontraban la cuenta corriente y los fondos de mi empresa. Me fui inmediatamente al banco, escribí un cheque por el importe total del saldo de la cuenta y lo exigí en efectivo, diciendo que no me iba hasta que no me entregaran mi dinero, y me quedé en la caja con una mirada decidida. Unas horas más tarde, al ver que el cliente hablaba en serio y que estaba asustando a los demás, el encargado me sugirió discretamente que cobrara el importe total en monedas. El maletero de mi carro parecía la cueva del tesoro, repleto de bolsas de lona llenas de monedas, que, por cierto, me hicieron muy complicado entregar el salario a mi única empleada. Le pagué al más puro estilo de los cuentos de hadas de la Edad Media, y en pesados costales. Fui la última persona de Yakutsk en recibir algo de Tokobank. Todos los pagos y desembolsos fueron detenidos y el banco se hundió en bancarrota en cuestión de días.

Salvada mi fortuna de la depreciación, compré rápidamente mi primer todoterreno: un grande y hermoso “Toyota Surf” a diésel. Así

que, junto con el famoso “Nissan Sunny” y una camioneta que me quedó de mi época de comerciante de quioscos, acabé con 3 carros al mismo tiempo. ¡Toda una flota de carros!

TERCERA PARTE
EMPRESARIO

*“El éxito no consiste en lograr una meta final,
sino en ir en la dirección correcta.”*

-Heimir Hallgrímsson-

El sector que más duramente fue afectado por la crisis fueron las finanzas, justo al que pertenecían todos los clientes de mi pequeño negocio b2b. Debido al efecto dominó los empecé a perder uno tras otro, la perspectiva real de ir a la quiebra ya se vislumbraba en el horizonte con bastante claridad. Esto, junto con la previa constatación de las limitaciones de mi modelo de negocio, me llevó a tener que pensar mucho en que hacer a continuación. El negocio principal de las TI se estaba yendo a pique, el reciente fracaso de los quioscos aún estaba fresco en mi mente, y para colmo, en septiembre, Vera y yo acabábamos de tener a nuestra primera hija, Elena. El sentido de responsabilidad por mi familia y la incertidumbre del negocio, hicieron de este periodo uno de los más ajetreados de mi vida. Pasaba los días y las noches quebrándome la cabeza buscando soluciones, hasta el punto de empezar a padecer de insomnio. Pero entonces se produjo la magia, tenía toda la pinta de ser otra noche más en blanco, y a altas horas, cuando por fin me quedé dormido pude ver en mis sueños un portal de internet. Curiosamente, el portal tenía el aspecto de un imponente centro comercial con numerosos locales que albergaban diversas tiendas y servicios. Me desperté al instante y, en la oscuridad previa al amanecer, me quedé con los ojos abiertos durante mucho tiempo, aturdido por aquella visión. Mi mujer y mi pequeña dormían plácidamente a mi lado mientras yo notaba la adrenalina disparada y el pulso acelerado mientras observaba el juego de luces y sombras del techo. Vi muy claramente que tenía que hacer: ¡hacer el Yahoo de Yakutia! Un lugar donde todo el mundo pudiera encontrar algo útil, ya fueran noticias, avances, foros o chats. Lo mejor de todo era que ese negocio me permitirá practicar mi afición favorita, es decir, internet.

En 1999 todavía no había capitalistas de riesgo, entrenadores de negocio o formadores de empresas. Tampoco existía literatura en ruso o páginas relacionadas con la programación y el diseño web, sin embargo, conseguí encontrar dos libros excelentes para mi propósito: “Programación de Páginas de Servidor Activas” y “Photoshop para principiantes”. Gracias a mi experiencia con los programas financieros aplicados, con decenas de miles de líneas creadas en códigos complejos, no tuve ningún problema a la hora de familiarizarme con el primer libro. Desarrollar para internet era pan comido y, en general, una tarea agradable. Especialmente con el lenguaje de programación más sencillo, ASP, basado en BASIC. En cuanto al diseño, me adueñé rápidamente de las herramientas básicas de Photoshop y empecé a diseñar mis primeros bocetos lo mejor que me permitían mis capacidades. Pese a arrancar bastante bien, como había concebido el portal como una plataforma multiservicio, necesitaba crear varias secciones para ello. Para impulsar mi idea, decidí invitar al nuevo proyecto a algunos amigos del chat IRC, también aficionados a internet y con experiencia en el desarrollo web. Junto a ellos, sumergidos en una lluvia de ideas, sentados en la cocina de mi casa, ideamos un nombre para el nuevo portal. En algún lugar estará todavía aquel pedazo de papel, garabateado por ambas caras con diferentes opciones como yahootia.ru y saja.ru. Entre ellas, estaba también ykt.ru. Ésta la sugerí yo, inspirándome en la inscripción de las etiquetas de equipaje en el aeropuerto local de Yakutsk, según la codificación IATA, durante un tiempo tenía asignadas las letras YKT hasta que más tarde fueron cambiadas a YKS. A mis compañeros no les gusto el nombre y empezaron a protestar con argumentos tipo: “es un trabalenguas”, “nadie usa esa palabra”, “no está claro cómo se pronuncia, si es “yay-ke-tee” o “yah-ke-tee” o “u-ke-tee”. Pero puse fin a la discusión. El nombre resultó ser fácil de recordar, corto, geográfico y acertado hasta el punto de que, a raíz de la creciente popularidad de nuestro portal, esta abreviatura empezó a usarse a gran escala. Actualmente los residentes de Yakutsk utilizan “ykt” para acortar el nombre de la ciudad y ni siquiera recuerdan la época en que no era más que un nombre extraño del emergente y pequeño sitio web ykt.ru.

Desafortunadamente, nuestro joven equipo se disolvió antes de tener tiempo de consolidarse y hacer algo importante. Por ironía

de la vida y las condiciones del mercado de la alta tecnología en una ciudad casi desierta, los chicos fueron reclutados para otro nuevo proyecto llamado Infopolis. La idea de aquel startup se resumía en colocar unas decenas de módems con líneas telefónicas a las que los usuarios pudieran conectarse de forma gratuita y utilizar los servicios de ese portal. La idea tiene cierto mérito dado que internet era muy caro, pero por otro lado tenía dos defectos: en primer lugar, resultaba incómodo llamar a un directorio de números tan limitado y constantemente encontrarse con líneas ocupadas y, en segundo lugar, los fundadores y directores de la empresa tenían poco que ver con el mundo de la informática. Tenían suficiente dinero para reclutar a los empleados, pero no tenían ni la más remota idea de cómo copiar archivos de una computadora a un disquete. Semejante incompetencia de los gerentes en el ámbito profesional principal suele conducir tarde o temprano al inevitable colapso de cualquier proyecto. Infopolis se derrumbó en menos de un año.

Después de quedarme solo, tuve que convertirme en hombre orquesta: programador, diseñador, administrador de sistemas, director y contable, todo en uno. También estuve buscando fondos para una nueva empresa a la que llamé “SajáInternet” en honor a nuestra región, República de Sajá (Yakutia). Necesitaba dinero para alquilar una oficina, comprar muebles, computadoras, pagar internet y publicidad, entre otras cosas. Vendí los carros, excepto el “Toyota Surf”, y saqué todo el dinero posible del antiguo negocio. Convencí a familiares y a un compañero de clase para que invirtieran pequeñas sumas. De un compañero tome prestado una unidad de sistema, del otro tome un monitor. A cambio les di acciones de la empresa, porque en aquellos días, los equipos informáticos valían mucho dinero. Incluso hubo una época, en los años 90 en la que se podía intercambiar una computadora por un apartamento nuevo de 1 dormitorio en Yakutsk. Parecía que la era de mis años de estudiante sin dinero estaba de regreso. Hicimos provisión de comida para todo el invierno, compramos un par de cajas de carne estofada en conserva y mi suegra nos dio un saco de macarrones. La mala suerte quiso que uno de los conductos de calefacción de nuestra casa dejará de funcionar por completo y por ello pasamos un frío brutal en el departamento (Yakutia tiene los inviernos más fríos del mundo). Y

por si esto fuera poco, en aquella época los servicios municipales de Rusia eran un auténtico caos. Sentados en un helado departamento, envueltos en varias capas de mantas como repollos, ahorrando cada rublo, calculamos la ración diaria para que no nos escasearan pasta y conservas y nuestro bebe no pasara hambre. A veces nos sentíamos como atrapados en una época de guerra o alguna calamidad de las que narran los libros o las películas. Es conocido que los años 90 fueron, en general, años de grandes calamidades en el país. Sin embargo, fue una de las épocas más felices de mi vida por el calor y el amor de mi querida familia, el milagro que supone tener una personita recién llegada a este mundo y la enorme cantidad de creatividad que me permitía desarrollar mi nueva actividad favorita. Internet se apoderó de mí por completo y se ha convertido en el trabajo de mi vida.

Por cierto, la elección de mi nickname de internet, Far, está relacionado con el nacimiento de mi hija. Cuando entré por primera vez en los chats de IRC y tuve que elegir un apodo, había leído recientemente “El Rey Lear” de Shakespeare y decidí llamarme korol lir (en ruso el rey se traduce como “korol”), como es bien conocido, el argumento de esta obra se basa en el trágico conflicto del Rey Lear con sus hijas, por lo que cuando tuve a mi hija decidí que mi apodo era un despropósito y decidí cambiarlo por uno nuevo. Lo elegí así: levanté a la pequeña sobre el teclado y ella con movimientos aleatorios de sus manos y pies escribió mi nuevo apodo. Salió algo al estilo de “f&A,r.” Quité lo sobrante y quedó la sencilla y significativa palabra “Far”. Desde entonces es mi nickname. Al día de hoy, mi correo electrónico principal contiene esta palabra.

.....

Cuando empiezas algo nuevo, no es raro escuchar comentarios pesimistas, tanto de tus conocidos, como incluso de amigos y familiares. Curiosamente, en lugar de apoyo, muchos prefieren advertirte de los riesgos y dificultades, disfrazándolos en forma de ayuda y consejo. En todo lo que empecé, fue lo mismo: “no funcionara”, “el mercado está cubierto”, “la gente no lo necesita”, “no es el momento”, “el riesgo es demasiado alto”, y así sucesivamente. Cuando estaba creando ykt.ru, me dijeron: “¿Para qué lo haces?

El mercado ya está repartido. Ya existen los sitios web yakutia.ru, yakutsk.ru, gold.ru y otras páginas web yakutas. Con la misma probabilidad de éxito podrías intentar desarrollar un nuevo navegador para sustituir a Internet Explorer o hacer un nuevo Yahoo”. Pronto aparecieron navegadores más populares que IE. Hace tiempo que Yahoo ha sido superado por motores de búsqueda más potentes, y en 1999, era aún más ridículo afirmar, que en el mercado de los sitios de internet en Yakutia no había espacio para nada nuevo. Nunca hagan caso a ese tipo de consejos. Según las conclusiones de los psicólogos Abraham Tesser, Sarah Hill y David Bass, entre otros, los amigos y conocidos a veces temen inconscientemente que usted tenga más éxito que ellos, lo cual podría reducir su autoestima e incluso provocar ansiedad debido a la percepción de una menor posibilidad de supervivencia en la lucha por los recursos compartidos de la vida. Puede que, consciente o inconscientemente, mediante el desánimo y los malos augurios de amenazas y riesgos, le impidan decidirse a actuar. Debemos analizar la situación y tomar decisiones por nuestra cuenta y juicio, basándonos en datos exactos, hechos y opiniones de expertos independientes. Y una vez tomada la decisión, hay que actuar con la mayor firmeza y decisión posible.

Una empresa nueva, con el ambicioso objetivo de crear el portal más popular de la región, precisaba de un equipo completo, así que, tras el fracaso de la primera plantilla, la búsqueda de empleados continuó en todos los frentes. En 1999, encontrar un profesional en Yakutsk con experiencia en desarrollo web era igual de “fácil” como encontrar un muñeco de nieve en el desierto de Kalahari. No obstante, por increíble que parezca, ¡lo encontré! La suerte me sonrió en una bolsa de trabajo cuando estaba cerca del stand de SajáInternet durante una feria de empleo. Un tipo se acercó a mí y me preguntó con voz tranquila si necesitaba un webmaster. Se llamaba Ivan, estaba recién llegado a Yakutsk desde un pequeño pueblo en Yakutia y tenía experiencia en el desarrollo de sitios web. Él también estaba enamorado de internet y aceptó el pequeño salario que le ofrecí. Así me hice con mi primer empleado de verdad, dedicado a la empresa y muy trabajador. Ivan tenía un rasgo característico, no era muy

hablador, como el personaje de Chingachgook de las novelas de Fenimore Cooper. Podíamos pasar un par de días juntos sin romper el silencio.

Ambos compartimos la ilusión de instalarnos en nuestra primera oficina, una pequeña habitación en un edificio de una fábrica de ropa de Yakutsk. Por una caprichosa coincidencia, muchos años después, el mismo edificio, transformado en centro de negocios, se convirtió en nuestra oficina principal en Yakutia, oficina que ocupaba varias plantas. De todas formas, en 1999, permanecemos poco tiempo ahí, alrededor de un mes, luego nos trasladamos a una oficina más grande (ocupaba dos estancias en un edificio de la plaza principal de la ciudad). ¡Eso fue de lo más cool! Cuando más tarde inauguré oficinas en los lugares más prestigiosos de las capitales del mundo, jamás sentí tanto orgullo y entusiasmo como cuando, desde aquella oficina destartalada con muebles de segunda mano, contemplaba, a través de las ventanas viejas y polvorientas, la plaza Lenin cubierta de nieve mientras soñaba con el futuro.

Ya en la nueva oficina, algunos otros empleados pasaron fugazmente por la empresa, aunque no llegaron a formar parte del equipo. La única manera de determinar si una persona servía o no para un determinado puesto era mediante un periodo de prueba.

Una empresa local llamada “Optilink”, alojó nuestro sitio web gratuitamente en su servidor ya que tenía interés en crear contenidos locales dentro de la red de la ciudad.

Durante toda la primavera, trabajamos duro en ykt.ru; yo programaba y diseñaba, Ivan se encargaba principalmente de la maquetación, aunque también diseñaba y llenaba de contenidos el portal. La primera versión del portal incluía noticias, foros, anuncios, galerías de fotos y una cartelera de cine. En la página de inicio, desde la que se accedía a todos estos servicios, añadimos un bloque de meteorología y uno de cotización de monedas extranjeras. A finales de abril, el portal, a grandes rasgos, estaba listo. Programamos como fecha de lanzamiento el 26 de abril de 1999, pero justo ese día apareció el famoso virus de Chernóbil que (exactamente 13 años

después del accidente nuclear), destruyó los datos de la mitad de las computadoras de nuestra oficina, es decir, dos de cuatro. Por suerte, el virus no afectó al código fuente del propio portal que, durante los primeros meses estuvo funcionando desde una computadora personal, de las normales. Finalmente, la fecha se retrasó y el portal fue oficialmente inaugurado el 29 de abril, acompañando el evento mediante mensajes a todos nuestros amigos y conocidos y enviando enlaces a salas de chat y foros locales.

Recibimos a nuestros primeros visitantes con mucha emoción, vimos los primeros mensajes en los foros y en el tablón de anuncios. Durante las primeras semanas, recibimos unas cuantas docenas de visitas al día, buena parte de las cuales las hacíamos nosotros mismos. Un día, poco después del lanzamiento de ykt.ru, me puse a hablar con un tipo que mantenía como pasatiempo un sitio web de carreras de carros de Fórmula 1. Dijo, que normalmente tenía 500 visitas al día, y esa cifra me pareció algo extraordinario dada la desmesurada diferencia con nuestro caso. No obstante, seis meses después del inicio, el número de visitantes de ykt.ru aumentó a mil al día y quedó claro que el portal seguiría vivo.

Las dos o tres versiones iniciales del portal resultaban muy básicas, por decirlo de alguna manera, tanto en lo que se refería a mi diseño amateur, como al contenido. Pueden ver la segunda versión del diseño buscando en Google “ykt.ru 1999”, la primera por cualquier motivo no se puede encontrar, y nosotros tampoco la conservamos. Pero a pesar de la sencillez de su diseño y contenido, ykt.ru tuvo desde el principio, como muchos señalan, algo especial que lo diferenciaba de otros sitios web de Yakutia. Aparte del hecho de que nuestro portal estaba constantemente actualizado, se desarrolló cierta complicidad, calidez emocional, un enfoque informal, humor y creatividad.

Ese verano hicimos una nueva contratación, Masha Boytunova. Artista, diseñadora y fotógrafa de gran talento, se había graduado aquel año en el Instituto de Finanzas y Economía. Sus parientes ya

le habían preparado una triste (en opinión de Masha) carrera como gerente en un banco. Nos convertimos en su salvación creativa y ella se convirtió en un verdadero descubrimiento para nosotros, un verdadero tercer pilar del equipo. Ella dominó rápidamente el diseño web, y poco a poco nuestros servicios adquirieron un aspecto mucho más profesional y bello. Así formamos nuestro primer equipo, sí, muy pequeño pero real.

Una empresa no puede existir sin un buen equipo. Es fundamental, en particular, para cualquier empresa que opere en un campo intelectual como es el caso de la informática. Una de las razones por las que mi primer negocio b2b fracasó, fue la ausencia de un equipo consolidado. Aparte de mí, solo había una empleada que prestaba asistencia técnica a nuestros clientes. Si hubiera tenido un equipo completo y fuerte, seguramente habiéramos sido capaces de encontrar una salida de la crisis, resurgir como el ave fénix y seguir adelante. Especialmente importantes son los directivos, los jefes de la empresa. Aunque se puede sobrevivir a una rotación de los empleados de base, la pérdida de todos los empleados de mando superior, empezando por el jefe del departamento, puede resultar muy traumática, es como arrancar un dedo o una mano a una persona viva. Sangrara, sentirá un dolor brutal y podría tener complicaciones graves. Cada fundador, cada CEO de una empresa, debe prestar especial atención a la formación del núcleo del equipo, su guardia de combate de veteranos comprometidos con la misión y los valores, así como al apoyo y desarrollo de estos.

Durante estos primeros meses, empezamos a desarrollar la cultura empresarial de Sinet, como pronto empezamos a llamar a “SajáInternet” por sus siglas. Se basaba en la amabilidad, la franqueza, la honestidad y la ausencia de intrigas palaciegas y mezquindades de ese tipo. Empezamos a llamarnos “Sinetarios” y a distinguir entre los que eran Sinetarios y los que no lo eran, a un nivel subconsciente. Cuando un equipo es íntegro y tiene un ADN sano, atrae a gente a su imagen y semejanza y rechaza a los de fuera.

Un dato interesante: en los primeros 5 años de existencia de la empresa, durante su época más difícil de supervivencia y con unos

salarios ridículamente bajos, ni un solo empleado se fue, a pesar de que había muchas organizaciones estatales y privadas que ofrecían al personal informático unas condiciones incomparablemente más favorables. Esto, tal vez tuviera que ver con la existencia de un ambiente familiar especial en la empresa, de apoyo mutuo, de un trabajo que nos gustaba y de tareas entrañables. Pero tal vez lo más importante era que nos unía el sueño de alcanzar las cimas luminosas, creíamos que íbamos a construir una historia excepcional, el negocio más genial de Yakutia y que íbamos a hacer algo grande desde la nada. El poder de un sueño aglutinante, una misión y unos valores sólidos no basados en el beneficio, son herramientas muy potentes que, entre otras cosas, solidifican a un equipo y lo hacen más decidido y feliz. Un error común en la creación de una empresa es que el fundador (o fundadores) ignoren su misión y metas, creyendo que, al ser un negocio, su objetivo principal es, por defecto, es lograr beneficios, en los que en ocasiones pueden participar los empleados, a través de su distribución en forma de bonificaciones. Esta es una base que carece de motivación alguna. Es imperativo y reitero, muy imperativo, que si una empresa, un equipo, quiere crear algo sobresaliente, debe tener una visión conmovedora y unos objetivos intensos, a través de los que se lanza un desafío audaz y adrenalínico a sus miembros y al mundo entero.

Dado que el internet externo en Yakutia se caracterizaba por una excepcional lentitud y el correo electrónico era uno de los servicios más populares, decidimos crear algo parecido y en tres semanas desarrollamos un servicio de intercambio de mensajes entre los visitantes de ykt.ru. La idea era que un usuario pudiera registrar una cuenta con un apodo único, decírselo a sus amigos y conocidos e intercambiar mensajes de texto con ellos. Rápidamente programé y puse en marcha la primera versión, escaneando imágenes de un libro infantil como ilustraciones para el sitio. Desde luego, el servicio no despertó mucho interés entre los visitantes. Entonces se me ocurrió añadirle un sencillo truco, cualquiera podría publicar un breve mensaje de texto de 100 caracteres que aparecen inmediatamente en la parte superior de la lista de mensajes generales y se llamaba

“Declaraciones al mundo”. Gracias a esto, este servicio de mensajería por correo, en cuestión de semanas se convirtió en el segundo sitio web más popular después de la página principal de ykt.ru. Muchos años más tarde, Twitter, que usaba una mecánica similar, obtuvo fama mundial.

Este fue el primer encuentro con un fenómeno que luego hemos podido observar muchas veces, cuando un servicio concreto en ykt.ru ganaba popularidad, enseguida surgía en algún punto del planeta una empresa de éxito con un modelo similar, solo era cuestión de tiempo. La popularidad de las galerías de fotos de ykt.ru, especialmente una galería de fotos en la que las chicas subían sus fotos, fue un precursor de Instagram. El sitio web, Compañeros de Clase, para compañeros de clase actuales y pasados, que despertó un gran interés entre el público de ykt.ru, más tarde sería un modelo exitoso para las redes sociales.

A la inversa, lo que no era popular en la “gran” Internet, tampoco ganaba terreno en nuestro sitio. Este fenómeno refleja probablemente el hecho de que, en general, la gente se parece en todas partes. Si a la gente le gusta publicar sus selfies, lo harán en ykt.ru o en Instagram, en Yakutia o en algún lugar de Chile, en el lado opuesto del planeta. Tal vez los extraterrestres de un planeta lejano de las proximidades de Alpha Centauri harían lo mismo.

En consecuencia, la tecnología del copión: copiar y escalar una idea probada que ya había demostrado su viabilidad, a nuevos segmentos geográficos o de nicho - puede ser una estrategia exitosa para un empresario a la hora de elegir qué hacer.

Como he dicho antes, nuestro servidor compuesto por una única computadora personal conectada al router mediante un cable Ethernet estándar, estaba situada en la sala de servidores de “Optilink”. Durante el verano, contrataron a un becario veinteañero, y una noche no encontró nada mejor que hacer que, aprovechando el acceso a la sala de servidores, conectar el cable de red de nuestro

servidor a su computadora, asignar a su tarjeta de red la dirección IP ykt.ru, y redirigir a su propio sitio a nuestros visitantes. En la página de inicio, el “genio” escribió: “Hackeado por las hermanas hackers” con la clara intención de regodearse en la gloria de ser un hacker “cool” entre sus compañeros. El mundo nunca vio una forma de “hackear” más tonta. No solo hizo que nuestro portal fuera inaccesible durante varias horas, sino que, además, fue tan estúpido y carente del más mínimo signo de habilidad y talento, que me hizo enfurecer. Sacamos al director de “Optilink” de la cama en medio de la noche, reconectamos rápidamente los cables y conseguimos que ykt.ru volviera a funcionar. A la mañana siguiente fui a su oficina, encontré al “hacker” y le di un fuerte puñetazo. Gritó de dolor, se agazapó y salió corriendo hacia el departamento de contabilidad, donde se atrincheró detrás de las faldas de la jefa de contabilidad, una frágil mujer que se puso entre nosotros agitando los brazos e impidiéndome llegar hasta él. Me asomé por encima de la cabeza de la jefa de contabilidad y le prometí a aquel ciber intruso, que la próxima vez sería un cadáver y me fui. Dicen que el tipo aterrorizado se refugió en casa de unos parientes del pueblo durante un par de meses, aunque yo me olvidé del incidente al cabo de un par de días.

Por supuesto que la violencia nunca es la solución, pero este caso demuestra lo importante que eran para mí desde el primer día, tanto la empresa como el equipo. Probablemente lo más parecido sería la actitud de los padres hacia sus hijos. Si alguien hace daño a un hijo, se desencadena una reacción inmediata y furiosa por parte de los padres.

Poco antes del lanzamiento de ykt.ru, llegó a mis manos un CD con el programa “Cosmopolitan: Virtual Makeover”, en español “Cosmopolitan: artista de maquillaje virtual”. Con él podrías subir tu foto y elegir diferentes peinados, gafas, bigotes, barbas y maquillajes. Lo encontré divertido y durante un par de horas experimenté con mis fotos y las de mi mujer y luego dejé el disco en algún rincón. Cuando, al lanzar el portal, tratábamos de ingeniar todo tipo de cosas interesantes, me vino a la mente aquel programa. Hicimos un

anuncio en ykt.ru, animando a que las chicas nos enviaran sus fotos a cambio de elegir cuatro peinados elegantes y un peinado cómico (un peinado alocado o un mohicano), de manera tal, que la que obtuviera más votos, recibiera un premio simbólico pero agradable (una caja de helados). Al final, solo participaron ocho chicas, la mitad de las cuales eran conocidas nuestras a las que convencimos de que participaran. Hicimos una selección de peinados y los publicamos en el portal con un sencillo formulario de votación.

Sorprendentemente, este concurso tan sencillo generó un gran interés entre nuestro (todavía incipiente) público. Además de las votaciones activas, en los foros hubo discusiones sobre las chicas y se compartieron los enlaces en las salas de chat. Resultó evidente que la idea había llamado la atención.

Entonces decidí organizar, más en serio, un concurso virtual de belleza, llamándolo “Miss Yakutia Virtual 99”.

Se postularon veinte chicas y una votación en internet determinó la dueña del título de “Miss Yakutia Virtual 99”. Era una chica encantadora y muy hermosa. A la campeona le regalamos un minicomponente de audio y a la subcampeona un secador de pelo.

Un año después, el concurso pasó a llamarse “Miss Yakutia Virtual”, se convirtió en un evento anual y poco a poco adquirió fama, pasando a ser el concurso de belleza más popular de Yakutia. El secreto del éxito de esta competición virtual yace en los dos factores siguientes. En primer lugar, el concurso era lo más democrático posible, se permitía la participación de cualquier chica de 18 años o más, independientemente de su apariencia, altura, estado civil, nacionalidad, etc. Las ganadoras no eran elegidas por un jurado de grandes personalidades, sino por una votación popular en la que cualquiera podía participar. Además, este tipo de experiencias suelen contribuir a elevar la autoestima de las personas, socializar e impulsar su crecimiento personal. Al mismo tiempo permite fomentar un espacio diversificado que supera algunos estereotipos establecidos en la sociedad. Por ejemplo, tuvimos el caso de una chica de estatura pequeña, que no solo ganó el concurso, sino que recibió el cálido

y sincero apoyo del público. Incluso hubo victorias de madres de familias numerosas. Todo esto no era posible en los concursos de belleza convencionales. El segundo factor de la popularidad del concurso fue que para las chicas no contaba tanto ganar la corona de la más bella (que con tantas concursantes era difícil), sino obtener un buen número de votos. De este modo, aumentaba la popularidad de su perfil social y podían atribuirse el mérito de haber participado con éxito en un concurso de belleza tan popular.

Las propias concursantes animaban activamente a sus amigos, conocidos y familiares a visitar el sitio web o la aplicación móvil del concurso y votar por ellas. El evento acabó consiguiendo cientos, miles de voluntarios entusiasmados. Este tipo de técnicas de costo reducido suelen ser caracterizadas por una alta eficiencia e interacción. Las chicas contrataban publicaciones en las páginas de los blogueros populares, solicitaban a cantantes o actores famosos que hicieran campaña por ellas y hasta intentaban votar por ellas mismas saltándose la protección multinivel contra la manipulación del voto.

Una vez, incluso, celebramos la final del concurso junto con la ceremonia de entrega de premios a las galardonadas en un complejo deportivo. En el salón principal montamos un escenario de madera y se invitó a un popular DJ de Moscú. El día del espectáculo, unos veinte minutos antes del comienzo, cuando el público ya había empezado a reunirse en el gran salón, el DJ subió al escenario, dio un par de saltos y dijo que se negaba a actuar porque el suelo no estaba seguro y haciendo caso omiso a cualquier argumento, se fue a su camerino. Curiosamente, en ese momento, cuando el evento y nuestra reputación estaban al borde del fracaso, todos los directores y responsables parecieron evaporarse. Me quedé, como se suele decir, solo ante el peligro. Hay ocasiones en las que, por muy grande que sea la empresa, un líder se encuentra en una situación en la que nadie le resuelve el problema. En esos momentos se debe actuar con decisión y sangre fría, uno debe estar dispuesto a hacer cualquier cosa. Inmediatamente me fui a casa, tomé unas herramientas y las primeras tablas de madera que pude encontrar, regresé, me metí debajo del escenario y rápidamente clavé un par de codales bajo el

lugar donde estaba el equipo del DJ. Tras probarlo de nuevo, el DJ dijo que ahora todo estaba bien y el evento pudo dar comienzo con 40 minutos de retraso. Lo importante es que todo salió bien.

Todo parecía ir viento en popa, el tráfico del sitio crecía rápidamente, casi todos los internautas de la ciudad nos conocían y acudían a ykt.ru, el problema era que no eran muchos. En 1999, probablemente menos del 1% de la ya pequeña población de Yakutia utilizaba internet. En consecuencia, nuestras esperanzas de un flujo de ingresos publicitarios, existentes en nuestra imaginación antes del lanzamiento, se atenuaron bastante rápido. Al mismo tiempo, tenía que pagar los sueldos de 5-6 empleados, pagar impuestos, pagar el alquiler de la oficina, la comunicación y otros gastos.

Primero tuve que vender mi “Toyota Surf” a una empresa de compra-venta de carros que los pasaba de Rusia a Kazajstán. Así estuvimos a salvo unos meses. Luego, empezamos a hacer páginas web personalizadas, convirtiéndonos en un pequeño estudio de diseño. Alojábamos las páginas nosotros mismos, cobrando una pequeña cuota, aunque de forma continua. Aun así, los recursos seguían siendo escasos. Estábamos constantemente en alerta por falta de fondos y retrasos en los pagos, especialmente de los salarios del personal, una situación en la que siempre he pensado que no debe incurrir nunca un buen empresario. Por fin, al parecer arrastrados por el eco del boom de las empresas puntocom, dos importantes estructuras empresariales de Yakutia nos contactaron con ofertas de inversión. Esto, no solo resultó una oportunidad de desarrollo de la empresa, sino que supuso nuestra supervivencia básica.

En primer lugar, apareció “Albión Group”, un próspero integrador de sistemas regional cuya actividad principal era el suministro de equipos informáticos a empresas y su venta al por menor, así como la instalación de redes de comunicaciones. Poco después se pusieron en contacto con nosotros representantes del fondo de inversión “SajáInvest”, con una trayectoria empresarial clásica, desde un fondo de vales de privatización a una sociedad

de cartera que gestionaba diversos activos adquiridos, entre otros, mediante aquellos vales recogidos de gente crédula. “SajáInvest” se encontraba en la cúspide de su historia con vastos activos en forma de bienes inmuebles y acciones en fábricas y plantas. Era uno de los grupos financiero- industriales más influyentes de Yakutia.

Las condiciones fueron más o menos las mismas, ambos ofrecieron comprar una participación mayoritaria en “SajaInternet”, seguida de una inversión. Además de la inversión inicial “SajáInvest”, nos prometió un apoyo mayor y que, gracias a ello, superamos las dificultades de la fase inicial mucho más fácilmente, pero una vez que la empresa estuviera en pie, tendríamos que compartir los beneficios con ellos; afirmaba que el fondo disponía de grandes recursos y conexiones. El último y decisivo argumento a favor de “SajáInvest”, fue un garaje provisto de sistema de calefacción en el centro de la ciudad que me ofrecieron al margen de todo lo demás. Hay que tener en cuenta que, para Yakutia, con su duro clima, aquello era una oferta de peso. De manera que, junto con mis accionistas representados por mis familiares y amigos, acepte la oferta de “SajáInvest”, vendiéndoles una participación del 76% de la empresa por unos 15,000 dólares más una inversión inicial de 40,000 dólares, más un acogedor garaje. En el año 2000, era una cantidad considerable para Yakutia, sobre todo, para una empresa que apenas llevaba un año en funcionamiento. Asumimos que estábamos en la órbita de una estructura fuerte que nos ayudaría y apoyaría en todo. En esto nos equivocamos gravemente como demostraron los acontecimientos posteriores.

Pero eso vendría después, mientras tanto, nos alegramos de la inversión de capital de riesgo que habíamos conseguido (aunque no conocíamos el término), la primera inversión de este tipo en Yakutia y una de las primeras en Rusia. Vera y yo nos mudamos a un departamento más grande en un edificio residencial y nos fuimos de viaje a Europa. De camino, a la espera de visado, pasamos dos semanas en Moscú. Vimos la luminosa torre de televisión de Ostankino. Todo esto coincidía con las noticias sobre el hundimiento del submarino o “Kursk” y la guerra en el Cáucaso Norte. Era como si todo el país se descarrilara y desmoronara, sumergiéndose en

una especie de surrealismo, mientras Vera y yo paseábamos por Moscú, disfrutando de la belleza del casco antiguo, del tiempo que compartimos y de nosotros.

A los 26 años, por primera vez visité un país extranjero y por primera vez tomé vacaciones. Estuvimos en Italia: Roma, Nápoles, Venecia, disfrutando de la arquitectura, las catedrales, los museos, la hermosa naturaleza y la deliciosa comida de este maravilloso país. Nos impresionó mucho la Toscana y su joya, Florencia. Éramos los únicos que a mediados de septiembre se atrevían a meterse en aquel mar tan frío y los ancianos italianos sentados en los bancos, nos miraban asombrados. Seguramente les debimos parecer osos polares.

Por primera vez en mucho tiempo visitamos a mi padre en París. Por aquel entonces, acababa de jubilarse de la sede de la UNESCO en París, donde había trabajado como representante de Yakutia durante ocho años. Nos alojó cerca del Bosque de Bolonia, en un pequeño, pero cómodo, apartamento en el primer nivel de una tienda de accesorios para juegos de mesa llamada JIPTO que él mismo había creado. En general, fue un viaje estupendo, lleno de recuerdos, especialmente del arte y la belleza de las ciudades italianas.

“¿A quién le llamas estúpido?” una tranquila y contundente voz de barítono fluía desde el otro lado del teléfono. “Te metiste con la persona equivocada. Ven mañana a las nueve de la noche a la presa, tenemos que hablar.” Así acabó aquella breve conversación. Con esos modales me invitaban a reunirme con unos matones locales, contratados por el dueño de uno de los bares, para tratar con nosotros. Unos días atrás, este empresario había inundado nuestros foros y salas de chat con publicidad de su establecimiento hasta que consiguió que lo bloqueáramos. Como los matones en cuestión estaban bastante alejados de la alta tecnología y no sabían lo que significaba “ser bloqueado”, lo consideraban equivalente a “faltarle el respeto a alguien llamándole estúpido”. Aunque inicie

mi negocio a mediados de los años 90, durante el máximo apogeo del bandolerismo y de la mafia en Rusia, mi experiencia de trato con el mundo criminal había sido mínima. Afortunadamente, siempre estuvimos en diferentes polos del espectro social y no tuvimos contacto entre nosotros. Los delincuentes no entendían la esfera de las nuevas tecnologías, se dedicaban al comercio turbio más habitual, el tráfico de drogas y el proxenetismo. En el momento de aquella ofensiva, ya habíamos llegado a un acuerdo definitivo para asociarnos con “SajáInvest”, que estaban dotados de influencia, amplios contactos y su propio servicio de seguridad, lo que facilitó una rápida resolución del conflicto mediante un sencillo acuerdo. El dueño del bar prometió no volver a hacer spam en el portal y nosotros le levantamos el bloqueo. En general, los salvajes años 90 pasaron de largo por nuestra puerta.

Tras recibir la inversión, nos trasladamos a una nueva oficina más grande que alquilamos a un instituto científico local. El lugar también era agradable, con vista al lago y mejor estado de las oficinas que en el lugar anterior. No había ascensor en el edificio y los clientes tenían que subir a pie hasta la 6a planta, lo cual no resultó especialmente crítico.

Finalmente, nos equipamos técnicamente más o menos bien, adquirimos un par de servidores y montamos una sala completa con unidades de alimentación ininterrumpida. Antes, mi hija de tres años, en cualquier momento podía acercarse jugando a la computadora personal en la que funcionaba el portal y, fascinada por aquellas lucecitas verdes, pulsar el botón de apagado antes de que su atónito padre pudiera reaccionar. Como resultado, mientras se reiniciaba el servidor, doscientas personas saldrían volando del IRC chat y ykt.ru permanecería inaccesible.

El equipo aumentó de 4 o 5 a unas 10 o 12 personas. Contratamos a un administrador de sistemas, diseñadores y primeros programadores. Muchos de los que vinieron entonces -los programadores Eduard Petrov, Georgy Kholmogorov, y nuestro

director de RRHH, Vladimir Ivanov- siguen trabajando hoy, formando el núcleo duro del equipo. Como ya no cabíamos en mi cocina en las fiestas de la empresa, optábamos por la casa de campo de alguien o simplemente por hacer un picnic en el campo; aún no podíamos permitirnos una cena en un restaurante.

Desarrollamos un diseño atractivo y novedoso para el portal; por primera vez contratamos a una periodista profesional como redactora en jefe, a dos corresponsales fijos, a una docena de autónomos y lanzamos nuestra web de noticias. Nuestra imaginación nos auguraba multitud de nuevos visitantes que llegaban a nuestro sitio atraídos por los contenidos, noticias y análisis de autor. Pero como decía Mike Tyson, todo el mundo tiene un plan hasta que recibe el primer puñetazo en la mandíbula. El feed de noticias que generamos resultaba bastante profesional e interesante, pero no generaba un incremento de visitantes. El problema era simplemente una cuestión del insignificante volumen de internautas yakutos.

Al final, consumimos toda la inversión en este proyecto en aproximadamente un año, pero no generó ningún aumento ni de asistencia ni de ingresos. Tuvimos que cerrar la mesa de redacción, despedir a casi todos los periodistas y poner el feed de noticias en modo de reenvío. Era la primera vez que fracasamos al iniciar un proyecto de gran envergadura sin investigación a gran escala, pruebas de hipótesis o cálculos económicos.

Volvimos a quebrar y empezamos a tener problemas económicos. Recordé las promesas de apoyo de nuestro nuevo accionista y fui a “SajáInvest”. Ahí, mientras tanto, se habían producido grandes cambios. Un grupo de directivos jóvenes, entre los que se encontraban los que llevaron a cabo las negociaciones con nosotros, intentaron dar un “golpe de estado”, tratando de hacerse con el control de la empresa. Al no salir bien el intento, todos ellos habían sido expulsados inmediatamente. En consecuencia, no tuve más remedio que dirigirme al director general de “SajáInvest” y, tras recordarle nuestra existencia y las promesas que se nos hicieron, le hablé de nuevas inversiones y, en fin, le pedí apoyo para nuestra filial, una empresa de su cartera. Apenas había hablado con el antes y

no sabía qué esperar, pero su respuesta me impactó profundamente:

“¿Quieres que te apoyemos? ¿Por qué tendría que hacerlo? Personalmente, yo jamás te he prometido nada. No eres mi familia, ni mi vecino, no eres nadie para mí.”

Me quedé pasmado. Este individuo proyectaba toda la mentalidad y las limitaciones de aquellos jefes de la vieja escuela, que en Yakutia, son conocidos como “toyones”, que en nuestro idioma significa algo parecido a “señores”. ¿Cómo le puedes decir eso al director de una empresa asociada en la que tienes una participación del 76%? Una empresa que está creciendo rápidamente en el sector de la informática, el área de moda, y prometedor en los negocios.

Se volvía a dar de nuevo nuestra lucha por la supervivencia. La cuestión de dónde encontrar dinero en aquella época de 2001-2003, siempre pendía sobre mi como la espada de Damocles. Muy a menudo los saldos de nuestras cuentas bancarias durante el mes corriente eran inferiores a la cantidad necesaria para pagar los salarios del personal y el alquiler de la oficina al final del mes. Era una situación peligrosa para cualquier empresa, pero siempre teníamos suerte y conseguimos, de alguna manera, encontrar dinero en el último momento.

No había dinero suficiente ni para lo más básico, tuve que pedir un préstamo personal para comprar cosas necesarias para la empresa como, por ejemplo, un proyector de video común y corriente. Por razones económicas, tuvimos que trasladarnos de nuestra oficina a un humilde apartamento de tres habitaciones. En cualquier caso, incluso en aquellos momentos tan delicados para la empresa, respetamos los plazos y formas del pago de salarios, impuestos o cualquier otra obligación sin un solo día de retraso. En toda mi historia como empresario no he permitido que esto sucediera nunca. Esta es una de las principales cosas de las que me siento orgulloso. En el ámbito empresarial, especialmente en el tecnológico, la reputación es muy importante. Si incumples, aunque sea una vez, una promesa o un compromiso, inevitablemente se desencadena la desconfianza

de socios, clientes, y, sobre todo, del equipo. Los empleados son conscientes de todo, más todavía tratándose de una ciudad pequeña y con las comunicaciones por internet desarrolladas, la información se difunde en menos que canta un gallo. Hacer negocios está bien, pero una conciencia limpia es más importante.

Por la misma razón, decidí no romper las relaciones con “SajáInvest”, a pesar de su evidente incumplimiento de las promesas. Podía haber cambiado el dominio del sitio, crear una nueva empresa y trasladar ahí todo el equipo, el código del software y los usuarios, pero esto habría afectado inevitablemente a mi reputación evidenciando que semejante conducta empresarial es aceptable para mí.

Para sobrevivir, empezamos a enfocarnos en la búsqueda de pedidos de servicios de desarrollo y alojamiento de sitios web. Apenas vendemos publicidad porque carecemos todavía de una masa crítica de visitantes en el portal. Además, tampoco sabemos cómo vender, lo cual resultó ser hasta de provecho. Los anunciantes son muy sensibles a los efectos de la publicidad y si no conseguimos, aunque fuéramos grandes vendedores, no hubiéramos vendido mucho. Probablemente los intentos de ventas masivas arruinan nuestra reputación, nos apartan del mercado por un tiempo y los clientes se podrían quedar con el recuerdo de que vendíamos un servicio que no funcionaba. Es como estar vacunado contra uno mismo.

En calidad de estudio de alojamiento para las páginas web conseguimos ganar dinero suficiente para llegar a fin de mes. A pesar de todas las dificultades, seguimos desarrollando ykt.ru, generando y encargando constantemente nuevos proyectos y servicios.

Durante estos años, en términos generales, hemos seguido la táctica de desarrollar proyectos CGU (UGC en inglés), en los que el contenido principal fuera generado por los propios usuarios ya que nos dimos cuenta de que con nuestra falta de recursos no tendríamos suficiente personal para generar contenidos interesantes. Nos limitamos a publicar noticias de los medios de comunicación

locales con los que seguimos colaborando, manteniendo sus sitios web en nuestro portal. La popularidad del portal fue creciendo con miles de nuevos usuarios uniéndose a las filas de ykt.ru cada mes. En términos económicos fue una época muy complicada, aunque maravillosa en la que se abrió paso la creatividad, el inicio constante de nuevos proyectos, los éxitos, los fracasos y el ambiente familiar de un pequeño equipo.

A diferencia de muchos otros informáticos, los videojuegos nunca han sido una parte importante de mi vida. Creo recordar que durante un par de meses estuve enganchado al primer “Civilization” de Sid Meyer y todavía lo considero el mejor juego de la historia de los videojuegos. Más tarde, mientras me encontraba pensando en qué hacer después de mi primer negocio, estuve jugando poco, aunque intensamente, al “Heroes of Might” y al “Magic II”. Ya por tercera vez, me vicié con “Counter-Strike”, cuyo boom en 2001 arrasó en Yakutsk. Casi todos los días nos quedábamos por las tardes en la oficina y jugábamos con otros jugadores a través de la red de fibra óptica de la ciudad. El servidor más popular de Yakutsk era el Walker Place y además era imposible jugar en servidores externos a través de canales por satélite. Todavía tengo la sensación de recordar cada giro y cada esquina de los mapas de aquel juego de `_dust`, `_dust2`, `_aztec`, `_infernno`. Cuando pienso en ello, empiezo a escuchar en mis oídos “¡Vamos! ¡Vamos! ¡Vamos!” “¡Afirmativo!” y “La bomba ha sido colocada”. Aquel enfrentamiento entre policías y terroristas te cautivaba total e irreversiblemente. Esto duró unos seis meses. Después, siendo una persona de naturaleza racional y pragmática, me empezó a dar pena el tiempo que perdía jugando. Por ello, decidí desarrollar este movimiento y darle sentido. A su vez, se puso de manifiesto que la popularidad de los videojuegos en general, no solo de “Counter-Strike”, podían aumentar la popularidad de ykt.ru. Así que abrimos varios servidores de juego en ykt.ru, foros de juegos y chats, añadimos estadísticas online y valoraciones de los jugadores. Registré como organización pública FCS (la Federación de Deportes Informáticos) y bajo esta denominación iniciamos los preparativos del primer campeonato oficial de “Counter-Strike” de Yakutsk.

Cabe destacar, que los entusiastas miembros de la comunidad de jugadores, que ya se había desarrollado para entonces, se unieron a la FCS y ayudaron mucho en la organización del primer campeonato y de los siguientes. Era la primera vez que se celebraba un evento de este tipo a tal escala y no estaba claro que esperar, pero terminaron presentándose 80 equipos de 5 personas. ¡Unas 400 personas!

Las partidas clasificatorias se celebraron en seis clubes de videojuegos, que por aquella época habían aparecido como los hongos. Normalmente, había unas 15 o 20 computadoras en cada club, lo que permitía jugar a uno o dos equipos a la vez. Designamos a los jueces por clubs y celebramos la ronda de clasificación y la final en dos días.

Nuestro equipo de Sinet formó su propio club y conseguimos pasar a la tercera ronda de la parrilla del campeonato, venciendo a otros dos equipos. En la segunda partida, por una extraña regla en vigor, habiendo un empate al finalizar el tiempo de juego, yo, como capitán de mi equipo, tenía que disputar una pelea a cuchillo con el capitán del equipo contrario. Por suerte, fui capaz de vencer, lo que provocó el regocijo de mis compañeros.

La final fue una extravagancia, nada parecido a lo que se había hecho antes. Llegue a un acuerdo con el Cine Central, que de acuerdo a su nombre se encontraba situado en el mismo centro de la ciudad, para que se llevara a cabo la final ahí y la proyectan en una de sus pantallas. También me puse de acuerdo con la red local de televisión por cable para retransmitir el partido a toda la ciudad a la 1 de la madrugada y en la frecuencia de uno de los principales canales de televisión. Todo salió a pedir de boca, el partido contó con su dosis de dramatismo, el público de la sala de cine estaba enloquecido y la grabación de la final se transmitió en la televisión. Sin embargo, el voluntario que hizo la grabación, un ávido ciberatleta eligió el modo más sanguinario para la transmisión, para aumentar el dramatismo y la emoción. Ya por la noche pude ver desde casa, horrorizado, en la pantalla de la televisión, como los terroristas, más bien zombis en este modo, apuñalaban a los comandos con un sonido de cuchillos espeluznante y ensordecedor, ¡soltando fuentes enteras de sangre!

Luego nos enteramos de que al día siguiente varias autoridades se vieron desbordadas por las llamadas y quejas por escrito de los vecinos, especialmente de los jubilados, que no entendían que tipo de caos y horror habían visto en la televisión aquella noche. Afortunadamente, esto no supuso ninguna repercusión negativa para los organizadores.

Es ahora cuando me doy cuenta de que probablemente fuimos los primeros en Rusia, si no es que, en el mundo, en organizar una transmisión de ciberdeportes, 1) en un local de ocio: un cine (¡un prototipo de estadio deportivo cibernético!) 2) a través de las redes de televisión por cable.

Ese mismo año, por primera vez, llevamos a nuestros campeones, el equipo DJS 5, a la final rusa del torneo “World Cyber Games”, que era el mayor y más popular torneo de ciberdeportes del mundo. La presencia de un equipo procedente de la lejana Yakutia, generó gran emoción e interés. Los periodistas de los canales centrales de televisión nos hacían, sin el menor indicio de ironía, preguntas como “¿De verdad tienen computadoras en Yakutia?”, seguramente imaginando que montamos osos en lugar de autos por la calle.

Pero las preguntas cesaron casi de inmediato, porque resultaba evidente para todos, que nuestros chicos poseían talento y jugaban a alto nivel. Nuestros esfuerzos sistemáticos para desarrollar los ciberdeportes en Yakutia, incluyendo competiciones periódicas, clasificaciones, desarrollo de reglamentos para los clubs y promoción en los medios de comunicación, por fin daban sus frutos. Cinco años después, los ciberatletas de Yakutia empezaron a ganar premios en los principales torneos rusos e internacionales, como el World Cyber Games, la Copa de Rusia y otros. El enfoque en el desarrollo, la motivación y el trabajo duro, también propiciaron el éxito a nivel mundial. Nuestra manera de hacer las cosas sirvió de ejemplo para otras regiones.

Cuando estaba detrás de mis chicos, conmovido por cómo les iba en los partidos cruciales en los que se jugaba el destino de

las medallas del torneo de primera categoría, fueron momentos fascinantes y con torrentes de adrenalina. Este tipo de emociones, la gloria obtenida para el ciberdeporte yakuto, la promoción de Yakutia en su conjunto, merecieron el esfuerzo realizado. Suponía mucha dificultad llevar grupos de 10 o 20 personas a Moscú u otras ciudades.

Por aquel entonces, solo había una compañía aérea que volara desde Yakutsk, y sus tarifas de monopolista estaban a un nivel prohibitivo. A veces encontraba patrocinadores, pero lo más habitual era emplear los fondos de mis cuentas bancarias corporativas o personales, ninguna de las cuales andaba nunca sobrada de saldo. Una vez más, tuve que vender mi carro para pagar el viaje del grupo; hay que admitir que esa práctica se volvió muy recurrente a la hora de afrontar gastos urgentes relacionados con el trabajo.

En 2002, ykt.ru ya no estaba alojada en una computadora personal, sino en 3 o 4 servidores reales, trasladados de “Optilink” a la oficina del gigante local de las telecomunicaciones “SajáTelecom” con un acuerdo de cooperación de por medio. Dicho acuerdo incluía un grupo especial de líneas telefónicas a las que un usuario podía acceder con el número corto “8-14” para acceder a nuestro sitio con una tarifa reducida. Para “SajáTelecom”, como cualquier proveedor de internet, suponía un valor añadido contar en su red con un recurso tan popular como ykt.ru. Esto atraía a nuevos usuarios, especialmente a jóvenes a los que les gustaba comunicarse a través de mIRC o pasar el rato en nuestros servidores de juegos. Además, cuantos más usuarios con tarifas normales de internet permanecieran en el recurso local, pagando el costo estándar por megabyte descargado, menos pagaban los propios proveedores locales a los proveedores de la red troncal por satélite, lo que mejoraba drásticamente su economía. En resumen, fue una verdadera colaboración en la que todos salíamos ganando, nosotros obteníamos internet gratis, el proveedor conseguía nuevos clientes y mejoraba sus ingresos, y los usuarios contaban con un acceso rápido a los sitios web y otros servicios de ykt.ru, como salas de chat y servidores de juegos.

Pero este idilio llegó a su fin y el festival de sinergias se desvaneció de la siguiente manera. Un día, un alto directivo de SajáTelecom me llamó y me pidió que retirara de ykt.ru la publicidad de determinado proveedor de internet, ya que éste era su competidor directo en el mercado del acceso a internet. Por un lado, era comprensible su descontento, ya que su competidor estaba anunciándose en un sitio web asociado; por otro, no íbamos a conceder a nadie el derecho a dictarnos lo que teníamos que hacer y, en general, estábamos en contra de la idea de un monopolio en el mercado de acceso a internet. Tras estudiar los términos de los contratos, respondimos a SajáTelecom, que según nuestros términos teníamos derecho a colocar cualquier publicidad que no violara la legislación rusa y que el tamaño e impacto de la publicidad que causó las controversias, resultaba insignificante en la situación del mercado en ese momento. Al final, tras unas cuantas llamadas y reuniones, SajáTelecom nos dejó en paz, pero no nos quedó la menor duda de que quedaron muy enojados. Por lo demás, en el resto de los asuntos, sin controversias, estábamos bien con ellos.

No obstante, la historia no se detuvo, y un día de agosto de 2002, recibimos una carta de SajáTelecom, en la que se nos informaba, en un tono marcadamente frío, que a partir del siguiente día quedaban rescindidos todos nuestros contratos de internet, exigiéndonos, además, que retiráramos los servidores de su sitio de manera inmediata. Eso no fue todo; el mismo día, anunciaron el lanzamiento de su propio portal de información y entretenimiento llamado ya1.ru (abreviación de Yakutsk,) con una campaña publicitaria a gran escala. Al parecer, después de la historia de su competidor, en el más absoluto secreto habían reclutado un equipo que había desarrollado un portal con la intención de sustituir a nuestro portal ykt.ru en el mercado.

Fue un golpe traicionero y furtivo, un ataque sorpresa, nuestro Pearl Harbour. De repente, los que creíamos que eran nuestros socios, una empresa mucho más grande que nosotros, deja nuestro portal de internet sin internet y lanza un proyecto similar al nuestro intentando matarnos con un golpe repentino. La villanía de toda la historia se agravó con el robo de los nombres de nuestros proyectos

populares, como la sala de chat “Charleta”, y con el envío masivo de spam en los foros, salas de chat, e incluso, en los servidores de juegos de ykt.ru, invitando a nuestros usuarios a unirse a ellos. ¡Un servidor aleatorio de dust2 Counter-Strike ykt.ru, por ejemplo, de repente se inundó de jugadores con nombre irc.yal.ru o games.yal.ru, ¡invitando a otros jugadores a irse con ellos!

La competencia en los negocios es normal y forma parte de ellos. Pero estoy convencido de que no se debe competir de forma solapada, golpeando a traición, y mucho menos intentando destruir el negocio de quien te considera un socio. ¿Les causó disgusto nuestra permisividad frente a la publicidad de sus competidores? Bien, estaban en su derecho. Pero, ¿por qué no escribieron una carta de rescisión por adelantado? ¿O querían que no nos diera tiempo a encontrar otro sitio? ¿O querían llenarnos de spam, mientras nos robaban los nombres para sus proyectos? No nos habíamos esforzado mucho en crear nuestro portal para que un competidor directo intentara promocionar su negocio de esta manera, molestando a nuestros usuarios.

En una situación de crisis, el líder de la empresa no debe perder la compostura ni dejarse llevar por el pánico o el nerviosismo, sino que, inmediatamente debe volverse férreo, actuar con frialdad y energía e infundir confianza a todos los demás. Ese mismo día establecimos contacto con los responsables de otros proveedores de la ciudad que amablemente nos permitieron trabajar en el local de una pequeña empresa, “Sajásprint”. Rápidamente trasladamos los servidores ahí y, al día siguiente, ya volvimos a estar disponibles para nuestros usuarios. Este suceso electrizó a nuestro equipo y nos hizo más duros, nos pusimos a trabajar con una perseverancia mayor habiendo podido contemplar lo frágil que seguía siendo la vida de nuestro bebé, ykt.ru. Fue la primera vez en mi carrera empresarial que me enfrenté con la agresión de una entidad mucho mayor y desde entonces estoy convencido de que este tipo de dificultades, si una empresa lucha y sobrevive, solo la hacen más fuerte.

Aquel portal yal.ru creado para fastidiarnos, llevado por personal menos motivado, dentro de una empresa grande y burocrática, no

supo sacar provecho ni del fuerte apoyo, ni de la publicidad, ni de la falta de problemas de financiación, ni de la captación masiva de clientes del mayor proveedor de Yakutia. Jamás consiguió igualar a ykt.ru en popularidad y finalmente se vino abajo con los años.

No tardé en contar un chiste que me había inventado sobre ellos: - El director general de “SajáTelecom” entra en la sala de chat ya1 y mira a su alrededor para ver que no hay nadie. Y luego dice con tristeza: “ya1, ya1 otra vez...” (Juego de palabras: “ya” en ruso significa “yo”, entonces ya1 se lee “yo odin” que quiere decir “estoy solo” ...).

Al brutal y furtivo ataque contestamos con un aumento de la popularidad y el buen humor.

En 2003, inauguramos el mayor club de informática de la ciudad. Para ello, financiamos la compra de 45 potentes computadoras nuevas y alquilamos una gran sala, que en su momento albergaba el primer casino de Yakutsk.

El local estaba alejado del centro de la ciudad, pero cerca de una importante universidad y un par de otras instituciones educativas. Al nuevo club decidimos llamarlo Fort Arena. Me gustaba como sonaba, y además las letras iniciales formaban mi apodo “Far”.

Fue genial inaugurar el mayor club de informática de la ciudad, también conocido como cibercafé, y ver a aquella multitud de ciberjugadores bajo las enormes letras luminosas FORT ARENA que relucían sobre el techo del edificio. El club se convirtió de inmediato en un lugar popular tanto por su nuevo equipamiento y su buena ubicación, como por el generoso número de computadoras disponibles, uno siempre se podía encontrar con amigos, jugar y en general, disfrutar de un rato divertido. Empezamos a celebrar campeonatos regularmente en el club, por lo que de un día para otro se convirtió en costumbre para todos los amantes del juego.

La única desventaja del club era el regreso de esos conocidos problemas de los negocios del mundo real, baldosas baratas que se caen a pedazos un mes después de su colocación, tuberías que se congelan en invierno y hurto de los accesorios informáticos. Sin embargo, esos fallos de funcionamiento fueron resueltos de una manera u otra, mediante reparaciones exprés, calefacción adicional y videovigilancia. Lo más importante es que generamos ingresos de inmediato. Era un flujo de dinero que no dependía de si conseguíamos pedidos de diseño web o no.

Desde entonces, he tratado de crear fuentes de ingresos pasivos y considero que es una de las reglas básicas para la estabilidad y supervivencia de cualquier empresa, especialmente una empresa joven. También es necesario reducir al máximo los costos fijos, sin ahorrar en los costos puntuales o importantes.

Al año siguiente abrimos el segundo club, igual de grande, directamente en el campus de la universidad. Las ganancias de los clubs se duplicaron, lo que, junto a los crecientes ingresos por diseño de páginas web, los servicios de alojamiento y ventas de publicidad iniciales, ayudó a estabilizar las finanzas de la empresa. En nuestro quinto año de existencia, por fin empezamos a salir del modo de supervivencia.

Fue entonces cuando SajáInvest volvió a depositar su mirada en nosotros. Se dieron cuenta de lo genial que era aquella empresa que formaba parte de su vasto imperio de negocios, y un día, en una reunión que mantuve con los principales ejecutivos, me agradecieron mi duro trabajo y me ofrecieron, como bonificación, devolverme gratis un 25% del 76% de su participación en nuestra empresa, quedándose ellos con el control del 51%. Al parecer temían que, debido al fuerte desequilibrio entre mi participación real, inferior al 20%, y mi notable contribución al desarrollo de la empresa, pudiéramos querer salir del SajáInternet. También nos concedieron un pequeño préstamo y nos alquilaron 100 metros cuadrados de oficinas en su centro de negocios situado en el centro Yakutsk.

Durante un par de años tuvimos un descuento de aproximadamente una cuarta parte del precio de mercado. Así, de nuevo volvimos a tener una oficina normal.

Al final de cada año devolvíamos con creces la inversión de SajáInvest en forma de dividendos. También anunciábamos sus negocios en ykt.ru con descuentos recíprocos. Además, Sinet se convirtió poco a poco en un inquilino ancla para ellos, alquilando grandes espacios a un precio comercial y sin retrasarse nunca en los pagos. Poco a poco fui recomprando las acciones de Sinet a ellos y a otros accionistas a un precio justo y convirtiéndome en el único accionista de la empresa. En este sentido, la inversión de capital riesgo en nosotros demostró ser fiable y fructífera para “SajáInvest”.

No tengo nada en contra de la dirección de “SajáInvest”, y con algunos miembros de su equipo conservo buena relación. Algunos de ellos vinieron a trabajar con nosotros. Aunque “SajáInvest” no cumplió sus promesas y el apoyo prestado fue mínimo y a destiempo, y a pesar de que tienen una reputación controvertida como muchos fondos que trataban con cupones de privatización en Rusia, creo que nuestra colaboración no fue del todo en vano y salió bien. Les agradezco aquella repentina cesión de parte de las acciones, por no entrometerse en mi gestión y por no perjudicar nunca a la empresa con acciones destructivas desde su posición de accionistas mayoritarios. En general, no me arrepiento de haber aceptado venderles una participación mayoritaria de mi empresa en el año 2000, y confío en mi decisión de no habernos marchado. En la vida suele ser difícil decir qué habría pasado o cómo se habrían desarrollado las cosas si las hubiéramos hecho de otra manera o si hubiéramos tomado otras decisiones. Pero estoy seguro de una cosa, actuar con honestidad y fiabilidad, te sitúa en una posición fuerte que, más adelante, te lleva al resultado deseado y te protege en situaciones difíciles.

.....

Con nuestra situación laboral más relajada, de nuevo pude tomar otras vacaciones cuatro años después de nuestro primer viaje a Italia. Fuimos en familia al Mar Negro. También participé, durante

el otoño, en mi primera caza de patos con tres amigos en la zona de Sangar, ubicada a 200 kilómetros al norte de Yakutia. Una tierra de prístina taiga salvaje, osos, innumerables lagos y el majestuoso río Lena, que en esta región se vuelve especialmente ancho y poderoso al fusionarse con uno de sus afluentes, el gran río siberiano Aldán. Todo aquí es épicamente enorme e increíblemente hermoso.

Participar en tu primera cacería a los 29 años es bastante tarde para un hombre Sajá, que desde que nace, vive rodeado de un infinito entorno natural. Muchos niños empiezan a cazar a partir de los 6 o 7 años. Pero yo, habitante de la ciudad y procedente de una familia de científicos intelectuales, no tuve ninguna posibilidad de unirme a las cacerías hasta entonces.

Les contaré cómo conseguí mi primer pato. Fue un suceso con el estilo algorítmico y característico de mi esencia de programador. Uno de mis amigos pasó su infancia en esa zona, ya que su familia poseía tierras alrededor de un gran lago en la taiga, en las que han cazado desde siempre. Los chicos y yo llegamos el día anterior y pasamos la noche en una cabaña de caza. Nos levantamos a primera hora y alrededor de las cinco nos encaminamos al lago. Lanzamos al agua nuestros señuelos de madera para patos y cada uno de nosotros se acomodó con su rifle dentro de los escondites situados en los cuatro lados. Pudimos oír el graznar de los patos en la distancia, en medio del lago, pero no logramos ver a ninguno. Amaneció, el sol ya estaba arriba, y sobre las nueve, todos mis amigos ya se habían cansado de esperar y habían regresado a la cabaña. Yo seguía obstinadamente sentado con la esperanza de la aparición de alguna presa. Entonces vi moverse un pequeño punto en la distancia, apareciendo y ocultándose mientras avanzaba por la orilla. Pese a no tener binoculares, me di cuenta de que era un pato que se sumergía regularmente en busca de comida. Pasaron otros diez minutos y el pato seguía en el mismo punto sin realizar ningún movimiento. La orilla estaba cubierta de madera muerta y de maleza que hacía imposible acercarse sin ser percibido. Los patos son muy perspicaces y, al menor ruido o movimiento, levantan el vuelo al instante y escapan.

Empecé a contar las veces que aparecía y desaparecía el pato. Estaba ahí durante 1, 2, 3... 10, luego desaparecía por 1, 2, 3... 12, volvía 1, 2, 3... 10, se iba 1, 2, 3... 12. Resultaba evidente que estos intervalos apenas sufrían alteraciones en función de, probablemente, las reservas de aire en los pulmones del ave. Entonces me dije ahora o nunca, y cuando el pato desapareció de nuevo, agarré mi rifle y corrí mientras contaba. En el décimo segundo me eché al suelo y me quedé quieto. Al cabo de unos instantes, el pato volvió a aparecer. Cuando volvió a desaparecer, me levanté de un salto y volví a correr, repitiendo todo el ciclo de nuevo. Así repetidamente hasta diez veces. Al final, acabé de pie en la orilla con el rifle apuntando al lugar donde cada vez volvía a aparecer el pato. Cuando volvió a salir a la superficie, me contempló espantado e intentó despegar. Entonces disparé los cinco cartuchos de mi rifle automático. El desafortunado pato fue arrastrado treinta metros y, pico abajo, quedó inmóvil en la superficie del lago.

Entonces caí preso de un sentimiento hasta entonces desconocido para mí, tan antiguo como el mundo y que probablemente se conserva en el interior de cada hombre debajo de su fachada civilizada. Lancé mi rifle al suelo, empecé a darme puñetazos en el pecho como King Kong y a gritar como un loco. Cuando conseguí calmarme un poco, caminé por la orilla hasta un lugar en el que había amarrada una barca de caza de madera y me fui en busca de mis compañeros. Entré en la cabaña con el pato a la espalda e inmediatamente fui atacado por las preguntas irónicas y burlonas de mis amigos: “¿Estabas disparando ahí por aburrimiento o disparabas a las ratas de agua? Seguro que ni les diste” Tras una breve pausa, dejando que se regocijaran un poco, saqué solemnemente mi pato y se los enseñé, disfrutando del espectáculo de sus mandíbulas caídas. Luego les conté lo ocurrido. El abuelo de uno de ellos estaba en la cabaña y dijo que era un pato buceador, añadiendo: “Llevo cazando aquí durante 45 años y nunca he visto a alguien cazar de esa manera. Eres bueno”, lo cual me resultó muy agradable de escuchar ya que aquel era mi primer pato.

Luego estuve yendo a cazar durante un periodo de cuatro o cinco años, experimentando siempre gran emoción y placer, y obteniendo un par de trofeos o a veces ninguno. No obstante, todo

terminó el día que, tras disparar a un pato, lo rescaté del agua herido. Probablemente aquella fue la peor experiencia de mi vida, no podía dejar morir al pato en su agonía, debía acabar con aquel desdichado animal que me miraba fijamente a los ojos. Pero entonces descubrí que había un segundo pato, una hembra o un macho, que revoloteaba por encima de nosotros descuidando el evidente riesgo para su vida, lo que me hizo ver con claridad que había perdido a su pareja.

Después de esa experiencia perdí cualquier interés por la caza. Lo bueno es que todavía puedo pescar con caña lanzadora pero casi siempre suelto los peces que pesco. Simplemente dejé de ver sentido y encontrar aceptable matar criaturas vivas, no por supervivencia, sino por diversión o emoción. Menos sentido tiene aún para los habitantes de una ciudad que no tienen problemas con la comida o el entretenimiento. Este suceso impulsó mi crecimiento personal y supuso mi transformación integral. Poco a poco fui renunciando a cosas como el potro, un plato tradicional yakuto, un delicioso manjar. Ahora, cuando presencio la ternura hacia los potros que juegan en los prados lo considero una actitud verdaderamente hipócrita, no es posible admirar de verdad a estos hermosos e inteligentes amigos del hombre y al mismo tiempo comerlos en forma de apetitosos guisos. Entre estos dos extremos media el acto de la matanza cuyas escenas están disponibles en internet y que es mejor no presenciar para mantener la mente sana.

Nunca impuse mi opinión ni mis normas de comportamiento a nadie, pero este es un caso especial frente al que me cuesta guardar silencio. El comportamiento humano cambia rápidamente al compás del mundo que lo rodea. ¿Por qué, en una era donde existen materiales sintéticos y otras prendas de vestir similares, compramos abrigos de piel cien veces más caros? Para confeccionar un solo abrigo, se ejecutan entre cien y doscientas desafortunadas criaturas que son, además, brutalmente sacrificadas. No lo entiendo ni lo acepto. Tal vez deberíamos concientizarnos más al respecto y no meter la cabeza en la arena. Opino que ya es posible renunciar a cosas innecesarias como la producción de prendas de pluma de pato en cantidades industriales y optar por sustituir el cuero por pieles sintéticas o chaquetas con relleno de silicona.

Una vez intenté llevar un estilo de vida vegetariano durante algo más de seis meses. No es fácil, sobre todo si se viaja constantemente y se trabaja mucho, pero si se quiere, se puede. La comida es sabrosa, sana y fácilmente digerible por el cuerpo y además hay gran cantidad de recetas. También abunda la proteína vegetal como alternativa a la proteína animal.

En aquella época disfruté la breve y divertida experiencia de interactuar con vegetarianos y veganos en un grupo de WhatsApp donde se pueden observar locuras que van justo en la dirección opuesta. Por ejemplo, un miembro del grupo afirmaba que si te pica un mosquito debes sacarlo con cuidado y dejarlo volar. El hombre ocupa legítimamente la cima de la pirámide alimenticia habiendo hecho muchos millones de sacrificios en el curso de la evolución. Tiene derecho a protegerse a sí mismo y a su calidad de vida, evitando al mismo tiempo la crueldad gratuita y excesiva con sus vecinos del planeta.

En las condiciones de vida que posee Yakutia, es mucho más difícil mantener el estilo de vida vegetariano, ya que las proteínas y las grasas animales resultan esenciales en los climas nórdicos. En el futuro, quizás la carne artificial suponga una salida a estas situaciones. Las nuevas empresas de tecnología alimentaria están en auge y se invierten miles de millones de dólares en ellas. La carne artificial ya existe y tiene un sabor comparable al de la carne natural. Como siempre, los avances tecnológicos harán que progresivamente sea aún mejor, más sabrosa y más barata que la carne convencional. Entonces, todos estarán contentos si, como se suele decir, podemos salvar la cabra y la berza. Probablemente también diseñarán patos y liebres robóticos para los cazadores. Las nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de resolver los problemas gradualmente y mejorar la vida.

Este episodio con el pato ilustra a la perfección el tipo de pensamiento algorítmico que he desarrollado, ya sea debido a mis peculiaridades naturales inherentes o como resultado de mis

muchos años de programación. Me he dado cuenta de que a menudo planifico los proyectos futuros de forma muy parecida a como solía escribir los programas. “Si se cumple esta condición, haremos esto, si no, haremos aquello” o “repetir esta acción hasta conseguir tal o cual resultado”, etcétera. Y funciona. Es como si se planificara el futuro con mayor claridad y permite, a pesar del alto grado de incertidumbre, estar preparado para diferentes escenarios. Quizá, en gran parte por esta razón, muchas grandes empresas de internet han sido fundadas por programadores actuales o antiguos. Entre ellas se encuentran Google, Meta, Microsoft, Oracle, Uber y muchas otras. Empresarios famosos como Elon Musk y Jeff Bezos se formaron en informática y programaron mucho al principio de sus carreras. No sé si merece la pena o si es posible desarrollar específicamente este tipo de pensamiento para empresarios que no empezaron sus carreras como programadores, pero probablemente resulte interesante intentarlo. No obstante, existen muchos ejemplos de grandes empresas tecnológicas creadas por no programadores. Entre ellas se cuentan gigantes como Apple, Alibaba y Airbnb.

Yakutia es una región realmente asombrosa. Basta con citar algunos datos: Yakutia es el polo frío del hemisferio norte, es el lugar habitado más frío del mundo, el gradiente térmico anual es de más de 100 grados centígrados y tiene la capa de permafrost más gruesa del mundo que puede llegar hasta los 1370 metros de profundidad. En términos de territorio, Yakutia equivale aproximadamente a cinco veces Francia y trece veces a Gran Bretaña, siendo la mayor unidad administrativa del mundo. Yakutia posee una naturaleza asombrosamente bella, en su mayor parte virgen, salvaje y pura. A lo largo de sus miles de kilómetros aparecen escasos asentamientos y ni una sola fábrica. La taiga parece interminable y en el norte, más cerca del océano Ártico, aparece la tundra. En algunos lugares de la taiga se producen altas concentraciones de peligrosos osos pardos. En el bosque a veces se debe caminar, intentando hacer ruidos fuertes, gritando o golpeando un cuenco contra otro para que las bestias entiendan que hay gente y no se acerquen.

Yakutia dispone de enormes yacimientos de minerales y de casi todos los elementos químicos de la tabla de Mendeléyev. Yakutia es el segundo, tras Sudáfrica, centro mundial de extracción de diamantes. Hay personas en Rusia que creen sinceramente que, en caso de necesidad, un yakuto si lo necesita, va al bosque más cercano, desentierra un montón de nieve, recoge diamantes en una cubeta y vuelve a casa, con los medios para vivir cómodamente por el resto de su vida.

La principal amenaza para el bienestar de la región en el futuro, reside en el hecho de que más de la mitad del presupuesto de Yakutia proviene en gran parte de las aportaciones de empresas que extraen diamantes, oro, petróleo, gas y otros recursos naturales de su subsuelo. En las próximas décadas la demanda de todos estos minerales caerá. Las tecnologías de producción de diamantes artificiales se están desarrollando a gran velocidad, de manera que, inevitablemente, ofrecerán productos de mayor calidad, más bellos y mucho más baratos que los tallados a partir de diamantes naturales. El mundo está abandonando gradualmente el uso de hidrocarburos, sustituyéndolos por fuentes de energía renovables. Los consumidores restantes obtendrán hidrocarburos de los países cálidos ya que su extracción resulta más económica, es decir, en países situados en lugares logísticamente más convenientes. Es probable que los de petróleo y gas situados en lugares remotos reducirán considerablemente su producción.

Esto podría provocar una caída de la producción, un aumento significativo del número de personas sin trabajo y del número de familias sin una fuente estable de ingresos en Yakutia y en el norte de Rusia en su conjunto. Yakutia casi no dispone de alternativas debido a la dureza de su clima, su lejanía geográfica, el subdesarrollo de sus infraestructuras y la falta de producción. Todo ello podría conllevar importantes riesgos de empobrecimiento de la región y su población en un futuro no muy lejano.

Una vez que la empresa superó la época de supervivencia y más o menos pudo levantar la cabeza, decidí que había llegado el momento

de descartar los planes de emigrar y hacer aquello por lo que me había quedado aquí, sentar las bases para el desarrollo de producción intelectual en Yakutia. La idea de crear algo parecido a los centros de alta tecnología que se han desarrollado en torno a las universidades de todo el mundo, surgió cuando pensamos en la mejor manera de hacerlo con los recursos extremadamente limitados de Sinet. El ejemplo más famoso es Silicon Valley, montada alrededor de la Universidad de Stanford, en el norte de California. En Bangalore, India, Finlandia, Israel, Singapur y otros lugares se han constituido centros más pequeños. El núcleo del ecosistema es casi siempre una gran universidad o un grupo de universidades apoyadas por capital privado y a menudo por el Estado.

Tuve una reunión con el rector de la universidad local y le propuse crear un parque tecnológico alrededor de ella, mismo que se enfocaría en la tecnología de la información aprovechando las particularidades de la región como ventaja competitiva. Le dije que necesitaría un local de 1,000 m² y hasta 10 empleados de tiempo completo pagados por la universidad.

El rector, que era historiador de profesión, escuchó mi propuesta y dijo:

“Eso está muy bien y es muy interesante, podemos apoyarlo, pero...” hizo una pausa, - “primero tienes que demostrar tu valía y ayudar a la universidad.”

A continuación, me explicó que la universidad participaba en un concurso federal para universidades innovadoras según el cual, si la solicitud era clasificada entre las 40 primeras por el jurado, recibiría el estatus oficial de universidad innovadora, el aumento de su prestigio y una subvención de 20 millones de dólares. Me invitó a participar en la redacción de la solicitud en lo referente a las nuevas tecnologías de la información. Reflexionando, decidí que era justo y acepté. Llegamos a un acuerdo informal con el rector, si la solicitud en cuya redacción colaboramos alcanzaba el éxito, tendríamos la oportunidad de crear el parque tecnológico en la universidad. El primer parque tecnológico de Yakutia.

Me integraron al grupo de trabajo interno que elaboraba la propuesta. Este era el segundo intento de la Universidad estatal de Yakutsk, el año anterior había fracasado completamente, presentando al concurso una compilación de proyectos sin relación lógica y de aspecto poco convincente, que la llevaron a quedar en un vergonzoso penúltimo puesto. Este hecho, junto a la inconsistencia general de la relación entre la universidad y la noción de “sitio innovador” favorecieron a la desmotivación del grupo de trabajo. Sencillamente, no creían en el éxito final y temían consecuencias negativas para sus carreras si mostraban demasiado entusiasmo y eran considerados responsables de la solicitud. En el transcurso de las primeras reuniones me quedó claro que no estaban haciendo ningún trabajo real.

Las situaciones en las que nadie de alrededor cree en su éxito y la tarea es ambiciosa, interesante y excitante; siempre me ponen a mil, así que asumí el trabajo con frenético vigor. Además, era mi universidad de origen, mi alma mater y se trataba de la posibilidad de crear ahí el primer verdadero parque tecnológico de la región. Al cabo de un mes, me nombraron jefe del grupo de trabajo y a partir de entonces fui responsable de la solicitud en su totalidad, no solo de la parte informática. Curiosamente, en el grupo era el único que no era empleado de la universidad. Las intrigas y resistencia a mi liderazgo fueron cortadas de raíz por el rector y los vicerrectores que vieron en mí, la posibilidad de hacer las cosas de manera diferente a las del año pasado. Así que me dieron luz verde, y los que no estaban de acuerdo, simplemente fueron excluidos del grupo.

Para dar impulso a la candidatura tuvimos que recorrer toda la universidad, revisando todos sus institutos, facultades y departamentos en busca de ideas interesantes y de los autores de éstas. Al final, pudimos encontrar seis o siete proyectos adecuados para la convocatoria. Entre ellos, se encontraban soluciones como una tecnología para reducir las pérdidas de electricidad en las líneas eléctricas a bajas temperaturas; la producción de complementos alimenticios basados en la flora nórdica que, debido al clima extremo, se ha comprobado que tiene un particular efecto curativo y tonificante; el desarrollo de caucho y plásticos resistentes a las

heladas que resultaba muy relevante para las regiones del norte. En Yakutia se dieron casos en los que los camioneros visitantes, al ir a cambiar un neumático pinchado en su camión en invierno, sacaban habitualmente la rueda de repuesto del techo de la cabina y quedaban sorprendidos al ver que la goma, congelada por el frío, se rompía en pedazos como un cristal al golpear el suelo; también encontramos un proyecto de telemedicina en el que los pacientes de zonas remotas, donde no había médicos, podían recibir servicios de diagnóstico de los mejores médicos de los hospitales de las grandes ciudades. Asimismo, incluimos en la solicitud un proyecto para la instalación de criopreservación de biomateriales (se ha abierto una instalación similar en Svalbard, Noruega) y un centro de pruebas a baja temperatura, donde cualquier fabricante ruso o extranjero podría probar sus productos a temperaturas ambiente de -40°C o inferiores.

Podrían ser carros, ruedas, motores, tiendas de campaña, sacos de dormir y muchas otras cosas. En cuanto a las tecnologías de la información, describimos la automatización de procesos en la universidad y el apoyo a las nuevas empresas de alta tecnología.

La ayuda de la universidad consistió en un pequeño despacho que fue cedido al grupo de trabajo y en la no intromisión en nuestra relación con científicos y profesores. Comprábamos de nuestros bolsillos hasta papel y suministros para la impresora. En general, nadie nos prestó atención ni nos obstaculizó el proceso, ya que casi nadie creía en el éxito final de la propuesta. Se sabía que en el concurso iban a participar 267 centros de enseñanza de todo el país, entre los que se contaban las universidades más vanguardistas de los principales centros de investigación como Moscú, San Petersburgo, Novosibirsk, y que para obtener el estatus de “universidad innovadora” había que estar entre los 40 primeros puestos según la puntuación final. Solo un pequeño grupo de empleados de la universidad y los empleados de Sinet que formaban el grupo de trabajo, creíamos en la posibilidad de ganar, ya que nosotros sí veíamos que la candidatura iba viento en popa. Estábamos inspirados e intensamente involucrados en el trabajo.

Después de 7 u 8 meses de duro trabajo, la solicitud de más de doscientas páginas estaba lista. Tras numerosas revisiones y correcciones, imprimimos las versiones definitivas, las metimos en sobres sellados y las enviamos a Moscú. Ahora solo quedaba esperar, así que regresé a mi trabajo en Sinet. Mi trabajo en la universidad me había distraído de mi actividad principal, hasta tal punto, que la tasa de crecimiento de la empresa durante ese año fue la mitad de lo que había sido los dos años anteriores.

Justo antes del Año Nuevo de 2007, mientras mi familia y yo pasábamos las vacaciones esquiendo en las montañas de Altái, una noche recibí la llamada de uno de los vicerrectores que me informó que nuestra solicitud había resultado ser la ganadora. En cuanto a las puntuaciones, no solo habíamos quedado entre los primeros 40, sino entre los 20 primeros. Las famosas y prestigiosas universidades de Moscú quedaron situadas antes y después de la nuestra en la clasificación final. La solicitud recibió muy buenos comentarios de los principales expertos. ¡Fue una gran victoria y un enorme éxito! Una auténtica sensación en Yakutsk, especialmente en la comunidad científica y educativa.

Al día siguiente, el rector, en una entrevista en la televisión local sobre el tema, me agradeció personalmente el trabajo que había hecho. Fue muy bonito darse cuenta de que todo el trabajo se había hecho por un motivo y ahora la universidad recibiría un poderoso impulso de desarrollo, un nuevo estatus, prestigio, una importante subvención de 20 millones de dólares y la oportunidad de crear el primer parque tecnológico de Yakutia, donde podríamos hacer grandes e innovadores proyectos. Pero como suele ocurrir en la vida, no fue todo tan sencillo.

.....

La inesperada victoria de nuestra universidad en el concurso causó un extraordinario revuelo. Como pudimos comprobar, había varios grupos que competían por el prestigio y los recursos: dinero, unidades de personal, locales, equipos, pasantías. Hubo muchas puñaladas por la espalda, tratando de promover a los representantes

de determinados equipos a la dirección y de privar de influencia a los representantes de otros.

En cuanto a mi proyecto del parque tecnológico, se encontró de inmediato en una situación que describí como “un lago de mermelada”. Todo el mundo te sonrío y elogia el gran trabajo que estás realizando, pero las cosas se demoran excesivamente o se estancan del todo. Solo hubo una persona que se atrevió a decirme a la cara, honestamente, que yo era un forastero en aquella universidad, que no pertenecía a ningún grupo y que no se me permitiría trabajar allí. En lugar de los más de 1,000 m² prometidos para “Tres Valles”, nos concedieron con retraso y burocracia, dos pequeños despachos en el edificio de la Facultad de Ciencias Naturales. Los puestos de trabajo prometidos para el parque tecnológico no nos fueron otorgados en absoluto.

Transcurrieron varios meses de espera y numerosas visitas al rector y a los vicerrectores en las que no hicieron más que darme largas. Decidí no esperar y actuar. Transferimos nuestro club informático con todas sus computadoras, mobiliario y equipo a la Universidad. La recaudación empezó a fluir a la parte extrapresupuestaria de los ingresos de la universidad y de ahí pudimos destinar fondos para algunos miembros del personal e invitar a personal experimentado e interesado en unirse al proyecto. En una de las oficinas equipamos una incubadora de microempresas y acogimos gratuitamente a tres empresas startup. Una de ellas llevaba algo menos de un año en “Tres Valles” con cuatro o cinco jóvenes y se llamaba “Sulus Games”. La empresa había sido fundada por los hermanos Ushnitsky, empresarios con mucho talento, inteligencia y perseverancia. Habían andado un largo trecho desde un pequeño equipo hasta convertirse en un exitoso desarrollador de juegos, MyTona, que ahora opera en todo el mundo, creciendo rápidamente en una de las industrias de alta tecnología más complejas y competitivas del mundo. Estoy seguro de que MyTona se convertirá en una empresa global con un valor multimillonario.

Creo que lo que les ayudó no fue ni siquiera su breve estancia en nuestra microincubadora, sino que los hermanos Ushnitsky

podieron utilizar una beca del gobierno que recibió la universidad para visitar por primera vez Silicon Valley (California) Viajar a estos lugares suele tener un fuerte efecto motivador y educativo. Es como si se te abrieran los ojos y vieras a tipos como tú, levantando empresas de éxito y aquello te demostrara que es posible construir un negocio global.

Curiosamente, por aquel entonces ya discutimos con los fundadores de “MyTona” sobre la mejor manera de desarrollar la industria informática de Yakutia. Hablamos de concursos, olimpiadas de programación, proyectos educativos, etc. Pero al final, coincidimos en que el método más fuerte y eficaz sería demostrar con nuestro propio ejemplo que era posible construir una empresa global de alta tecnología en Yakutsk, logrando un gran éxito a nivel internacional. Tal hazaña sería el mejor estímulo por nuestra parte, sin embargo, esto no nos impidió hacer otras cosas junto con los hermanos Ushnitsky: apoyamos concursos, hackatones; juntos creamos un centro de aprendizaje donde nuestros empleados compartieron sus conocimientos con el público.

Eventualmente lanzamos el sitio de pruebas a baja temperatura que mencionamos en la aplicación, y lo llamamos Yakutia Challenge. Me reuní con el jefe de la administración de un pueblo cerca de Yakutsk y llegamos a un acuerdo por el que, si el proyecto empezaba a funcionar, se nos asignaría un terreno vacío de 2 hectáreas junto con un edificio abandonado en las afueras del pueblo. Fotografiamos esta zona en la nieve y la publicamos en el sitio web, llamándola con orgullo, nuestro futuro campo de ensayos. A continuación, hicimos contactos con unos 100 fabricantes de autos y producción automóvil extranjeros y les enviamos cartas en inglés (no estoy seguro de que fueran correctas), invitándolos a probar sus productos en nuestro campo de ensayos. Solo contestaron unos cinco, y todas las respuestas fueron negativas, pero tres años después, cuando ya no estaba involucrado en el proyecto, un día recibí una llamada; la persona que llamó resultó ser representante de “Bridgestone” y manifestó su interés en probar sus neumáticos con nosotros. ¡Se acordaban de nuestra carta! Los envié a la universidad local y al cabo de un tiempo se realizaron las pruebas. Unos cuantos años más

tarde, la universidad y “Bridgestone”, abrieron conjuntamente un centro permanente de pruebas a baja temperatura cerca de Yakutsk. Es un buen ejemplo de cómo un pequeño, pero audaz impulso creativo, puede convertirse en algo grande.

Iniciamos algunos otros proyectos interesantes, pero en general las cosas iban mucho más lentas que en la esfera de las TI. Los socios y contratistas nos fallaban bastante a menudo, había mucha burocracia y nos faltaba alcance. Todo aquello no representaba, en absoluto, lo que yo imaginaba que podía ser un parque tecnológico, aunque dispongamos de una incubadora microscópica, teníamos resistencia pasiva e incomprensión por todas partes, intrigas y apoyo real cero de la dirección de la universidad. Además, Sinet estaba dejada de la mano de Dios. Al cabo de un año y medio decidí abortar el proyecto y dejé la universidad, dando las gracias y despidiendo al personal del parque tecnológico.

En aquel momento, lo percibí y lo viví como una gran debacle, pero pasados uno o dos años, el estatus de universidad innovadora y el ingente trabajo realizado en el marco del programa declarado, ¡permitieron a la universidad dar el siguiente gran paso y obtener el estatus de universidad federal! Ahora forma parte de un selecto club que componen las ocho universidades federales de Rusia. La Universidad Estatal de Yakutsk se convirtió en la Universidad Federal del Nordeste y estoy orgulloso de que, junto con un pequeño grupo de trabajo y de “Tres Valles”, hayamos contribuido en gran medida a este éxito y hayamos impulsado a la universidad.

Es una pena que los miembros del grupo de trabajo que colaboraron en la redacción de la propuesta que atrajo 20 millones de dólares a la universidad y le dio un estatus prestigioso, así como un importante desarrollo, nunca recibieron ningún agradecimiento, ni ascenso profesional, ni premios, ni siquiera un simple diploma de honor. Intenté suavizar un poco esta situación organizando un pequeño banquete y haciéndoles entrega de unas insignias conmemorativas grabadas en placas de metal. Al clausurar el parque tecnológico, en un detalle de mal gusto, ¡me solicitaron que compensara el coste de un par de tarjetas de video quemadas, pero ¡nadie se acordó de las 45

computadoras que donamos desde Sinet a la universidad! Cuando uno hace una contribución a alguien o a algo, nunca debe esperar gratitud sino todo lo contrario. No obstante, si es importante para ustedes, hagan esa contribución de todos modos.

Después de la historia con la Universidad Estatal de Yakutsk, juré hacer todo lo que quisiéramos, todo lo que soñáramos por nuestra cuenta, sin depender de nadie. Ese fue el primer impulso fuerte para hacer grandes negocios. Antes de eso, no nos habíamos propuesto hacer de Sinet una compañía grande y global. Tener mi propia empresa era para mí una forma de ganar libertad y hacer lo que me gusta, lo que conseguí a mediados de la década de 2000. Después de la historia del tecnoparque, todo empezó a cambiar: 10 años después de su fundación, pensé en desarrollar Sinet hasta convertirla en una gran empresa que se convertiría en la base para hacer realidad el sueño de Yakut IT y que nos permitiría, si queríamos, construir un tecnoparque, una incubadora, un fondo de riesgo y hacer todo lo que nos interesa e importa. Nuestra historia de éxito demostraría claramente a todo el mundo que el desarrollo de las IT en Yakutia es bastante realista.

Era evidente que sólo podríamos hacernos grandes si entrábamos en el mercado mundial, o por lo menos, en el ruso. La cuota de mercado de Yakuts está limitada por la población de la región: a pesar de que Yakutia es el mayor Estado de Rusia en términos de territorio y, en general, la mayor provincia del mundo, tiene una población pequeña. La mayor parte, vive en sitios donde el acceso a internet es inexistente o puramente simbólico.

La idea más obvia era replicar el éxito de ykt.ru, un portal multiservicios de la ciudad centrado en conseguir un alto tráfico y monetización a través de la publicidad. Observamos otras regiones rusas y descubrimos que sólo un puñado de ellas tenía portales regionales populares, una noticia alentadora de la que dedujimos que el mercado estaba casi libre. Este es un error empresarial común: la ausencia de algo obvio en el mercado suele significar que se han hecho intentos, pero la demanda fue insuficiente.

Inmediatamente, en 2009-2010, con toda la energía que pudimos reunir, empezamos a preparar una versión de exportación de ykt.ru. Era obvio que había que reforzar seriamente el portal, hacerlo más moderno y tecnológico. Por ejemplo, en aquel momento ni siquiera teníamos un punto de autorización único: los usuarios tenían que registrarse por separado para los diferentes servicios de ykt.ru. Los Sinetarios se animaron ante la perspectiva de ir más allá de Yakutia y, en siete u ocho meses de duro trabajo, preparamos una versión nueva y más moderna del portal. Después, hicimos un intento decidido de ampliar nuestro portal a otras regiones. Planeábamos trabajar con socios locales que nos proporcionarían los recursos publicitarios gratuitos o de bajo costo necesarios para promocionar nuestros portales.

He recorrido medio país, he estado desde las fronteras occidentales de Rusia hasta la costa del Pacífico, desde la costa ártica hasta el cálido sur del Cáucaso. Quedé muy impresionado con Kamchatka, un lugar tan inusual, fantástico y hermoso que es difícil describirlo con palabras. El asombro empieza en cuanto bajas del avión y contemplas todos aquellos enormes volcanes humeantes por todos lados. ¡ Y que decir de los gigantescos leones marinos salvajes, que pesan probablemente una tonelada, tumbados en un muelle en pleno centro de Petropavlovsk-Kamchatski! O la enorme, hermosa y completamente desierta playa de arena volcánica absolutamente negra a orillas del océano Pacífico. Y eso que no he volado al Valle de los Géiseres ni me he adentrado en la naturaleza.

Norilsk me impactó por su dureza de vida. Y eso lo dice alguien que no proviene precisamente de alguna cálida playa sureña. Imaginen una tundra sin vida, toda cubierta de nieve, donde ni siquiera en verano se puede ir de picnic y sin casas rurales en los alrededores, donde a menudo se producen ventiscas. Monstruosas fundidoras de aluminio rodean la ciudad por tres lados, formando un triángulo con Norilsk en el centro. Así que, sopla el viento como sople, siempre hay una niebla química procedente de estas fábricas en la ciudad. Según me contaron los lugareños, ésta es una de las razones por las que en Norilsk la esperanza media de vida es 10 años inferior a la media nacional, que ya de por sí no es muy alta.

La propia ciudad está en ruinas. Por ejemplo, hay un edificio de cinco plantas con la entrada derrumbada, y se puede ver el interior de los pisos expuestos: armarios, sofás y otros muebles, mientras que la gente sigue viviendo en los edificios cercanos como si nada, y esto se considera habitual aquí. Es curioso que las autoridades municipales repararan las fachadas de los edificios exactamente en el recorrido de la comitiva de Dmitri Medvédev, entonces presidente de Rusia, que visitaba la ciudad. Resultó que, la parte trasera de los edificios con las fachadas impecables, tenían aspecto de haber sufrido un bombardeo prolongado.

Pero en Rusia hay muchas ciudades bonitas y bien cuidadas, como Kazán o Surgut. Después de viajar, me di cuenta del enorme y muy diferente país en el que nací. También es curioso que cuanto más al este o al norte, más sencilla y amable es la gente. Quizá el propio clima contribuya a ello: en Siberia sería más difícil sobrevivir sin apoyo mutuo.

Como resultado de estos viajes, llegamos a un acuerdo con media docena de socios regionales, en su mayoría medios de comunicación locales y empresas de publicidad, que querían subirse al tren de la revolución de internet cooperando con nosotros. Para parecer más cool, alquilamos una pequeña oficina en uno de los rascacielos de la zona más exclusiva de Moscú denominada “Moscú City”, y pusimos con orgullo esta dirección en la página web, en los membretes, folletos y tarjetas de visita. Creímos sinceramente que estábamos iniciando una brillante historia de éxito. La ironía fue que más tarde descubrimos que nuestra genial dirección moscovita resultó ser más bien un factor negativo: cuando los empresarios de la región se enteraron de que en realidad éramos una empresa de Yakutsk, su actitud cambió notablemente a mejor. Resultó que los moscovitas no caen bien en las regiones, al menos en el ámbito de los medios de comunicación y la publicidad.

Tras firmar los contratos, desplegamos los portales y los lanzamos uno tras otro. Con esperanza, observamos la dinámica de los cambios en los índices de audiencia de los portales en las primeras semanas tras los lanzamientos, esperando que se repitiera

el éxito de ykt.ru. Pero la vida vertió un chorro de dura realidad sobre nuestra hoguera de esperanzas: los portales no avanzaban, los índices de audiencia se estancaban al nivel de míseros cientos de visitas únicas al día. Las razones principales, como nos dimos cuenta más tarde, eran dos: en primer lugar, los proyectos de internet deben anunciarse en primer lugar en la propia internet. Esta ley se confirmó muchas veces después. En segundo lugar, y esta es probablemente la razón principal, el momento de lanzar nuevos portales regionales había pasado. Ya no estábamos a principios de la década de 2000, ya habían aparecido los motores de búsqueda, las redes sociales, y los sitios temáticos. La era de los servicios de mensajes y las aplicaciones móviles había comenzado. Los usuarios tenían muchas más opciones y resultaba casi imposible atraerlos a un nuevo sitio sólo por su carácter local. Los portales regionales populares existentes siguieron creciendo gracias al núcleo ya establecido de un público fiel, que generaba contenidos interesantes y atraía a nuevos usuarios. Además, estas empresas ya tenían ingresos y podían mantener personal suficiente para empezar a generar sus propias noticias y otros tipos de contenidos.

El único portal que empezó a desarrollarse con éxito fue un proyecto en Kamchatka. El principal factor de éxito fue que en aquellos años esta región no disponía de conexión a internet por fibra óptica, e internet por satélite era muy caro. Nuestro portal, alojado en la red local, era gratuito para los usuarios y empezaron a crecer los números de visitas. Pero había una trampa: nuestro socio regional, al ver que el negocio crecía bien, decidió echarnos. Tomó el control del contenido del portal, ya que era propietario de los servidores y tenía acceso a ellos, y comenzó a cambiar su apariencia y funcionalidad a su antojo. Resultó ser un empresario delincuente y, después de que empezara a amenazarnos, simplemente desconectamos el portal. Intentó continuarlo él mismo en otro nombre de dominio, pero al no ser profesional en ello, no pudo hacerlo y el proyecto se desvaneció rápidamente. Esta fue una valiosa lección para nosotros: es mejor evitar las asociaciones y, si se opta por ellas, hay que comprobar cuidadosamente a los futuros socios. Desde entonces, nos hemos adherido estrictamente a estos principios, eligiendo el camino de la máxima independencia y evitando asociaciones.

En general, el proyecto de exportación del portal fue un rotundo fracaso.

Este fue el segundo gran revés de mi vida después de la epopeya de la universidad. Una vez más me costó mucho trabajo atravesar esa racha, ya que dejó en mí una amarga decepción. No tenía claro que hacer a continuación, ya que nuestra principal área de experiencia eran los portales. Mientras tanto, al igual que el proyecto de la universidad innovadora, condujo a un gran éxito para la universidad y ayudó a promover el sistema de educación superior en Yakutia, la historia de los portales regionales produjo un resultado inesperado y muy importante para Sinet.

Cuando actualizamos el marco tecnológico de ykt.ru antes de la iniciativa de exportación, poniendo enorme energía en él en un corto período de tiempo, creamos algunas de las tecnologías más avanzadas para portales regionales en Rusia. Coincidió con la tan esperada llegada del internet de fibra óptica a Yakutia, que supuso una rápida reducción de las tarifas de acceso a la red. Antes, las líneas eran solo por satélite lo que obligaba a los proveedores a mantener precios elevados. Una elevada cifra de nuevos usuarios acudió a internet y descubrieron el hermoso y moderno portal ykt.ru, donde muchos yakutos ya estaban pasando el rato y generando interesante contenido local de primera clase junto con el equipo editorial del portal. Así que fue durante 2010 a 2014, cuando experimentamos el mayor aumento de audiencia. En 2015, el 85% de los usuarios yakutos de internet visitaban regularmente alguno de los servicios de ykt.ru, lo que convirtió a nuestro portal en el número 1 de Rusia en términos de cobertura de la audiencia de Internet en su región. Al mismo tiempo, según nuestras encuestas y otras independientes, nos convertimos en el principal medio de comunicación de Yakutia superando a los anteriores líderes, el canal de televisión estatal local y un popular semanario. Éramos los campeones, lo que quedaba reflejado, entre otras cosas, por el hecho de que a lo largo de los años los ingresos por publicidad habían aumentado varias veces.

De nuevo, un gran fracaso se convertía en un gran éxito. Unos años después, cuando esto se hizo evidente, llegue a la siguiente conclusión: si haces algo con muchas ganas, energía, poniendo todo tu talento y tu alma en ello, aunque acabe en un fracaso formal; en primer lugar, habrá obtenido una valiosa experiencia y desarrollo personal y, en segundo lugar, tal vez un fracaso pueda convertirse en éxito más tarde, hay que darle tiempo. Este planteamiento se convirtió en una de mis fuentes de fortaleza. Porque no hay que engañarse, el emprendimiento es una cuestión de fortaleza.

Pero todo eso sucedió más adelante. En aquel momento, dos grandes fracasos me habían hecho caer al suelo, desencadenado en mí una aguda crisis de personalidad. En situaciones como esta, uno no entiende por qué hace lo que hace y peor aún, se pregunta una y otra vez sin encontrar respuesta: ¿quién eres? ¿por qué vives?

Se dice que el argumento de casi todos los libros o películas se puede reducir a unas pocas líneas principales. Una de ellas, muy antigua, es aquella en la que el protagonista se embarca en un largo y peligroso viaje durante el que se encuentra con diversos retos y obstáculos hasta que al final de su viaje se enfrenta a un dragón u otro enemigo de importancia simbólica. No sé cuán importante era, pero me encontré con un enemigo muy poderoso y contundente en el camino. Lo paradójico es que este dragón resulte ser yo.

Poco a poco, día tras día, mes tras mes, la nostalgia y la depresión se iban apoderando de mí. Todas mis reflexiones se reducían a la proyección del futuro de una brillante historia de una empresa, de su significativa aportación a la creación de la industria regional de la tecnología de información, una visión en la que yo mismo estuve trabajando en primera persona durante tantos años pero que seguía siendo un espejismo, un castillo en el aire. Pensando que excepto la gente de Sinet no me entendía nadie y no podía hacer nada al respecto. Obsesionado con la idea de que mi único logro había sido ser un emprendedor tecnológico de una pequeña ciudad de provincia, que salvo en su pequeña empresa no fue reconocido

en ningún lado. ¿Acaso es esto lo que soñé y por lo que tanto he trabajado todos estos años? ¿Todo lo que he hecho y estoy haciendo, está mal y no sirve de nada? ¿Acaso me equivoque en alguna parte y tomé el camino equivocado?

Dentro de mí, ardía con enormes letras de fuego que me quemaban, la pregunta clave: Y quien, después de todo, ¿soy realmente?

Ese autodesprecio, la ausencia de respuestas, la sensación de falta de sentido de todo lo que estaba sucediendo, condujo gradualmente a un dolor interno constante y persistente, que solo iba empeorando. Llegué a un punto en el que me quedaba en casa todo el día mirando al techo. Abandoné a mi familia y un año después Vera y yo nos divorciamos oficialmente. Esto profundizó aún más mi depresión. Trabajaba mucho menos, pasando semanas enteras sin hacer nada. En aquel momento, entre 2011 y 2012, el funcionamiento de Sinet estaba en gran medida encaminado gracias a que el equipo ya tenía experiencia y podía arreglárselas sin mi ayuda. En aquel tiempo, fichamos a Artem Myrianov, un inteligente y experimentado gerente que rápidamente se convirtió en mi mano derecha. Fue una ayuda indispensable en un momento extremadamente difícil para mí

Todo parecía haber perdido su importancia. Me enfrentaba a la crisis más grave de mi vida.

CUARTA PARTE
EXPLORADOR

“El éxito en la vida es cuando te conviertes en quien realmente eres.”

-Wallace Wattles-

Era un día de julio. A pesar del duro invierno, el verano en Yakutia, aunque corto, es muy cálido y auténtico. Un lado del cielo se encontraba cubierto por oscuros nubarrones, los relámpagos brillaban y se escuchaban truenos ocasionales. Al otro lado, una vasta extensión de cielo con nubes blancas tras las que se escondía el sol. Un fuerte soplo de viento acompañó las primeras gotas que a medida que se hicieron más persistentes se convirtieron en un fuerte aguacero de verano. Yo estaba en el balcón escuchando “One” de U2 a través de la puerta abierta de la habitación.

Las cálidas gotas de lluvia caían sobre mi cara, los relámpagos se acercaban cada vez más, los truenos retumbaban con más fuerza y de repente el sol se abrió paso entre las nubes y sus rayos iluminaron con fuerza el balcón donde me encontraba. No sé cómo, pero de repente todo cobró sentido, la tormenta, el viento, el sol, la música, y comprendí con claridad que no me iba a rendir. Paso a paso superaría estos fracasos, la depresión, la pérdida de motivación y encontraría mi lugar fuera como fuera y haciendo lo que hiciera falta para ello. Así fue el punto de inflexión tras el cual logré recomponerme y empecé a salir poco a poco de aquel terrible hoyo negro en el que me me había metido.

Mientras tanto, a medida que crecía la popularidad y la influencia de ykt.ru y el portal se convertía en el principal medio de comunicación de Yakutia, resultaron más evidentes las tensiones con las autoridades, así como con diversos grupos y corrientes políticas.

En aquel momento, ya habíamos establecido nuestros principios básicos como medio de comunicación y contábamos con un abanico de medidas para contrarrestar las distintas formas de presión. Uno de estos principios era el rechazo a cualquier tipo de publicidad electoral pagada o gratuita a favor del gobierno o de la oposición. Comencé a distanciarme de la élite local sin darles ningún motivo adicional para llamarme o escribirme con diversas peticiones para retirar o publicar algo en el portal. La herramienta más eficaz y poderosa contra cualquier presión, era y sigue siendo, que ykt.ru escribía la verdad y otorgaba voz a todas las partes. Todo el mundo sabe que Sinet nunca se ha dedicado a la censura, a las relaciones públicas oscuras, ni a ningún tipo de tejemaneje similar publicando material patrocinado bajo la apariencia de ser artículos periodísticos.

Siempre nos hemos esforzado por mantener la libertad de expresión en el portal. Si los mensajes no violaban la legislación del país, las normas del portal, no contenían calumnias evidentes ni injerencias poco éticas en la vida privada de las personas, esas opiniones, pensamientos e ideas tenían derecho a ser escuchados. Ya por aquel entonces, en Rusia había pocos lugares donde tal cosa pudiera seguir haciéndose. Teníamos poca fe en el poder de los medios de comunicación independientes, que eran eficaces para desarrollar la sociedad civil. Si un teniente de alcalde cede la mitad de un terreno donde se va a construir una escuela para niños con necesidades especiales a unos empresarios a cambio de un soborno o un diputado borracho atropella a varios peatones, matándolos o incapacitándolos y los medios de comunicación progubernamentales prefieren guardar silencio al respecto o informar de ello en letra pequeña en un rincón... eso, pues simplemente está mal. Estas cosas deben mostrarse a todo el mundo. A través de la protesta pública, tenemos que asegurarnos de que estas cosas no queden sin consecuencias, y entonces el próximo vicealcalde o diputado se pensará cien veces si merece la pena arriesgar su carrera y su libertad haciendo semejante basura. De este modo, los medios de comunicación coadyuvan en el desarrollo social y mejoran la vida de las personas.

En mi opinión, aún peor que los medios de comunicación gubernamentales honestos, por así decirlo, en su lealtad a las autoridades, resultan algunos pequeños medios dispuestos a escribir cualquier cosa por dinero. Es gracioso, y repugnante a la vez, que un medio escriba una oda a cierto empresario-diputado y una semana después publique diametralmente lo contrario. Imagine que el primer artículo recogiera la esperanza de renovar un contrato que caducaba y después el otro artículo se publicara cuándo el cliente decidiera no pagar los servicios. En mi opinión, estas cosas no hacen más que deshonrar, corromper y matar al verdadero periodismo y a los auténticos periodistas, sobre todo a los más jóvenes, que observando el ejemplo de sus colegas mayores asumen que estas prácticas son lo normal.

En este sentido, ykt.ru fue, sin falsa modestia, un verdadero regalo para la sociedad civil y el periodismo independiente de Yakutia. El portal estaba respaldado por una empresa fuerte y financieramente independiente y un equipo de informáticos con valores y principios positivos cuyo sincero objetivo era mejorar la vida de las personas.

El emprendimiento es, ante todo, una historia de la inteligencia y fuerza interior humana. Cuanto más grande sea la empresa y más ambiciosos sean los objetivos, más sobresalientes deben ser el intelecto y la fuerza. No existe una definición universalmente aceptada para la inteligencia, pero la mejor que he leído proviene del famoso escritor de negocios estadounidense Robert Kiyosaki: la inteligencia es la capacidad de ver los matices. En pocas palabras, si una persona solo distingue entre el blanco y el negro, el bien y el mal, el 0 y el 1, entonces su inteligencia no es muy fuerte. Mejor, si ve, por ejemplo, 0.7 y será bastante brillante si su inteligencia le permite ver matices tan precisos como 0.721526. Esta capacidad permite evaluar correctamente las situaciones que se presentan en la vida y encontrar respuestas y acciones adecuadas y contundentes. En mi opinión, la inteligencia consta de dos componentes principales. El primero de ellos es la capacidad intelectual natural que nos viene

dada desde el nacimiento como una especie de don del destino, como ser agraciado con la belleza. En este sentido, tengo que dar la razón a Jeff Bezos, fundador de Amazon, que dijo que ser inteligente por naturaleza no es algo de lo que se pueda presumir ya que es algo sobre lo que no se puede ejercer ningún control y que cosa distinta es tu actitud hacia la gente o la honestidad, porque eso efectivamente queda bajo tu elección y al hacerlo puedes sentirte orgulloso. El segundo componente de la inteligencia es el conjunto de conocimientos y experiencias. Juntos, la capacidad intelectual y el conocimiento, componen la inteligencia que permite distinguir con mayor claridad los matices de la vida. Aunque ciertamente resulta difícil influir en las capacidades innatas, el conocimiento y la experiencia presentan un campo infinito para su desarrollo, lo que permite amplificar la propia inteligencia. Pasada la infancia, la fuerza interior de una persona también puede jugar un papel a diferentes niveles. Algunas personas ya son fuertes y responsables a los 16 años, mientras que otras, siguen siendo niños mimados e infantiles a los 25. No obstante, la fuerza interior puede ser potenciada a través de determinadas prácticas al igual que la fuerza física.

Una persona muy inteligente con una buena reserva de fuerza interior, tendrá muchas más posibilidades de éxito en la creación de una empresa o cualquier emprendimiento, ya que se trata de un proceso heurístico con amplio grado de incertidumbre, que implica muchas situaciones de alto estrés que requieren de una rápida toma de decisiones.

Según las investigaciones científicas, los empresarios experimentados con una edad máxima de 42 a 45 años son los que tienen más posibilidades de éxito. Esta es la edad en la que ya se ha acumulado una experiencia considerable (el intelecto se ha fortalecido junto con ella) de manera que el empresario reacciona con calma a los retos que se le presentan y a las situaciones de estrés que puedan surgir y mantiene fuerza física y energía suficiente para el trabajo duro. Al poner en marcha mi primer negocio cuando apenas tenía 20 años, me di cuenta enseguida de que me faltaban una serie de habilidades, la más importante, la capacidad de comunicación. Yo era el típico programador, introvertido y con una grave tartamudez

desde la infancia que evitaba socializar con extraños y hablar en público. Fue la capacidad intelectual y la fuerza interior, lo que me permitió dirigir mi pequeña empresa con mayor o menor éxito. Además, la naturaleza del negocio de las tecnologías de la información es tal, que es posible y de hecho habitual, sustituir la comunicación cara a cara por mensajes de texto a través del correo electrónico o del chat, lo que también me ha ayudado enormemente. En cualquier caso, a medida que la empresa crecía, quedaba patente que necesitaba transformarme y evolucionar. La crisis de identidad resultante fue el detonador, pasé a la acción.

En psicología existe una técnica conocida como la rueda del equilibrio vital. El círculo se divide en sectores iguales en los que se inscriben los nombres de las áreas importantes de la vida de una persona, como la carrera, la familia, la salud, etc. A continuación, debe analizarse la situación actual de todos estos ámbitos, lo que permitirá visualizar y comprender cuáles de ellos necesitan desarrollarse en primer lugar.

Yo utilizo una técnica similar que llamo “vitalograma”. Dibujas un círculo, lo divides en 8 o 16 sectores, y a lo largo de cada línea tienes que marcar una habilidad interna que sea importante para ti. Éstas pueden incluir cualidades como la inteligencia, la empatía emocional, el profesionalismo, la capacidad de comunicación, la precisión, la responsabilidad, la fuerza de voluntad u otras. Después, en cada escala tienes que calificar la habilidad correspondiente, asignándole un valor entre 0 y 10, donde 0 es muy débil y 10 es muy fuerte. Se puede involucrar a personas que te conocen bien en el proceso y pedirles que califiquen también tus habilidades. Al hacerlo, es mejor asegurarse de no ver las notas en el proceso, para que no las endulcen. Por ejemplo, podrías convocar a un grupo de amigos y antes de empezar a beber cerveza, pedirles que escriban (¡sinceramente!) sus puntuaciones y las echen en un sombrero.

Al final suma las puntuaciones y divide el resultado entre el número de personas que han participado para obtener una puntuación media más objetiva. Anota estos valores en las escalas correspondientes y luego conecta los puntos entre sí con líneas

rectas. La figura que resulte atravesada en el centro del círculo, es la representación visual de su personalidad. Cuanto más desarrollada y armoniosa es la personalidad, más grande será la figura, alcanzando a lo largo todas las líneas hacia el borde exterior del círculo; cuanto menos desarrollada, menos espacio ocupará la figura, encogiéndose hacia el centro del círculo.

En el vitalograma puede observar en qué competencias, cualidades y habilidades hay un mayor retraso. Entonces, puede seleccionar las habilidades más problemáticas y tratar de resolverlas sistemáticamente. Si le resulta difícil elegir, deberá considerar cuáles son más importantes para su carrera, o el desarrollo de cuáles aumentará automáticamente otras. Elija tres o al menos un par de ellas y enfóquese en impulsarlas a lo largo de un año. Pasado el año, califique de nuevo y seleccione en las que sigue flojeando para desarrollarlas el año siguiente. Después de 3 o 4 años, usted mismo verá el importante avance de su crecimiento personal y que se ha convertido en una persona más fuerte y armoniosa.

En mi caso, mis rasgos más problemáticos al inicio de este proceso fueron mis habilidades de comunicación y mi estado físico actual, ambos calificaron entre 2 y 3. Lo de la comunicación ya lo mencioné más arriba, en cuanto al deporte, he de reconocer que siempre tuve una relación complicada con él. En el colegio, en las carreras campo traviesa siempre llegaba de los últimos y jadeando. Por mi torpeza natural nunca se me dio hacer gimnasia ni jugar fútbol o basquetbol. Claro, ¿quién disfruta quedando siempre de los últimos? Así que acabé haciendo todo lo posible para evitar las clases de educación física en la escuela y la universidad, consiguiendo certificados médicos falsos o simplemente saltándome la clase. La falta de ejercicio, un trabajo sedentario y una dieta desordenada provocaron mi sobrepeso, con una altura de 180 cm siempre rondaba los 100 kilos y esto no me hacía nada feliz. Así pues, elegí dos habilidades a las que dar prioridad: mis habilidades de comunicación y mi forma física.

Las habilidades de comunicación, como muchas otras habilidades, se desarrollan mejor sometiéndose a situaciones

estresantes en las que usted se sitúa deliberadamente o por utilizar una expresión común pero acertada, saliendo de tu zona de confort. De las cosas más efectivas que he hecho, es tratar de comunicarme con extraños o gestionar situaciones de comunicación extremas. La primera, consiste en obligarme cada día a comunicarme y tratar de encontrar algo en común con personas de todas las edades, nacionalidades o estatus social. La segunda, se puede ejemplificar mejor con la siguiente historia: estando en una ciudad, una vez se me ocurrió ponerme la bata de baño del hotel al revés, amarrándome las mangas a la espalda y caminar así por la calle hasta el centro comercial más cercano, donde en medio de la zona de restaurantes me subí a una silla y empecé a cantar un aria de ópera a todo pulmón... hasta que vi acercarse a los guardias de seguridad; entonces tuve que echarme a correr con rapidez. Otra cosa que hacía era pasear por la ciudad y pedir a algún desconocido que me prestara su tarjeta bancaria personal durante una hora. En cualquiera de los casos existía el riesgo de tener problemas con la policía, por lo que había que actuar con cuidado y tener preparada una explicación convincente. Lo más sencillo es decir la verdad: “Soy tímido y esto me amarga mucho la vida por eso estoy tratando de potenciar mis habilidades comunicativas de esta manera”. Después de pasar por experiencias tan extremas te sientes más seguro y relajado que en una situación normal.

Para mejorar mi forma física elegí el ciclismo. Por aquel entonces se había formado en Yakutsk un club ciclista amateur que salía regularmente al campo.

Disfruté de la interesante combinación de ciclismo y viajes. Mi primera salida en bici, unos miseros 25 kilómetros en fin de semana, me pareció tan agotador como el Giro de Italia, pero poco a poco, sin perdonar ni un fin de semana, continué entrenando hasta que al verano siguiente participé en el récord del club ciclista de Yakutia de mayor distancia recorrida en un solo día. ¡Recorrimos 200 kilómetros bajo el sol de julio! Por la noche, cuando llegué a casa, caminé como un zombi hasta el refrigerador, tomé un bote de mermelada de arándanos rojos, me arrastré a la cama y me quedé dormido con la ropa puesta durante catorce horas.

Como resultado, transcurridos un par de años, me comunicaba notablemente mejor y mi peso había bajado a unos aceptables 80 kilos. ¡Mi vitalograma había funcionado!

Mientras tanto, empecé a enfrentarme con mi crisis de identidad de forma seria, leyendo todo lo que tenía que ver con el análisis de la felicidad (libros, artículos, blogs, etcétera). Pude comprobar que las principales definiciones de felicidad de los investigadores se reducen aproximadamente a una misma formulación, una persona es feliz cuando vive como quiere, obtiene lo que espera de la vida y las emociones positivas prevalecen sobre las negativas. De todo ello, se deduce que es posible vivir feliz en una remota cueva de las montañas sin nada material, llevando una vida sencilla, subsistir con frutas frescas y agua de manantial y contemplar la belleza del amanecer o del atardecer. Al mismo tiempo esto implica que es posible vivir profundamente descontento, incluso disfrutando de un elevado estatus social y una fortuna multimillonaria. Es tan sencillo como que el primero vive como quiere y el segundo no. Esta definición y un variado conjunto de técnicas, ayudan a comprender cómo se puede llegar a ser más feliz. El tema de la felicidad y cómo alcanzarla ha resultado ser fascinante, muy profundo, y ha ido adquiriendo nuevas dimensiones para mí. Como consecuencia pude ver con claridad que, para salir de un estado depresivo, para ser más feliz, necesitaba entender cómo deseaba vivir. Es una idea sencilla, pero muy poderosa.

En aquellos momentos recurrí a la ayuda de un psicólogo para poder lidiar con mi depresión. Rápidamente descubrí que existía un déficit importante de psicólogos competentes y experimentados. Pude darme cuenta de cómo un, aparentemente psicólogo experimentado de Yakutsk, alguien que se supone que debería ayudar, derramaba sus propios problemas mentales y su dolor sobre mi persona. Además, todos los psicólogos, después de escucharme atentamente, me preguntaban de forma cariñosa, “¿Y qué piensas hacer?” ¿Cómo, que qué pienso hacer? ¡Eso es lo que he venido a descubrir! Resulta que no están autorizados a dar consejos, la ética

profesional se los prohíbe. Solo pueden hacer preguntas, a través de las cuales, el cliente tiene que encontrar las soluciones a sus problemas. Estaba claro que este no era el enfoque correcto para mí. Acabé recibiendo ayuda de una psicóloga experimentada que me recomendó un buen amigo mío de Moscú, también empresario tecnológico. Esta psicóloga también me escuchó, pero, junto con las preguntas dirigidas, comenzó a utilizar lo que más tarde comprendí que eran técnicas psicoterapéuticas. Me dio un consejo directo: ir a la farmacia y comprar vitaminas con zinc que ayudan con semejantes condiciones; escribir una carta dirigida a mi padre desde la infancia, pero no enviarla sino ponerla en mi escritorio; cambiar mi estatus social, etc. Después, por primera vez en mi vida, trabajé unos días como taxista, lo que fue una experiencia muy interesante. ¡Y milagro! Exactamente en la décima reunión fue como si me hubieran quitado una piedra del pecho. Como siempre, se demuestra la eficacia de un profesional experimentado que utiliza su inteligencia y sus conocimientos.

Así es como, poco a poco, salí de mi estado depresivo y de nuevo pude empezar a trabajar y a vivir de una manera más o menos normal. No obstante, la pregunta principal seguía sin respuesta: “¿Quién soy y por qué hago todo esto?”

Desde el punto de vista empresarial, cuando el fundador o líder cae en una profunda crisis personal y empieza a desatender sus obligaciones se pueden desarrollar situaciones de riesgo y provocar desorden e inestabilidad. Pero en nuestro caso, la cultura de la empresa ayudó a evitarlo. En un equipo, al igual que en cualquier familia amorosa y amigable, es importante crear tradiciones y mantenerlas. Entre las tradiciones de Sinet, se encuentra el aniversario de la empresa, lo celebramos cada marzo en con un “Snow Fest”, un festival de deportes de invierno. En inDriver celebramos en junio con un festival de verano. En estas fiestas no solo nos divertimos, hacemos deporte, asamos kebabs, cocinamos pilaf y otros platos sabrosos, también hacemos algo muy importante, damos la bienvenida a los recién llegados a las filas del ejército Sinetario. El proceso es el

siguiente: los recién llegados al equipo se arrodillan, ponen la mano sobre el corazón y repiten con la gran sacerdotisa (interpretada por alguno de los más veteranos) el juramento especial. Prometen hacer el bien, promover la paz y defender los demás valores del equipo. A continuación, besan la bandera que cosimos en nuestro primer año de existencia de la empresa y entonces, si es verano los lanzamos a todos al agua (¡a veces con la ropa puesta!) o sobre un montón de nieve si es en invierno.

Nos gusta mucho que los empleados vengan con sus familias e hijos a las fiestas y, además, es muy importante que sea en días laborables. Siempre he creído que los fines de semana se deben dedicar a la vida personal y a la familia. El trabajo y los negocios son importantes, pero no hay nada más importante en la vida que pasar tiempo con la familia y las amistades.

Todos los años, en Nochevieja organizamos una fiesta de fin de año en la que premiamos a los empleados que más se han esmerado en el año que termina. Es algo parecido a los premios Óscar, hay distintas categorías y nominados. Los ganadores de cada categoría reciben un gran premio, una insignia dorada con nuestro logotipo. Todos los poseedores del título, además de honor y gloria, reciben premios monetarios adicionales y lucen con gusto estas insignias, cual medallas, en los actos de la empresa.

Tan pronto como nos resultó posible, empezamos a llevar a los empleados una vez al año a viajes deportivos, a la playa o a estaciones de esquí. Hemos estado en Sharm el-Sheij en Egipto, Shymbulak en Almaty, Boracay en Filipinas, Gudauri en las montañas de Georgia y Samet en Tailandia. La empresa asume alrededor del 70% del costo. Es tan bonito y reconfortante ver a tu personal administrativo, programadores o comerciales bajo una palmera en la playa, esquiando, subiendo en el teleférico o practicando snowboard por primera vez en su vida, que no hay palabras para expresarlo. Para mí, es la mejor manera de emplear los beneficios de la empresa, mucho mejor que, por ejemplo, comprar un llamativo todoterreno. Es una pena que, al alcanzar la empresa a más de mil empleados, estas salidas se hicieron imposibles y ahora las distintas oficinas lo hacen por separado.

Unas cuantas veces al año, los empleados tienen un “Fun Day” o Día de la Diversión, eligiendo cada vez una temática distinta de la que disfrazarse, por ejemplo, Halloween, fiesta de época, de los años veinte, de piratas, etc. de tal manera que los clientes que acuden a nuestra oficina ese día, se ven obligados a tratar, desconcertados, con vampiros, zombies, pandilleros de barrio con gorras y bates, aunque la verdad, es difícil ocultar las caras amables e inteligentes de nuestros tech nerds. Estas tradiciones mantienen vivo el espíritu familiar en una empresa en crecimiento, fomentan un equipo unido y generan un impacto positivo en el ambiente laboral. Por otro lado, permiten dar a conocer las noticias buenas sobre la empresa; en los días de nuestras salidas y festivales, las redes sociales se inundan con nuestras fotos. ¡Algunos refunfuñan por ello, pero el hecho es que el comentario más común en esas publicaciones era “Quiero trabajar con ustedes!” Estas cosas son las que nos ayudaron a superar, sin excesivo dolor, la fase más aguda de mi crisis personal.

El largo fin de semana de Año Nuevo de 2012 en Yakutsk, se recordaría por el frío extremo, alcanzando temperaturas exteriores de -40 a -45°C. Para los residentes de la ciudad, situada al sur de Yakutia, acostumbrados a inviernos relativamente suaves debido al calentamiento global, tales temperaturas son percibidas como incómodamente bajas. Sin embargo, todavía recuerdo que cuando iba al colegio, la temperatura en la ciudad a menudo bajaba a -60°C. Por aquel entonces, los alumnos de secundaria y bachillerato no podíamos ir a clase porque la temperatura del aire era demasiado fría, hecho que sin embargo no nos impedía pasar los días en el patio, jugando al hockey y comiendo helados en los descansos.

La mayoría de los servicios de taxi de la ciudad aprovecharon de la ola de frío y elevaron desmesuradamente sus tarifas durante la noche. Esta salvaje especulación, provocó inmediatamente una oleada de indignación por parte de los residentes. Los diferentes servicios de taxi ya habían subido colectivamente sus tarifas antes, pero esta vez la subida fue del 50%. El momento en que se produjo,

en plena ola de frío, también hizo que el movimiento pareciera aún más cínico. Además, la calidad de los servicios ofrecidos estaba por debajo de las críticas. Prometían enviar un taxi “en cinco minutos”, pero al cabo de media hora te enviaban un carro de aspecto cutre con un conductor maleducado y un interior lleno de humo; o no lo enviaban en absoluto, dejando de atender tus llamadas. Así pues, la única razón para que los propietarios de taxis subieran sus tarifas, desde el punto de vista de los habitantes de la ciudad, fue la codicia basada en el cinismo.

Dado que la confabulación era la de un cartel y abarcaba los principales servicios de taxi, los ciudadanos no tendrían más remedio que caminar a -45°C o resignarse a pagar las nuevas tarifas abusivas. Eso es lo que pensaron los propios taxistas, pero de repente, esta coacción desencadenó una serie de acontecimientos que llevaron a la desaparición de más del 90% de los servicios de taxi de Yakutsk, en los dos años siguientes.

En la red social VK.com, popular en Rusia, un estudiante universitario de 20 años llamado Alexander Pávlov, creó un pequeño grupo invitando a unirse a todos sus amigos estudiantes que tenían carros y empezaron a ofrecerse viajes entre los miembros a precios previos a la subida. Funcionaba de la siguiente manera, el administrador del grupo creaba ramas (hilos) dos veces al día al estilo de “Pedidos 25 de febrero, tarde”. En los comentarios, los pasajeros escribían los detalles de sus viajes y ofrecían un precio. El mecanismo de puja, el precio ofrecido por los pasajeros, se desarrollaba de forma natural. Los conductores, sentados en sus carros, actualizaban constantemente el navegador en las pantallas de sus smartphones, esperando ser los primeros en encontrar un pedido beneficioso. Una vez seleccionado el pedido, tenían que encontrar rápidamente el número de teléfono del pasajero, copiarlo, introducirlo en su teléfono y llamarlo antes de que los demás conductores pudieran hacerlo. El trato se formalizaba por teléfono. En el caso de los pedidos lucrativos, otros conductores seguían llamando al pasajero, después de haberse celebrado el acuerdo, sólo para descubrir que el pedido ya había sido atendido. Pávlov llamó al grupo “Comunidad de Conductores Independientes de Yakutia”, o abreviado CCI.

De repente, y sin ninguna publicidad, miles de usuarios empezaron a unirse al grupo y no solo eso, la gente se registraba específicamente en la red social para aprovechar el nuevo servicio, tanto pasajeros como conductores. En cuestión de meses, el grupo acumuló decenas de miles de miembros que gestionaban un par de miles de viajes al día. En Yakutsk, con sus 320,000 habitantes oficiales, aquel poderoso fenómeno social se popularizó rápidamente.

Al principio, influenciado por los estereotipos sobre el sector de servicios de taxi (conductores profesionales, contratos bajo el código laboral, revisión de antecedentes de los conductores, inspecciones previas al viaje, etc.), pensé que CCI no sería un servicio seguro. No sabrías quién viene a recogerte, con qué historial y antigüedad del permiso de manejo, en carros de qué modelo, qué color, etc. Pero en todo un año, a pesar de los miles de viajes diarios, el grupo no registró ni un solo incidente delictivo, ni siquiera un solo accidente grave. Además, la comunidad continuó creciendo, y el número de participantes superó los 50,000, en su mayoría pasajeros. Los conductores, atraídos por el creciente número de pasajeros y la falta de obstáculos para empezar, también eran cada día más numerosos. Solo hacía falta tener un carro y un smartphone con conexión a internet, de manera que la competencia por los mejores pedidos empezó a intensificarse. Dado que su destino se decidía en una fracción de segundo, los conductores empezaron a contratar a los llamados “copilotos”, es decir, amigos o familiares cuyo trabajo consistía en actualizar constantemente la información del grupo y al localizar una solicitud interesante, confirmarla lo antes posible. Como consecuencia, el número de asientos disponibles en el carro se redujo a 3. Además, a muchos pasajeros no les gustaba que los conductores vinieran acompañados. Especialmente incómodas se sentían las pasajeras, al descubrir que dentro del carro se hallaban dos tipos, el conductor y el copiloto. Los taxistas se acostumbraron tanto a conducir con compañía, que aquel fenómeno del taxi con copiloto nos costó años para poderlo eliminar.

A medida que la popularidad del grupo CCI crecía, así como el cariño y el apoyo a nivel nacional, especialmente entre los jóvenes, y dada la falta de sucesos negativos, resultó obvio para mí que era

una base ideal para el desarrollo de una startup tecnológico y que el esquema parecía, a grandes rasgos, seguro. Esto es un punto clave, es importante que el empresario valore las oportunidades no solo con la lógica sino también con la intuición. Este es uno de los pocos aspectos en los que el espíritu empresarial se acerca al arte. Una vez tomada la decisión, se debe actuar con decisión basándose en la experiencia y el conocimiento, ahí es donde entra en juego la ciencia.

Tras un corto debate en el seno de Sinet y a pesar de algunas objeciones y dudas manifestadas por nuestros altos directivos, decidí actuar. Nos reunimos con Pávlov varias veces y logré convencerlo de que nos vendiera la CCI por 10,000 dólares, entregándonos el nombre de usuario y la contraseña del administrador del grupo. Para el creador del grupo, un argumento de peso, a favor del acuerdo, fue que justo en ese momento empezaban a proliferar grupos similares en VK.com y, sobre todo, empezaban a aparecer sencillas aplicaciones móviles con las que se podía acceder automáticamente a las solicitudes de CCI. Esto representaba una notable ventaja en la velocidad de las llamadas para los pasajeros, y claro, los conductores empezaron a pasarse a las aplicaciones en masa. Una de estas aplicaciones introdujo hasta una cuota de suscripción y empezó a ganar un buen dinero beneficiándose de lo que era, esencialmente, un grupo ajeno. Era un secreto a voces que el siguiente paso sería conseguir que los pasajeros también se pasaran a las aplicaciones, dado que la funcionalidad estándar de una página de una red social no era una interfaz de usuario óptima para este servicio. La posibilidad de copiar la iniciativa y desviar a los usuarios de CCI a una aplicación móvil cualquiera, los acechaba. Como Pávlov era una persona alejada de las tecnologías de la información, no estaba en condiciones de dirigir la migración del grupo a una aplicación móvil y no tenía ninguna ventaja sobre otros creadores de aplicaciones, exceptuando la posibilidad de hacer anuncios oficiales en el grupo. Así que el trato era muy razonable para él. Estrechamos las manos, le pagamos lo acordado y nos hicimos con el control de la CCI en forma de nombre de usuario y contraseña. Ahora el grupo pertenecía al territorio sinetario.

Mientras hablábamos, me di cuenta de que Sasha Pávlov tenía una mente muy aguda; claramente era un joven con gran capacidad.

Me lo encontré unos meses después, había terminado sus estudios universitarios y trabajaba como instalador de CCTV. Inmediatamente le propuse trabajar con nosotros en inDriver. Resultaba evidente que el trabajo de instalador no era de su nivel, ni siquiera para empezar. Además, sencillamente, era lógico y justo que el creador del prototipo del servicio siguiera participando en su desarrollo. Como el tiempo ha demostrado, aquella fue una decisión correcta. Sasha se convirtió en uno de los principales gestores y accionistas de la empresa. Fue un regalo del cielo y se convirtió en una figura indispensable para el equipo, por su precisa comprensión de todos los matices y detalles del servicio.

Quizá no hiciera falta comprar el grupo: no había mucha innovación en su mecánica. Así funcionaban los taxis callejeros en aquellos años. La gente paraba a los carros en la calle con un gesto de la mano, nombraba la ruta y ofrecía su precio. En respuesta, el conductor podía aceptar u ofrecer su propio precio más alto. Nosotros, como un equipo informático con experiencia, podríamos simplemente haber desarrollado y lanzado una aplicación basada en este modelo y, a través de la publicidad en ykt.ru y otros sitios, haber conseguido una masa crítica inicial de usuarios. Pero decidí que adquirir un grupo nos ayudaría a hacerlo más rápida y eficazmente. También nos permitía eliminar el riesgo de la posible aparición de un competidor fuerte basado en CCI. Por último, decidí que era más decente y humanamente correcto que limitarse a copiar un modelo que había demostrado ser popular.

Tras haber adquirido la CCI, teníamos claro que lo que había que hacer era desarrollar una aplicación móvil transparente y gratuita, que tuviera la misma funcionalidad que las existentes, para facilitar la recogida de solicitudes por parte de los conductores y había que hacerlo rápidamente para impedir que creadores de aplicaciones de terceros tomaran la iniciativa.

El primer paso, fue crear un potente equipo de desarrollo. Sugerí a un experimentado programador del equipo de ykt.ru, que llevaba varios años trabajando con nosotros y que entonces dirigía el centro de desarrollo de Sinet en Minsk, Bielorrusia, que

dirigiera el proyecto como director técnico. Abrimos esta sucursal tras el colapso del rublo bielorruso en 2011, cuando los salarios de los programadores cualificados en Minsk cayeron repentinamente casi tres veces en términos de dólares. En 2013, el tipo de cambio de la moneda nacional se había recuperado, el factor de beneficio económico se desvaneció gradualmente, los trabajadores bielorrusos del sector de las tecnologías de la información cambiaron a salarios en dólares americanos y decidimos cerrar la sucursal. Así que el director de la sucursal tenía intención de abandonar la empresa y hacerse cargo de un negocio de transporte de carros de Moscú a Yakutsk. A veces, me sorprendían sus pensamientos y planes tan fuera de lo común, pero cuando le hablé de nuestro nuevo proyecto de taxi, se le iluminó el rostro y decidió quedarse en Sinet, no solo liderando el desarrollo del nuevo servicio, también asumiendo el grueso de las cuestiones económicas y de gestión del recién creado startup. También sugirió un nombre para el servicio, que, tras muchas discusiones, aprobamos: “inDriver”, abreviatura de Independent Drivers (Conductores Independientes en inglés). Por cierto, la creación de nombres para empresas, sitios web y aplicaciones móviles es una historia aparte. Hay un hecho bien conocido, en 2015 se condujo un análisis sobre los nombres de las 100 marcas más importantes del mundo, tras el que se descubrió, que salvo en el caso de Xerox, cuyo nombre fue sugerido por un profesor filólogo, y BlackBerry, donde el nombre fue ideado por una agencia creativa, los nombres de las 98 empresas restantes fueron pensados por los propios empresarios o sus amigos. Esto significa que ningún extraño va a inventar un buen nombre para la empresa o el servicio.

Dado que ykt.ru era un proyecto web sin aplicación móvil en aquel momento, el equipo de desarrollo de inDriver se conformó nuevo desde el inicio. Tuvimos suerte, los desarrolladores de iOS, Michil Androsof, y de Android, Mikhail Jarbanov, se unieron a nosotros con bastante rapidez, ambos habían empezado a programar recientemente pero luego se convirtieron en excelentes gestores de sus respectivos departamentos de desarrollo de la compañía. La creación de prototipos y el diseño corrió a cargo de los diseñadores de Sinet, dirigidos por el director artístico Yuri Kostenko.

En el verano de 2013, el equipo desarrolló y lanzó la primera aplicación, fácil de usar y gratuita, para que los conductores recibieran automáticamente las solicitudes desde nuestro propio grupo de VK.com. Esto hizo que el desarrollo de aplicaciones móviles similares perdiera sentido. Los conductores que preferían usar la aplicación móvil frente a la página web VK.com, se pasaron enseguida a nuestra aplicación porque era más cómoda y gratuita. Además, todo el mundo pudo ver, que un líder regional del mercado de la informática se había hecho con el proyecto adquiriendo el grupo de la CCI. Eso privaba a los potenciales competidores de motivación y fuerza. La amenaza de perder la iniciativa había sido eliminada y la primera mitad de nuestra operación para proteger nuestro incipiente proyecto, había sido un éxito. No obstante, la acción principal y más arriesgada todavía estaba por llegar.

El reto no consistía únicamente en migrar a los pasajeros de un grupo de redes sociales a una aplicación móvil. En esencia, tuvimos que romper un patrón que se había establecido durante al menos un año y medio y, tal cosa nunca resulta sencilla. El hábito es realmente una segunda naturaleza para los usuarios. Había que hacerlo en las dos plataformas principales, iOS y Android, y para los dos principales grupos de usuarios, pasajeros y conductores. Para no arruinar nuestra reputación, la aplicación debía ser de buena calidad desde el principio, con una interfaz fácil de usar y a prueba de errores. Con las nuevas aplicaciones, igual que cuando dos personas se conocen por primera vez, es muy importante la primera impresión, ya que después resulta muy difícil de cambiar. Todo esto tenía que hacerlo un equipo recién creado, que todavía no tenía demasiada experiencia con las aplicaciones.

A finales de año, ya habíamos completado el desarrollo de la aplicación, los materiales de marketing y el resto de los preparativos, así que comenzamos la operación de migración de los usuarios a la aplicación móvil el 17 de noviembre de 2013. Yo mismo ejercí de taxista los primeros días, probando la aplicación y hablando con los pasajeros para asegurarme de que les resultaba cómoda. Normalmente tomaba el carro de la empresa, pero algunas veces, si no tenía tiempo para cambiar, salía en mi BMW X6. En este

caso, resultaba divertido observar las reacciones de los pasajeros, acostumbrados a carros sencillos y funcionales como el Toyota Probox o el Corolla, normalmente con volante a la derecha. El pasajero, antes de subirse al BMW, le daba un par de vueltas para asegurarse de que era el carro que había pedido. Cuando subían al carro, se sentaban en el asiento trasero con cierta tensión, hasta que les informaba que trabajaba en inDriver y estaba realizando entrevistas con los usuarios del servicio, y por fin se relajaban un poco.

Durante las primeras semanas, los pasajeros podían hacer solicitudes tanto en la aplicación como en el grupo. A partir de ambas fuentes, las solicitudes se fusionaban y eran introducidas en el feed de la aplicación móvil para conductores. La aplicación funcionaba sin geomapas, los usuarios insertaban los puntos de partida y llegada como texto plano. Para aceptar la solicitud, el conductor, igual que antes, llamaba al pasajero y se acordaban los detalles. Pero resultaba mucho más cómodo ya que simplemente había que hacer clic en el trayecto que te interesaba en el feed, sin tener que copiar y pegar los números de teléfono de los pasajeros.

Para nuestro alivio, muchos pasajeros quedaron convencidos inmediatamente de la comodidad de una aplicación móvil específica, en comparación con la funcionalidad estándar de las redes sociales y empezaron a cambiarse. La aplicación estaba bien ejecutada y funcionaba de forma estable. Esperamos a que la mitad de los pasajeros y casi todos los conductores se pasaran a la aplicación y un buen día de diciembre, casi dos años después de la creación del grupo de la CCI, dejamos de recibir solicitudes ahí. A partir de entonces, todas las solicitudes empezaron a aceptarse únicamente a través de la app.

En cuestión de meses, el número de pedidos y viajes, gracias a la mayor comodidad y a una amplia campaña publicitaria en ykt.ru y otras plataformas, se había triplicado respecto a lo que era en el grupo de la CCI, superando los 10,000 pedidos diarios. La gente daba luz verde al servicio. Así fue el nacimiento de inDriver.

Mientras seguía trabajando para superar mi crisis personal, me di cuenta de la naturaleza de la felicidad y empecé a rodearme intencionadamente de gente con la que me interesaba y me sentía cómodo, a hacer las cosas que realmente quería hacer. Organicé mi casa, tiré muchas cosas innecesarias y casi toda mi ropa vieja. Empecé a hacer cosas que me gustaban más a menudo: pasar tiempo con mis hijas, leer libros, ir a esquiar, jugar voleibol y fútbol. Continuando mi desarrollo personal según mi vitalograma, me centré en mi crecimiento interior y espiritual, con un enfoque en la atención plena y la alegría, así como en la mejora de mis habilidades de comunicación.

Para el primer objetivo, me reuní y consulté con varios expertos en psicología y prácticas espirituales y asistí a unos cuantos cursos de formación sobre crecimiento personal, incluyendo cursos que suponían bastante estrés psicológico. En mi opinión, este tipo de cursos resultan útiles y no presentan riesgos para una persona madura, pero eso sí, es mejor evitar organizaciones de dudosa reputación, de carácter sectario o religioso. En general, para entrar en las grandes ligas de los negocios, un empresario necesita tener un golpe de suerte extraordinario, de uno entre un millón, o bien, acceder a las altas esferas del crecimiento personal y espiritual por sí mismo.

Para mejorar mis habilidades comunicativas, tomé varios cursos y talleres tradicionales de oratoria, hablar en público y lenguas extranjeras. Para deshacerme de la tartamudez, hice un largo curso en el que debía permanecer en silencio durante una semana, a continuación, pasar una semana hablando despacio, a un tercio de mi ritmo normal, y luego ir tomando velocidad, incrementándola gradualmente, como si estuviera aprendiendo a hablar de nuevo. Con mi actividad natural me resultaba difícil hablar despacio por lo que en realidad flojeaba en el seguimiento de las reglas de la escuela. Tal vez por esta razón, el curso no tuvo casi ningún efecto sobre mi tartamudez.

En el transcurso de esta formación, enseñanzas y consultas, acabé en Kiev, en un curso de 3 días sobre técnicas de comunicación.

Kiev es una ciudad muy antigua, maravillosa y muy hermosa, ya había estado ahí anteriormente. No obstante, aquel viaje fue especial, porque fue a finales de enero de 2014 y la ciudad estaba tomada por el Euromaidán, que en aquel momento era el foco de atención del mundo y de los medios rusos.

Reservé mi hotel a través de internet, eligiendo una de las opciones más céntricas. Llegué al aeropuerto de Boryspil por la noche, tomé un taxi y le di la dirección. El taxista me dejó ante unas enormes barricadas, diciendo que mi hotel estaba al otro lado de la plaza y que no había forma de llegar en carro hasta ahí. Le pagué y me fui. El aire olía a quemado y a hogueras recientes. Dentro de las barricadas había un estrecho paso custodiado por hombres de rostro sombrío, con ropa de camuflaje y armados con palos, bates y cascos de esquí y moto en las cabezas.

Esperando que mi aspecto pacífico estudioso chino-japonés y con lentes pasara desapercibido, cautelosamente me colé de perfil entre ellos. Detrás de las barricadas había un boulevard con tiendas de campaña. Caminé hasta el final de dicho boulevard y llegué a la Plaza de la Independencia. El espectáculo que se desplegaba ante mí era asombroso. La enorme plaza estaba abarrotada de gente, tiendas de campaña y hogueras encendidas. La comida se cocinaba en barriles con fuego. Las tiendas de campaña de distintos tamaños llevaban los nombres de las ciudades ucranianas. En el centro de uno de los edificios había un gran escenario con una enorme pantalla que brillaba en la oscuridad de la noche. En el escenario se estaba celebrando un mitin. Por fragmentos de los discursos que se escuchaban, pude captar algo como “...una potencia europea, libre estado”, “... Ucrania no es Rusia ni Bielorrusia...”

Después de hacer unas cuantas fotos me fui a buscar mi hotel que resultó estar no muy lejos de la plaza, en el lado opuesto. Al día siguiente, los periodistas de news.ykt.ru vieron las fotos que publiqué en la sala de chat de la empresa y me pidieron un reportaje completo ya que lo estaba viviendo en primera persona. Prometí

hacerlo en mi último día libre, después de terminar el curso. Yo también tenía curiosidad por ver qué pasaba ahí.

Tal y como había prometido, en mi día libre me dirigí a la Plaza de la Independencia. Esta vez establecí, a propósito, comunicación con los manifestantes para tratar de conocer sus motivos y objetivos. Enseguida pude comprender que el Maidán estaba formado, en realidad, por dos grandes grupos. El primero, comprendía la ciudad de tiendas de campaña permanente y la concentración humana en la Plaza de la Independencia y el segundo, tenía lugar en las proximidades donde el contundente enfrentamiento entre los manifestantes y la policía se hacía cada vez más intenso.

Durante las entrevistas en la Plaza de la Independencia, quedó claro que se trataba principalmente de intelectuales: profesores, médicos e informáticos. La mayoría de los manifestantes eran de mediana edad o mayores. Fue su descontento con el régimen de Yanukovich lo que los había llevado al Maidán. Llamaban explícitamente a las autoridades actuales una banda criminal, citando ejemplos de injusticia y anarquía.

Los manifestantes más radicales se concentraban en la calle Hrushevsky. Allí había un ambiente muy diferente, una sensación completa de estar en una zona de guerra. Entre la densa humareda de los neumáticos ardiendo, de vez en cuando se escuchaban explosiones de las granadas de aturdimiento. En las alturas de las barricadas había muchos chicos y hombres jóvenes con máscaras médicas, respiradores, cascos diversos y armados con cualquier cosa. Todos miraban hacia el otro lado de la calle, donde estaban los policías antidisturbios con sus escudos en alto. Aún quedaban unas cuantas semanas antes de que sucedieran los sangrientos tiroteos que provocaron víctimas masivas en ambos bandos. El conflicto se limitaba, en aquel momento, al lanzamiento de piedras y bombas molotov por parte de los manifestantes y gases lacrimógenos por parte de los antidisturbios y la policía. No obstante, ya se habían producido enfrentamientos unos días antes, mismos que habían cobrado las primeras víctimas y la situación era electrificante.

Tras hacer unas cuantas fotos y grabar algunas breves entrevistas, regresé al hotel, redacté el reportaje y se lo envié a los chicos. Al día siguiente abandoné Kiev.

Tras su publicación en ykt.ru, mi reportaje generó un gran interés y tuvo una considerable repercusión. Los comentarios fueron desde “gracias por el informe imparcial y sin censura” hasta “por fin se reveló la cara traicionera de ykt.ru”. Muchos comentaristas escribieron que, para ser objetivos, necesitamos las opiniones no solo de los habitantes de Kiev, sino también de los residentes de otras ciudades de diferentes regiones de Ucrania. Así que decidimos enviar a un reportero de news.ykt.ru, más aún por el hecho de que los acontecimientos empezaban a desarrollarse con mayor rapidez, atrayendo la atención de todo el mundo, incluidos los habitantes de nuestra región. En marzo, nuestro reportero viajó a Kiev, Donetsk, Leópolis y Crimea. Como era de esperarse, las opiniones de los residentes eran contradictorias. El periodista escribió los reportajes tal y como eran, transmitiendo el estado de ánimo de los ucranianos sin añadir su propia opinión ni distorsionarla. Los comentarios de los lectores oscilaron de nuevo entre el apoyo total y la crítica feroz.

Algún tiempo después de la publicación de esta serie de reportajes, comenzaron a producirse los siguientes acontecimientos. Me expulsaron del Consejo Presidencial para el Desarrollo Regional de las Tecnologías de la Información en Yakutia, donde incluso figuraba como jefe adjunto del Consejo. Después, me contactaron representantes de los cuerpos de seguridad que se interesaron por los motivos y propósitos de nuestros reportajes y me aconsejaron encarecidamente que no tocara el tema de Ucrania ya que era un asunto explosivo e imprevisible. Más tarde me contaron que unos agentes de seguridad nacional volaron desde Moscú a Yakutsk y durante algún tiempo organizaron una vigilancia secreta con videos y escuchas telefónicas sobre mi persona, además de comprobar todas mis transacciones financieras y las de la empresa. Después de asegurarse de que todo estaba claro y que no observaban el rastro de ninguna influencia extranjera del Departamento de Estado de

EE.UU., se fueron. No obstante, nuestros valientes dirigentes de Yakutia, al enterarse de la inspección en curso, por si acaso, me excluyeron de su consejo informático. Decidieron curarse en salud.

En general, si hubiéramos sabido el dramatismo de los acontecimientos en Ucrania y lo tóxico y doloroso que sería este tema en Rusia, no nos habríamos metido. Pero nunca sabemos exactamente lo que nos depara el futuro y aquella experiencia también resultó valiosa.

A principios de 2014, lo más destacado para nosotros fue la monetización en inDriver, los conductores de Yakutsk empezaron a pagar por tener acceso a las solicitudes de pasajeros, en turnos de 24 horas. Eso creó inmediatamente, una notable fuente de ingresos y la compañía pasó a una rentabilidad operativa que ha perdurado desde entonces. Esta rentabilidad representó la principal diferencia entre inDriver y muchas otras grandes empresas de transporte por aplicación que llevan años generando pérdidas.

En febrero de 2014, también realizamos nuestras primeras pruebas fuera de Yakutsk. Para ello, elegimos al azar nueve ciudades del extremo oriente ruso y la Siberia oriental, las añadimos a la aplicación y realizamos unas campañas publicitarias, invirtiendo unos 10,000 dólares en cada ciudad, sin ni siquiera desplazarnos físicamente. A los pasajeros les gustó la aplicación y la comentaron activamente en sus círculos sociales. Los conductores los siguieron en la aplicación, aumentando el creciente volumen de solicitudes. Consideramos el éxito en dos de las nueve ciudades como un buen indicador, dada la sencilla funcionalidad de la aplicación, el presupuesto publicitario mínimo y nuestra falta de experiencia en la puesta en marcha de procesos empresariales de este tipo. Lo más importante, es que vimos el mismo crecimiento orgánico de la audiencia, a través del boca a boca, que en Yakutsk. Teníamos a WhatsApp como ejemplo reciente de un servicio que había ganado gran número de usuarios en un tiempo récord sin gastar un céntimo en publicidad. inDriver estaba demostrando ser algo más que un

fenómeno local y parecía que tenía potencial para construir una red mucho más grande.

En general, estoy convencido de que un proyecto verdaderamente grande en internet solo puede construirse a partir del crecimiento orgánico que se produce cuando el proyecto es tan atractivo y útil, que hace más feliz a la gente, se sienten felices de unirse a él e invitan activamente a unirse a sus amigos y familiares.

Redoblamos nuestros esfuerzos para encontrar a todos los programadores, diseñadores y especialistas en marketing que nuestro equipo necesitaba para finalizar la aplicación y preparar los nuevos lanzamientos. Varios ejecutivos con experiencia y talento se trasladaron de Sinet a inDriver, como, por ejemplo, Egor Fedorov, director de Desarrollo Comercial, que rápidamente se convirtió en mi mano derecha en la empresa; Yuri Kostenko, director de Producto, y Marina Arzhakova, directora de Expansión, fueron grandes fichajes. Con la llegada del verano, cada mes lanzábamos la aplicación en una nueva ciudad, viajando para cada lanzamiento, acumulando experiencia y ampliando la formación de nuestro equipo.

Desde la transformación de la CCI a inDriver y los primeros lanzamientos, siempre hemos tenido presente la financiación de esta nueva empresa. Por un lado, el equipo todavía era pequeño, no teníamos costos de expansión y el proyecto se amortizaba e incluso produjo un pequeño beneficio casi desde el principio. Por otra parte, se trataba de un caso clásico de puesta en marcha y resultaba tentador no desviar recursos de Sinet y desarrollar la empresa a través de fondos de inversión. Fue la primera experiencia de este tipo en mi carrera empresarial. Lo primero que hice fue dirigirme a la llamada “Yakutia Venture Company”, recién creada por el Gobierno de Yakutia y proponerles una inversión de 200.000 dólares a cambio del 25% de la empresa. Es decir, estaba dispuesto a valorar toda la empresa en menos de un millón de dólares al tipo de cambio de principios de 2014. Como contraoferta, la dirección del fondo me ofreció un préstamo con intereses, con mi departamento personal

como garantía. Esto me dejó claro que, a pesar del nombre, no eran una empresa de capital de riesgo.

A continuación, nos fijamos en el Fondo de Desarrollo de Iniciativas de Internet (conocido en Rusia como FDII), el cual se estaba creando en ese momento. inDriver llegó a su primera aceleradora online, que fue la primera y última vez que se celebró a distancia, sin que el equipo estuviera presente en Moscú. Todo nuestro trabajo con el FDII se redujo esencialmente a una videollamada en la que tuve ocasión de hablar con nuestro asesor asignado, un joven de veinte años que intentaba transmitirme algunos conocimientos sobre el desarrollo de empresas informáticas. Probablemente eran consejos valiosos, pero en el transcurso de esta interacción me sentí como un experimentado lobo polar al que un cachorro de poodle trataba de enseñar a cazar. Así que presté a este nuevo entrenador la atención que bajo mi punto de vista merecía; es decir, ninguna. Después, nuestra interacción con el FDII se redujo a rellenar formalmente sus informes durante un par de meses mientras duró la aceleración. Lo hicimos porque el fondo se comprometió a seleccionar varios proyectos, realizarles propuestas de inversión y finalmente facilitar la creación de redes con otros fondos de inversión. Al final, no sirvió para nada. El FDII llegó a la conclusión de que el formato de trabajo a distancia era ineficaz y rechazó a todas las empresas de aceleración en línea sin hacer ofertas a nadie. De esta manera, perdimos la oportunidad de tener al FDII como accionista de un 7,5% a cambio de unos cincuenta mil dólares. En realidad, ellos perdieron esta oportunidad. Sin embargo, no hay bien que por mal no venga, la inversión estatal o semiestatal en Rusia, puede reducir el atractivo de la inversión de una empresa emergente entre los inversores y socios extranjeros, y provocar problemas a la hora de ampliar las actividades fuera del país.

Después del FDII, en verano nos pusimos en contacto con fondos profesionales de capital de riesgo rusos y aquí empezamos a comunicarnos a un nivel diferente y más serio. Unos amigos me compartieron una hoja de cálculo de Excel con direcciones de correos electrónicos de fondos de inversión activos y escribí a unos 20 de la lista. Me respondieron ocho y nos reunimos con

la mitad de ellos. Como resultado, dos potenciales inversores de Moscú, Frontier Venture y otro fondo, se interesaron seriamente por inDriver. Ambos realizaron ofertas más o menos al mismo tiempo y yo jugué con la competencia entre ellos para obtener las condiciones más ventajosas, una inversión de 2 millones de dólares, con una valoración de inDriver de 7 millones de dólares, un valor de capitalización significativamente mayor que el obtenido por Yakutia Venture Company y el FDII. Es muy importante generar competencia durante la recaudación de fondos ya que se puede conseguir unas condiciones mucho mejores en sus ofertas.

Terminamos firmando un acuerdo de condiciones preliminar con Frontier Ventures, ya que su socio director, Dmitry Alimov, estaba muy interesado en inDriver. Durante nuestro primer almuerzo me dijo que la empresa tenía el potencial de crecer en valoración hasta los 200 millones de dólares. Esto me pareció una cifra increíble en ese momento y fue la primera vez que sentí que estábamos entrando en las grandes ligas. Pero para nuestra sorpresa, y a pesar de que Dmitry nos aseguró que lo había defendido, el comité de inversión de Frontier rechazó el acuerdo porque consideraron que era demasiado arriesgado.

Al enterarme de esto, escribí inmediatamente al otro fondo de inversión que habíamos dejado en la banca. En lugar de informarles de que el trato con Frontier había fracasado, les expliqué que estábamos dispuestos a cerrar un acuerdo con ellos a cambio de una inversión de 2,5 millones de dólares en dos tramos, con una valoración de 7,5 millones y cediéndoles el 33% de la empresa. De inmediato firmamos un acuerdo de condiciones, resultamos aprobados por su comité de inversión y pasamos por su proceso de diligencia, en solo un par de semanas. No nos resultó difícil, ya que nuestra empresa solo tenía un año y todos nuestros pagos, entre la empresa, las sociedades anónimas rusas y los empresarios individuales, se realizaban escrupulosamente de acuerdo a la ley.

A partir de entonces, el fondo se reafirmó en su intención de invertir, poniendo como condición la creación de la empresa titular de la propiedad intelectual en Chipre. Esta es una práctica habitual

en las empresas rusas de TI por dos razones principales. En primer lugar, países como Chipre, los Países Bajos, Suiza y Singapur, se rigen por la ley inglesa, que ha existido durante cientos de años y proporciona prácticamente todo el inventario legal para los acuerdos comerciales. Aunque el capitalismo en la Rusia moderna tiene décadas de antigüedad, el derecho mercantil del país está en pañales. Muchos conceptos y disposiciones básicas del derecho mercantil internacional se encuentran completamente ausentes en la legislación rusa. En segundo lugar, y esto no es ningún secreto, en ocasiones en Rusia, las decisiones judiciales son difíciles de calificar de independientes y objetivas y, por tanto, existe el riesgo de sufrir una OPA hostil. Si uno dispone de ganas, dinero y contactos, un caso judicial puede decidirse a favor de uno u otro, o puede involucrar a las fuerzas de seguridad en las disputas económicas. Esto representa una grave amenaza para cualquier negocio. Estos elevados riesgos son causa suficiente para abortar cualquier proyecto y son uno de los problemas clave en la expansión del emprendimiento en Rusia.

Así pues, creamos una empresa en Chipre, registramos la propiedad intelectual ahí y ya estábamos a punto de firmar todos los documentos de inversión, cuando de repente surgió un problema. La cuenta bancaria de la empresa rusa que utilizábamos antes de iniciar las conversaciones con los inversores tenía un saldo a favor de unos 100,000 dólares. Durante las negociaciones con el inversor no comentamos esta cuestión; la propiedad intelectual era nuestra, así que consideramos esta cantidad como nuestra y planeábamos utilizar una parte para pagar las primas al equipo y devolver el resto a Sinet. Cuando se descubrió el dinero, el director de inversiones, con el que habíamos estado negociando, adoptó de repente una postura muy dura, exigiendo la transferencia del total a la nueva compañía en Chipre. Además, aunque siempre se había mostrado tranquilo y educado, realizó aquella demanda de una manera grosera y emocional, llegando incluso a maldecirnos. Aquello fue como un balde de agua fría para nosotros. Ni siquiera eran los 100,000 dólares, sino el propio tono de la comunicación. Si el fondo de inversión adopta semejantes maneras ahora, al principio de la luna de miel, ¿qué pasará después? Era como si la careta de un oso amoroso se hubiera caído revelando debajo una bestia salvaje. Resultó tan

desagradable que, tras darle vueltas durante un par de días, decidí rechazar la inversión.

El socio general se puso en contacto conmigo para saber lo que había sucedido y se disculpó en nombre de su colega, preguntándome si íbamos a continuar con el acuerdo, pero ya era demasiado tarde. Por el momento, había decidido no aceptar inversiones y desarrollarnos por mis propios medios.

En el mundo de los startups, entre los fundadores, los medios de comunicación tecnológicos y los expertos, la captación de inversiones es considerada el principal indicador de valor y éxito. Toda esa cultura se centra en la inversión y es alimentada por aquellos que la consideran su negocio: inversores, abogados, auditores o consultores. Muchas empresas se crean específicamente para captar inversiones y los fundadores pasan meses y años recaudando fondos. Si consiguen encontrar inversión, la consumen tratando de escalar el negocio pese a una economía negativa hasta que el dinero se agota y la compañía se hunde. El ciclo de vida típico de los startups es el siguiente: (1) idea, (2) producto mínimo viable (MVP), (3) búsqueda infructuosa de inversión, y (4) quiebra de la empresa. En los casos más raros es así: (1) idea, (2) MVP, (3) búsqueda de inversión, (4) obtención de financiación, (5) agotamiento de la financiación, (6) búsqueda infructuosa de más inversiones y (7) quiebra de la empresa.

Si se piensa en ello, una inversión en la fase inicial del desarrollo de una empresa no es un éxito sino un fracaso. En cierto modo, estás admitiendo que la compañía no tiene suficiente fuerza interna para desarrollarse en pequeños volúmenes y que los fundadores no cuentan con los recursos mínimos ni una trayectoria empresarial exitosa para apoyar al equipo durante la búsqueda de un modelo viable. Por eso, los fundadores deben tratar de evitar la inversión en las fases posteriores del desarrollo de la empresa, a menos que sea absolutamente necesario, como cuando se pueden perder oportunidades importantes por falta de fondos propios. Entre otras cosas, el hecho de que la inversión diluya la participación de los fundadores es ya una gran desventaja.

A menudo se oye decir a los gurús e inversores en startups, que “es mejor tener un 10% en una empresa de mil millones de dólares que un 50% en una empresa de 100 millones”. Pero en realidad, es aún mejor tener el 80% o incluso el 100% en una empresa de mil millones de dólares. Esto resulta especialmente relevante en Rusia, donde las fortunas de muchos ricos, convertidos en capitalistas de riesgo e inversores informales, se hicieron en los turbulentos años 90. No me sorprendería encontrar en sus contactos varios números de “asesinos por encargo”.

Los fundadores se ven tentados por una puesta en marcha fácil, sin los dolores de cabeza que suponen los recursos para una empresa joven, pero es mejor moverse por cuenta propia si se tiene la oportunidad que, por cierto, casi siempre se tiene. Cuando ya se tenga un modelo de negocio probado y con fundamentos empresariales saludables, es cuando se deben buscar inversores fiables y con buena reputación, para acelerar el crecimiento de su compañía.

Siempre me resultó interesante visitar Kazajstán ya que en este país viven muchas personas emparentadas con los yakutos. Nos parecemos tanto físicamente, que debimos ser un solo pueblo alguna vez. Los que pasan mucho tiempo entre diferentes grupos étnicos asiáticos no tienen ningún problema para distinguir a los yakutos de los buriatos, los mongoles o los coreanos, distinguen con facilidad a los chinos o los japoneses, pero los Yakutos somos casi indistinguibles de los kazajos. En Kazajstán siempre tengo la sensación de estar en algún lugar del sur de Yakutsk y los locales piensan que soy uno de ellos. Los kazajos se dividen en tres grandes grupos o zhuz. Hay un zhuz superior, un zhuz medio y un zhuz inferior. Los kazajos siempre me consideran del zhuz superior, lo que probablemente sea bueno, porque es este zhuz el que está en el poder. Mentalmente los kazajos son más sencillos y cálidos en la forma de comunicarse que los yakutos, menos distantes, más sociables y positivos, pero tenemos una cosa en común: el gusto por presumir ante los demás. A menudo, el kazajo medio, igual que el yakuto, se endeuda o renuncia a su último dinero para comprar un carro de lujo, un smartphone o un abrigo de piel para su mujer.

Cuando aterricé en Almaty, lo primero que me llamó la atención fue el funcionamiento de los taxis. La gente no llamaba a ningún sitio, simplemente salía a la calle y paraba un carro con el gesto de la mano, como ocurría en las ciudades rusas antes de la llegada de los agregadores de internet y las grandes empresas de red. Pero a diferencia de Rusia, donde se puede esperar mucho tiempo intentando coger un carro, en Kazajstán, el primero que pasa, a veces dos o incluso tres, se detienen casi instantáneamente, y los carros que paran después del primero, no se moverán hasta que el pasajero no se decida, por si no se alcanza ningún acuerdo sobre el precio y todavía queda esperanza. ¡Todo el mundo es taxista! Incluso a los propietarios de todoterrenos de lujo no se les caen los anillos por llevar pasajeros de camino o de regreso al trabajo y así, ganarse un par de cientos de tenga.

Situación similar se podía observar en Astana, donde el clima en invierno es más adecuado para los taxis, heladas de hasta -40°C en la ciudad y a menudo fuertes ventiscas que hacen que la gente prefiera viajar en carro. Además, en esta ciudad ambiciosa y de rápido crecimiento, que se autodenomina la Dubái del norte, la renta media es más alta y la gente puede permitirse tomar taxis.

En 2014, aún no había aplicaciones de viajes a domicilio en Kazajstán, así que, a mi regreso, les dije a mis compañeros que teníamos que lanzarnos ahí; podía ser un fracaso total o un éxito rotundo. Me llamó la atención lo mucho que la gente utilizaba los taxis y que casi todos los propietarios de carros trabajaban como taxistas ocasionales.

Después de pasar por los pasos preparatorios necesarios, que eran muy similares a los de un lanzamiento en una ciudad rusa, y dada la prevalencia del idioma ruso en Kazajstán y el uso de plataformas familiares como VK.com, lanzamos nuestro servicio en Astana en diciembre de 2014. Esa fue la primera incursión de inDriver fuera de Rusia y elegimos la ciudad más grande en aquel momento; la capital kazaja tenía cerca de un millón de habitantes. ¡Esperábamos con el aliento contenido la reacción de la ciudad, pero enseguida pudimos contemplar un panorama sorprendente, nuestro inDriver despegó en

cuestión de semanas! Hubo varios factores que contribuyeron a ello: un mercado libre, la ya mencionada costumbre de los conductores de llevar pasajeros, la relativa seguridad financiera de los residentes, la posesión generalizada de smartphones, la afición de los kazajos por el regateo y el ahorro y, las ganas de los usuarios de compartir la novedad con su círculo social. Ignorando el hecho de que Yakutia está bastante al este de Kazajstán, también era la primera vez que la gente percibía a inDriver como una tecnología occidental de vanguardia procedente de Rusia. Éramos como el iPhone entre una multitud de teléfonos móviles anticuados, era nuestra aplicación frente a la arcaica práctica de llamar a un taxi levantando la mano desde la banqueta. En la práctica, los usuarios continuaban viajando en los mismos carros que antes, solo había cambiado el método de interacción. Astana fue un gran éxito para inDriver, hecho que inspiró aún más a nuestro equipo.

Me quedaba un día libre en Almaty, así que me inscribí a un seminario de coaching Ericksoniano, impartido por Marilyn Atkinson, alumna del famoso psicoterapeuta Milton Erickson y fundadora del Instituto Erickson. Fue un golpe de suerte extraordinario, sobre todo, porque acudí al curso sin saber nada de coaching, pretendiendo continuar mi trabajo sistemático de crecimiento personal. Muchos creen que el coaching es una mezcla entre entrenamiento de negocios y asesoramiento. Una palabra de moda, una ventana para un infobusiness que bordea la estafa. Pero en realidad el coaching, en su forma clásica, es una psicología motivadora, una herramienta poderosa y eficaz. Mientras la psicología tradicional explora la vida pasada de una persona, el coaching se enfoca en su futuro, utilizando las técnicas psicológicas más ecológicas y seguras posibles.

Disfruté tanto del curso y de la propia Atkinson, que decidí recibir la formación que me permitiera convertirme en coach certificado de la Universidad Ericksoniana de Moscú. Tardé unos cuatro meses en sacarme el título. Realicé la mayor parte de la formación a distancia, excepto unas pocas sesiones de formación presencial. Fue el mejor de todos los cursos y seminarios a los que

he asistido. Nos dieron mucha teoría, técnicas interesantes para visualizar el futuro y poder encontrar respuestas a las preguntas que surgen cuando uno no sabe qué hacer o qué elegir. Como parte de mi formación, realicé más de cien sesiones de coaching con estudiantes, amigos, conocidos y desconocidos que respondieron a mi publicación en el blog, a través de la cual hice la solicitud de participantes. Todo este proceso me resultó muy valioso, respecto al desarrollo de mis habilidades de comunicación y mi inteligencia emocional, es decir, mi empatía.

No obstante, lo más importante fue que obtuve información clara y precisa sobre cómo funciona la motivación en una persona, una información crucial para cualquier empresario y líder. La herramienta más eficaz para mí, fue la pirámide de Dilts, también conocida como pirámide de los niveles lógicos. Según este modelo, los actos o acciones más importantes y significativos que realiza una persona se basan en su identidad y sus valores. Es decir, si sinceramente te consideras un héroe y sientes que es importante para ti realizar actos y hazañas nobles, entonces las llevarás a cabo con gran energía y motivación, ya que consciente o inconscientemente, te situarás en el contexto donde tales hazañas son posibles. Por el contrario, nuestro entorno nos motiva en un grado mucho menor. Por ejemplo, para una persona que se encuentre atrapada en un ascensor, el entorno, es decir, el ascensor estropeado, determina (pero no inspirará) sus acciones. Probablemente sacará su smartphone para intentar pedir ayuda o matar el tiempo mientras espera ser rescatado. El principal valor en esta situación es el tiempo, y desperdiciarlo le provocará una creciente frustración que lo llevará a identificarse como una persona que tiene mala suerte. Este es un esquema débil y sin motivación.

Cuando nos explicaron este modelo durante la formación, fue como si todo encajara, como si finalmente se armara un rompecabezas que no había podido resolver durante mi crisis de identidad. Para que todo cobrara sentido, ¡debo entender quién soy! encontrar mi verdadera identidad, mi misión en la vida y comprender mis valores esenciales. A partir de ahí, según la pirámide de Dilts, llegaré a entender que hacer y cómo hacerlo, dónde vivir, con qué

tipo de gente relacionarme. Eso me proporcionaría motivación y una poderosa fuente de energía.

Es difícil exagerar sobre la importancia de encontrarse a uno mismo en la vida. Lo contrario, es como vagar por una niebla espesa o ser llevado a la deriva por la corriente, en una dirección desconocida. Cuando te encuentras a ti mismo, puedes ver con claridad qué camino debes seguir, qué necesitas hacer y por qué. Empiezas a despojarte de lo superfluo de tu personalidad, ya no intentas ser otra cosa que tú mismo y acabas obteniendo más y más armonía. Precisamente la armonía de la vida es el componente básico de la felicidad. Numerosos filósofos y psicólogos famosos hablan sobre encontrarse a sí mismos. Gustav Jung, con su teoría de la individuación, constató la gran importancia del deseo humano de alcanzar la plenitud y el equilibrio del “yo”. Daniel Levinson, introdujo el concepto de “sueños”, refiriéndose al desarrollo personal de una persona influenciada por sus propias aspiraciones. Abraham Maslow, utilizó el término “autorrealización” en sus reflexiones.

Al final de mis estudios Ericksonianos, aprobé el examen, obtuve mi estatus oficial, mi certificado de coaching y luego pasé unos meses reflexionando y tratando de entender quién era yo, cuáles eran mis objetivos y el significado de todo lo que hacía. Recordé experiencias pasadas, dibujé diferentes opciones, traté de visualizarlas y utilicé metáforas, hasta que finalmente, un día llegó la visión. Recordé, como al principio de la historia de Sinet, en uno de los primeros cumpleaños, alguien me escribió en un mensaje, “Son geniales, pero no dejen de desarrollarse. Es como montar en bicicleta, si se detienen, se caerán”. Me impactó tanto esta metáfora que ideamos y adoptamos como primer eslogan oficial de la empresa: “Estabilidad en el desarrollo”. Lo incorporamos en todas partes, en el logotipo y en el nombre de la compañía. Entonces, ¿qué iba a hacer años después para encontrar la manera de salir de una crisis personal? Decidí trabajar en mi desarrollo personal, creando vitalogramas, haciendo cursos de formación y ejercicios psicológicos, absorbiendo un enorme volumen de nuevos conocimientos etc. Afortunadamente funcionó. ¿Por qué me interesa lo que hago como empresario? Al fin y al cabo, el dinero nunca

ha estado en primera línea. La cosa más importante para mí es la libertad de hacer cosas que me resulten interesantes. Bien, la palabra clave aquí es “interesante”. ¿Qué es lo que despierta interés en mí? ¿Qué tienen en común los esfuerzos, diferentes en apariencia, de mi vida profesional, transformar un pequeño sitio web en el portal regional número uno del país en porcentaje de uso por regiones; convertir a jugadores desconocidos de un remoto rincón del país en unos de los mejores equipos de ciberdeportistas de Rusia o apadrinar una universidad regional y ayudarla hasta el punto de convertirla en una de las escasas universidades federales del país? ¿Por qué es importante apoyar el periodismo independiente? ¿Por qué razón me quedé en Yakutia y no emigré? La respuesta a todas estas preguntas era una palabra clave - “desarrollo”. Cuando algo me apasiona, me intereso frenéticamente en desarrollarlo. Crear algo desde cero es grandioso, brillante y genial. Me inspira a mí, al equipo y a muchas otras personas, nos da fuerza y energía. Esto me convierte en un “desarrollador”, término que no existe en ruso pero que describe a la perfección mi identidad y mi misión personal.

Aquel increíble descubrimiento fue, sin lugar a duda, uno de los más importantes de mi vida. Además, mi visión continuó apoderándose de mí y expandiéndose. ¿Si el desarrollo no solo me inspira a mí, sino también a mi equipo, entonces tal vez esta misión podría aplicarse al equipo, lo que convertiría a Sinet en una empresa de desarrollo con un equipo de “desarrolladores”? ¡La respuesta es sí! Un acierto en el mismísimo centro de la diana. Somos “desarrolladores”, para nosotros es importante desarrollar y mejorar todo lo que nos rodea, empezando por nosotros mismos, siguiendo por los proyectos de la compañía, desde nuestra pequeña patria, Yakutia, y siguiendo por Rusia y el mundo entero. Todos nuestros proyectos son en realidad el desarrollo de algo, ya sea un sitio de noticias, la formación profesional de niños huérfanos en el ámbito de las tecnologías de la información o los proyectos comerciales. Con el portal, por ejemplo, proporcionamos a las pequeñas empresas una plataforma eficaz para anunciar sus servicios, ofreciendo a nuestros usuarios una forma de pedir sushi, pizza o un viaje en carro, a través de nuestra plataforma rápida y accesible. Así desarrollamos nuestra ciudad, el país, el mundo y a nosotros mismos.

Cuando comprendí mi misión y la de mi empresa, en esencia, encontrándome a mí mismo, logré finalmente salir de mi crisis y fui capaz de hacer frente a los retos que la vida me lanzaba.

QUINTA PARTE
DESARROLLADOR

“No es el dinero lo que trae el éxito, sino la libertad.”

-Nelson Mandela-

En el ambiente empresarial y en los negocios en general, “misión” y “valores” son conceptos aburridos y sobreutilizados, que a veces no se entienden del todo y son percibidos como pretenciosos atributos corporativos que toda empresa necesita, aunque no esté del todo claro para qué. Pero en realidad, la misión, los valores y los objetivos de la empresa pueden ser un instrumento muy poderoso. Es realmente lo último en iniciativa empresarial, liderazgo y creación de equipos. Es sorprendente la cantidad de tiempo y atención que la formación empresarial, cursos, libros y revistas, dedican a las tecnologías aplicadas y a herramientas como la venta activa, la gestión del tiempo, la negociación, la superación de las objeciones, etc. Por supuesto, todo esto resulta muy útil, especialmente cuando se habla de cosas prácticas como la implementación de CRM o la gestión de proyectos y metodologías como el enfoque ágil, ahí es donde encaja bien. No obstante, es sorprendente la poca atención que se presta a la motivación subyacente y a la identificación de los valores del equipo. Un ejemplo adecuado sería el de los alpinistas que se preparan para escalar un pico difícil, centrándose solo en su equipamiento sin pensar en la motivación que los lleva a intentar el ascenso. Si es realmente importante para ellos, entonces apretarán los dientes y superarán todos los obstáculos hasta llegar a la cima, sin importar si tienen el equipamiento adecuado. Por el contrario, si no es realmente esencial para ellos, probablemente abandonarán a mitad del camino, aunque dispongan de equipamiento y tecnología de última generación.

Permítanme darles un ejemplo de cómo funciona. Si denigran a su equipo como si fueran una pandilla de delincuentes y les dicen constantemente que lo importante es engañar y robar, reafirmando

con sus acciones, eventualmente, los únicos que permanecerán en tu equipo serán delincuentes que disfrutaban engañando y robando. Cuando eligen la misión y los valores del equipo, lo posicionan en el mundo y forman una especie de núcleo que atraerá a personas que encuentran esa misión y valores congruentes con los suyos. He visto muchas veces como un negocio despegaba rápidamente, crecía hasta convertirse en una gran empresa y luego se derrumbaba porque su líder se comportó de forma deshonesta en los tratos con personas externas durante el proceso de construcción de la empresa. Los directivos principales y empleados de su empresa no están ciegos; ven lo que su fundador les transmite con su ejemplo hasta que ellos mismos empiezan a comportarse de forma similar, tanto con el fundador como con la compañía. La manifestación, y más aún la inoculación deliberada de valores destructivos, inevitablemente destruirá la organización. Es mejor pensar en la misión y los valores como lo que son por defecto para los empresarios que no piensan en otra cosa más que ganar dinero y obtener beneficios. Pero hay que recordar que estos son una misión y unos valores bastante débiles. No es muy inspirador trabajar para enriquecer aún más a los propietarios y directivos de una empresa que ya de por sí suelen ser ricos. Es mucho más motivador cuando una compañía se fija objetivos realmente importantes e intangibles.

Una parábola bien conocida cuenta que, John F. Kennedy entró un día en la NASA y en uno de sus pasillos encontró un conserje que sostenía un trapeador en las manos. Conversaron unos minutos y cuando el presidente le preguntó por su trabajo, le dijo que básicamente su trabajo era ayudar a enviar el primer hombre a la Luna. ¿Lo entienden? No trabajaba por un par de cientos de dólares a la semana, sino que participaba en una de las misiones más grandiosas de la historia de la humanidad y, si pudiera, probablemente lo haría sin cobrar. Hay otra parábola similar sobre unos albañiles que trabajaban juntos, uno de ellos simplemente estaba construyendo un muro, el otro en cambio, estaba levantando un templo. El punto de estas historias es que las personas, cuando se les muestra un objetivo no material que perciben como importante y significativo, trabajan con mayor placer y energía. Podrían trabajar 15 horas en lugar de 8. Incluso cuando están en casa no pueden dejar de pensar en el trabajo

y en cómo hacerlo mejor. Por el contrario, en las organizaciones que no prestan atención a la motivación intangible, las personas que formalmente prestan un servicio de 8 horas pueden en realidad trabajar 1 hora o incluso ninguna. La diferencia de rendimiento puede ser de 15:1 ¡quince veces más! Las personas que trabajan en empresas con una misión sólida son más felices y hacer felices a los miembros del equipo mejora la compañía. En definitiva, una misión es algo absolutamente mágico que puede transformar a cualquier organización.

La misión, es lo que constituye a una empresa y a su equipo, la identidad de la compañía, la cúspide de la pirámide de Dilts. La declaración de la misión debe resultar inspiradora y reflejar sus principales valores distintivos. Por ejemplo, en lugar de “proporcionamos el mejor servicio quirúrgico en nuestro campo”, sería mejor decir “salvamos vidas y cuidamos la salud utilizando y mejorando la más avanzada tecnología en cirugía cardiaca”. La misión debe establecerse para una duración importante, ya que los objetivos a mediano plazo resultarán emocionantes y cuantificables, igual que cuando la pujante e incipiente “Nike” se marcó el ambicioso objetivo de “aplantar a Adidas”. Los valores son algo parecido a un conjunto de instintos que todo empleado debe adoptar. Si por ejemplo, un líder demuestra y practica constantemente el valor de la “precisión”, acabará comprobando que la gente dejará de incumplir los plazos y dará información fiable y sin distorsiones. Si alguien no controla las cifras actualizadas que se le han solicitado, no nos las dirá al azar con tal de no enfadar a la dirección, sino que admitirá que no lo sabe y nos informará cuando disponga de la información, ya que será consciente de que la precisión de la información, en la cultura de la compañía, es más importante que la pretensión de parecer informado. Sin embargo, si se prioriza el valor de “estar siempre atento” en lugar de “ser preciso”, los empleados pueden empezar a dar información al azar para no perjudicar el valor. Es decir, los valores mal planteados pueden causar grandes daños. En la misma medida, es crucial que los valores sean reales, no falsos. Recuerdo un buen ejemplo en uno de los libros de Jim Collins, en cierta organización se promocionaba el lema “somos una familia”. No obstante, la alta dirección se alojaba en un ala separada, en

interiores de diseño, muebles de caoba y un bufete independiente repleto de manjares. ¿Qué clase de familia es esa en la que unos viven separados y comen mejor que los otros? Irremediablemente, este valor terminaría en la basura y lo que es peor, con él arrastrará a todos los demás valores inculcados por la directiva, ya que de este modo todo equivale a un engaño pseudomotivador. Los empleados son muy sensibles a este tipo de falsedades. Cuando “Sinet” superó las 150 personas en plantilla (número a partir del cual ya no se conoce de vista a cada miembro del equipo), cambiamos el valor de “nos apoyamos como una familia” por el de “somos más que un equipo”, lo que significa que debemos apoyarnos mutuamente, ser algo más que un equipo de profesionales. Después de todo, ¿qué clase de familia es aquella en la que los empleados no se conocen entre ellos?

En el mismo libro de Jim Collins hay otro buen ejemplo, el fundador de Walmart, Sam Walton, declaraba constantemente el valor del ahorro. Walmart es una cadena basada en el ahorro que ayuda a los clientes a minimizar los gastos. Por ello, a lo largo de su vida Walton ha vivido, a pesar de ser multimillonario, de la forma más sencilla posible. Vivía en una casa modesta, conducía un viejo y destartado todoterreno, volaba en clase turista, etc. Los empleados, al verlo con sus propios ojos asumen el valor del ahorro y con él, todos los demás valores que el fundador predique. Si por ejemplo usted, como ejecutivo, detesta el valor de la austeridad y le gustan los lujos caros y la opulencia, declare: “Nos gusta el lujo”. Progresivamente se le unirán los que aman ese tipo de cosas, y juntos desarrollarán lujo y estilo premium en todos sus proyectos. Será más justo, honesto y eficaz.

Durante una entrevista con un conductor en Kazajstán, nos desviamos del tema de los taxis y me habló de dos ejecutivos que conocía. Uno de ellos, entrado en años, era jefe de un gran depósito de vehículos y basaba su estilo de gestión en constantes regaños, gritos y castigos. Era odiado por todo el mundo. Sus empleados eran reacios a ir a trabajar y se marchaban a casa a la primera oportunidad.

El otro, un joven de 25 años, era el encargado de un supermercado. Conocía todos los detalles de los procesos de

producción, ayudaba cuando surgían dificultades y elogiaba a los empleados cuando la ocasión lo ameritaba. Una vez se produjo una avería en la red de agua y no dudó en pasar la noche con otros trabajadores dentro del agujero excavado hasta reparar la fuga. El tipo, evidentemente, gozaba de una enorme credibilidad y del cariño del equipo. Aunque, oficialmente, no predicaba el valor de “somos una familia”, el equipo lo entendía intuitivamente y todos se comportaban igual con los compañeros. Los valores que se manifiestan mediante hechos funcionan; los valores que se declaran, pero no se practican no funcionan en lo absoluto. Por tanto, lo mejor es establecer los valores con claridad y atenerse a ellos con firmeza.

Por cierto, los valores de una compañía deben ser concisos. Una redacción de diez páginas en letra pequeña es difícil de leer y casi imposible de recordar. La lista actual de valores de Sinet consta de 9 párrafos, con 2 o 3 valores en cada uno. Se pueden encontrar en nuestra página web y solo por destacar algunos, dicen: “hacemos el bien”, “precisión”, “inspiramos el desarrollo”, “compasión”, “profesionalismo”, “somos más que un equipo”. Los valores no son tan estáticos como la misión y pueden evolucionar con el desarrollo del equipo.

¿Cómo cultivar una misión y unos valores? Hablar de ellos constantemente; escribirlos en letras grandes y colocarlos en un lugar destacado; mostrarlos en la ventana de inicio de sesión cuando se conecta a internet; escribir cartas de motivación y hacer publicaciones en el blog corporativo mencionándolos; incentivar constantemente a los empleados; organizar concursos especiales; elogiar y premiar a los que siguen los valores y romper sin piedad con los que los violan. De este modo, poco a poco tendrán el tipo de equipo descrito en la visión de la empresa. Es como extraer una espada de un trozo de hierro o una escultura de una piedra. Solo actuando sistemáticamente y eliminando lo innecesario, conseguirán lo que quieren.

Este es un ejemplo de cómo lo hacemos nosotros. En materia de desarrollo y crecimiento personal, entre otras cosas, organizamos una competencia deportiva anual. Los empleados que participan

presentan objetivos que resultan desafiantes pero alcanzables para ellos y la empresa les ayuda a hacerlos realidad. Transcurridos dos meses, elegimos a los ganadores y los premiamos con un viaje al extranjero relacionado de alguna manera con sus objetivos.

Por ejemplo, una vez ganaron dos chicas, una diseñadora y una comercializadora que padecían hidrofobia. Casi se ahogaron en la infancia y desde entonces tenían miedo de meterse en el agua, aunque fuera para mojarse los pies. Las chicas se fijaron como objetivo, de su reto de dos meses, aprender a nadar. La empresa les pagó un entrenador de natación que gradualmente les ayudó a superar su miedo y les enseñó a mantenerse flotando en el agua. Fueron reconocidas como ganadoras del “Desafío Sinet” de aquel año y las enviamos a Sri Lanka un par de semanas a costa de la empresa para que aprendieran a hacer kitesurf y, por cierto, aprendieron a un nivel de principiantes. Imagínese, partir de la hidrofobia y llegar a surfear agarradas a una cometa sobre las olas del Océano Índico. Este tipo de cosas inspiran mucho al equipo y envían un poderoso mensaje, realmente estamos comprometidos con el desarrollo, somos desarrolladores. Estos casos también me inspiran a nivel personal, me inyectan una gran energía y el deseo de seguir haciendo lo que hago después de tantos años de carrera empresarial.

Otro valor fundamental para nosotros es la “compasión”. Si los empleados expresan este valor y son solidarios, dicha actitud generará múltiples efectos positivos, tanto dentro como fuera del trabajo.

Un día, uno de nuestros jóvenes comerciales salía de casa cuando ya en la calle, miró hacia arriba y pudo ver un casi imperceptible hilo de humo que salía de una de las ventanas de su edificio. Por su decencia natural, aunque acaso también por la empatía inculcada en su compañía, dio la vuelta, subió a aquel departamento y, en efecto, logró salvar la vida del anciano que involuntariamente había provocado un incendio. Como podemos ver ¡Los valores pueden salvar vidas!, por eso es importante que los líderes practiquen este comportamiento. Para celebrarlo, reunimos al equipo y les contamos lo que había hecho aquel joven comercial, le hicimos un regalo y

difundimos la noticia en ykt.ru. Como resultado, todo el mundo pudo ver, una y otra vez, que la compasión era un valor real para nuestra organización.

En un contexto de negatividad y cinismo generalizados, este tipo de comportamiento destacará notablemente para bien, mejorará la imagen de la empresa y ayudará al desarrollo del negocio. Esta calidad humana es difícil, incluso imposible de exponer en la descripción precisa de los puestos de trabajo. La vida y el trabajo nos presentan una infinita variedad de situaciones y un director podría escribir una enciclopedia de instrucciones que quedaría rápidamente obsoleta y sería, además, sencillamente imposible de leer y recordar. Es mucho más eficaz enunciar una docena de valores fundamentales.

Para mi cumpleaños, los chicos me hicieron un regalo increíble, ¡hicieron tantas buenas acciones como años cumplía! Le encontraron dueño a un perro callejero, llevaron comida a un anciano solitario, llevaron regalos a un orfanato... y muchas otras acciones parecidas. Fue un momento increíblemente emocionante para todos. Ellos fueron conscientes de que esto me haría mucho más feliz que, por ejemplo, una botella de whisky o un set de escritura de mármol, y al mismo tiempo yo me di cuenta de que los valores que intentábamos transmitir eran compartidos sinceramente por mi equipo que era, sin lugar a dudas, el mejor del mundo.

.....

Hasta ese momento, nos habíamos centrado en el desarrollo de forma instintiva y subconsciente y esto nos ha ayudado a sobrevivir en un entorno difícil en el que decenas de empresas similares, creadas al mismo tiempo que la nuestra o más tarde, han dejado de existir. Ahora hemos adoptado, de manera sistemática, la actitud de contribuir al mundo a través del desarrollo, aplicando un enfoque profundamente visionario, basado en los valores, en la expansión de nuestra compañía. Un paso más en esta dirección fueron las cartas de motivación que escribía de manera ocasional al equipo y que publicamos en nuestro blog corporativo. Les expongo una carta abreviada de 2015.

El camino a la felicidad

El objetivo principal de nuestra vida, el movimiento principal en ella, es avanzar hacia la felicidad.

-Dalai Lama, XIV

Introducción

Queridos Sinetarios, mediante esta carta les quiero hacer llegar mis pensamientos, planes y sueños, que son fruto de una larga reflexión y transformación de mi personalidad interior a lo largo de mi vida y especialmente en los últimos años. Espero que les ayude, como a mí, a entender lo que hacemos y cuáles son los objetivos que nos marcamos para vivir más felices y conscientes.

Todo el mundo quiere ser feliz. La felicidad es un poderoso vector que nos es otorgado por la naturaleza, incluso antes de nacer. Es un estado maravilloso, natural del ser humano, por cuyo alcance uno debe esforzarse y ayudar a los demás.

¿Cómo se puede alcanzar la felicidad?

Esta cuestión siempre ha preocupado a las mentes más brillantes de la humanidad. En su búsqueda, los genios han ideado acciones y soluciones muy variopintas. La idea tradicional de la obtención de la felicidad a través de los bienes materiales y el placer, que se remonta a la escuela filosófica epicúrea de la antigua Grecia, muestra en la actualidad una impotencia cada vez más obvia. Quizás, esto es debido a que de las épocas de hambrunas, guerras, pandemias y escasez de recursos básicos que duraron miles de años, desde mediados del siglo XX, se ha pasado gradualmente a una era de abundancia.

Los científicos calculan que hoy en día entre el 30 y el 50% de los alimentos producidos, acaban siendo vertidos en los vertederos ya sea por los productores, los comerciantes o los propios consumidores.

Nuestros abuelos o bisabuelos nunca habían visto la electricidad y comían raíces que recogían en el bosque, mientras que hoy la clase media puede permitirse cenar vieiras de Vietnam y tener internet de alta velocidad con IPTV en casa, tanto en los televisores como en los diferentes gadgets disponibles. No obstante, todo esto no trae la felicidad. La compra de un carro añorado puede generar un cierto placer, pero no la felicidad. Un viaje al extranjero le aportará nuevas experiencias, pero no la armonía interior, componente esencial de la felicidad. Cada vez que una persona consumista no consigue la felicidad esperada, piensa y elige el siguiente objeto de lujuria, ropa de marca, un carro de prestigio o un lujoso departamento, creyendo que será este último el que le otorgará definitivamente la felicidad y así continuará la persecución interminable de un escurrizado espejismo.

Hay que entender que la cultura del consumo es creada y alimentada artificialmente. Impulsa los negocios, la economía, el progreso y el desarrollo de la civilización, pero la riqueza material por sí sola no conduce a las personas hacia la verdadera felicidad. Sin renunciar a crear un entorno de vida confortable con acceso a una educación y una medicina de calidad, enfóquese en objetos y experiencias que resulten importantes para usted y que le aporten energía positiva, intenta centrarte en alcanzar la felicidad.

Tres pasos hacia la felicidad

Google tiene un departamento de investigación formado por una sola persona, probablemente con enorme talento, que se dedica exclusivamente a estudiar la cuestión de la felicidad, su naturaleza y cómo alcanzarla. Este investigador ha sacado varias conclusiones con las que ha intervenido en conferencias e incluso ha escrito un libro que, en resumen, pueden reducirse a tres elementos principales.

- Ser capaz de apartar la mente de sus problemas y relajarse. Estamos tan ocupados con los quehaceres diarios que a menudo sufrimos estrés. Pues bien, abordaremos este problema y llevaremos a cabo cursos y talleres sobre técnicas de reducción del estrés. Con el

tiempo generaremos un acogedor espacio de relajación en la oficina de Sinet, equipado según las recomendaciones de los expertos.

- Tratar de pensar bien de la gente. Cada uno tiene sus puntos fuertes y débiles. Si no encuentras ningún lado positivo en una persona, no pienses en ella. No se sienta ofendido por los demás. Un pensamiento simple, si el mensaje emocional negativo lanzado hacia usted carece de sentido, entonces tampoco tiene sentido sentirse ofendido. Si a pesar de este consejo, se sintieron ofendidos, encuentren la fuerza para perdonar a la persona que los hirió. Los rencores, especialmente contra personas cercanas y queridas, consumen la energía vital que es tan necesaria para otras cosas. ¿Cómo perdonar? La mejor manera es hablar con franqueza, amabilidad, sin etiquetar, comprender al otro y perdonar.

- Recordar los momentos de alegría y felicidad intensas. Muchos de nosotros somos bastante reivindicativos en el sentido de que recordamos las cosas malas y olvidamos las cosas buenas de nuestra vida. Intente intercambiar las dos cosas, olvidar lo malo y recordar lo bueno. Por ejemplo, los momentos en los que se sientan con su pareja junto al río y admiran una hermosa puesta de sol, cuando caminan de la mano por la orilla del mar, una pelea de almohadas en la cama con sus hijos el sábado por la mañana, el aroma de un café recién hecho, lograr un éxito profesional o cuando marcaron aquel gol que dio la victoria a su equipo de amigos. En ese momento, cierren los ojos y disfrútenlo al máximo, recuérdelo, háganse fotos y guárdenselas. Graben un video gritando ¡Qué genial todo! Publíquelo en las redes sociales o en un diario, con el hashtag aparte, de forma pública o solo para ustedes, creen una crónica de su felicidad y cuando las cosas se pongan mal en el futuro, reenvíenlo, les subirá el ánimo y aliviará la negatividad.

Orgullo de lo que crea

Robert Kiyosaki, escribe que una forma eficaz de ser feliz es orgullecerse de los resultados de su trabajo. En este sentido, las personas que trabajan en Sinet pueden sentirse afortunadas, cientos

de miles de personas de todo el mundo utilizan los resultados de nuestro trabajo. Como nuestro objetivo es hacer el bien a todo el mundo y así está escrito en la declaración de la misión de nuestra compañía, también intentamos hacer el bien a todo nuestro público y debemos sentirnos orgullosos por ello. Promovemos la justicia, a través de la libertad de expresión, damos empleo a decenas de miles de personas, permitimos que muchas pequeñas empresas consigan clientes y alimenten a sus familias, ayudamos a divulgar conocimiento y difundir la positividad. Incluso en los proyectos puramente comerciales beneficiamos a las personas, con calidad y comodidad en la alimentación y las tiendas, con precios bajos mediante cupones y descuentos. inDriver compensa la subida de precios del mercado modificando, fundamentalmente para mejor, el ámbito del transporte de pasajeros. Realizamos directamente diversas actividades sociales y benéficas, y así es en todo, el beneficio para las personas es lo primero.

Para entender la diferencia, imagina lo difícil que resulta para muchos funcionarios o banqueros, cuyo trabajo a menudo consiste en crear papeleo y obstáculos burocráticos, extorsionar, sobornar o dejar sin techo a personas que han dejado de pagar sus hipotecas. ¿Qué clase de orgullo, por el fruto de su trabajo, puede sentir el empleado de una licorera? ¿O el promotor que incendia un poblado chabolista, con gente viva dentro, para instalar en su lugar otro centro comercial? ¿O aquellos que “malversan” silenciosamente el dinero destinado a los medicamentos para los niños? Pero también son negocios.

Por suerte, tenemos algo de lo que nos sentimos orgullosos y eso es genial. Nos inspira y nos hace más felices.

Lo más importante

La herramienta más potente, poderosa y convincente que he podido encontrar en mi búsqueda de la felicidad es, sin duda, el amor. Me gustó la siguiente definición: el amor es el sentimiento de estar dispuesto a compartir lo mejor que tienes en la vida de

forma libre, desinteresada e incondicional. Es la vida misma en su forma más sublime. Una persona que sabe amar dará su vida de manera incondicional por la persona amada. Una madre no dudará en interponerse entre un león y su bebé y lo defenderá, incluso desarmada, furiosa y sin reserva alguna.

De las filosofías orientales surgió la creencia de que la persona que ama, comparte y ofrece, en lugar de quitar, se encuentra en el camino correcto hacia la felicidad. Dicho esto, no es posible amar a los demás si no se ama uno mismo. Esto es un punto importante, tienes que convertirte en alguien que tú mismo puedas amar o al menos ser capaz de aceptarte y amarte por lo que eres. Un tema complejo y diferente. Personalmente, hace tiempo que elegí el camino del desarrollo y la transformación, sobre todo porque el crecimiento personal, en sí mismo, es un proceso fascinante y apasionante.

Se puede compartir con los demás a nivel material, emocional, psicológico e intelectual, a través de manifestaciones positivas de la naturaleza humana, y por el contrario puede ser arrebatado a través de las manifestaciones negativas. Por ejemplo, al mostrar honestidad y responsabilidad, regalas a los demás fiabilidad, confianza y ayuda, pero al mostrar pereza o desánimo, le estas quitando a alguien, incluso a ti mismo, los resultados que no lograste recibir.

Cuanto más poderoso es uno, más personas puede alcanzar con su entrega y amor. Empezando por uno mismo y su familia hasta la humanidad entera. Los que han sido capaces de crecer hasta tales proporciones son reconocidos por todos, Leonardo da Vinci, Einstein, Steve Jobs. Por la pura fuerza de su genio, fueron capaces de regalar a miles de millones de personas algo de valor y así siguen haciéndolo incluso siglos después de abandonar este mundo.

Quiero compartir lo mejor que tengo con ustedes, los Sinetarios, los quiero. Comparto con ustedes el mejor trabajo en Yakutsk y los resultados obtenidos nos enorgullecen. Comparto mis conocimientos, mis experiencias, mis fuentes de fuerza y motivación, incluida esta carta. Si quieren consultarme cualquier cuestión sobre algún problema de la vida o una discusión más profunda de los temas

planteados en esta carta, estaré siempre abierto a ustedes y encantado de poder atenderles. Comparto con ustedes las impresiones de mis viajes y deportes, unas de las mejores cosas que tengo en mi vida, así como la posibilidad de alcanzar la prosperidad material mediante sueldos estables, iguales o superiores a la media del sector y sorprendentes historias de éxito. En los próximos años transferiré el 25% del capital social de las empresas existentes, incluida la empresa matriz, a los miembros clave del equipo y transferiré la misma cantidad en el futuro a las empresas de nueva creación. Al final, los más ambiciosos, capaces y activos de entre ustedes, se convertirán en multimillonarios. Nosotros representaremos, probablemente, el único lugar de toda Yakutia en el que cualquiera de sus empleados tiene una oportunidad real de conseguirlo mediante su trabajo, su talento y la inversión de un super impulso energético. La riqueza material, aunque no es causa de felicidad en sí misma, proporciona un entorno confortable en el que vivir, genera recursos para servir a los demás y sobre todo otorga algo muy muy valioso: la libertad. La libertad es uno de los mayores logros de mi vida y fue ganada con trabajo duro a través de años de falta de libertad voluntaria. Estoy dispuesto a compartir esta libertad y mis conocimientos sobre cómo conseguirla y practicarla. Hay muchos factores que enumerar: atención médica y educación de calidad, el crecimiento personal, la autorrealización en la vida, los beneficios del negocio -ahora o más adelante compartiré con ustedes todas las cosas que yo mismo desarrolle u obtenga en la vida-. ¡Eso me hace feliz!

Cuando nuestro negocio principal regional y nuestras startups globales empiecen a generar recursos y podamos liberar parte de ellos, crearemos un fondo de capital de riesgo para apoyar a los nuevos startups con los ingresos de mi participación. Vamos a crear un fondo de investigación sin ánimo de lucro que conceda grandes subvenciones a proyectos de importancia social. Convertiremos nuestro proyecto “BeginIT”, en un importante centro educativo que identificará y guiará a niños superdotados, independientemente de su origen social, hacia carreras intelectuales y creativas prestando la máxima atención a los niños de familias con bajos ingresos o sin padres, para ellos supondrá una rara oportunidad de poder elegir un futuro mejor. Seguiremos apoyando la Fundación Benéfica de “Sinet”, que se encarga de las formas tradicionales de apoyo social.

Hacer el bien y no esperar el agradecimiento

Un argumento adicional para elegir una estrategia positiva, es el hecho de que quien comparte, quien da en lugar de tomar, es apoyado por la gente en su estrategia vital de éxito. Los que comparten con los demás mediante la honestidad, la buena voluntad, la compasión, el trabajo duro, la confianza, la franqueza y otras cualidades positivas, tendrán éxito sin duda. En cambio, los egoístas, interesados, irresponsables, mentirosos, enfadados y perezosos, fracasarán. No hace mucho me di cuenta de que conseguí desarrollar un negocio online serio, en un entorno desfavorable, gracias, en gran medida, al efecto de algunas de estas estrategias positivas en mi vida. Nuestra historia no tiene comparación. Ninguna ciudad rusa de menos de 500,000 habitantes, dispone de un portal tan moderno, tecnológicamente avanzado y con un tráfico tan rentable como el nuestro. Decenas de intentos de crear algo similar han fracasado. No fue mi habilidad natural, ni las elevadas tarifas de internet en Yakutsk, ni la suerte, ni la mano invisible de alguien, lo que me ayudó en este logro en primer lugar, sino los efectos de una estrategia positiva.

La estrategia de dar, te lleva por la vida en bicicleta por una buena carretera de asfalto, mientras que la estrategia de quitar, te conduce por arenas movedizas. El mal, el engaño y la traición siempre generan enemigos, deseo de venganza y maldad de retorno. La amabilidad, el provecho, el trabajo y la confianza, además de aumentar tu nivel de felicidad, suelen devolver a cambio múltiples beneficios. El trabajo duro y la perseverancia permiten construir una base material sólida. Cumplir las promesas hechas a los socios y a los clientes y prestarles servicios de calidad genera gratitud y lealtad a largo plazo. El deseo de desarrollarse, de aprender cosas nuevas, conduce a un alto grado de profesionalismo. Nunca hemos engañado ni hecho daño a nadie. La conclusión es que ni yo personalmente, ni la compañía tenemos enemigos. Siempre hay detractores oscuros y desconocidos, trolls baneados por los moderadores o simplemente gente envidiosa. Por muy difícil que resultara en algunas ocasiones, ni una sola vez, en 16 años, retrasamos el pago de los salarios, lo que generó la confianza entre empleados y directivos. Compartan

conscientemente, sin esperar nada a cambio, contribuyendo a la felicidad, pero prepárense para la gratitud y la amabilidad recíproca.

Perseguí una estrategia positiva sin darme cuenta de su verdadera función, guiado por la educación, el sentido común y esperando calculadamente beneficiarme a mí mismo y a la empresa. Si usamos la terminología de Osho, yo actuaba como una persona que inconscientemente desea ser percibida como buena. Ahora me doy cuenta de que, para alcanzar la felicidad, la raíz invisible de las acciones debe ser el amor, y dichas acciones deben ser desinteresadas. La positividad recíproca, aunque agradable, es secundaria y opcional.

Cuando se trata de su respuesta a acciones positivas o negativas hacia usted, en el primer caso, debe responder positivamente, en el segundo, debe ignorarlas o defenderse hasta detener la manifestación negativa y nada más. El resentimiento, la venganza, la ira o una respuesta desproporcionada y peligrosamente fuera de control, son actitudes equivocadas que probablemente no producirán el resultado deseado.

Los principales elementos de la estrategia positiva, necesaria para la práctica profesional en Sinet, quedan reflejados en los valores de la empresa y en su significado profundo, honestidad, precisión, eficiencia, compasión, desarrollo, amabilidad, apoyo mutuo, resistencia al mal... Sigamos ahí mientras ascendemos en la espiral de la bondad. Imaginen un equipo de profesionales de primer nivel, unido, con experiencia, con una estrategia positiva, que construyen un negocio global compartiendo desinteresada e incondicionalmente los frutos de su talento y su duro trabajo con los seres queridos y el mundo que les rodea, además de ser genuinamente felices. Esta visión resulta verdaderamente inspiradora, un sueño hecho realidad.

Opten por una estrategia positiva en todas partes, en su trabajo, en su vida personal, en su familia, con amigos, compañeros e incluso con desconocidos. Utilicen el sentido común y la correcta comprensión de las cosas. Ser honesto con su conciencia es la forma correcta de entender el concepto. Confíen en los que se

han demostrado fieles, compartan lo mejor y amen a quienes lo merecen.

Crear y compartir lo mejor con mis seres queridos, con mis amigos, con ustedes, con la gente de Yakutia y con el resto del mundo, me motiva y me llena de energía. Estoy dispuesto a mover montañas para conseguirlo. ¡Si a mí me funciona, a ustedes también! Tomen esta idea como fuente de motivación y vitalidad, como el verdadero camino a la felicidad. Ayudemos a los demás a crecer, construyamos una gran empresa, amemos nuestra patria, creemos cosas de valor, compartámoslas con nuestros seres queridos y las personas que nos importan, regalemos un bien al mundo y seamos felices.

Con amor a todos ustedes,

Arsen Tomsy,
2 de febrero de 2015.

Curiosamente, la auto-identificación y los valores tienen un impacto no solo en lo que respecta a una sola persona u organización, sino incluso a nivel de naciones y países enteros. Tomemos como ejemplo a Rusia. En mi opinión, uno de los principales problemas del país, es precisamente la falta de una identidad propia, de una misión o, como se suele decir, de un ideal nacional. ¿Qué es Rusia? ¿Cuál es su ideal nacional? Me viene a la mente algo como “una gran potencia que se levanta de rodillas, dispuesta a convertir a sus enemigos en polvo nuclear” Ciertamente, no resulta demasiado inspirador. Un posicionamiento agresivo es mal percibido fuera del país, e incluso, dentro del país la gente se cansa de la interminable confrontación. ¿Qué es Yakutia? Se puede intentar aprovechar las asociaciones tradicionales de “diamantes, frío, permafrost” y la especialización económica de la región. Yakutia puede identificarse como “una provincia septentrional remota, muy extensa, escasamente poblada y con un clima muy duro, que suministra al mundo diamantes, oro, petróleo y gas”. Es una opción viable, pero tampoco demasiado

inspiradora y, por tanto, se debilitará gradualmente con la creciente tendencia a la reducción de la importancia de los hidrocarburos.

En cuanto a los valores, la situación también es problemática. De hecho, en la actualidad el principal sistema de valores es el consumismo. En todas partes y por defecto, la gente está condicionada a “consumir”, “comprar” y “enriquecerse por todos los medios”. La publicidad, de la mañana a la noche, insiste en que compres esto o aquello y serás feliz. En ocasiones roza el absurdo, ¡Compra esta pasta de dientes y serás feliz!

Otros países prestan atención a su idea nacional, su auto-identificación. Por ejemplo, Israel y Finlandia, con su especialización en nuevas tecnologías. Singapur, ciudad portuaria de Asia y centro internacional de negocios y comercio, es segura y limpia. China apuesta por ser el país número 1 del mundo en los principales indicadores. Los Estados Unidos, en mi opinión, tienen dos ideas nacionales a la vez. La primera, es el “sueño americano”, que predica que trabajando duro y aplicando tu talento, puedes tener éxito en la vida. La segunda, Estados Unidos es la vanguardia mundial de la libertad y la defensa de los derechos humanos. Puedes estar de acuerdo o no, creerlo o no, ¡pero funciona! Muchos estadounidenses exhiben con orgullo la bandera del país frente a sus hogares.

Creo que a Yakutia le vendría bien también una idea nacional fuerte, una misión. Ignoro si en el resto de Rusia es similar, pero creo que nuestra misión sinetaria de desarrollo, a través de las nuevas tecnologías encajaría bien con Yakutia. Imagínense una región que se posiciona como uno de los polos de desarrollo del país y del mundo, orientada a la producción inteligente y a la exportación, enfocada en un entorno de vida de alta tecnología, eficiente y confortable para las personas, en lograr ser competitivo a nivel mundial, donde se valora el dominio de conocimientos avanzados, la honestidad y el trabajo duro. ¡Suena genial!

Tengo un amigo, Viktor Saltykov, que es empresario en el campo del deporte y el fitness. Viktor ha tenido una vida interesante, comenzó siendo un joven flacucho, luego empezó a hacer ejercicio

hasta transformarse en un musculoso culturista, después se pasó al running y a los triatlones y se transformó de nuevo en un delgado atleta. Yo mismo vi su última transformación. Habiéndose convertido en un apasionado del running, cada vez que nos veíamos me contaba lo fantástico que era ese deporte. Me dijo como corrió su primer medio maratón, luego su primer maratón. A medida que su velocidad aumentaba, también disfrutaba más del proceso. En mi caso, he odiado correr desde que era un niño. Lo encontraba aburrido, monótono y agotador.

Sin embargo, poco a poco, las fascinantes historias de Viktor sobre el running pudieron conmigo y decidí intentar entrenar para hacer un maratón con él. Elegí uno de los seis maratones más importantes, el de Chicago. En mayo de 2015, me encontraba en Nueva York y decidí salir a correr por primera vez en Central Park. Pasé 36 agónicos minutos bajo un sol abrasador, corriendo cinco kilómetros sin obtener ningún tipo de placer. Pero como se suele decir, a lo hecho buen pecho, así que decidí seguir. Poco a poco, utilizando una aplicación de Asics, me fui poniendo a tono corriendo, en promedio de 30 a 40 kilómetros cada semana. Mes y medio después, empecé a disfrutar de las carreras y a elegir rutas diferentes, a menudo en lugares hermosos y estimulantes.

El entrenamiento para un maratón requiere un mínimo de cuatro a seis meses, incluso, estando en buena forma y sin problemas de salud al comenzar. Si una persona no es muy atlética, es mejor un año de entrenamiento al menos. La regla básica es respetar los tiempos en cada entrenamiento y el periodo de preparación. Hay que trotar sin llegar a ahogarse y progresivamente ir aumentando el ritmo de carrera de 7 u 8 minutos por kilómetro al principio, hasta 4 o 5 minutos previo al maratón. La longitud de las carreras también debe ir aumentando gradualmente, de 3 o 4 kilómetros, hasta 20 o 30 antes del maratón. Se debe establecer una dieta que incluya vitaminas y micronutrientes. Si tiene sobrepeso, debe quitárselo o de lo contrario tendrá que cargar con un peso extra durante 42 kilómetros. Incluso 3 kilos son como dos grandes botellas de plástico con refresco y 10 a 20 kilos extra, hacen que un maratón pase de ser un reto difícil, a suponer un peligroso estrés para todo el cuerpo, especialmente

para la columna vertebral y las articulaciones. Me sometí a una dieta estricta y durante el periodo de preparación bajé de 78 u 80 a 74 o 75 kilos para una estatura de 180 centímetros. A veces, el peso bajaba aún más y parecía un escuálido adolescente. Por primera vez en años, me llegaron a pedir el pasaporte al intentar comprar cerveza. El consumo del alcohol, por cierto, queda severamente restringido. Un par de tragos de licor fuerte te puede hacer retroceder un par de semanas en la obtención de la forma requerida para un desafío físico como un maratón. No obstante, después de un entrenamiento largo, puedes tomar una cerveza ya que contiene sales y otros micronutrientes que el cuerpo pierde con el sudor durante el ejercicio. En general, una cerveza fría después de una carrera de 15 a 20 km, especialmente con el calor, será un placer y una recompensa por el duro trabajo realizado.

Al principio mi cuerpo, al no estar acostumbrado, trató de defenderse con un molesto dolor de rodilla, pero pude aprender la técnica adecuada trabajando un par de veces con un entrenador personal y viendo videos en YouTube y el problema por fin desapareció. Las cintas kinésicas en los ligamentos laterales de la rodilla también ayudaron. Se trata de unos parches especiales que mejoran la circulación sanguínea y el metabolismo en los lugares donde se colocan. En general, corriendo cuatro veces por semana y cuidando la dieta, sin hacer un esfuerzo excesivo, se puede conseguir una buena forma en seis meses. ¡Un par de días antes del maratón, me vi incapaz de caminar, quería correr!

En octubre de 2015, corrí mi primer maratón en Chicago, con un tiempo de 4 horas y 17 minutos. El maratón promedio se corre así: Los primeros 15 kilómetros son una delicia. Un ambiente festivo, una hermosa ciudad, decenas de miles de corredores, cientos de miles de espectadores a lo largo de las calles apoyando a los corredores. Extienden la mano con un enorme guante y gritan, “¡Chócalas!” ¡Bravo!” Te dan agua, plátanos o caramelos y sostienen pancartas con mensajes tales como, “¡El dolor pasará, la medalla quedará para siempre!” “Una cerveza bien fría le espera en la meta” o “Lo sé, ayer parecía una gran idea”. A lo largo del recorrido bandas tocan música, animadoras bailan ferozmente sus hilarantes rutinas, las compañías

de bomberos bien engalanadas entonan cánticos a coro. Se extiende un clamor de gritos, cantos, música y vocerío del público. Junto a ti, corren personas de todas las razas, nacionalidades y edades. Muchos corredores van disfrazados, algunos solo con una peluca de colores vivos, otros como Elvis Presley y otros con un enorme atuendo de Godzilla aguantan el calor durante los 42 kilómetros. En resumen, la primera parte es una increíble locura y una potente descarga de adrenalina.

A partir del kilómetro 15, aparece la primera fatiga, el cuerpo se queda sin glucógeno y se recurre a los geles de carbohidratos que rápidamente llenan las reservas para el resto de la carrera. Pasado el kilómetro 30, empiezas a sufrir con los dientes apretados, a partir del 35 empiezas a no entender por qué te estás torturando voluntariamente de semejante manera y piensas que nunca más harás algo así, ¡nunca! Al fin, los preciados 42 kilómetros y 195 metros aparecen frente a ti y cruzas la línea de meta, los voluntarios te cuelgan del cuello una bonita y merecida medalla de participante, una toalla, agua y algo de comida. Un agradable cansancio se extiende por el cuerpo y caminas rodeado de un torrente de corredores como tú, felices y cansados, y piensas: “No estaría mal volver a hacerlo”.

Así que enseguida me apunté a mi segunda gran maratón que se celebraba en Tokio cuatro meses después. Decidí correr otro maratón sin pausa, con el objetivo de terminarlo en cuatro horas. Muchos corredores que conozco dicen que, “cuatro horas es el hito a partir del cual correr un maratón se considera real y por tanto te puedes considerar un verdadero maratonista”.

Así pues, el objetivo estaba elegido, el lugar y el día también, Tokio, 28 de febrero de 2016. El maratón de Tokio es una de las seis carreras más famosas y populares del mundo junto a las de Nueva York, Boston, Chicago, Londres y Berlín. Nunca había estado en Japón y correr en su capital, una de las ciudades más conocidas del mundo, me resultaba estimulante y emocionante en sí mismo. Aparte de todo, por lo que sé, tal vez fui el primer Sajá (igual que en Chicago) en correr el maratón de Tokio, lo que por supuesto fue motivo de gran orgullo para mí.

Inicié mi preparación a finales de noviembre, de manera más intensa y ajustada que antes de Chicago, haciendo distancias más largas y a mayor ritmo. En tres meses, recorrí unos 550 kilómetros en una gran variedad de lugares y condiciones, desde la cinta de correr de un centro deportivo de Yakutia, hasta las contaminadas y sucias calles de Bishkek, llenas de transeúntes mirando con asombro.

Un corredor morsa con el aspecto de un kirguís local, en el frío glacial (+5°C) en pleno invierno no deja indiferente a nadie. Entrené en el enorme estadio de Tashkent, absolutamente vacío y en las relucientes calles de moda del Tokio nocturno, e incluso, huyendo de los guardias de seguridad de un centro comercial de Moscú que no querían comprender que en las calles y en los parques había hielo y charcos, mientras que el centro comercial tenía un campo de asfalto seco y me perseguían gritando, “¡Esto no es un estadio, ¡está prohibido correr!” El entrenamiento más memorable fue una carrera de montaña en Almaty, estábamos ahí con el equipo Sinet, patinando en Shymbulak durante las vacaciones de Año Nuevo. Encontré un club de corredores local y me uní a su carrera. Fue desafiante y estimulante un entrenamiento de resistencia al aire libre. Corrí bien, sin paradas, más de 13 kilómetros. De hecho, hay maratones y ultramaratones de montaña. ¡Ahí es donde van los verdaderos alces!

En general, en comparación con los preparativos para el primer maratón, esta vez todo fue bien, sin problemas de ligamentos, con un peso óptimo, con el equipo adecuado y la nutrición deportiva dando ya sus frutos. Después de terminar mi preparación, llegué a Tokio un par de días antes de la carrera. La capital japonesa me impresionó por su perfecta limpieza, su detallismo y la afable cortesía de sus habitantes.

El maratón se celebraba en la capital japonesa por décimo año. El número de corredores crecía a razón de un millar al año, habiendo alcanzado los 37,000 en 2016. No obstante, el número de solicitudes alcanza las 300,000. La probabilidad de ganar el puesto en una lotería celebrada con antelación es de aproximadamente 1:10. Con tanta popularidad y ritmo de crecimiento, es posible que tengan que cambiar su lugar de salida a una zona más amplia. Creo que entre los

factores que contribuyeron a la popularidad de las carreras de larga distancia en Japón, (están entre los 10 primeros en las principales salidas), se encuentra un breve e interesante libro del famoso autor y aficionado al running Haruki Murakami, “De qué hablo cuando hablo de correr”.

A las 9 de la mañana ya habían salido los atletas en silla de ruedas e inmediatamente después los corredores de élite invitados, casi todos procedentes de África oriental, Etiopía, Sudán y Kenia. Adelantando el suspenso, les puedo decir que los corredores africanos terminaron entre los siete primeros, tanto en la prueba masculina como en la femenina, con resultados de poco más de 2 horas. Corren toda la distancia como nosotros correríamos los cien metros. Deben de poseer algún tipo de fisiología especial, quizá relacionada con el hecho de que gran parte de estos países se encuentran de 1,5 a 2 kilómetros por encima del nivel del mar y los atletas corren en un aire ligeramente enrarecido y con un reducido contenido de oxígeno. Curiosamente, entre los corredores de fondo más fuertes casi no hay representantes de otros países africanos o afroamericanos.

Unos minutos más tarde, nosotros también cruzamos la línea de salida y empezamos nuestro maratón. Se corría muy bien, aunque la aglomeración dificultaba un poco el movimiento, por lo que había que maniobrar para adelantarlos. Me situaron en el medio, en el sector F, basándose en mi tiempo de 4 horas y 17 minutos de Chicago. En Tokio, corrí notablemente más rápido, buscando un tiempo final de 3 horas y 40 minutos. Este era el ritmo del sector D al que me uní tras una hora y media adelantando a muchos otros corredores. Incluso, uno que otro del sector C. Al mismo tiempo, mantuve mi ritmo, tratando de no acelerar por debajo de 5 minutos por kilómetro (12 km/h) para no bloquear mis músculos con ácido láctico y guardar mis fuerzas para la parte más dura, a partir del kilómetro 30.

Todo era perfecto, un hermoso día soleado con una agradable temperatura de +10°C, una bella arquitectura y una multitud de aficionados bien vestidos animando enérgicamente a los corredores

a lo largo del recorrido. Una característica especial del maratón de Tokio es la gran cantidad de disfraces geniales, vi correr a princesas orientales, a King Kong, a Stitch, a unos minions, etc. Las normas del maratón tienen una peculiar cláusula, el gorro no debe ser más ancho que los hombros. ¡Por lo demás, si quieres puedes correr como Bob Esponja!

En el kilómetro 16, estaba en pleno goce del maratón y esperaba fatigarme, según mi experiencia en entrenamientos, no antes del kilómetro 25. Y entonces empezó: el ligamento colateral de la rodilla, que me había dolido al principio de mi entrenamiento de running en mayo-junio del año pasado y no se había manifestado de ninguna manera durante este ciclo de entrenamiento, empezó a dar muestras de dolor y después de un kilómetro o dos empezó a dolerme seriamente. Mi ritmo bajó a 6 minutos por kilómetro.

Como pude observar más tarde, cometí un error en la elección de mi calzado. Como no tenía problemas con las articulaciones y los ligamentos en la fase preparatoria, decidí correr el segundo maratón con zapatillas ligeras con suelas finas para reducir la carga. La diferencia de peso de las zapatillas permite correr un poco más rápido y cansarse menos: durante un maratón estos 100-150 gramos pueden suponer un ahorro de unas 3-4 toneladas de peso.

Para reducir el dolor del ligamento, me tomé un analgésico que llevaba conmigo. En el kilómetro 20, entré corriendo en un centro médico y en lugar de la cinta kinésica, me vendé la rodilla con un esparadrapo médico normal y corriente. Perdí unos cuatro minutos esperando en la cola y rellenando el formulario. Menos mal que no esperé cortésmente, al estilo japonés, a que uno de los médicos se liberara, no pude soportarlo, tomé un rollo de micropore que había por ahí, me vendé la pierna yo mismo y me eché a correr. Al principio el dolor mejoró un poco, pero pronto se volvió a intensificar hasta que, en el kilómetro 25 corría cojeando por el mismísimo calvario. Mi ritmo bajó aún más hasta los siete minutos por kilómetro. Para animarme de alguna manera, me tomé dos geles de carbohidratos con cafeína y propóleo que pensaba reservar para los últimos kilómetros. En un momento desesperado, llegué a dejar

de correr y caminar durante un minuto. Entonces sentí que no me iba a rendir y que iba a luchar hasta el final. No solo iba a llegar, sino que iba a intentar hacerlo en cuatro horas. Mi ritmo rápido de los primeros 16 kilómetros aun me dejaba una oportunidad y volví a correr de nuevo.

Un rato después pude ver que uno de los espectadores sostenía un spray refrigerante anestésico. (Los espectadores que están a lo largo del recorrido, suelen tener alimentos y bebidas para ayudar a los corredores: mandarinas, plátanos pelados, caramelos, Coca-Cola, agua y tomates cherry). Corrí hacia él, me rocié rápidamente la zona adolorida y seguí adelante. Me ayudó bastante. Corría sin apenas cojear y mi ritmo aumentó a 5:45 el kilómetro. El dolor volvió a aparecer cinco minutos más tarde, y empecé a buscar con la mirada algún espectador que llevara aquel spray milagroso. Un anciano japonés tenía un bote y me dejó llevármelo. Doy las gracias a aquel amable desconocido, ¡arigato!

Seguí corriendo con el aerosol en mi mano para poder congelar sobre la marcha el dolor de mi rodilla cada tres o cuatro minutos. En algún momento, pasado el kilómetro 32, al dolor de ligamento se unió un músculo de la pantorrilla de mi otra pierna, que quería colapsar en calambres, probablemente debido también a los zapatos, pero el spray consiguió aliviarlo. Entre el kilómetro 35 y el 37, mi cuerpo pareció aceptar que su dueño estaba decidido a llegar y ya no hubo más dolores graves. El cansancio habitual de la última fase del maratón hizo acto de presencia, pero como ya no me quedaba gel, me detuve una vez más en un punto de abastecimiento para hidratarme con isotónicos y comer un plátano. La parada duró literalmente de 10-15 segundos, pero cuando me reincorporé, sentí un dolor tan feroz en el ligamento que decidí no volver a parar hasta el final de la carrera. En los últimos 5 kilómetros me armé de valor y aumenté el ritmo a 5:25 o 5:35 minutos por kilómetro, a pesar de mi intensa fatiga y de un pulso definitivamente superior al umbral anaeróbico. Todavía podía terminar en cuatro horas y dicha posibilidad me animó a seguir adelante. Ahora era cuestión de segundos. Sería extremadamente decepcionante no conseguirlo por apenas uno o dos minutos. Sería como quedar segundo en una competencia de perdedores.

Finalmente, cuando crucé la meta el cronómetro indicaba 3:58:40. Imagínense, ¡solo un minuto de margen! Si hubiera estado un poco más en el puesto médico, si hubiera caminado un minuto más, si no hubiera acelerado apretando los dientes al final, eso habría sido todo, no lo habría logrado. Y no quiero pensar en lo que habría pasado si no hubiera encontrado el spray. Hubiera llegado a la meta andando y cojeando con un tiempo de unas cinco horas y media.

Tras la llegada, tuve una experiencia emocional muy inusual, sentí un enorme orgullo por mí mismo y una especie de núcleo indestructible y acerado en mi interior. De repente, entré en una catarsis emocional, una descarga de adrenalina y me eché a llorar. Por primera vez en mucho tiempo. Resulta que es posible romper a llorar con orgullo y con una sensación de fuerza interior por la felicidad que te sobrecoge. La psicología humana, es un territorio de paradojas y de sensaciones contradictorias. Fue un momento muy especial que convirtió aquel día en uno de los más destacados y significativos de mi vida. Me había convertido en un auténtico maratonista.

Después del Maratón de Tokio, por fin me enamoré del running. Este deporte, sencillo y democrático, ofrece un real sentido de la vida que muchos de nosotros perdemos en la monotonía de la rutina diaria. Se trata de autorrealización y crecimiento personal. Es un camino hacia la raíz de los valores, hacia tu verdadero yo. Correr se convierte a menudo en una aventura fresca, vibrante y emotiva, sobre todo si no te encuentras cansado y lo practicas en un lugar hermoso, en la orilla del mar (un par de veces pude contemplar cómo saltaban los defines acompañándome en mi carrera), en un pintoresco y sombreado sendero del bosque, saltando charcos en un cálido aguacero de verano o bajo el enorme cielo nocturno iluminado por las estrellas. Te saca de la rutina diaria, por la que a menudo reflexionamos como si anduviéramos dormidos haciendo lo mismo todos los días y es por ello, que estas experiencias extremas te hacen sentir vivo y en un mundo maravilloso.

Me inspiró tanto que decidí compartir con mis compatriotas este increíble fenómeno por todos los medios y así, en el verano de

2016, seis meses después de Tokio, Viktor Saltykov y yo organizamos el primer medio maratón de Yakutsk. En poco tiempo, tuvimos que llevar a cabo un enorme trabajo de organización que incluyó varias aprobaciones oficiales y un sinnúmero de problemas. El esfuerzo, no obstante, valió la pena. El resultado fue una maravillosa jornada festiva dedicada al deporte, a la fuerza de voluntad y al desarrollo personal. Desde entonces, el medio maratón de Yakutsk, se ha convertido en un evento que cada año supera el número de participantes que actualmente es de 1,000. Cada vez se parece más a una verdadera fiesta del running, alegres espectadores en el recorrido, voluntarios, equipos de animadores y corredores con vistosos y divertidos disfraces. No está lejos el día en que los residentes de la ciudad, viendo a la gente con sus medallas, aplaudan sus esfuerzos como suele ocurrir en otras ciudades.

Tras los dos primeros años, Sinet dejó de ser el organizador de la carrera, Viktor realizaba un excelente trabajo coordinándolo todo. De todos modos, seguimos siendo uno de los principales patrocinadores del evento. El medio maratón de Yakutsk, se ha convertido en una de las piezas clave del “Desafío Sinet, la competencia anual de atletismo de nuestra compañía a cuyos ganadores solemos enviar a otros medios maratones internacionales.

El medio maratón de Yakutsk, es uno de los proyectos de los que me siento especialmente orgulloso y satisfecho de haber contribuido a su realización. Es muy bonito ver la carrera de los niños, una horda de alegres niños con la lengua de fuera, resoplando y corriendo con todas sus fuerzas hasta la línea de meta donde cada uno de ellos son recibidos con una merecida medalla. También me emocionó comprobar que habían incorporado una salida separada para los atletas en silla de ruedas. Pienso que este evento ha logrado que decenas de miles de personas en Yakutia corran y descubran todos los beneficios de este excelente deporte. ¡Y eso es sencillamente genial!

Después de unos pocos años, en inDrive iniciamos un programa de carreras y ayudamos a organizar carreras inclusivas para niños de todo el mundo.

Cuando pienso en la experiencia de correr el maratón, todo me resulta como una instructiva metáfora del viaje de una empresa. Se prepara la carrera, se estudia, se entrena. A medida que se acerca la salida, la emoción aumenta y por fin llega el día y empiezas a correr. Creo, como Einstein, que el universo en su conjunto te apoya, te anima como los espectadores de la carrera. Puedes pensar que faltan apenas un par de kilómetros para la meta y de repente descubrir que en realidad estás solo a la mitad y tienes que esforzarte al máximo para sacar más de ti. Es posible que se te rompa un ligamento de la rodilla a mitad de camino, que empieces a experimentar dificultades y fracasos, pero éstos tal vez sean, en retrospectiva, el prólogo de una épica historia de éxito, una epopeya de superación de desafíos y luchas hasta llegar al día de tu gran victoria y gloriosa ascensión a la cumbre de tu vida. No importa lo difícil que sea el proceso, la distancia es finita. Si usted es fuerte y está preparado para aguantar y vencerse a sí mismo, en la línea de meta le esperará una indescriptible sensación de orgullo y felicidad, su nuevo Yo.

Las metáforas son herramientas muy poderosas y realmente funcionan. Son eficaces para la automotivación y la motivación del equipo, muy útiles para describir los objetivos y generar una inducción emocional y de gran significado. Les pondré un ejemplo: cuando hablé con Artem Myryanov sobre su ascenso de director comercial a director general de ykt.ru, utilicé la metáfora de un viñedo para explicarle la diferencia entre los dos puestos. Cuidar un viñedo no es solo cosechar las uvas, lo que hace un director comercial; lo más importante es trabajarlo, abonar la tierra, limpiar las plantas, eliminar las malas hierbas, etc. Esta labor es especialmente importante teniendo en cuenta que cultivamos las uvas en las difíciles condiciones nórdicas, igual de complicado que el entorno de desarrollo de las empresas de TI.

Cuando escucho a alguien decir que “nunca hay que ceder ni una pulgada”, pienso en el acero. El mejor acero es duro y flexible a la vez, por tanto, más resistente al desgaste y a la presión. Cuando nuestros periodistas se muestran demasiado ansiosos por lanzarse

al fango, les pido que sean cuidadosos y piensen en sí mismos como Mike Tyson a los 17. Todavía tienen que crecer, fortalecerse, aprender y entrenar. No te metas en una pelea con alguien que no esté en tu categoría de edad. Esa es la única manera de convertirse en campeón y aportar el máximo beneficio a la gente en el futuro.

El uso de metáforas crea una imagen visual muy clara, comprensible y persuasiva, que ayuda a todos a tomar y seguir decisiones.

Durante todo el 2015 y principios de 2016, estuvimos lanzando inDriver por toda Rusia, pero nuestro principal objetivo se fue desplazando gradualmente a Kazajstán, donde nuestro servicio había explotado en todas las grandes ciudades sin excepción. El modelo de inDriver resultó ideal para los alegres y despreocupados residentes de ese país, que valoran la libertad de elección, la oportunidad de ahorrar dinero y la comodidad de pedir un carro a través de una aplicación, en lugar de tratar de detenerlo a mano alzada desde el costado de la carretera. En poco más de un año, nos convertimos en la principal compañía de movilidad, número 1 en las 17 principales ciudades de Kazajstán y en el resto del país.

Un día mantuve una reunión con alguien importante que, según me dijo, representaba los intereses de ciertas personas influyentes de Kazajstán. Me explicó que, ya que hacíamos negocios en su país, teníamos que compartir la mitad de nuestros beneficios con ellos, al parecer, se trataba de una especie de empresa conjunta en régimen de paridad, y que si no cooperábamos no podríamos operar ahí.

Hace mucho tiempo que en Sinet adoptamos firmemente el principio de no dar nuestro brazo a torcer frente a semejantes propuestas. Nunca hemos participado en ninguna trama de corrupción, siempre evitamos aceptar al gobierno como clientes, llevamos años sin publicar anuncios políticos y no hemos formado parte de ninguna trama fiscal de dudosa legalidad. Esta actitud no solo es razonable en las condiciones de la Rusia moderna y sus países colindantes, sino que resultó vital para el desarrollo seguro de la compañía.

La dimensión ética de la corrupción también es muy importante. Cuando, por ejemplo, se “redistribuyen” los recursos destinados a la sanidad pública, en realidad se está afectando a la vida y la salud de las personas, incluidos los niños. No creo que haya mucho más que añadir.

Aquella extorsión me hizo darme cuenta que, efectivamente, podíamos tener graves problemas en Kazajstán, pero también sabía por experiencia, que debíamos mantener nuestros principios y valores ya que a largo plazo siempre termina compensando. Rechazamos firmemente aquella oferta y por las mismas fechas, las de otros dos aventurados funcionarios kazajos de rango medio del Ministerio de Transportes, que también nos amenazaron con problemas si no establecíamos algún tipo de negocio conjunto con ellos.

Unos meses más tarde, con pocas semanas de diferencia, Yandex Taxi y Uber, que, en aquel momento, todavía eran empresas separadas en Rusia y la CEI, fueron lanzadas en Kazajstán. Al final, resulta imposible saber exactamente quien inició el ataque, solo existe el hecho de que, en la mañana del 17 de abril de 2016, todas las direcciones IP de inDriver, bajo el rebuscado pretexto de seguridad en los viajes, fueron incluidas en una lista negra de direcciones IP prohibidas en todo Kazajstán. El país dispone de un único canal de acceso a internet externo con un filtro al estilo del “Gran Cortafuegos de China”, en el que de vez en cuando son incluidos sitios considerados, a ojos del gobierno, como políticamente inapropiados (incluso Wikipedia sufrió ese destino en un momento dado). Por lo que sé, inDriver fue el primer recurso no político en ser bloqueado, lo que sin duda supone un reconocimiento al gran éxito de la compañía.

De repente, ni los usuarios ni los conductores de Kazajstán podían abrir nuestra aplicación. En un instante, perdimos todos los viajes a un país del que nos sentíamos orgullosos y que considerábamos un gran triunfo. No obstante, no sabían con quién estaban tratando.

.....

Una de las reclamaciones favoritas de los funcionarios corruptos de todos los países en los que hemos tenido problemas, es que inDriver supuestamente crea condiciones de viaje inseguras. No obstante, de hecho, la situación es la contraria: al investigar a los conductores, monitorizar toda la ruta del viaje y eliminar a los conductores que obtienen bajas puntuaciones de los pasajeros, inDriver mejora significativamente la seguridad de los viajes. Estamos transformando las ciudades: la gente ya no espera en las esquinas a ser recogidos por conductores desconocidos, quienes serían casi imposible de encontrar posteriormente.

inDriver mejora la vida de las personas en todas las ciudades donde opera. Esto aplica tanto en ciudades pequeñas donde hasta el momento de nuestra llegada sólo había servicios de taxi tradicionales anticuados con despachadores y taxistas groseros y poco serviciales, como en megaciudades, donde los usuarios, especialmente los conductores, aprecian la libertad, transparencia y capacidad de elección de inDriver. Muchos de ellos ya no quieren servir a un jefe algorítmico invisible en los grandes servicios de ride-hailing que les obliga a que hagan los pedidos a su antojo, a menudo sin mostrarles siquiera la ruta del trayecto antes de que empiece, y les cobra hasta el 60% del importe del trayecto. Los conductores de estos servicios deben cumplir siempre los pedidos, pues de lo contrario quedan bloqueados en el sistema y pierden su fuente de ingresos. Con nosotros, el conductor es libre y puede decidir por sí mismo si acepta el pedido al precio ofrecido por el pasajero, regatea o rechaza la oferta.

Este factor es, por ejemplo, muy relevante en numerosas ciudades inseguras de Sudáfrica, México o Brasil, donde la posibilidad de ver la ruta completa de un futuro viaje, junto con la calificación y el historial del pasajero, puede a veces salvar la vida de un conductor.

Cuando yo mismo viajo a las ciudades donde operamos y realizó entrevistas, a menudo me dan las gracias por haber hecho posible este servicio. Me lo agradecen tanto ciudades grandes o medianas como pequeños pueblos y aldeas. En estos últimos, antes

de que apareciera inDriver, la gente tenía que desplazarse andando. A menudo carecen de autobuses y taxis, o funcionan mal. Uber y otros servicios similares, por regla general, no pueden funcionar en esos lugares: ¡no hay mapas! Estos servicios necesitan mapas y planos informatizados con direcciones de las ciudades para calcular las tarifas. En inDriver, basta con enviar un mensaje de texto que diga “casa azul cerca de la oficina de correos” y todo el mundo sabe exactamente de donde se trata, tras lo cual el precio se fija directamente en el curso de la negociación entre el pasajero y el conductor. En las comunidades pequeñas, inDriver, es a menudo, la única oportunidad real de ganarse la vida para los propietarios de vehículos. Un mecanismo social de este tipo permite distribuir fondos desde la clase media, que tiene dinero para viajar en taxi, hacia personas que necesitan fuentes adicionales de ingresos para alimentar a sus familias.

A veces incluso ocurre que gracias a inDriver la gente salva la vida de otras personas. El primer caso de este tipo ocurrió cuando aún se daban órdenes a un grupo de conductores autónomos. Una chica de Yakutsk, asmática, se despertó por la noche de un ataque y se encontró con que su inhalador estaba vacío y había olvidado el de repuesto en el trabajo. En una situación así cada minuto cuenta. Llamó a la ambulancia, pero le dijeron que los médicos no podían acudir rápidamente ya que todos estaban de guardia. Entonces decidió subir el pedido al grupo, describiendo brevemente la situación y pidiendo que le llevaran urgentemente el inhalador para salvar su vida. En 15 minutos recibió el medicamento. ¿Qué es esto sino un milagro de apoyo mutuo y una manifestación de auténtica humanidad? Más tarde hubo un caso en el que unas personas se perdieron de noche en un coche en una travesía de hielo sobre el río Lena, se atascaron en un montón de nieve y se les paró el motor. En las condiciones del invierno yakuto se trata de una situación extrema y muy peligrosa. Tuvieron suerte de que había cobertura telefónica y pudieron escribir sobre ello a inDriver. Varios conductores respondieron a la vez. Uno de ellos, el propietario de un todoterreno, tras recibir las coordenadas GPS por WhatsApp, logró encontrarlos y rescatarlos. ¡Y seguimos viendo casos así todo el tiempo!

Ese apoyo humano mutuo es imposible en los desalmados sistemas automatizados de las grandes empresas. En los pequeños centros de control del tipo antiguo, estoy seguro, tales llamadas eran indiferentemente redirigidas por los operadores a EMERCOM o al servicio de ambulancias.

Por otro lado, la manipulación de precios es imposible en inDriver. Si lo buscas en Google, puedes encontrar muchas publicaciones en medios reputados como Forbes, Bloomberg o blogueros sobre cómo los grandes servicios manipulan los precios y otras condiciones de los viajes. Han sido atrapados, por ejemplo, cobrando una tarifa más alta cuando el pedido lo realizaba un cliente habitual (¡no va a ninguna parte!) o cuando una persona tenía poca batería en su smartphone. En la hora punta, cuando la demanda era mayor, los servicios podían cobrar una tarifa más elevada aplicando un coeficiente de incremento, por ejemplo, 2x sin que nadie sepa por qué 2x y no 1,3x o 1,7x. Son sistemas cerrados, algoritmos cerrados que pueden ser manipulados fácilmente si así se desea. Nosotros no operamos de esta forma: InDriver es un sistema de mercado abierto y transparente en el que las tarifas y las condiciones de los viajes las fijan los propios usuarios.

En estas circunstancias, alegar que inDriver es inseguro o que empeora la vida de la gente, es simplemente una excusa para que los funcionarios puedan presionar a favor de sus intereses o de terceros. Es evidente que la gente necesita y utiliza el servicio y, a cambio nos apoya, apenas un año después del lanzamiento en una ciudad tipo, las estadísticas muestran que entre el 85-90% de nuestros usuarios activos, se unieron a nosotros por invitación de amigos y familiares. ¿Se puede ilustrar mejor el bien que proporcionamos?

Desde el primer día del bloqueo, empezamos a luchar ferozmente, tomando prestada una frase de la famosa película “El Padrino”, nuestro equipo “se fue a los colchones”. El ataque a la empresa electrizó y activó totalmente al equipo.

Empezamos a modificar constantemente las direcciones IP de la aplicación, casi inmediatamente eran incluidas en la lista negra, las volvíamos a modificar y así repetidamente. (Una historia similar ocurrió un tiempo después con Telegram en Rusia). Pagamos un desorbitado importe al proveedor móvil para poder enviar varios millones de mensajes de texto a nuestros usuarios de Kazajstán con algunos consejos sobre cómo utilizar una VPN. Nos dirigimos a los medios de comunicación y a los blogueros y contratamos un prestigioso bufete de abogados para llevar nuestro caso a los tribunales y al comité antimonopolio. Al parecer, el bloqueo se llevó a cabo con la violación de los procedimientos legales, sin orden judicial y sobre la base de una dudosa orden de un solo departamento. También iniciamos negociaciones formales con el comité de transporte para tratar de encontrar una salida legal a esta desafortunada situación.

También hicimos algunas otras cosas no triviales. Por ejemplo, sabiendo que el bloqueo se producía desde un edificio concreto del barrio gubernamental de Astana, nuestros programadores consiguieron piratear los smartphones desde los cuales se perpetraba el ataque de manera que, cuando nuestras IP eran incluidas en la lista negra, en aquellos smartphones no se podía ejecutar nuestra app, mientras que, para el resto de los usuarios, inDriver seguía funcionando con normalidad.

Dos o tres meses más tarde, la intensidad de los bloqueos empezó a disminuir. Los funcionarios simplemente se debieron cansar de nosotros o tal vez nuestro alboroto mediático les resultó demasiado tóxico. A pesar de todos sus esfuerzos, nadie acudió a su puerta a ofrecerles lo que, sin duda, estaban esperando. A los seis meses ya habíamos recuperado los volúmenes que teníamos antes del bloqueo y seguimos creciendo. Tuvieron que pasar dos años para que, finalmente, se levantara el bloqueo de forma oficial, a través de la legislación antimonopolio que supuso para nosotros otra gran victoria en una batalla desigual contra un enemigo superior. Eso es lo que ocurre cuando sabes que la verdad y la justicia están de tu lado y no te rindes. Tanto tú, como el equipo se harán más maduros y fuertes gracias a este tipo de dificultades. Así que, aunque

desde luego no es necesario buscar específicamente estos problemas, tampoco se les debe tener miedo.

A la gente no le gusta el fracaso y por eso lo teme. El fracaso suele ser desmotivador y desalentador. Yo tampoco soy una excepción, pero poco a poco he aprendido a afrontarlos con mucha más calma y conseguir verlos como algo positivo. Mi carrera empresarial ha tenido tres grandes fracasos, la historia de la universidad y los “Tres Valles”, la expansión fallida de los portales regionales y el bloqueo en Kazajstán. Fueron golpes duros para la compañía y para mí, pero es igualmente cierto el simple, pero importante, hecho de que estos fracasos me han conducido a los mayores éxitos de mi vida y de mi trayectoria empresarial.

Como mencioné más arriba, tras obtener el estatus de universidad innovadora, en pocos años alcanzó el estatus de universidad federal junto con las otras siete grandes universidades del país. El proyecto de los portales nos obligó a reforzar drásticamente la tecnología de ykt.ru, y a convertirnos en el portal regional número 1 de Rusia en audiencia de internet en cada región. Me tomé muy a pecho el ataque sufrido en Kazajstán y por ello me involucré de lleno en inDriver, dedicándole casi todo mi tiempo desde entonces. Antes de eso, lo percibía como un proyecto importante de los muchos que teníamos, pero finalmente conseguimos contraatacar y multiplicar nuestras cifras. En solo un par de años, debido en gran medida a la activación y concentración del equipo y de mí mismo, conseguimos dar pasos de gigante en el desarrollo del proyecto, el fortalecimiento de la tecnología, la apertura a muchas más ciudades y el inicio de nuestra expansión internacional.

En cualquier caso, no es buena idea buscar el fracaso a propósito. En términos de enseñanza, para uno mismo y para el equipo, los fracasos solo nos enseñan a no cometerlos de nuevo, mientras que los éxitos son valiosos en la medida en que te enseñan cómo conseguirlos. Hay un dato interesante en el libro “Reajuste. Negocio sin prejuicios”, un estudio de la Escuela de negocios de Harvard concluyó que las posibilidades de crear un negocio de éxito para empresarios con una mala experiencia previa, eran similares a

las de los que empiezan su negocio por primera vez, en un 23%, en cambio, las posibilidades de aquellos que ya habían tenido éxito con anterioridad, eran mayores, un 37%.

Las principales conclusiones de todo esto son:

La vida reparte palizas a todos, pero es importante acabar entre los que no se han rendido, entre los que han aprendido, han superado el fracaso y se han hecho más fuertes.

La experiencia es un recurso incombustible y también es valiosa como línea de fondo.

Un fracaso puede convertirse en un gran éxito, por ello no se deben extraer conclusiones prematuras. Lo que parece una derrota ahora, más tarde puede ser una gran victoria o al menos el impulso necesario que te conduzca a una.

Lo más importante es no tener miedo de pasar a la acción. Después de todo, alguien que de entrada no hace nada, tiene cero resultados y cero posibilidades. Una vez que se empieza a actuar, tiene que hacerse de la mejor manera posible.

En mayo de 2016, realizamos dos importantes lanzamientos de inDriver que no alcanzaron éxito. El primero de ellos, fue en Tashkent, Uzbekistán, un nuevo país para nosotros. A pesar del parecido exterior de Tashkent con Almaty, la mentalidad de los habitantes de la capital uzbeka difiere de la kazaja. La población en general no era muy activa en el uso de smartphones y no les gustaba demasiado el esquema de regateo de inDriver. Cualquiera podría pensar que, a un pueblo tan dado al negocio, el regateo le debería acoplar como anillo al dedo, pero no era así y, tras un corto periodo de actividad, de nuevo tuvimos que detener la campaña publicitaria y las cifras empezaron a disminuir. Como norma general, si en alguna ciudad no conseguimos un crecimiento orgánico a través del boca a boca, no seguimos apoyando el proyecto artificialmente. inDriver es como WhatsApp en el negocio del taxi y de los viajes compartidos, una compañía que ha aprendido a crecer principalmente, a través del tráfico orgánico y de lanzamientos masivos.

El segundo arranque fallido sucedió en la primera salida al extranjero a la que otorgamos gran importancia. Se trataba de Yangon, una importante ciudad de Myanmar (antigua Birmania), un país del sudeste asiático. Elegimos esta ciudad por tres razones principales: el gran número de taxis en las calles, la ausencia de competidores y la prohibición de motocicletas en el centro de la ciudad que obligaba a la población local a utilizar los taxis con mayor frecuencia. Fue estupendo sumergirse en el exótico, vibrante y bullicioso ambiente de una metrópoli asiática y tener la ocasión de interactuar con los conductores y pasajeros locales. Un detalle que me llamó la atención es que muchos hombres de Myanmar usaban faldas a cuadros y masticaban betel constantemente, hábito que hace que sus dientes adquieran un inquietante color rojo oscuro.

Tradujimos la aplicación al birmano, reclutamos el número adecuado de conductores y lanzamos una campaña publicitaria para los pasajeros. Enseguida, emergieron todo tipo de incoherencias, errores técnicos y fallas organizativas. Algunos de ellos fueron errores absolutos causados por la inexperiencia de nuestro equipo. Por ejemplo, durante varios días, los usuarios que se registraban con uno de los principales proveedores de red móvil no recibían los SMS necesarios para confirmar el registro en la aplicación y nos dimos cuenta de ello con excesivo retraso. Pero ni siquiera se trataba de eso, era como si la ciudad no se hubiera fijado en nosotros. Conseguimos captar unos cientos de viajes al día que no significaban nada para una ciudad de ocho millones. El presupuesto inicial, de poco más de 100,000 dólares, resultaba claramente insuficiente. La gente tampoco se mostraba demasiado a gusto con la aplicación ya que, por aquella época, todavía utilizábamos un sistema semiautomatizado en el que los usuarios tenían que llamarse entre ellos si querían negociar. Nuestra campaña publicitaria tampoco fue entendida. Adaptamos nuestro video promocional central, que tantos éxitos había cosechado en Rusia y Kazajstán, traducéndolo al birmano y recurriendo a actores locales. El guión era el siguiente: un joven en un supermercado se dirigía a la caja y tras sacar un producto tras otro de la cesta de la compra, él mismo proponía, a una desconcertada cajera, el precio que estaba dispuesto a pagar por ellos. Luego aparecía el packshot final y la referencia al transporte

compartido de inDriver. Para nuestro asombro, en Myanmar, los usuarios pensaron que se trataba del anuncio de alguna tienda de alimentación con este tipo de sistema de pago y, claro, trataron de averiguar dónde se encontraba. Es muy importante asegurarse de que el público entienda el anuncio antes de contratarlo y que la cultura y la mentalidad tienen especificidades y matices propios en cada lugar. Por último, pero no por ello menos importante, el país no se encontraba preparado para este tipo de aplicaciones móviles todavía, ya que tras largos años de gobierno de una junta militar, internet había llegado a Myanmar hacía menos de tres años. Las tarifas de acceso apenas entraron en la pista de la bajada y pasaron a ofrecer las tarifas ilimitadas o basadas en megabytes tras un largo periodo de facturación por segundos. Casi todos los habitantes de la zona seguían activando internet en su teléfono antes de utilizarlo y lo apagaban al terminar de usarlo.

Tras semanas de intentos infructuosos, nos vimos obligados a asumir la realidad ya que resultaba evidente que ni nosotros mismos, ni el plan de lanzamiento, ni la tecnología se encontraban preparados para operar fuera de los mercados de los antiguos estados soviéticos.

Estos dos importantes fracasos, junto con el bloqueo sufrido en Kazajstán y algunos otros lanzamientos poco afortunados en Rusia, provocaron una grave crisis moral en nuestro equipo a mediados de 2016. Perdimos la fe en nosotros mismos y en el producto, y empezamos a cuestionar si realmente el servicio era útil y necesario. Se nos cayeron las alas. En una reunión llegué a decir a mi personal que teníamos que reinventar inDriver. Para superar aquella crisis, teníamos, si no reconstruir el servicio desde cero, al menos introducir varias modificaciones y mejoras importantes. Por suerte, logramos recuperar nuestra fe gracias a la situación que se produjo con el grupo “Mail.Ru.”

Desde nuestros primeros contactos con diferentes fondos de capital de riesgo, allá por el 2014, seguimos en contacto con la comunidad inversora, pese a no realizar ninguna recaudación de fondos específica y evitar cualquier iniciativa de relaciones públicas. Un día conocimos a Alexey Milevskiy, un profesional inteligente

y agradable que ocupaba el puesto de director de inversiones de “Mail.Ru”, junto con Yandex, uno de los dos principales grupos tecnológicos de Rusia. Nos reunimos un par de veces y le hablé de la empresa y de nuestra tecnología, le mostré los números básicos y se mostró muy interesado. Firmamos un acuerdo de confidencialidad y le otorgamos acceso completo a nuestros datos. Milevskiy y el director de estrategias de la empresa, estuvieron en Yakutsk unos días, hablaron con nuestros ejecutivos clave, vieron cómo trabajábamos y dieron algunos paseos con inDriver. Les gustó todo lo que vieron y me invitaron a su sede moscovita para reunirnos con el jefe de todo el holding, Dmitry Grishin que, como socio de los oligarcas rusos Yury Milner y Alisher Usmanov, había realizado una brillante carrera en la industria de las tecnologías de la información, contribuyendo, de forma decisiva, al desarrollo de “Mail.Ru”, una poderosa organización.

Grishin y yo, pasamos una hora aproximadamente en el ático de su rascacielos, en la avenida Leningrado de Moscú, conversando sobre temas distintos. Pude percibir que Dmitry me estaba evaluando como empresario y como persona. De lo poco que habló sobre el sector de los taxis, recuerdo que mencionó que “Mail.Ru”, había perdido su momento para entrar en el mercado y que quería convertirnos en su equipo piloto para, en palabras suyas, “subirse al último tren”.

Un par de días después, me invitaron de nuevo para presentarme la propuesta. Antes de la reunión, no sabía si se trataba de una inversión, una fusión o una adquisición y por extraño que parezca, no estaba nervioso en absoluto. Me amparaba la idea de que habíamos construido una gran empresa y que nos merecíamos una buena oferta. A la reunión, además de Milevskiy, acudió Boris Dobrodeyev, director de la red social VK.com, y que, posteriormente, pasaría a ser director general del holding. Alexey Milevskiy explicó sus condiciones. Nos ofrecían adquirir el 90% de inDriver por 68 millones de dólares, en tres pagos anuales y con indicadores KPI. A su vez, “Mail.Ru” estaba dispuesto a realizar importantes inversiones en inDriver, tanto en efectivo como a través de anuncios en sus plataformas publicitarias, el portal Mail.Ru, las redes sociales VK.com y OK.ru y otros juegos y recursos.

Cuando todos terminaron de hablar, se hizo el silencio durante un rato. Ahí estaba yo, en el piso 26 sentado en un sillón, observando el sol en el cielo a través de un gran ventanal que iba de suelo a techo. Se podían escuchar los carros bajando a toda prisa por la avenida. Llegaban algunos sonidos procedentes de la recepción. Pensé que la valoración de la compañía, 75 millones de dólares, era una estimación justa de nuestro trabajo de los últimos tres años. Me resultaba muy curioso que aquella historia que empezó con un entusiasta grupo de jóvenes de Yakutsk que crearon una página de publicidad en el portal de VK, y que ahora, aquella misma red social nos hacía una estratosférica oferta de compra. Agradecí a los presentes la propuesta y les solicité que me dejaran meditarla con mi equipo durante una semana. Dicho esto, me despedí y me fui.

La verdad es que la propuesta nos hizo pensar seriamente. Por un lado, era una gran suma de dinero y, además, por así decirlo, nos abría la posibilidad de acceder a los recursos casi ilimitados de una empresa tan enorme como Mail.Ru. A medida que la compañía creciera, el 10% podría alcanzar un valor igual o superior a los 68 millones ofertados por el 90%. Por el contrario, pese a que no era nuestro mejor año, y que habíamos sufrido una racha de pérdidas y una crisis de fe en nosotros mismos, creíamos en el fuerte potencial de la tecnología y las buenas perspectivas de la compañía. El equipo se encontraba motivado y con muchas ganas de alcanzar cimas más altas ya que en el prometedor sector del transporte por carretera, “Uber”, “Lyft”, “Ola” y “Grab”, estaban haciendo un negocio multimillonario frente a nuestros ojos. Más de un tercio de los 20 “unicornios”, empresas con una valoración de más de mil millones de dólares, eran empresas de movilidad por carretera. Por otro lado, a diferencia de todas estas multinacionales, carecíamos de acceso a inversiones a gran escala, a relaciones públicas globales potentes y a una larga serie de recursos difíciles de conseguir para una empresa emergente de una pequeña y remota ciudad de Siberia oriental.

Pasé varias horas en la rocosa orilla del río Lena, en los pintorescos alrededores del pueblo de Elanki, a 160 kilómetros de Yakutsk, en el que un hermoso día de verano me encontré por casualidad en un festival de escalada. El enorme río fluía

tranquilamente, las nubes flotaban en el cielo y yo estaba sentado sin saber qué era lo mejor. Algunos de nuestros altos ejecutivos se encontraban en un estado parecido.

Al final, después de muchas dudas y discusiones, decidimos que queríamos obtener, al menos, una valoración de 100 millones de dólares. Ese importe significaba un hito de referencia con el que podríamos sentir, con la conciencia tranquila, que habíamos logrado un éxito tan grande que inspiraríamos a muchas otras personas para que se desarrollaran en las TI. Respondimos a Mail.Ru, que estábamos dispuestos a discutir un acuerdo por una valoración de 100 millones de dólares. Al cabo de un rato, Milevski, dijo que su oferta no había cambiado, tras lo cual, sin ninguna duda, rechacé la oferta de Mail. Ru.

Descubrí mucho más tarde, el motivo por el que se negaron a aumentar su oferta fue que Grishin pensó que yo, un experimentado empresario con cultura y creencias propias, no encajaría bien en su corporación y seguramente no duraría mucho. Tras mi marcha, inDriver entraría en una zona de riesgo y “Mail.Ru”, no estaba dispuesto a arriesgar más de lo que nos ofrecían.

El rechazo de aquella oferta aumentó de manera espectacular la confianza de nuestro equipo. En términos de videojuego, uno de los principales negocios de Mail.Ru, sumamos un +100 a nuestra moral.

Me gustaría señalar, que una vez tomada la decisión, nunca debe aparecer el arrepentimiento. Sobre todo, si se tomó sobre la base de unos principios y valores. Todo es para bien en el mejor de los mundos. La mayor confirmación de este postulado fue que tres años después, inDriver había multiplicado su valor más de 10 veces.

Durante la temporada de invierno 2016-2017, inDriver se ocupó únicamente de los lanzamientos en Rusia, ya que en Kazajstán ya no quedaban ciudades. En esos dos años, el equipo llevó a cabo una importante renovación del producto, nos deshicimos de las llamadas de teléfono, añadimos la función de contraoferta, las notificaciones inteligentes de nuevas solicitudes, las calificaciones

de los conductores y muchas otras actualizaciones y mejoras. La tecnología se hizo más compleja y multifactorial. Cada ciudad o pueblo era etiquetado en el sistema con más de 100 variables y parámetros diferentes, lo que otorgaba mayor adaptabilidad del servicio a las condiciones de cualquier lugar. Perfeccionamos el método de elección de las nuevas ciudades para inDriver, el proceso de preparación y lanzamiento, el desarrollo posterior, el soporte técnico y adaptamos nuestras bases de datos al creciente número de solicitudes y volúmenes de datos.

Después de introducir las valoraciones de los conductores por parte de los pasajeros y vincularlas a la distribución de las solicitudes, de repente los conductores se volvieron mucho más educados e instruidos. La valoración media de los viajes por parte de los pasajeros pasó de 4,3 a 4,85 sobre 5, en cuestión de meses. En cierta ocasión, un conductor incluso se bajó del carro para abrirme la puerta. ¡Se lo conté a los chicos de nuestra sala de chat de inDriver, “¡Yey! Por fin brindamos un servicio perfecto.” A lo que respondieron, “venga Arsen, habrá reconocido tu rostro”.

Oleg Serkin, antiguo jefe de nuestro principal competidor en Yakutia, el servicio de taxis Maxim, vino a trabajar para nosotros y mejoró notablemente nuestro segmento de transporte interurbano y de carga. Un tiempo después descubrimos que nuestro Departamento Interurbano, con apenas dos empleados y prácticamente cero gastos adicionales, estaba logrando generar casi la misma cantidad de viajes que “BlaBlaCar”, el reconocido líder del mercado en los países de la antigua Unión Soviética, y eso, teniendo en cuenta que estaba volcando grandes esfuerzos e inversiones en la expansión del mercado regional pese a no obtener beneficios. En nuestro caso, el servicio interurbano empezó a ser rentable casi desde el principio y las cifras siguieron aumentando hasta alcanzar niveles relativamente importantes.

Nos volvimos más creativos, además de los canales publicitarios habituales, por primera vez empezamos a utilizar novedosos métodos de promoción para mantener el crecimiento orgánico de nuestra audiencia. Realizamos algunas intervenciones

extravagantes, como fue la de subir a un gato a una farola para que más tarde, conductores de inDriver, pudieran “rescatarlo” y generar un emotivo contenido en las redes sociales y en los medios de comunicación. Otra de ellas, fue ensamblar unas piezas de chatarra en el capó de un carro y publicamos unas fotos y una dramática historia de cómo los arcaicos servicios de taxi estaban desesperados con la llegada de nuestra nueva y desenfadada aplicación a su ciudad y que debido a nuestras condiciones, significativamente más ventajosas, intentaban detenernos. Aquellas fotos causaron sensación en internet. El mejor regalo de relaciones públicas gratuitas que nos pudieron hacer, fueron las denuncias que aquellos servicios de taxi presentaron contra nosotros en varios organismos gubernamentales, la Fiscalía, la Comisión Antimonopolio y la policía de tráfico. Su difusión provocó la indignación del público y generó un gran apoyo popular hacia nuestra compañía y un gran volumen de menciones en las redes sociales y los medios de comunicación. Intentamos difundir cada uno de estos casos de todas las formas posibles, e incluso, pensamos en provocar a los servicios de taxi para que presentaran nuevas denuncias contra nosotros.

Nuestro optimismo no se vio empantanado ni siquiera por el desafortunado lanzamiento en una de las primeras ciudades de más de un millón de habitantes de Rusia, durante el que, pese a todo, probamos muchas innovaciones y desarrollos. Ahora percibíamos con claridad que la empresa estaba al alza. Habíamos superado nuestra crisis de 2016 enfocándonos en mejorar, nos recompusimos, reforzamos nuestro equipo y mejoramos nuestro producto, el lanzamiento, el marketing y todos los demás procesos.

El éxito de los nuevos lanzamientos y las mejoras tecnológicas nos permitieron acelerar la expansión de la red de ciudades y de nuevo empezamos a pensar en una recaudación de fondos, que nos permitiera realizar más lanzamientos, llegar antes a las grandes metrópolis e impulsar nuestra expansión en el extranjero. Preparamos unas presentaciones sencillas, tabulamos los datos y empecé a concertar reuniones con algunos fondos de capital de riesgo. La comunicación con fondos extranjeros estaba efectivamente cerrada para nosotros, ya que éramos una empresa puramente rusa que

operaba al 100% en los mercados de Rusia y la CEI, y esto suponía un factor de desistimiento para casi todos los inversores extranjeros. Varios intentos de contacto con capital exterior quedaron sin respuesta, otros nos aconsejaron ponernos en contacto con fondos rusos y al final decidimos seguir sus consejos.

Rusia, no puede presumir de un mercado de capital de riesgo realmente grande, ya que comenzó a desarrollarse a finales de la década de los 2000, y alcanzó sus máximos, a principios de 2010 y se vio gravemente perjudicado por la crisis política de 2014 y la posterior caída del rublo. No obstante, aun así, es un sector bastante activo y avanzado. Muchos fondos han dejado de invertir o han abandonado el país y en general, el mercado se encuentra estancado. Una de las principales desventajas del mercado nacional, es que las grandes empresas realizan pocas adquisiciones de startups. El número de acuerdos es inferior a los de Estados Unidos, China o Europa. Es difícil que una startup rusa, centrada en el mercado nacional, encuentre una salida del mismo, es decir, sea comprada por alguna gran empresa (M&A) o realice una OPI, al haber cotizado en bolsa y haberse convertido en una empresa pública. Esto desmotiva seriamente a los inversores de capital de riesgo, ¿por qué invertir en una compañía si luego no puedes obtener dinero por tu participación? Cabe indicar que los casos de expansión exitosa de empresas tecnológicas rusas en el extranjero son tan escasos que constituyen la excepción más que la regla. En mi opinión, esto es debido a tres problemas fundamentales. En primer lugar, el mercado ruso es suficientemente grande como para que los startups se centren exclusivamente en él; en segundo lugar, no es lo suficientemente grande como para desarrollar una infraestructura completa con mecanismos de OPI y de fusiones y adquisiciones. Por ejemplo, para una startup de Israel o Estonia, simplemente no hay otro camino que apuntar directamente al desarrollo global. Al mismo tiempo, en el caso de EE.UU. y China, hay suficiente mercado interno e infraestructura para convertir, en poco tiempo, una pequeña iniciativa en una empresa multimillonaria susceptible de ser lanzada exitosamente a bolsa, o ser absorbida por una gran corporación. Rusia se encuentra en un punto intermedio que impide a las empresas locales definir una estrategia clara.

En tercer lugar, las empresas rusas son fuertes en programación y tecnología, pero son deficientes en cuanto al desarrollo del negocio y su componente comercial. A menudo, los creadores y los altos directivos lo hacen todo al azar, sin hacer uso de técnicas y tecnologías de desarrollo empresarial avanzadas, pese a que éstas, no son demasiado complicadas en realidad. Como mínimo deberían leer el libro “El método Lean Startup” de Eric Rees.

inDriver necesitaba una inversión de entre 5 y 10 millones de dólares. El número de fondos de capital de riesgo que pueden firmar un cheque de semejante importe en Rusia es muy pequeño, decenas o cientos de veces menor que en Norteamérica o China. Comenzamos a localizarlos a través de nuestros contactos. Las presentaciones suelen llamarse “intro” (del inglés introducción - presentación) y suponen la forma más eficaz de encontrar un inversor. En general, la comunicación con los fondos resultó positiva e interesante. Nos distinguíamos claramente de otras startups por nuestra rápida tasa de crecimiento, nuestra rentabilidad y nuestro inusual modelo empresarial. También resultaba inusual el lugar desde el que se desarrollaba la empresa, Yakutia. En Rusia, las grandes empresas emergentes suelen aparecer en Moscú, San Petersburgo y otras grandes ciudades con millones de habitantes.

Nos sucedieron algunas historias divertidas y desconcertantes con los inversores. Por ejemplo, en una conversación con el socio director de uno de los más grandes y prestigiosos fondos de riesgo de la capital, me sugirió que les cedieramos nuestra tecnología para crear una compañía propia y entrar en el mercado de Moscú. Se mostró dispuesto a discutir amablemente conmigo “el tamaño de la participación que podían asignar” a la nueva empresa. Según se mire, en los negocios cualquier propuesta dentro del marco legal tiene derecho a existir, pero hay un cierto límite más allá del cual, dichas propuestas dejan de ser éticas. En esta ocasión, bajo mi punto de vista, el inversor había cruzado esa línea.

En la segunda reunión que mantuvimos con otro fondo, impulsado por una gran empresa rusa, intentaron jugar al “agente bueno y agente malo” conmigo. Mientras uno de los gestores me

apoyaba amablemente, el otro trataba de acosarme con preguntas negativas. Ignoro cuál era el propósito de aquella manipulación, pero cuando me cansé, arrojé mi rotulador sobre la mesa y me marché de la sala. Más tarde, el administrador general del fondo comentó entre sus inversores que yo le había tirado un rotulador a la cara y que había abandonado bruscamente aquella reunión en la que él, curiosamente, no había participado.

Otro fondo, tras mantener una estrecha comunicación y varias reuniones con sus socios comanditarios (LP), nos hizo una oferta de 20 millones de dólares, el doble de la cantidad que necesitábamos. Aumentaron la cifra para tratar de conseguir una participación mayor. En principio, podríamos haber aceptado, pero en los contratos y acuerdos de accionistas que recibimos, encontramos cláusulas que resultaban inaceptables para nosotros. Por ejemplo, el inversor podía cambiar al director general de la compañía en cualquier momento o ponerla a la venta en caso de “evolución desfavorable del negocio”, reservándose, además, el derecho a determinar que era una evolución favorable o desfavorable. Nuestra propuesta de eliminación de dichas cláusulas de los documentos fue rechazada por el fondo alegando que eran condiciones estándar para ellos.

Estas “minas” no deben pisarse nunca ya que tienden a explotar tarde o temprano. Hay que estudiar a conciencia los documentos legales ya que una sola cláusula escrita en letra pequeña en la página treinta, puede resultar devastadora para una empresa. Es necesario involucrar a abogados con contrastada experiencia, que ayuden a que el fundador o director general conozca los conceptos básicos del derecho en inglés y pueda leer, el mismo, los documentos importantes antes de firmar.

Como norma general, los creadores de startups deben estar preparados para cualquier cosa y tener presente, en todo momento, que más vale prevenir que lamentar.

El punto fuerte de la empresa es su equipo. Un equipo débil puede arruinar cualquier negocio próspero, mientras que un equipo fuerte

y motivado logrará desarrollar un negocio exitoso, incluso en las circunstancias más difíciles. Por desgracia, la motivación de muchas empresas sigue basándose en el componente material. Sin duda, el dinero es importante pero no puede ser el principal y único motor de crecimiento, especialmente en un campo intelectual como el de las TI. ¿Por qué? Aquí tenemos que ampliar el zoom y observar la cuestión con un ángulo más amplio.

No existe una definición universalmente aceptada sobre el sentido de la vida. En mi opinión, la vida puede verse como un experimento celestial a gran escala con ciertas reglas de juego. No sabemos quién lo dirige ni por qué, al menos todavía, pero lo que es evidente para mí es que el vector básico de la vida es el desarrollo. Todo evoluciona de lo simple a lo complejo. Los organismos unicelulares han evolucionado hasta convertirse en homo sapiens inteligentes, las tribus avanzaron hasta sociedades complejas y bien organizadas, los pueblos de pescadores se transformaron en megalópolis modernas, los teléfonos con marcación giratoria en teléfonos inteligentes, etc. Desde mi punto de vista (el de un desarrollador absoluto), el bien favorece el desarrollo y el mal lo obstaculiza. Por ejemplo, ayudar a los huérfanos fomenta el desarrollo de la sociedad, mientras que el robo y la corrupción lo obstaculizan.

El famoso historiador Lev Gumilev, dijo: “La etnogénesis imita la ontogénesis”, lo que significa que el ciclo de desarrollo de los pueblos y las naciones se asemeja al ciclo vital de una persona individual, una nación tiene su propia juventud, madurez y vejez. Para ampliar la analogía, las sociedades humanas (y las empresas) se asemejan a los organismos pluricelulares y al igual que estos últimos, se concentran en la supervivencia. Se trata de un instinto básico. Los estados y naciones, como los organismos vivos, disponen de sistemas inmunitarios (moral, religión y leyes) que los protegen del daño y permiten su desarrollo. El objetivo de estos sistemas ancestrales, es evitar los asesinatos, los robos, la violencia y otras acciones destructivas, pero gradualmente se van debilitando y pierden el poder, especialmente la religión. La gente deja de creer en afirmaciones dogmáticas e inmutables que fueron escritas miles de años atrás. Como resultado, las comunidades malgastan su sentido de dirección y propósito, lo que dificulta su desarrollo.

La respuesta de la civilización a este desafío fue un nuevo sistema inmune que surgió en el siglo XX, el sistema de valores del consumidor. En este marco, las propias personas crean constantemente nuevos objetivos y significados para sus carreras, su bienestar personal e incluso en la planificación de compras individuales. La desviación de la norma y el comportamiento antisocial, conllevan el riesgo de perder estatus en la jerarquía social del consumo. Este sistema simple y universal, tal vez sea el más eficaz de todos los que se han creado, pero tiene algunos defectos esenciales. Es como un zapato de un tamaño y una forma determinados que es fácil de fabricar en cantidades industriales, pero que no se ajusta a todo el mundo en todo momento. El sistema de consumo se basa en el egoísmo, que, en sus manifestaciones extremas, devuelve a las personas al mundo animal. Esto queda bien ilustrado por las muchas imágenes de peleas y empujones en las rebajas del Black Friday y en los muchos delitos graves que se cometen por el lucro propio. En el caso de las empresas, un sistema de incentivos para el consumidor basado en recompensas materiales también resulta egocéntrico y de eficacia limitada ya que, en lugar de unir, divide al equipo.

En Sinet, el enfoque en el desarrollo continuo y la contribución al mundo han demostrado ser eficaces herramientas a lo largo de los años. El primero, te permite cabalgar la ola principal, el vector clave del mundo que te rodea, y el universo comienza a apoyarte. La segunda, hace que el equipo se sienta más feliz, como he escrito más arriba. Los científicos han descubierto que cuando una persona ayuda a otra, en su interior se produce oxitocina, una hormona que está relacionada con la socialización y el aumento de la espiritualidad.

Además, y esto es un hecho muy interesante, el deseo de ayudar a los demás pertenece a la naturaleza más profunda de las personas. Hace unos 75,000 años, el supervolcán Toba entró en erupción, llevó el invierno a todo el planeta y provocó una extinción masiva de especies. Según algunos científicos, sólo sobrevivieron un par de miles de homo sapiens en África Central. ¿Qué les ayudó a sobrevivir? ¿Que los distinguía de otros animales y de otras tribus? ¡Ayudaban a otros miembros de la tribu! Dichos científicos, creen que aquella tribu sufrió una mutación de ADN que generaba un

reflejo de apoyo mutuo. Es una conclusión interesante, aunque tal vez no se trate de una mutación genética sino del desarrollo de este reflejo en la formación de la cultura tribal humana, ya que aquellos grupos en los que los individuos se apoyaban mutuamente tenían más probabilidades de sobrevivir. Las investigaciones de los psicólogos David Rand y Ziv Epstein sobre casos en los que las personas habrían arriesgado su propia vida para salvar la de otros, demostraron que, esas personas se lanzaron a ayudar de forma automática, irreflexiva, sin sopesar los riesgos y las posibles consecuencias, ya que se trata de un mecanismo arraigado en lo más profundo del subconsciente. El ser humano es una de las pocas especies de animales que se preocupan por proteger a los hijos de otros y los suyos propios. Sea como sea, el reflejo de apoyo reflexivo del ser humano se ha desarrollado a través de la evolución y ha ayudado a los humanos a alcanzar la cima de la pirámide evolutiva.

La motivación del equipo puede y debe utilizar este instinto de ayuda mutua, este deseo de retribuir, aportando su grano de arena al mundo. Toda nuestra experiencia demuestra que se trata de un enfoque eficaz y viable. Se deben buscar negocios que le permitan mejorar el mundo y evitar aquellos que produzcan un impacto negativo. Nosotros, por ejemplo, nunca hemos vendido ni venderemos alcohol ni crearemos casinos online.

El resultado, es un equipo que abraza estos valores, dispuesto a la contribución y el desarrollo, unido y más feliz. La compañía está empezando a crecer, un crecimiento constante y orgánico que no se derrite con el tiempo y que permite que el tamaño del equipo supere los cientos y miles de personas. Con la ayuda de un equipo así, se puede crear la historia más bella y el propio fundador puede sentirse feliz y orgulloso de los resultados. Traer al mundo una organización así, supone aportar nuestro grano de arena.

Detrás del desarrollo y de la contribución, está el éxito comercial que, de hecho, puede considerarse como una medida de beneficio para el mayor número de personas posible. Me encanta esta cita escrita por Bruce Lee cuando tenía 21 años, “Mi razón para hacer esto no es con el único objetivo de ganar dinero. Los motivos

son muchos y entre ellos se encuentran: quiero que el mundo conozca la grandeza de este arte chino; quiero enseñar y ayudar a la gente; quiero tener una posición acomodada para mi familia; me gustaría crear algo; y el último, pero sin embargo uno de los más importantes, es porque el Kung Fu es parte de mí mismo. Sé que mi idea es correcta y por lo tanto los resultados serán satisfactorios. Realmente no me preocupo por la recompensa, pero debo poner en marcha el mecanismo para obtenerla. Mi aportación, será la medida de mi recompensa y mi éxito.” Quiere decir que una recompensa o un éxito material, es un efecto secundario de tu contribución al mundo. Este es un pensamiento profundo y poderoso.

El desarrollo conlleva, además, un asombroso efecto inspirador. Este efecto puede observarse, por ejemplo, cuando un pequeño grupo de redes sociales de Yakutsk, creado por ciudadanos de a pie en respuesta al complot de un cártel, se convierte en una empresa de talla mundial o cuando nuestros compañeros, con un terrible pánico de meterse en el agua, a través del esfuerzo personal logran hacer kitesurf en Sri Lanka o Filipinas. A todos los sinetarios, a muchas otras personas y a mí, nos inspira muchísimo contemplar, que la fuerza de voluntad, la inteligencia y el talento crean, desde cero, algo valioso e importante. Invito a todo el mundo a utilizar este enfoque ya que realmente funciona. Imagine a miles de personas con el decidido objetivo de desarrollar y mejorar el mundo e inspirar a otros a hacer lo mismo. ¡Unas pocas chispas pueden encender la pradera entera!

Finalmente conseguimos encontrar nuestro primer inversor. Era un fondo de inversión, “LETA” al que llegamos a través de una cadena de conocidos y tras varias reuniones nos sentimos mutuamente atraídos. Es importante que una empresa emergente se sienta en sintonía con sus inversores. En el caso de LETA, puede estar relacionado con el hecho de que el fondo fue creado por el “Grupo LETA”, una compañía tecnológica creada por Alexander Chachava. Él y yo, teníamos una edad parecida, procedíamos de entornos profesionales similares y también había pasado muchos años trabajando en la informática rusa y desarrollando su propia compañía, así que, inevitablemente, congeniamos al instante. Valoramos la

buena reputación de la empresa y el estilo de comunicación del propio Alexander, que era muy respetuoso y tranquilo. Diría yo que el mejor adjetivo para describirlo sería “gentil”.

Después de firmar la hoja de términos, el fondo se dispuso a realizar su debida diligencia. Alexander voló a nuestra oficina en Yakutsk, mientras yo estaba en un viaje de negocios en ese momento y pudo comprobar, de primera mano, que éramos una empresa moderna, trabajando al mismo nivel que las principales empresas tecnológicas, con un personal y equipo directivo formado por profesionales experimentados y motivados. Aquella visión, reforzó su decisión de invertir en nosotros. Firmamos un acuerdo de inversión de 5 millones y así, recibimos la primera inversión en la historia de inDriver.

Con estos recursos, a finales del verano de 2017, comenzamos los preparativos del que, posiblemente, fuera el lanzamiento más complejo e importante de los realizados en los mercados de la antigua Unión Soviética, la ciudad de Moscú. La capital rusa requiere grandes recursos para desarrollar cualquier proyecto por su enorme tamaño y el altísimo nivel de competencia que se puede encontrar. Los grandes conglomerados tipo “Yandex”, “Uber”, “Vezet” y muchos otros, luchan por cada porcentaje de cuota de mercado en Moscú, destinando a ello, cientos de millones de dólares. Entre otras cosas, los moscovitas son consumidores muy consentidos y exigentes que demandan un nivel de servicio muy elevado.

Estábamos a punto de sumergirnos en aquel océano escarlata (en términos de Stephen Covey) como una pequeña empresa, con recursos limitados, incluso con la inversión de 5 millones de dólares que acabábamos de recibir. En las situaciones donde las fuerzas son desiguales, se debe realizar un movimiento fuerte y asincrónico, sin enfocarse en los recursos materiales, que no están disponibles, sino en la inteligencia y la creatividad del equipo. Pasé varias semanas en Moscú, utilizando los principales servicios de taxi y agregadores, entrevistando a más de cien personas entre taxistas y pasajeros. Mis conclusiones fueron, que todo funcionaba bien en el segmento de mercado de los viajes cortos. Los viajes eran económicos, entre 70

y 80 rublos, como el autobús, el trolebús o el metro, ya que el taxi resultaba mucho más cómodo para los pasajeros. Los conductores habían resuelto el problema de los viajes cortos, excesivamente baratos, con el cobro de un importe adicional de los agregadores. También descubrí que la gente estaría dispuesta a pagar en efectivo o directamente a través de la aplicación de pagos instantáneos, si pudieran ahorrar entre un 15 y un 25% del costo del viaje. A través del uso de pagos directos entre pares, inDriver podía eliminar las comisiones del 4% de los bancos y sistemas de pago, y repercutir ese ahorro a los usuarios. También sacamos conclusiones del fallido lanzamiento en Ekaterimburgo. inDriver acumuló mala reputación entre los conductores y nos bloquearon, ya que las tarifas ofrecidas por los pasajeros eran excesivamente bajas. Las decisiones, el diseño posterior y su desarrollo, nos condujeron a crear una versión de inDriver especial para Moscú, centrada en las distancias medias y largas en las que los pasajeros no podían proponer tarifas demasiado bajas. En tres meses, contratamos a unos 3,000 conductores moscovitas con licencia. No fue muy difícil porque la mayoría odiaba a los grandes agregadores por rebajar gradualmente las condiciones y exprimir a los conductores con tarifas bajas y comisiones cada vez mayores.

¡Tras reunir varios miles de conductores, procedimos con el lanzamiento! Fue muy emocionante ver en nuestra aplicación los iconos de los choferes de inDriver desplazándose por aquellas calles tan familiares para todos los habitantes de Rusia. Poco a poco el ritmo de solicitudes y los comentarios positivos que recibimos de los pasajeros fue creciendo. Seis meses después, ya gestionábamos decenas de miles de viajes al día. Fue un rotundo éxito, sobre todo porque no lanzamos ofertas promocionales, recompensas por invitar a amigos o bonificaciones a los conductores. En resumen, no pagamos por esos usuarios ni inflamos artificialmente las cifras, su lealtad y aprecio eran reales y orgánicos.

Tres meses más tarde, repetimos éxito en San Petersburgo y me maravilló incluso más que en Moscú, ver circular nuestros carros por aquellas legendarias calles y plazas que me traían tantos recuerdos de mi infancia.

Convencidos de que estábamos preparados para operar en mercados complejos y altamente competitivos, empezamos a preparar la expansión a países extranjeros. El fondo “LETA” ya había visto en acción a nuestro equipo y nos apoyó decididamente, firmando otro acuerdo con nosotros por 5 millones de dólares adicionales.

¡Yo concedí mi primera entrevista a un medio de comunicación de nivel global, el “Financial Times” de Inglaterra!

La creación de un modelo específico para Moscú es un ejemplo interesante de lo que considero una de las principales funciones y tareas del CEO de una empresa tecnológica. Un líder inteligente no debería limitarse a formular una estrategia de desarrollo para su empresa, sino crear y aplicar personalmente un algoritmo para resolver tareas estratégicamente importantes. También debe ser capaz de entender correctamente una situación, ver todos los matices de una tarea y programar una sólida secuencia de acciones. Más tarde debe supervisar personalmente la aplicación de ese proceso por primera vez, depurarlo, transmitirlo y enseñar a ponerlo en práctica al resto de directivos. Así, es como los mejores y más experimentados pilotos, alpinistas o gimnastas operan, formulan nuevos conceptos complejos, los ejecutan ellos mismos y luego los demás los copian. El verdadero liderazgo consiste en dar ejemplo y enseñar, no en dirigir o controlar las acciones del personal.

Otro deber y función importante de un líder, es la capacidad de inspirar y motivar al equipo, establecer objetivos ambiciosos y utilizar incentivos materiales y no materiales. Inspirar a las personas y ayudarles en su desarrollo es una de las mejores formas de cuidar a los demás. Así pues, cuando un director general domina las habilidades estratégicas, resuelve los problemas clave, y sabe formar y motivar a su equipo, será un director hábil y poderoso y un verdadero líder al que los demás seguirán. Me gustó como Roland Huntford describe los diferentes estilos de liderazgo de Amundsen y Scott, en su libro “La conquista del Polo Sur”. Amundsen era muy consciente de que la personalidad de un ser humano es un instrumento con el que se puede interpretar la más bella melodía con

ligeros movimientos. Scott veía a sus compañeros como marionetas con hilos. Tuvo un equipo de expedición depresivo y pasivo que, como robots sin vida ni voz, esperaban órdenes de arriba. Otro rasgo de verdadero líder, es una fuerte voluntad transformadora, orientada hacia el exterior en detrimento de las ambiciones personales.

Tras el éxito en Moscú, fuimos conscientes de que el equipo y la tecnología estaban por fin preparados para lanzarse a los mercados extranjeros. Tras un minucioso análisis multivariante y muchos otros ensayos, nos decidimos por Saltillo, en el noreste de México, como punto de partida. Enviamos a un experimentado equipo de especialistas y comerciales, alquilamos unas oficinas temporales y comenzamos los preparativos.

Saltillo, es una ciudad provincial de tamaño medio, con una población de 700,000 habitantes, conocida porque cerca de ahí tuvo lugar una de las principales batallas de la guerra mexicano-estadounidense de 1846 a 1848, en la que los Estados Unidos finalmente reclamaron Texas y Nuevo México. Los mexicanos son gente amable y agradable, en cierto modo parecidos a los habitantes de la antigua Unión Soviética, pero hay un aspecto de su cultura a tener en cuenta a la hora de hacer negocios en México, la gente no tiene prisa. Si una reunión está fijada para, digamos, las 14:00 horas, para ellos llegar a tiempo significa llegar a las 14:40 y llegar un poco tarde significa aparecer alrededor de las 15:20. También, tienen un corto periodo de trabajo matutino que da paso a la pausa del mediodía, la famosa siesta durante la que nadie hace nada. La promesa de enviar un archivo el martes, puede significar que lo recibirás el viernes. No obstante, todo se hace con un genuino encanto y una actitud muy positiva.

Durante nuestros preparativos para el lanzamiento en Saltillo, quedó claro que, a pesar de ciertas especificidades regionales y diversas discrepancias, en general, la estrategia de preparación que habíamos creado y perfeccionado durante todos estos años funcionaba también ahí. Solo había que adaptarse y desarrollarse

de acuerdo con las especificidades de la región. El producto también resultaba comprensible e interesante para los mexicanos. Descubrimos un hecho interesante, el español varía notablemente de un país a otro de América Latina y es un factor para tener muy en cuenta a la hora de escribir aplicaciones, publicidad o productos de formación.

Rápidamente desplegamos un centro de llamadas y debutamos en nuestra primera ciudad de América a finales de abril de 2018. Es difícil no exagerar sobre la importancia del comienzo en Saltillo. Era una verdadera prueba de fuego para comprobar si nuestra tecnología mejorada radicalmente, podía tener demanda y resultar de interés para la gente de fuera de Rusia y los países de la CEI. Si nuestro producto resultaba valioso para ellos, ¡el mundo entero se abriría ante nosotros! De nuevo, como muchos años antes en Yakutsk, o más tarde en Astaná y Moscú, pasamos los primeros días del lanzamiento conteniendo la respiración y observando los números en tiempo real. ¡La ciudad despegaba! Cada día, tímidamente al principio y luego con mayor ritmo, la curva de solicitudes y viajes realizados aumentaba. El equipo y yo, nos sentíamos increíblemente inspirados; el triunfo en una ciudad mexicana anunciaba un éxito mayor a nivel global.

Un mes después, en mayo de 2018, lanzamos en Cúcuta, nuestra primera ciudad en Colombia. Progresivamente, país por país, inDriver apareció en Perú, Ecuador, Guatemala, El Salvador y Chile. Los chicos trabajaban en las condiciones más difíciles, en algunas de las ciudades más peligrosas del mundo y con varios conflictos con los servicios de taxi tradicionales. El lanzamiento de inDriver, a principios de junio de 2018 en Ciudad de Guatemala, coincidió con la entrada en erupción de Fuego, un importante y cercano volcán, cuyas cenizas y rocas de lava sobrevolaban la ciudad en la que se había declarado el estado de emergencia. En Brasil, cuando nuestro BDO, Egor Fedorov se encontraba realizando un estudio de mercado en Sao Paulo, un grupo de jóvenes de las favelas se presentó en el centro de la ciudad. Iban descalzos, pero provistos de metralletas con las que no dudaron en asaltar un autobús, sacar a todo el mundo, llevarse todo lo que pudieron, quemar el autobús

y desvanecerse entre las favelas. En este contexto, las ciudades de Rusia y de la CEI parecen perfectamente seguras.

¡Lo más importante, es que toda esa dedicación había merecido la pena! Las ciudades de América Latina despegaron una tras otra como cohetes. En poco tiempo, nuestros mejores lanzamientos de años anteriores parecían regulares en comparación con los de algunas ciudades colombianas y mexicanas. Durante el verano de 2018, alcanzamos un ritmo de 10 nuevas ciudades al mes. En diciembre del mismo año, establecimos un nuevo récord de velocidad de expansión, lanzando más de 30 ciudades en un mes, una media de una ciudad al día. Al final del año, los cinco mejores lanzamientos de la historia de inDriver se habían producido en América Latina. El grandísimo éxito que cosechamos en aquel inmenso continente tuvo varias causas. Resultó que a los latinoamericanos les gustaba regatear, valoraban la libertad y eran extremadamente comunicativos, lo que favorece seriamente los productos orgánicos, nuestro principal motor de crecimiento. Entramos en el mercado con una tecnología, un producto y un marketing maduros, potentes y flexibles, con procesos empresariales bien establecidos y muy estudiados; y la expansión fue dirigida por un equipo experimentado y muy motivado. En una ocasión, teníamos que abrir, urgentemente, un centro de llamadas adicional en Medellín, los chicos alquilaron y equiparon una oficina, contrataron y formaron a 10 empleados locales en una semana.

La suma de todos estos factores ha conducido a nuestro éxito en América Latina. En el centro y el Sur, competimos seriamente con empresas de la talla de “Cabify”, “EasyTaxi” e incluso “Uber”, para la cual América Latina, a principios de 2019, fue la única macrorregión del mundo donde sufrió una caída inmediata del 13% en sus ingresos. En algunas importantes ciudades del continente, desplazamos a la competencia y nos hemos convertido en el servicio número uno. En México, nos enfrentamos por primera vez al mayor servicio de ride-hailing del mundo, el gigante chino “Didi”, y pese a la disparidad de presupuestos y tamaño, inDriver consigue competir con todas estas enormes corporaciones y pretende superarlas en muchos frentes en el futuro.

Hablando de la competencia. La primera cadena de alto nivel con la que tuvimos un altercado fue “Maxim”, un gran operador de taxis de Rusia. Esta cadena realizó una agresiva campaña de expansión en nuestra región principal de Siberia Oriental y el Lejano Oriente, incluyendo Yakutsk, desde 2014. Cuando eres una empresa joven y te encuentras con un competidor fuerte con bolsillos rebosantes, procesos y tecnología racionalizados y un equipo experimentado, es como si un adolescente novato se subiera al cuadrilátero con un profesional en plena forma. No hay más remedio que moverse rápido, desarrollar habilidades sobre la marcha, aprender a esquivar los golpes y a devolverlos y todo eso, esperando que no te den un golpe por debajo del cinturón durante la pelea. Tengo que conceder cierto mérito a Maxim, siempre compitió con nosotros de forma honesta, sin caer en la maldad o el engaño. Curiosamente, después de encontrarnos por primera vez en Yakutsk, volvimos a coincidir con ellos en Chile, en el punto opuesto del globo.

Logramos mantener Yakutsk sin que la cuota de mercado de inDriver bajara del 50%, y, finalmente, recuperara el 70-75%. La cuota es compartida por “Maxim” con otras redes y servicios de taxi locales. También irrumpimos con éxito en numerosas ciudades de Siberia y Extremo Oriente donde “Maxim” ya estaba presente. El principal problema que tienen que abarcar las empresas como “Maxim”, “Vezet” y otras, cuyos viajes son gestionados por operadores, es lo que yo llamo la “maldición de los servicios de despacho”. Es un hecho que hasta el 30% del costo por viaje de este tipo de empresas es destinado a cubrir los gastos del centro de llamadas y esto, evidentemente, resta competitividad a sus tarifas y sus finanzas. Además, si trasladan a sus usuarios a una aplicación, estos tienden a migrar a servicios como “Uber” y “Yandex”. Es decir, taxis que establecen tarifas más bajas para los pasajeros, recurriendo a grandes reservas de inversión. Al hacer clic en el icono, el usuario puede pasar más fácilmente de pedidos telefónicos a la central a solicitudes a través de la aplicación.

El siguiente competidor para nosotros en Rusia y varios países de la CEI fue “Yandex”, el conglomerado tecnológico más famoso y prestigioso de Rusia, que presume de la mayor capitalización de

mercado y la mayor salida a bolsa en la historia de las empresas tecnológicas rusas. Se trata de una gran corporación que, si es necesario, no dudará en mostrarse agresiva y despiadada con las empresas más pequeñas, al tiempo que mantiene intacta su positiva imagen pública.

Nuestro principal competidor en la escena internacional es el famoso “Uber”. El nombre de la empresa procede de una palabra alemana que significa “superior, arriba de, de mejor clase”. En comparación con el gigante estadounidense, inDriver sigue siendo todavía muy pequeño. La conocida multinacional, que en 2009 surgió como un servicio de carros de lujo en San Francisco (servicio de carros oscuros), desarrollo poco a poco el modelo que han adoptado el resto de las compañías de ride-hailing, “Yandex.Taxi”, “Didi”, “Ola”, “Grab” y muchas otras. La empresa penetraba en el país y en algunas ciudades de forma agresiva, ignorando los requisitos legales locales y pagando a los conductores jugosas comisiones por cada viaje, al mismo tiempo que reducía drásticamente el costo de los viajes para los usuarios. También regalaban viajes promocionales con increíble generosidad y se ofrecían recompensas por referido, por atraer amigos y conocidos al servicio. Dada la escala de sus operaciones, unas 700 ciudades en 65 países, “Uber”, ha gastado y sigue gastando enormes recursos en este modelo, incluso incurriendo en grandes pérdidas para ello. La multinacional está respaldada por grandes inversores institucionales, principalmente estadounidenses. En 10 años, han invertido en ella unos 24,000 millones de dólares. En 2019, se convirtieron en la segunda mayor salida a bolsa de una compañía tecnológica después de “Facebook”.

Una vez que se han apoderado de una parte importante del mercado de una ciudad, las empresas como “Uber”, empiezan a reducir gradualmente los pagos a los conductores y aumentan la comisión sobre los pedidos del 0-10% al 25-30% o a veces hasta el 50-60%, mientras mantienen estables las tarifas para los usuarios. En consecuencia, poco a poco los conductores se ven abocados a una situación calamitosa, obligados a trabajar entre 14 y 16 horas al día para obtener al menos unos ingresos mínimos para ellos y sus familias.

Toda la estrategia de estas empresas se basa en convertir a los conductores en una unidad semiautomática y poder sustituirlos en el futuro por autómatas completos, los vehículos autónomos. Además, estos servicios disponen de un total control sobre los precios y pagos, que hace que estos sistemas centralizados sean susceptibles de ser manipulados. En particular, generan grandes dudas sobre la veracidad de los coeficientes de subida durante las horas pico. En cambio, inDriver es un sistema de mercado puramente libre y transparente en el que deciden los propios ciudadanos. Nuestra competencia con las empresas tipo “Uber” se está convirtiendo cada vez más en un enfrentamiento entre el capitalismo de las personas y el de las corporaciones según lo caracteriza Stephen Spahn, un conocido empresario y filántropo de Nueva York.

Paradójicamente, nuestra startup siberiana tiene un enfoque más orientado al mercado, más abierto y más americano, por así decirlo, que “Uber”, una empresa estadounidense. En cualquier caso, pretendemos reducir su cuota de mercado no solo en América Latina, sino en todo el mundo.

Tras haber conquistado el éxito en Centro y Sudamérica, empezamos a planificar nuestra entrada en América del Norte y África. En Norteamérica, elegimos como piloto la ciudad de Nueva York, uno de los bastiones de “Uber”. Por definición, sólo había una razón para ello, Nueva York cuenta con el mayor mercado de taxis de EE. UU y supera con creces a todas las demás grandes ciudades. Apenas una cuarta parte de los hogares en Manhattan tiene su propio carro, en marcado contraste con el resto del país donde las familias suelen tener dos o incluso tres carros. Que una familia de una gran metrópoli no tenga carro, significa que son usuarios activos del transporte público, incluidos los taxis y los servicios de movilidad de pasajeros. En el verano de 2018, en Nueva York se producían alrededor de un millón de viajes al día, 600,000 de los cuales pasaban por “Uber” y “Lyft”. Se trata de un enorme volumen de viajes al elevado costo de un viaje promedio, así que el mercado de Nueva York resultaba increíblemente tentador.

Para preparar el lanzamiento e integrarnos en Nueva York, uno de los principales centros de negocios internacionales, abrimos una pequeña oficina en el corazón de la ciudad, en uno de los rascacielos del famoso Rockefeller Center de Manhattan, en lo que ya era la sexta oficina de inDriver, después de las de Yakutsk, Moscú, Ciudad de México, Bogotá y Ciudad del Cabo. Convertimos la oficina de Nueva York en nuestro cuartel general y trasladamos a varios directivos clave. Teníamos varios motivos para dar tal paso. En primer lugar, el hecho de tener el grueso de lanzamientos en el continente americano hacía que nos resultara más cómodo operar desde ahí por el huso horario. A medida que el foco de atención de los startups se desplaza a otras partes del mundo, por ejemplo, a Asia, no descartamos el traslado de la sede. En segundo lugar, si inDriver quería convertirse en una empresa realmente importante a nivel internacional, sus altos ejecutivos debían estar en uno de los centros neurálgicos del mundo e integrarse rápidamente en el entorno local, adquiriendo todos los conocimientos y contactos necesarios para ello. Solo hay un puñado de lugares en todo el mundo donde desarrollar una compañía de internet global. Nueva York y Silicon Valley están a la cabeza, seguidos muy de lejos por Londres, Berlín, Singapur y algunas ciudades de China. Mantuvimos nuestra plantilla principal en Yakutsk a pesar de la grave escasez de especialistas informáticos con experiencia.

Nueva York, es el centro cosmopolita del mundo, una urbe en constante ebullición. Desde todo el mundo, los profesionales más fuertes y ambiciosos acuden para pelear en una lucha ferozmente competitiva cuyo premio es el éxito profesional y el reconocimiento. La ciudad acoge a los principales bancos de inversión, fondos, bufetes de abogados, empresas de contabilidad, asesores y expertos de todo tipo y ámbito. Las dos mayores bolsas del mundo, NYSE y NASDAQ, también están situadas en el distrito financiero del Bajo Manhattan. Nueva York es, sin duda, uno de los principales centros mundiales de negocios de TI.

Estábamos convencidos de que podríamos establecer con rapidez todas las relaciones y obtener todos los conocimientos necesarios para transformar a inDriver en una compañía tecnológica

verdaderamente importante a nivel internacional, que estableceríamos fácilmente contacto con bancos de inversión del nivel de “Morgan Stanley” y “Goldman Sachs”, así como con las principales empresas de auditoría, jurídicas y de relaciones públicas. Nuestros primeros contactos a este nivel resultaron bastante divertidos, imaginen un encuentro entre los elegantes banqueros de inversión neoyorquinos, graduados en Yale y Dartmouth y personas con aspecto oriental, que hablaban con acento de mafia rusa, procedentes de algún lugar ubicado en el quinto pino de la ciudad más fría del mundo, pero que, no obstante, presentaban unas extraordinarias cifras de crecimiento y una historia genuinamente única. ¡Deberían haber visto sus caras de perplejidad!

Para poder obtener una licencia de servicio de auto negro de la Comisión de Taxis y Limusinas de Nueva York (TLC NYC), contratamos a un antiguo responsable de dicha comisión que, batiendo su récord personal, logro que la obtuviéramos en 16 días. Antes de inDriver, su récord era de 21 días (el plazo estándar son 90). También obtuvimos una licencia en California y Ohio ya que planeábamos el lanzamiento en dichas ciudades a continuación.

Tanya Terentieva, nuestra asesora jurídica, y yo coincidimos con el alcalde de Nueva York, Bill De Blasio, en un acto benéfico celebrado en su mansión al norte de Manhattan. De Blasio, el alcalde más alto en la historia de Nueva York, con una estatura cerca de 2 metros, nos saludó diciendo, “¡Bienvenidos a Nueva York! Aplaudimos el aumento de la competencia en la ciudad. ¡Suerte!”, alzamos nuestras copas y brindamos con él.

Habiendo empezado a reclutar conductores con licencia TLC en agosto de 2018, en tres meses habíamos elevado su número hasta 5,000. Para agilizar la contratación, desplegamos una espaciosa oficina en la planta baja de un centro comercial para poder trabajar con los conductores de la zona del aeropuerto JFK. Los servicios de transporte en auto en Nueva York tienen prohibido aceptar pagos en efectivo o pagos directos a través de aplicaciones, la gente está acostumbrada a pagar con tarjetas. Rápidamente nuestros desarrolladores crearon e implementaron un sistema de pago con

tarjeta bancaria similar al de Uber y otros servicios parecidos, pero añadieron nuevas funciones como la deducción de los impuestos sobre ventas y costo de los seguros o la posibilidad de dar propinas a los conductores. El equipo realizó un enorme volumen de trabajo de alta calidad en muy poco tiempo. Tradujimos y adaptamos nuestros anuncios, páginas de aterrizaje y otros materiales. Estaba en juego el premio gordo, una de las mayores y más famosas ciudades del mundo y el mejor punto de entrada en el mercado norteamericano.

A finales de octubre, inDriver realizó el lanzamiento beta del servicio en Nueva York. Esperamos con el pulso acelerado mientras empezaban a llegar los primeros datos sobre descargas de la aplicación, registros, solicitudes y viajes. ¡Una vez más, pudimos contemplar el rápido crecimiento desde el principio! Anticipando otro gran éxito, el equipo y yo mismo pasamos de un estado de excitación y preocupación a un alegre optimismo que se esfumó casi inmediatamente después de recibir un duro golpe de realidad.

Todo empezó cuando nos dimos cuenta de que un grupo de pasajeros viajaba entre 5 y 15 veces al día. Era extraño, ya que no suele haber muchos de estos pasajeros, los más activos viajan un máximo de entre 3 y 5 veces al día. Luego, una semana más tarde, empezaron a llegar las primeras devoluciones de cargos de los bancos y había muchas más por venir. Dichas devoluciones se producen cuando el titular de una tarjeta reclama al banco el dinero cargado en su tarjeta por no haber autorizado un determinado pago. ¡Rápidamente realizamos una investigación y descubrimos que una parte significativa de nuestros viajes en Nueva York eran abonados con los datos de tarjetas robadas! Algún grupo desconocido compró, al por mayor, datos de tarjetas robadas en la Darknet y los uso con inDriver.

Lo que sucedía es que los viajes efectivamente se realizaban, pero los pasajeros eran diferentes. Nos describieron a estos pasajeros como muy jóvenes, casi adolescentes, en su mayoría afroamericanos. Normalmente viajaban por las zonas desfavorecidas de Brooklyn, uno de los cinco distritos de la ciudad de Nueva York.

Nos enfrentábamos a un ataque bien organizado y a gran escala. A la mayor brevedad, contratamos empresas norteamericanas especializadas en ciberseguridad. Consiguieron reducir la cifra de estafas, pero todavía seguía siendo críticamente alta y esto amenazaba con dañar para siempre nuestra reputación con los bancos locales. Además, las devoluciones de cargos empezaban a suponernos costos considerables ya que, al fin y al cabo, los viajes se llevaban a cabo, los conductores cobraban y más tarde teníamos que devolver el dinero a los verdaderos titulares de las tarjetas. Sopesando las ventajas y desventajas, decidí detener el lanzamiento en Nueva York. Otro factor que influyó en esta decisión fue una ley, recientemente adoptada, por la que se establecía que, si una empresa de taxis generaba más de 10,000 viajes al día, debía abonar un salario mínimo a todos los conductores como si se tratara de empleados a tiempo completo. La ley generó inmediatamente, pérdidas adicionales a “Uber” y “Lyft”, colocándolos en franca desventaja. Además, al mismo tiempo, se introdujeron nuevos requisitos, de manera que un mínimo del 5% de los vehículos debían estar equipados para personas discapacitadas. Por último, se creó un impuesto adicional sobre los servicios realizados en la zona de Manhattan.

Lo más importante de todo es que nos dimos cuenta que, para lograr un lanzamiento exitoso, necesitábamos desarrollar una unidad completa de pagos en línea con solventes profesionales locales, expertos en la lucha contra el fraude y el blanqueo de dinero. En resumen, para empezar en Estados Unidos teníamos que formar un numeroso equipo y destinar importantes recursos.

Así que decidimos volver a intentarlo más tarde, después de realizar una cuidadosa preparación y generar los recursos suficientes. Mientras tanto, para sacar el máximo partido a lo ya invertido, nuestro equipo de relaciones públicas envió comunicados de prensa a los principales medios de comunicación estadounidenses, y aparecimos en medios como “Forbes USA”, “Bloomberg”, “Fox News” y “Mashable”, entre otros. Un par de semanas después detuvimos el funcionamiento de inDriver en la ciudad de Nueva York.

Aquel fracaso supuso una importante bofetada para nuestro ego. El equipo y yo, llevábamos mucho tiempo sin sufrir grandes reveses y nos habíamos acostumbrado al éxito continuo. Mientras me encontraba de pie a última hora de la tarde en la azotea del Rockefeller Center, donde se encontraba nuestra oficina, observando la inmensa y reluciente ciudad nocturna con los rascacielos y los desfiladeros de calles iluminados entre ellos, pensé que debía adoptar una actitud más tranquila ante los fracasos. No obstante, es imposible acostumbrarse del todo a ellos y siguen teniendo un efecto debilitante y frustrante para mí y para los chicos, ya que es una extraña sensación de injusticia, que un equipo haga tanto, invierta tanto talento, inteligencia y energía y pese a todo obtenga una triste derrota. De nuevo aparecía la eterna cuestión de la fuerza y el mantenimiento de la motivación.

Mi mejor amigo se llama Alexander Skripin. Es un gran tipo, un atleta y un exitoso empresario en el negocio de la restauración. En febrero, por su cumpleaños, le regale un viaje conjunto para escalar el monte Kilimanjaro, el punto más alto del continente africano. Decidimos ir a principios de noviembre de 2018, junto con un grupo dirigido por el experimentado guía y reconocido alpinista Viktor Bobok.

Sucedió algo curioso en África, cuando decidimos lanzar nuestro servicio por primera vez, nuestros responsables de marketing analizaron todo el continente y me dieron a elegir entre dos ciudades. La primera era Arusha, en Tanzania y la segunda una ciudad de Kenia. Cuando busqué las ciudades en un mapa, descubrí que Arusha estaba a solo 80 kilómetros del Kilimanjaro. ¡Una simbólica coincidencia! ¡Evidentemente elegí Arusha! En octubre ya sabía que nuestra escalada coincidía aproximadamente con el primer lanzamiento de inDriver en África.

A principios de noviembre, volamos a Tanzania y nos unimos a un grupo de escalada del “Kili”, nombre cariñoso que utilizan algunos escaladores para referirse al Kilimanjaro. Tanzania, es un joven país

de África Oriental, formado en la década de 1960 por la fusión de dos países, Tanganica y Zanzíbar, después de su independencia de Gran Bretaña, de donde se deriva el nombre de “Tanzania”. Es un país multiétnico que alberga unos 120 grupos étnicos, el más conocido de ellos es probablemente el de los espigados y belicosos pastores Masai. No se comen el ganado, solo consumen su leche y su sangre practicando pequeñas incisiones bajo la piel del animal. Hablan suajili, lengua conocida gracias a la película de animación “El Rey León” donde aparece en varias ocasiones el término “hakuna matata” que significa algo así como “no te preocupes, todo va bien y todavía irá mejor”.

El Kilimanjaro tiene 5,895 metros de altura. Esta altísima montaña de origen volcánico está fuera de los sistemas montañosos. Solo existe una montaña algo más baja en los alrededores, Mawenzi. La escalada comienza en el parque nacional del mismo nombre desde una altitud de 1,900 metros. El primer día, se camina por la selva tropical a lo largo de un sendero, entre densos árboles y lianas con numerosos monos saltando entre ellos. Luego, los árboles se van haciendo más pequeños hasta que se convierten en arbustos y el sofocante calor es reemplazado por un clima moderadamente cálido. Los monos también desaparecen, pero se pueden encontrar divertidos camaleones. Al tercer día, el frío es más intenso y el monte se convierte en una sábana cubierta de hierba baja hasta que el paisaje se transforma en un desierto de piedra de aspecto marciano. Finalmente, el quinto día, el del asalto final, aparecen la nieve y el hielo que rodean perpetuamente la cumbre del Kilimanjaro. El paisaje de las montañas es de una belleza tan increíble que resulta imposible describirlo con palabras.

Se realizan varios ascensos y descensos de aclimatación, pero a pesar de ello, a los 4 o 5 kilómetros de altitud, casi todos los escaladores muestran los síntomas del mal de altura, dolor de cabeza, náuseas y debilidad. La razón principal, es que son necesarios alrededor de 12 días para aclimatarse por completo a estas altitudes, lamentablemente el tiempo que los escaladores pueden pasar en el territorio del parque nacional está limitado, de manera que la escalada debe completarse en una semana.

Como los guías conducen al grupo a un ritmo muy pausado, permitiendo una aclimatación más suave, uno tiene tiempo de sumergirse en sus propios pensamientos. Iba caminando por el sendero, pensando que subir al pico era parecido a una carrera empresarial, nosotros mismos creamos condiciones tales que el resultado solo puede ser binario, o 0 o 1. Justo cuando la cima estaba cerca, me vino a la mente la idea descrita en la introducción de este libro. Independientemente de que se alcance o no una cima, objetivo o meta, si se hace con energía, inteligencia y talento, mientras se desarrolle a sí mismo, mejorando el mundo y disfrutando el camino, resultará una experiencia vital valiosa, una emoción pura como la vida misma y obtendrá un resultado inmensurable y siempre creciente que permanecerá con usted, en cualquier caso. Las cimas están extendidas no hacia arriba, sino a lo largo de su escala vital. En la vida, debe ver cada paso como una lección valiosa e interesante que le hará ser mejor, más fuerte y más unido a su verdadero yo.

Todos mis fracasos, incluida la experiencia con Nueva York, han tenido sentido y han sido muy valiosos. Hicimos todo lo que teníamos que hacer, trabajando con toda nuestra energía y por ello, el equipo de inDriver, adquirió una experiencia que, sin duda, le resultará útil en un futuro relanzamiento. Al llegar a la cima del Kilimanjaro nos abrazamos, cansados pero felices, extasiados por la increíble belleza del paisaje. Desplegamos nuestras banderas, nos hicimos unas fotos y emprendimos el camino de regreso hacia los valles de Tanzania. Al día siguiente, partimos hacia Arusha, la primera ciudad de África en la que iba a aterrizar inDriver.

En marzo de 2019, falleció mi madre, una persona maravillosa, amable, hermosa y con gran talento que tuvo la mala suerte de tener que enfrentar un sufrido calvario. La infancia de mamá transcurrió en los hambrientos años de la posguerra. De ocho hermanos ella se hallaba entre los tres que lograron sobrevivir. Ya desde niña, mi mamá nunca gozó de buena salud, enfermaba a menudo y durante su juventud tuvo que pasar por la extirpación de la mitad de un pulmón. A pesar de todas estas dificultades consiguió graduarse en la escuela

con un galardón que equivalía casi a matrícula de honor y consiguió ingresar en el Instituto de Diseño de Instrumentos para Aviación de Leningrado, una de las universidades más prestigiosas y exigentes de la URSS.

Debido a sus problemas de salud, nunca se planteó formar una familia ni tener hijos, pero un día conoció a mi padre, se enamoró de él, se casó y me tuvieron a mí. Después de eso vivió, según mi parecer, una feliz vida como esposa y madre durante varios años. Trabajó como ingeniera en uno de los institutos de diseño de Yakutsk. Después, con el afán de cambiar de especialidad, se licenció en Psicología en la Universidad Estatal de Leningrado y desarrolló el oficio de socióloga.

Cuando mi padre nos abandonó, mi mamá empezó a beber, primero un poco y luego cada vez más. Así mismo, mantuvo contacto con psíquicos y chamanes que influyeron en su personalidad, modificando su personalidad hasta dejar de parecerse a sí misma. Todo aquello culminó en una enfermedad mental aguda y provocó su ingreso en una institución psiquiátrica en la que permaneció varios meses.

Para las personas con familias comunes es difícil imaginar lo que supone la enfermedad mental de un ser querido. Contemplar como la personalidad se va destruyendo paso a paso y en lugar de una persona amable y optimista queda a una persona paranoica, llena de sospechas y miedo animal que percibe espíritus malignos por todas partes. Especialmente aterrador resulta para un niño de 12 años. Presenciar la trágica transformación de la persona más amada y más importante de mi vida, supuso para mí, el golpe más fuerte de mi vida, de manera que sigo sintiendo sus consecuencias hasta el día de hoy. Recuerdo perfectamente cómo, debido a la enfermedad de mi mamá y, al parecer, junto con la forma en que mi padre me trató antes, llegué a pensar que la vida no era algo bueno. Es muy lamentable que un niño llegue a semejante conclusión y se debe hacer todo lo posible para evitarlo.

Debo decir que a pesar de que las enfermedades de este tipo están bien estudiadas, es difícil comprender el hecho de que mi mamá,

incluso luchando contra aquellas fuerzas malignas desconocidas, siempre me dijera que yo tendría un gran futuro, que me convertiría en la persona más exitosa del pueblo Sajá y que aquellas fuerzas oscuras pretendían impedirlo. En aquel momento sus palabras me parecieron absurdas y una manifestación de su enfermedad. Muchos años después aquellas frases me empezaron a parecer diferentes. Como he escrito más arriba, no sabemos tanto sobre el mundo que nos rodea y la ciencia no puede explicarlo todo.

Poco a poco, con la ayuda de los médicos, los síntomas de su enfermedad se fueron haciendo más leves. Sobre todo, cuando, al cabo de unos años, mi mamá decidió irse al campo para llevar una vida sencilla y ascética. Cuando le llevaba regalos caros, ella se limitaba a repartirlos entre los vecinos y únicamente aceptaba cosas como comida o fotos de sus nietos. Al menos me permitió comprarle una casa y de vez en cuando hacerle alguna reforma.

Quise mucho a mi madre, siempre la querré y la recordaré. Este libro está dedicado a su memoria. En el futuro intentaré hacer todo lo posible para contribuir a la bella causa de ayudar a las personas con enfermedades mentales. Este es uno de los significados fundamentales de mi vida ya que se basa en una profunda experiencia personal.

En otoño de 2019 publiqué la primera versión de este libro. El nacimiento del libro en mi caso fue el siguiente: en algún momento de los 5 o 6 años anteriores, después de encontrar mi identidad como desarrollador, sentí el deseo de compartir mi experiencia como fuente de fuerza y motivación para con el resto del mundo. Este deseo se hacía más fuerte cada año haciendo que, por extraño que parezca, este libro brotara de mi interior.

Cuando mi hija menor, Maya, tenía 8 años, ella y yo vivimos juntos durante un año. Me ocupaba de ella y le contaba cuentos antes de dormir, casi siempre inventados por mí mismo. Un día, en lugar de un cuento de hadas, le conté una historia de mi vida y a mi hija

le gustó mucho. Así que me pidió que no le contara más cuentos de hadas sino historias así. A medida que se las fui contando me di cuenta de que tenía muchas y muy interesantes.

Junto con mi deseo inicial, contar estas historias a mi hija me condujo a escribir este libro. Lo hice en menos de un año, escribiendo la mayor parte del texto durante mis largos viajes en avión: durante aquella época volaba con frecuencia a través de rutas transatlánticas para preparar el lanzamiento en Nueva York. Enseñé los primeros capítulos a Alpina, la principal editorial de literatura empresarial de Rusia y a los editores les resultaron tan interesantes que firmamos un contrato y les prometí terminar el libro en el verano de 2019.

Había contratado como redactora a una periodista que conocía de Moscú, pero enseguida empezó a modificar mis textos de forma muy drástica e insertando fragmentos a su propio entender. Por ejemplo, de repente resultó que yo había pagado a alguien un favor en Yakutsk con una botella de vodka. Cuando le pregunté de dónde lo había sacado, la redactora me contestó algo así como “bueno, en Yakutia es bastante común”. Después de lo cual, por supuesto, fue inmediatamente despedida. Encontré a otra redactora, con la que acordé que sólo corregiría los errores, incluidos los de estilo, pero manteniendo mi texto original intacto. Resultó ser una decisión acertada. El libro en su conjunto resultó exitoso, interesante y después de su lanzamiento en octubre de 2019 fue reconocido en los círculos literarios y recibió numerosas y excelentes críticas. Varias personas que me conocen me dijeron que leyendo el libro se sintieron como si estuvieran escuchando mis historias contadas en mi estilo particular.

Así mismo, empecé a recibir cartas de agradecimiento de desconocidos con frases como: “Leí tu libro de golpe, luego fui y renuncié a mi puesto de trabajo. Voy a hacer algo que me guste”. ¡Ser el autor de un libro también supone una gran responsabilidad!

En septiembre de 2019, dejé mi puesto como CEO del Sinet Group y por tanto de ykt.ru. En este momento ya aportaba poco al desarrollo

del portal por lo que esta acción simplemente vino a reflejar el estado real de las cosas.

Además, dejé de ser el principal accionista de Sinet, reservándome una participación simbólica del 1%. El 99% fue a parar a manos de los ejecutivos más veteranos y de mi esposa Vera, a quien transferí parte del capital autorizado de ykt.ru durante mi divorcio en 2013. Como resultado, seis años después teníamos una estructura jurídica que convenía a todos. Yo ya no era el principal accionista, me quedaba una “acción de oro” cuyo voto sería necesario en caso de vender la compañía. Además, todos se comprometieron a no vender acciones a terceros para minimizar la posibilidad de que el control de la empresa cayera en manos de un extraño. Era importante eliminar la posibilidad de que elementos externos se hicieran con el control de ykt.ru. Había pocas cosas peores que imaginar que un político o un funcionario se convirtiera en el accionista mayoritario de ykt.ru y empezara a dictar a la redacción de qué debían o no debían hablar, qué debía suprimirse y qué debía potenciarse.

El grupo de directivos veteranos, encabezados por gente foguada como Artem Myryanov, Lena Sergucheva y Eduard Petrov, continuaron el desarrollo del portal sin problemas, logrando al menos evitar la caída del número de los usuarios y de los ingresos. Yo, por mi parte, continué trabajando en inDriver.

Además de donar mi parte al equipo de ykt.ru, distribuí alrededor del 25% de la empresa entre empleados clave de inDriver. También otorgué gran parte de mis participaciones en inDriver a veteranos de Sinet que no se habían trasladado de ykt.ru a inDriver. Esto es bastante más de lo que se suele asignar a las plantillas, especialmente en Rusia donde a los empleados no se les suele asignar nada. Más tarde, seguimos ofreciendo acciones a los nuevos empleados clave, pero ya en forma de opciones de adquisición. Esto consiste en que un

empleado no recibe acciones inmediatamente, sino que se le da el derecho a adquirirlas a plazos durante un cierto periodo de tiempo, al precio del momento en el que se le concede la opción. Este periodo suele ser de cuatro años. De esta manera el empleado se beneficia de la subida del valor de las acciones desde que empieza a trabajar. Como consecuencia, el desarrollo de la empresa y el crecimiento de su valor resulta del mayor interés para el empleado.

Creo que el trabajo que hacemos debe estar motivado fundamentalmente por valores no materiales, por el deseo de hacer una contribución positiva al desarrollo de las cosas que realmente nos importan. También creo que es importante ofrecer oportunidades a los empleados clave y a los veteranos para que puedan alcanzar el éxito y la libertad financiera en su vida. Vivimos en una sociedad capitalista de consumo en la que el dinero tiene muchísima importancia para todos. Creo que una organización debe esforzarse por ofrecer un salario decente y competitivo en cada país y para cada puesto. También se debe dar a los empleados clave la oportunidad de participar en el éxito financiero de la empresa ofreciéndoles acciones y de esta forma, convirtiéndolos en copropietarios de la misma.

No soy demasiado partidario de las primas y la gestión de los KPI en general. En mi opinión, sólo son eficaces para los empleados que se dedican a las ventas o para grandes empresas con negocios consolidados y un crecimiento moderado en las que mantener una motivación no material es más difícil. En otros casos, las primas pueden llegar a provocar distorsiones. Para ilustrarlo, les dejaré un par de ejemplos populares: una madre promete a sus hijos bombones por limpiar sus habitaciones. Los niños empiezan a ensuciarlas a propósito para preparar el terreno para la recompensa. Otro ejemplo, las autoridades indias anuncian recompensas por capturar serpientes venenosas: los residentes empiezan a criar serpientes a propósito, y como resultado aparecen muchas más que antes. La gente, en algún nivel subconsciente, empieza a dedicarse más a aquello para lo que se promete la prima que a hacer cosas realmente importantes en ese momento. La vida es mucho más compleja, especialmente para las compañías recientes que construyen su negocio en un entorno muy incierto. En lugar de primas, siempre he tratado de lograr que lo que

hagamos sea importante para todos, que se nos remunere de forma justa y se nos permita compartir el éxito económico otorgando a los empleados clave cierta propiedad de la compañía.

La motivación integral, una combinación de componentes tangibles e intangibles, debe tener en cuenta el hecho de que diferentes tipos de personas tengan motivaciones distintas. La obtención de buenos resultados es importante para algunos mientras que la empatía y las relaciones representan más valor para otros. A unas personas les mueve transformar el mundo a su alrededor mientras que a otras les interesa más el éxito financiero.

Paulatinamente vamos emitiendo más acciones y las concedemos a más empleados ampliando el programa de opciones al resto de niveles de la empresa. Ya hace tiempo que el número de empleados beneficiados se cuenta por centenares y pronto llegará al millar. Además de la gratitud para con el equipo, existe otro factor: mi deseo de que los cientos o miles de empleados de InDriver reciban grandes sumas de sus fondos personales tras la OPI. Muchos de ellos son jóvenes, de familias sencillas, especialistas en TI que lo han conseguido todo por sí mismos; espero que esto logre inspirar a jóvenes talentosos y ambiciosos de Yakutia, Kazajstán, México, Chipre y otros lugares donde tenemos sede para que se animen a trabajar en el área de las tecnologías de información.

.....

Yakutia goza de un público en internet muy vivo y activo. En gran parte, se debe a los ya muchos años de funcionamiento de ykt.ru que históricamente se han centrado en la libertad de opinión y en los contenidos generados por los usuarios (UGC, user generated content), a través de sus foros, diarios, comentarios a las noticias, etcétera. Además, los internautas yakutos suelen ser especialmente sarcásticos. Un rasgo que es, sin duda, consecuencia o resultado de siglos de supervivencia en las condiciones más duras del planeta y a la selección natural. Dado que los principales recursos de la zona fluyen hacia Moscú, las instituciones del país y de la región son más extractivas que integradoras y los ascensores sociales son limitados,

muchas personas apasionadas se ven privadas de la oportunidad de lograr su realización personal y caen en la frustración de internet.

A lo largo de muchos años de trabajo con este público vivaz y a veces propenso a troleear, he desarrollado ciertos enfoques para intentar evitar esta negatividad. En primer lugar, no hay que dejarse influenciar por las etiquetas. Por ejemplo, siempre he insistido en que no soy un patriota de Yakutia. Esto desactiva inmediatamente a los manipuladores que de otro modo podrían utilizar la clásica construcción lógica “si eres de verdad... deberías hacer...”. Es decir: si eres un verdadero patriota de Yakutia, deberías hacer esto o aquello. Aquí basta con decir que yo no soy un patriota, sino un desarrollador que se desarrolla a sí mismo y lo que considere de importancia para el resto mundo, incluyendo Yakutia como mi patria. De esta manera, el resultado es el mismo pero la manipulación ya no logra arraigar.

Por otro lado, se debe evitar entrar en discusiones con trolls. Es como intentar apagar el fuego con la gasolina. Es mejor pedir a la unidad de PR datos que permitan rebatir las flagrantes mentiras o responder tú mismo, si se trata de un blog personal o una red social, sin seguir discutiendo sin sentido.

Por último, se debe intentar mantener la calma ante la negatividad. Es necesario ser consciente de que habitualmente dicha negatividad no se debe a quién eres o qué haces sino al estado psicológico de los propios comentaristas. A veces es simplemente envidia, un sentimiento humano básico y muy antiguo. Es imposible evitar la envidia por completo, salvo si se está enfermo o se es un miserable mendigo, lo que, en cualquier caso, es mucho peor que enfrentarse a la envidia. En Yakutia existe un fenómeno psicológico muy conocido que se da cuando una pequeña comunidad de personas intenta que sus miembros no destaquen demasiado. Permítanme explicarlo con un ejemplo. Imaginemos un pueblo cerca de un pequeño bosque, cuyos habitantes en su totalidad se ganan la vida recogiendo y vendiendo leña. Entonces una familia empieza a recoger 100 veces más leña que las demás. Esto provocará la ansiedad y la negatividad de los demás aldeanos ya que el bosque no es infinito y los precios de la leña empezarán a bajar. En nuestro

caso, cierta gente no se da cuenta de que recogemos nuestra leña en bosques lejanos ya que estamos decididos a mejorar la vida de la gente en todas las comunidades en las que estamos representados y especialmente en nuestra tierra natal: Yakutia.

Como norma general, no tomes demasiado en serio a los detractores anónimos. En la vida no se debe actuar en base a evaluaciones y opiniones de trolls desconocidos, sino en los propios objetivos y misión. Esta negatividad es un fenómeno inevitable en las actividades a gran escala, especialmente en las exitosas. Son como las mareas en el océano, simplemente forman parte de la naturaleza. Así mismo, se debe tratar de evitar la creación de verdaderos enemigos con una fuerte animadversión personal. Para lograr tal cosa lo mejor es evitar hacer el mal.

Entre 2018 y 2019, inDriver penetró en Brasil, Bolivia, Honduras, República Dominicana, Sudáfrica, Kenia, India y muchos otros países. Los lanzamientos globales de inDriver funcionaban tan bien que decidimos buscar una inversión importante para acelerarlos de manera significativa. El mejor lugar para buscar una inversión de este tipo es Silicon Valley. Allí hay una gran concentración de inversores de capital riesgo de todos los tamaños, desde inversores privados - business angels que realizan inversiones con cheques de decenas de miles de dólares - hasta grandes y multimillonarios fondos de inversión. En 2019, las empresas de TI que demostraban un rápido crecimiento podían atraer de forma realista importantes inversiones y obtener con muy buenas valoraciones de mercado, incluso a pesar de no ser rentables. inDriver, por su parte, aparte de su veloz crecimiento, siempre fue una empresa con muy buenos resultados financieros. Así pues, creíamos que podríamos conseguir la entrada de potentes inversores en condiciones atractivas.

Nos gusta hacer pruebas, así que entre mayo y junio de 2019 volé a San Francisco para reunirme con un número relativamente pequeño de inversores. Anteriormente, me había reunido con algunos fondos en Nueva York, pero aquellas reuniones resultaron completamente

inútiles ya que nos encontrábamos en olas muy diferentes respecto a los inversores de Nueva York. Más tarde, habiendo adquirido mayor experiencia en negociar con inversores estadounidenses, me di cuenta de lo que se trataba el juego. Los fondos de inversión de la costa oriental de Estados Unidos se centraban mucho más en los beneficios mientras que los inversores de Silicon Valley, además del beneficio, prestaban más atención a la historia de la empresa, su misión, su cultura y su potencial contribución positiva al mundo. Mi forma de contar historias, en gran medida basada en la cultura no materialista de inDriver, en nuestro compromiso con el desarrollo del mundo y en nuestros proyectos sin ánimo de lucro, no impresionó a los, en su mayoría cínicos, inversores de la costa este.

En San Francisco, logré establecer una cadena de conocidos, empezando por empresarios e inversores locales de habla rusa y llegando gradualmente a inversores más acordes con nuestros valores. De este modo, hablé con unos 15 fondos. Resultaba obvio que, a pesar de nuestras excelentes cifras y nuestro veloz crecimiento, no conseguiríamos ningún inversor. Llegué a la conclusión de que se debía a dos factores. El primero de ellos era que les resultábamos demasiado exóticos: veníamos de un lejano y desconocido lugar que ellos percibían como poco menos que el lado oculto de la Luna. Si inviertes tus millones en alguien así, resultará muy complicado encontrarlo si en algún momento desaparece con tu dinero. En segundo lugar, yo era muy poco convencional, un fundador extraño y diferente a los graduados blancos y charlatanes de Stanford, Harvard o el MIT. A sus ojos, yo era medio ruso y medio chino: ¡exactamente los dos tipos de personas de los que los estadounidenses más suelen desconfiar! Cuando les decía con mi acento ruso, “*Vamoz a invertir en nueztra empresa, no habrá problemaz*” casi se podía palpar su nerviosismo. En poco tiempo resultó evidente que no valía la pena seguir comunicándose con este estilo y que algo debíamos cambiar.

Cuando se obtiene un resultado negativo en un examen (¡y se aprecia!), se introducen algunos cambios y se repite la prueba. Así que decidí dar dos pasos. El primero era trasladarme a Silicon Valley para estar cerca de los posibles inversores. Generar vínculos y temas comunes para tener algo con lo que mantener conversación,

asuntos casuales para las conversaciones previas que no estuvieran relacionados con los negocios. Eso es muy importante en la cultura americana. Ya saben, es, salvando las distancias, como cuando los perros desconocidos se olfatean por primera vez. Si vives cerca de estadounidenses y puedes mantener una conversación sobre, por ejemplo, el tiempo, los deportes o el tráfico, sentirán que eres de los suyos. Tu acento, color de piel o nacionalidad dejan de importar. Estados Unidos es un país de inmigrantes. Si llegas, compras o alquilas una casa, obtienes un número de la seguridad social, empiezas a trabajar y tus hijos van a un colegio local... ya está, eres estadounidense.

El segundo paso fue solicitar una plaza en un curso del Programa Ejecutivo en Stanford. Tras superar unas pruebas bastante serias resulté aceptado. El curso tendría lugar durante el verano de 2020. Entendí que mi condición de alumno de Stanford también debería ayudarme a obtener la confianza de la comunidad empresarial estadounidense.

Por último, hice traducir al inglés mi libro recién escrito y publicamos una pequeña tirada en una imprenta local de Berkeley, cerca de San Francisco. Al contrario que en Rusia, no se trataba de un contrato de autor con una editorial sino de una publicación editada por nosotros mismos.

A finales del verano de 2019 me mudé con mis hijas a Mountain View, una ciudad en el corazón de Silicon Valley famosa por ser el lugar donde creció Steve Jobs y por ser la sede de una empresa tan famosa como Google. Las niñas empezaron el colegio: la mayor en la universidad de San Francisco y la pequeña en el instituto público de Mountain View.

Una vez completados todos los pasos y actualizadas nuestras presentaciones, en otoño empecé una nueva ronda de reuniones con inversores, manteniendo pequeñas charlas con ellos y entregándoles mi libro en la primera reunión. ¡Y funcionó! El segundo inversor potencial, un socio del fondo Bond Capital, me llamó unos días más tarde y me dijo que había estado toda la noche sin dormir sin poder

despegarse de mi libro. Fue una sensación estupenda oírle decir que teníamos una historia única, que yo era un emprendedor excepcional y que habíamos creado una gran compañía. Me rogó que le diera un par de días para que su fondo pudiera preparar una sólida propuesta de inversión. Acepté esperar un par de días a regañadientes, pero ¡finalmente empezaron las negociaciones! Bond Capital nos ofreció una inversión de 50 millones de dólares a una buena valoración. Tras regatear un poco, acordamos un valor de la empresa de 400 millones de dólares antes de la inversión (pre-money). Esta cifra era 5 veces nuestra valoración anterior de 65 millones y era una oferta del fondo de primera categoría Bond Capital, que recientemente se había separado con todo su equipo del legendario fondo de inversión Kleiner Perkins. Bond Capital estaba dirigido por la famosa Mary Meeker, una figura muy conocida y venerada en los círculos empresariales estadounidenses. Es especialmente conocida por su informe anual sobre las tendencias del sector de internet, que empezó a elaborar en 1995, desde su época en el banco de inversiones Morgan Stanley y que desde entonces se había convertido en uno de los principales análisis del sector.

Entre noviembre y diciembre de 2019, el fondo llevó a cabo, rápidamente, la debida diligencia de todos los documentos financieros y legales de la empresa. Los socios del fondo Degwon Cha y Mood Rauwani volaron a Yakutsk, ¡en diciembre! Dos inversores californianos muy bien parecidos, envueltos en abrigos de pluma comprados especialmente para ese viaje, recorrieron las calles neblinosas y heladas de Yakutsk, condujeron inDrive, hablaron con los conductores y trabajaron codo con codo con nuestro equipo en nuestra sede de Glukhoy Lane (Travesía Perdida). Nos preocupamos un poco cuando Yakutia Airlines, en su estilo habitual, canceló su vuelo de regreso y les impidió salir de Yakutsk el día previsto, pero les pudimos encontrar vuelos y conexiones y todo salió bien. Tras realizar la debida diligencia, Bond quedó tan gratamente impresionado que nos ofreció aumentar el importe de la inversión de 50 a 70 millones de dólares. Acordamos trasladar la sede de toda la empresa de Chipre al estado norteamericano de Delaware ya que se trataba de una jurisdicción mucho más familiar y favorable para los inversores estadounidenses.

Más tarde, nuestro director de Operaciones, Egor Fedorov y yo fuimos invitados a reunirnos con Mary Meeker. La reunión con ella y los principales socios del fondo tuvo lugar en la acogedora y elegante oficina de Bond Capital en el centro de San Francisco, en el pintoresco paseo marítimo del Embarcadero. Las ventanas reflejaban una hermosa puesta de sol que llenaba la sala de tonos cálidos, casi mágicos. Antes de la reunión no me sentía demasiado nervioso ya que me encontraba respaldado por un equipo y una empresa de primer nivel. Nos hicieron muchas preguntas sobre la compañía, el equipo, el modelo de negocio y nuestros planes de futuro. Los socios de Bond escucharon con interés nuestra charla sobre la misión y los valores de la empresa y nuestras iniciativas sin ánimo de lucro y preguntaron y comentaron activamente. Enseguida quedó claro que se trataba de un auténtico fondo de Silicon Valley. En un momento dado saqué un muñeco de bebé preparado de antemano. Era un adorable juguete infantil ruso basado en un antiguo juguete japonés que está construido de tal manera que sin importar la forma en la que lo lances, tras dar unas cuentas vueltas y encontrar el equilibrio, siempre vuelve a quedar boca abajo. Tiré el muñeco sobre la mesa y dije que inDriver mostraba el mismo comportamiento en las ciudades donde era lanzado. El crecimiento orgánico y el modelo de negociación directa permitían a las ciudades, a su manera, encontrar el punto de equilibrio de la oferta y la demanda, permitiendo así crecer sin inversiones adicionales y con gran eficiencia financiera.

Estábamos en condiciones de realizar lanzamientos en numerosas ciudades del mundo una tras otra y la inversión de Bond podía acelerar enormemente el ritmo de nuestra expansión global.

La inesperada aparición en medio de una negociación comercial de aquel muñeco balancín, causó un efecto peculiar. Todos se relajaron y sonrieron. Mary tomó el juguete de la mesa con interés, lo examinó y dijo que era un muñeco muy bonito, muy lindo y que además provocaba un suave y melodioso tintineo al mecerlo. Repentinamente, Mary me preguntó si podía quedárselo. Fue tan inusual y conmovedor oír esto de uno de los principales líderes de la industria del capital de riesgo estadounidense que, por supuesto, se lo regalé al instante. Este detalle cálido y humano puso fin a aquella

reunión que se había desarrollado en un ambiente cordial y amistoso. Al día siguiente Bond confirmó su intención de invertir. Aceptaron la condición de otorgarme derechos del supervoto que permite que el fundador, aunque su participación en la empresa se reduzca a menos del 50%, pueda tomar decisiones importantes por sí solo. Con la ayuda del supervoto me protegí de cualquier acontecimiento negativo; hay muchos ejemplos en el sector, de fundadores de empresas que recibieron inversiones, se diluyó su participación en la empresa, perdiendo así el control de la misma y terminaron siendo despedidos por sus propios inversores. Steve Jobs en Apple y Travis Kalanick en Uber, por ejemplo, pasaron por lo mismo y yo no estaba dispuesto a repetir la experiencia de perder el control de una empresa que yo mismo había creado. Un mes después, en enero de 2020, habiendo acordado y firmado todos los documentos, recibimos la primera gran inversión en nuestra cuenta bancaria. Curiosamente, en el último momento antes de firmar un acuerdo tan importante y favorable para nosotros, me asaltaron, de manera intuitiva, algunas dudas. No obstante, con un esfuerzo de voluntad, las superé y lo firmé todo. Desde entonces sé que esta reacción es normal y que en esos momentos se debe de actuar con sensatez, frialdad y en el mejor interés de la empresa.

Recuerdo un momento divertido: debido a las particularidades del cálculo fraccionario de las acciones, recibimos una transferencia bancaria de Bond no por 70 millones, sino por algo menos. No pude evitar bromear y decir a nuestro equipo que iríamos a ajustar cuentas con el inversor para exigirle los 6.18 dólares que faltaban. Conseguimos captar dos millones de dólares más de otros inversores minoritarios y cerramos la ronda en 72 millones. La valoración de inDriver había alcanzado 472 millones, ¡Casi 500 millones de dólares!

Como beneficiario de la primera y exitosa inversión a gran escala, lo lógico habría sido anunciarlo a bombo y platillo, desarrollar relaciones públicas masivas y aparecer en los principales medios de comunicación empresariales y tecnológicos. No obstante, Degwon,

nuestro nuevo socio de Bond me dio un valioso consejo: era mejor no hacer demasiado ruido y en general, mantener un perfil bajo, mientras crecíamos exponencialmente y consolidábamos un negocio de envergadura global, que hacer excesivo ruido ya que atraer la atención hacia nosotros podría llevar a que los competidores trataran de entorpecer el desarrollo de nuestra compañía o intentaran clonar nuestro proyecto por completo.

Este consejo resultaba coherente con nuestras experiencias anteriores al evitar aparecer en los medios de comunicación nacionales, en anuncios de televisión o publicidad callejera en las ciudades en las que habíamos realizado lanzamientos. Esa actitud nos permitió permanecer más tiempo fuera del foco de las autoridades y desarrollarnos discretamente en nuevos países, muchos de ellos con altos niveles de corrupción donde cruzarse con funcionarios no era lo más recomendable.

De esta manera decidimos permanecer en modo sigiloso (invisibles) tanto a nivel local como mundial y no hacer pública la recepción de aquella importante inversión. En Crunchbase, la principal base de datos sobre startups, inDriver seguía teniendo la misma valoración de 10 millones de LETA-, una infravaloración que actuaba a modo de camuflaje ya que, si una empresa no atrae inversión o ha atraído una cantidad pequeña, significa que su modelo no es muy eficiente y funcional y por tanto no tiene sentido imitarlo u oponerse a él. Al fin y al cabo, los inversores consultan todas las cifras y su decisión de invertir o no confirma la trayectoria de desarrollo de una empresa.

Llegamos al extremo de conservar como dirección de nuestra sede, en la página web de inDriver, literalmente “Siberia Nororiental, Yakutsk, Glukhoy Lane, aunque nuestra sede real ya se encontraba en Mountain View. El objetivo era que cualquier competidor, funcionario corrupto u otra persona con malas intenciones pensara que seguíamos siendo una pequeña empresa, situada muy lejos, poco llamativa para actores deshonestos y aprovechados. Propuse incluso que el nombre de Glukhoy Lane, dirección de nuestra sede en Yakutia, se tradujera literalmente como Travesía sin Salida en

el sitio web. No obstante, nuestra oficina de relaciones públicas rechazó esta idea, diciendo que era demasiado y que podría causar una innecesaria asociación con la inseguridad empresarial.

Esta estrategia demostró ser ciertamente brillante a futuro. Nos permitió seguir con nuestros lanzamientos sin problemas y los primeros clones de inDriver desarrollados por Uber, Didi o Yandex, así como su oposición llegaron mucho más tarde, cuando ya teníamos consolidada una red internacional realmente amplia.

.....

Inmediatamente después de la inversión de Bond, llevamos a cabo nuestra primera recompra parcial de acciones a nuestros empleados. Emitir acciones y derechos de las opciones es una poderosa herramienta de motivación que en cambio no era muy conocida para muchos de los trabajadores de nuestras oficinas de Rusia, México, Brasil y otros países en desarrollo. Muchos de ellos no tienen fe en las acciones, y confían más en los salarios convencionales. Entonces decidí que debíamos tomar medidas para hacerles ver el valor de este activo. Yo opino que lo mejor es realizar recompras parciales periódicas de forma voluntaria. En un caso así, la empresa comunica a todos sus empleados que tienen acciones (y en el caso de inDriver, opciones) que no pueden vender más de un determinado porcentaje de su participación a la empresa. Solemos realizar una recompra una vez al año, estableciendo un límite del 5-7% del número total de acciones en poder de los empleados. Fijamos el precio de recompra con un descuento del 25% sobre la valoración actual de la empresa. Es un mecanismo justo: mientras los inversores compran acciones preferentes, la empresa recompra acciones ordinarias a los empleados. Las dos clases de acciones tienen derechos diferentes y por tanto, precios diferentes. Sólo se fusionan en una única clase de acciones antes de la OPV.

Estas recompras tienen tres objetivos principales. En primer lugar, la empresa repone las acciones de su ESOP (Plan de Propiedad de Acciones para Empleados), un fondo especial de acciones sobre el que se emiten nuevas opciones para los nuevos

empleados. En segundo lugar, los empleados, al vender una pequeña parte de sus acciones a un precio cada vez más alto, tienen muy claro el valor de las acciones y de las opciones pudiendo así estimar el valor aproximado de las acciones y de su participación a 3 o 4 años vista. En muchos casos, esta cantidad asciende a cientos de miles o incluso millones de dólares, lo que, ustedes estarán de acuerdo, suele resultar muy inspirador para casi cualquier persona. En tercer lugar, como resultado de la compra, los empleados reciben ingresos adicionales que les ayudan a resolver sus problemas domésticos actuales y les permite desarrollar su trabajo con seguridad y tranquilidad.

Yo mismo participé en la primera recompra de acciones a principios de 2020 vendiendo algunas de mis acciones por varios millones de dólares. Era la primera vez en mi vida que me encontraba en posesión de una cantidad de dinero libre tan grande. Soy el típico informático con valores vitales intangibles, tengo una cantidad relativamente pequeña de dinero para gastar en mi vida y en la de mis seres queridos. No tengo bienes inmuebles, valores u otros activos desde hace varios años. Ni siquiera tengo un coche personal. Para mí, el dinero personal es, en primer lugar, una oportunidad para dedicarme a lo que es importante para mí sin necesidad de rentabilizar la inversión y poder llevar una vida interesante, llena de nuevas emociones, impresiones y desarrollo personal, sin necesidad de grandes fondos.

En general, el dinero es un elemento necesario porque muchos de los recursos de la vida son limitados. ¿Se imaginan que tuvieran que pagar por ver el cielo por la noche, por el canto de los pájaros en el bosque o por el aire? Tenemos la suerte de disponer de recursos ilimitados o casi ilimitados en el mundo. Por el resto, incluidas nuestras aficiones, tenemos que pagar con dinero.

Por eso empecé a gastar los fondos que recibía de las recompras en los proyectos sin ánimo de lucro de Sinet e inDriver que experimentaron un fuerte impulso a partir de 2020. Fundamos Sinet Spark, una organización de proyectos dirigidos sistemáticamente a Yakutia. Un nutrido grupo de jóvenes profesionales, en su mayoría con experiencia científica o docente, vinieron a trabajar allí implicándose con entusiasmo en nuevos e interesantes proyectos.

Dispuestos a realizar un interesante experimento, incluso antes de Sinet Spark, junto con la Universidad Federal del Noreste, impulsamos la instalación de una gran cúpula sobre una casa residencial en los suburbios de Yakutsk cuya misión era medir la temperatura bajo la cúpula en invierno y en verano, para ver si el permafrost bajo la casa se descongelaba, provocando su hundimiento gradual en el suelo. Los científicos instalaron diversos dispositivos de medición, incluidos sensores en varios pozos profundos perforados bajo la casa. Si el experimento resultaba ser eficaz para mejorar positivamente el clima bajo la cúpula, y no presentaba efectos secundarios negativos desde el punto de vista económico, pensábamos construir cúpulas cada vez más grandes, una a una para poco a poco llegar a instalar una cúpula sobre un pueblo entero o un barrio con un sol artificial bajo el cielo, ¡como en la serie de dibujos animados Los Simpson! Sonaba divertido y costaba mucho dinero, pero ¿por qué no? Este tipo de ideas me incentivaban a ganar más y resultaban mucho más interesantes y divertidas que comprar yates, mansiones y otros símbolos de lujo y riqueza.

Mirando al futuro, diré que el experimento arrojó los siguientes resultados: en invierno hacía mucho más calor bajo la cúpula que en el exterior. Por ejemplo, si fuera hacía -40C, debajo de la cúpula podía hacer -28C. Como era de esperar, debido a las inevitables pérdidas de calor, la vivienda actuaba como elemento calefactor del aire bajo la cúpula. Lamentablemente, durante los calurosos días de verano dentro de la casa, bajo la cúpula se sentía un verdadero bochorno que hizo necesario desarrollar algún sistema de ventilación. Además, la casa empezó a hundirse en el hielo debido a su acelerado derretimiento. Todo aquello significaba que esta tecnología no resultaba adecuada para su uso en Yakutia. No se trataba de un fracaso sino de un resultado valioso y científicamente fundamentado. Un par de años más tarde, continuamos este proyecto de una nueva forma. Instalamos otra cúpula, pero esta vez no sobre un edificio residencial sino sobre un campo de deportes para niños en el pueblo de Oktemtsy, cerca de Yakutsk. Esta cúpula tenía batientes de ventilación y disponía de calefacción de gas para que los niños pudieran jugar incluso en temporada de frío. En esta ocasión no se preveían inconvenientes en forma de congestión y derretimiento

del permafrost. En los próximos años veremos cómo progresa esta nueva cúpula.

A través de un proyecto que nombramos “Equipo Estrella”, seleccionamos a los 15 niños más capacitados y activos del noveno curso de las escuelas de Yakutsk y los preparamos para ingresar en las mejores universidades del mundo, entre las 100 mejores del mundo o incluso entre las 20 mejores. Casi nadie en Yakutia podría matricularse en estas prestigiosas universidades. La Universidad Estatal de Moscú y otras universidades de la capital suelen considerarse como el tope de los sueños. Decidimos que, enviando a un grupo de estudiantes a importantes universidades, podríamos dar un buen ejemplo a muchos otros jóvenes inteligentes y ambiciosos para demostrarles que todo es posible. Prometí sufragar la matrícula a los miembros del primer grupo que consiguieran entrar: la matrícula es cara, hasta 100.000 dólares al año por persona, una cantidad inasequible para los chicos de familias comunes. Al mismo tiempo podrían vivir y trabajar donde quisieran. Lo único que se les exigía era hacer un voto solemne, en vídeo, de que en el futuro harían todo lo posible por su desarrollo, el del mundo y el de Yakutia. No creo que obligándoles a regresar a Yakutsk consigamos su autorrealización y beneficio para su patria ya que, sencillamente, aquí no encontrarán puestos acordes a su cualificación.

Empezamos también a conceder subvenciones a productores de cine yakutos, llamando a este programa Sinet Sakhawood. Algunas de las películas producidas con nuestro apoyo fueron galardonadas en prestigiosos festivales de cine rusos e internacionales. Cuando viajo en diferentes aerolíneas del mundo, disfruto al ver, entre las películas que se ofrecen, nuestros proyectos con el logotipo y la viñeta de Sinet.

Hemos impulsado muchos otros proyectos. Instalamos una torre con cámaras de videovigilancia y una cámara termográfica en un vertedero de Yakutsk para controlar los incendios que causan un humo tan tóxico que llega a ser venenoso para los habitantes de la ciudad. En colaboración con algunos científicos, realizamos un exhaustivo estudio sobre las causas del polvo en la ciudad y lo

presentamos al ayuntamiento con recomendaciones específicas, algunas de las cuales fueron aplicadas posteriormente. Como parte de una ampliación o continuación del proyecto “Basura.No”, eliminamos 127 vertederos no autorizados en los bosques cercanos a las ciudades. Creamos un sistema de detección de rayos que nos permitía monitorizar las descargas de rayos en una vasta zona para establecer la relación que puedan tener con los incendios forestales. También experimentamos con el paisajismo en Yakutsk, uno de los puntos más delicados.

En cualquier caso, el proyecto sin ánimo de lucro más importante para nosotros era y sigue siendo nuestra futura universidad. Empecé a soñar con ella a principios de 2010, después de fracasar con YaSU. He hecho referencia de este proyecto en mis cartas de motivación al equipo y en las entradas de mi blog constantemente. Así que nos pusimos manos a la obra. Creamos Spark Labs, donde reunimos a estudiantes de otras universidades de Yakutsk, les ofrecimos mentores experimentados y los chicos empezaron a trabajar en problemas relevantes para la región. Creo que este tipo de enfoque por proyectos es el que permite que los estudiantes se impliquen emocionalmente y empiecen a buscar los conocimientos y habilidades que necesitan por sí mismos. Es mucho mejor que, en mi opinión, el enfoque tradicional en el que un profesor escribe algo en la pizarra y los alumnos tienen que tomar apuntes y memorizarlo antes de los exámenes. “Spark Lab” ha puesto en marcha proyectos como granjas verticales para suministrar fruta fresca y bayas a los habitantes de las ciudades o una iniciativa para mejorar la calidad de las carreteras desarrollando una aplicación móvil para medir los rebotes de los smartphones mientras se conduce por la ciudad, obteniendo así una serie de datos que permiten crear un mapa de calidad de las carreteras de la ciudad. Impulsamos muchos otros proyectos, como uno sobre la calidad del aire en la ciudad, con la instalación de sensores y la medición de la cantidad de micropartículas en la atmósfera, algo muy relevante para Yakutsk, debido a sus problemas con el humo de los grandes incendios forestales, incendios en vertederos, gases de escape de los coches y las centrales térmicas. Así hasta un total de 7 u 8 laboratorios cada curso académico.

Con suerte y esfuerzo, en 15 o 20 años tendremos una red de docenas de campus de este tipo en distintas partes del mundo, donde seleccionar y formar de forma gratuita a muchachos brillantes con potencial de liderazgo. Dicha iniciativa tiene como fin formar a un nuevo tipo de líderes, fundadores de empresas y proyectos sin ánimo de lucro, que, mediante sistemas altamente escalables como las TI y las artes, provoquen un impacto enormemente positivo en el mundo y pretendemos llevarlo a cabo especialmente en las comunidades más desfavorecidas y en los países en desarrollo.

He disfrutado enormemente dedicando tiempo a todas estas iniciativas, sintiéndome como un intelectual y un desarrollador que por fin se ha sumergido en una actividad diversa y realmente apasionante. En general, creo que en la vida debemos dedicar nuestro tiempo y nuestros recursos a lo que realmente nos importa y nos interesa. Esto nos ayudaría a ser felices aquí y ahora y no en algún momento en el futuro que tiende a cambiar todo el tiempo. No dejes tu felicidad y disfrutar de una vida plena para mañana. A veces hay que apretar los dientes y tener paciencia, hacer cosas en las que no tienes interés realmente o que no parecen importantes, pero no tienen por qué perdurar décadas. A la primera oportunidad, lánzate a perseguir lo que sientes como verdaderamente tuyo.

Aproximadamente un mes después de la inversión de Bond, en las noticias de todo el mundo empezaron a aparecer cada vez con más frecuencia informes sobre una nueva enfermedad de tipo coronavirus aparecida en China. Al principio, todos estaban tranquilos al respecto, acostumbrados a que de vez en cuando una epidemia local como la gripe aviar ocurra en algún lugar lejano y se desvanezca rápidamente. Pero poco a poco, junto con la rápida propagación de la enfermedad, el número tan alto de personas contagiadas y la altísima mortalidad, se hizo evidente la escalofriante magnitud del problema.

Literalmente, en una o dos semanas, el mundo entero quedó paralizado. Cesó todo tipo de transporte aéreo, las autoridades de

muchos países declararon un bloqueo y en algunos lugares empezó a cundir el pánico. La gente adquirió masivamente bienes y alimentos.

La pandemia afectó mucho a nuestra compañía. La gente se encerró en sus casas y dejó de viajar. En apenas dos semanas, los ingresos de inDriver cayeron un 80%. Nos enfrentábamos a un reto de una dimensión nunca vista en la historia de nuestra compañía. Incluso con el bloqueo de Kazajistán en 2016, sufrimos menos pérdidas y logramos recuperar el flujo de ingresos con relativa rapidez. Esta vez, sin embargo, resultaba obvio que los bloqueos durarían varios meses, si no más.

La charla que mantuve con nuestra directora financiera, Nadia Everstova, logró tranquilizarme un poco. Le pregunté hasta cuándo aguantaríamos con la actual caída de ingresos. Nadia hizo cálculos y me contestó que, si recortábamos los gastos no críticos, como la publicidad, la empresa podría sobrevivir otros 8 años. El hecho de que la empresa se centrara en la rentabilidad y que consiguiéramos una inversión de Bond justo antes de que empezara la pandemia, nos dio seguridad y nos permitió afrontar esta nueva situación con tranquilidad, sin despedir empleados, adaptándonos al formato de trabajo a distancia y preparándonos para la futura continuación de los startups.

Además, el enfoque tradicional de nuestro equipo en perseguir siempre el beneficio para la sociedad funcionó de nuevo. Inmediatamente nos enfocamos en encontrar formas de ayudar a la gente en esta difícil situación. El equipo desarrolló y puso en marcha con rapidez un programa de transporte gratuito para médicos y enfermeros en varios países llamado Medic on the Move. La empresa desarrolló un nuevo servicio de mensajería en un tiempo récord y empezó su despliegue ayudando a las personas atrapadas en sus casas mediante la entrega de los alimentos y bienes que necesitaban.

Realice una llamada a los hermanos Ushnitsky, fundadores de Mytona, otra gran empresa informática de Yakutia, a raíz de la cual acordamos destinar dinero a la adquisición de respiradores artificiales para los hospitales locales. Quince millones de rublos

fueron asignados por inDriver, otros quince millones por Mytona y la misma cantidad por mí, reuniendo un total de 45 millones de rublos, o unos 600.000 dólares según la tasa de cambio. La noticia se difundió como la pólvora por las redes sociales, y me sentí enormemente gratificado al recibir una enorme oleada de agradecimientos por parte de los habitantes de la región. Para muchos de ellos, atemorizados por el avance de la pandemia, aquel anuncio fue una de las pocas noticias positivas en aquellos angustiosos días.

Como más tarde señaló el Gobernador de Yakutia, dimos un gran primer ejemplo que muchas otras empresas y empresarios siguieron con donaciones similares que permitieron recaudar una importante suma destinada a paliar los efectos de aquella tormenta. Poco después nos llamaron desde la oficina del gobierno regional para comunicarnos que, en muestra de gratitud de la república, se nos había decidido conceder a los hermanos Ushnitsky y a mí la medalla de “Mérito Civil”, no obstante, como había que presentar ciertos documentos literalmente a velocidad de vértigo me negué. De cualquier manera, finalmente, todas las formalidades fueron resueltas y las medallas nos fueron entregadas en nuestras oficinas de Yakutsk.

Cuando me enviaron una foto de la medalla, se la enseñé a mis niños y les dije que, según la normativa vigente, desde ese momento quedaba exento de fregar los platos en casa. No funcionó.

En marzo de 2020, California entró en un bloqueo total debido a la epidemia de COVID-19 y decidimos abandonar la ciudad. No nos generaba placer alguno permanecer encerrados en un departamento de alquiler en Mountain View. Inmediatamente alquilamos una casa para un mes en Stinson Beach, un precioso complejo turístico cerca del puente Golden Gate y más tarde, durante dos meses, nos trasladamos a una casa en Dillon Beach, un pequeño pueblo situado dos horas al norte de San Francisco. Vivir fuera de la ciudad nos permitía, al menos, pasear y practicar ejercicio al aire libre.

Fue allí cuando se nos ocurrió aprender surf, un deporte asombrosamente bello y completamente nuevo para nosotros. Ya

llevaba mucho tiempo observando con admiración a los surfistas que surcaban las olas en las playas de California. El surf es un deporte técnicamente difícil de dominar, sobre todo si ya no eres un chaval de 15 o 20 años. Se aprende mejor con un instructor profesional, pero a causa del bloqueo, los instructores de surf tenían prohibido trabajar con clientes, así que compramos unas cuantas tablas para principiantes y nos lanzamos a probar por nuestra cuenta.

Las olas de Stinson Beach no resultaban adecuadas para surfear, por el contrario, en Dillon Beach eran demasiado grandes y poderosas para nosotros. Además, en abril el agua estaba muy fría y nos congelábamos incluso con trajes de neopreno de pulgadas y media. Normalmente el agua del océano en el norte de California estaba fría gracias a una corriente que recorre la costa. Por este motivo, el clima de Silicon Valley resulta muy agradable tanto en invierno como en verano: el océano actúa como un radiador en invierno y como aire acondicionado en verano.

Estas frías aguas también son del agrado de los tiburones blancos que, por cierto, de toda su especie son los más peligrosos para los humanos. Vino a resultar que la playa de Dillon Beach también se conoce como Shark pit (pozo de tiburones) debido a que alberga una de las mayores concentraciones de tiburones blancos de la zona. Cuando elegimos Dillon Beach como lugar para aprender a hacer surf, por supuesto desconocíamos este pequeño detalle. Por suerte, durante los dos meses que pasamos allí, no nos cruzamos con ninguno de ellos.

Aquel bello lugar no nos convirtió en profesionales de surf, pero como nos gustó mucho fluir por el océano sobre una tabla, nos acostumbramos a sus grandes olas y a sus gélidas aguas. Realmente, aprendimos a surfear más tarde, en San Diego y Hawái. Es un deporte muy especial y me gusta mucho. En mi opinión ya ni siquiera se trata de dominar las olas sino en los momentos en los que contemplas la hermosura del mundo, sentado en tu tabla en medio del océano, mientras esperas que llegue la siguiente. Asombrado, logras observar el cielo infinito, las nubes, el sol, el amanecer y las puestas de sol, sentir el aroma del océano y el ritmo de las olas. Alrededor de ti, de

repente puede aparecer una foca, cruzar su mirada curiosa con la tuya y desaparecer. Este tipo de experiencias consiguen liberarte de tus pensamientos de trabajo y hacerte sentir realmente vivo. Esto es especialmente cierto en mi caso, alguien que proviene de una región donde el hielo de los ríos y lagos tiene dos metros de espesor, donde casi nadie conoce el surf, y donde la gente vive pensando constantemente en sobrevivir. El surf se convirtió para mí en una especie de meditación, una manera de experimentar la armonía del mundo.

Mi traslado a Estados Unidos me permitió conformar una importante red de contactos del mundo corporativo estadounidense, gerentes y ejecutivos de grandes empresas. Esto fue consecuencia, entre otras cosas, de mis estudios en Stanford, donde tuve la oportunidad de conocer a más de un centenar de empresarios, inversores y directivos de todo el mundo, pero sobre todo de Estados Unidos. Por cierto, fui el primer hombre Sajá en recibir el título de licenciado por esta conocida universidad, que sistemáticamente se encuentra entre las tres mejores del mundo, lo cual, por supuesto, fue un reconocimiento muy apreciado y honorable para mí.

El hecho de tener como inversor a un fondo tan fuerte como Bond, su equipo, ampliamente contactado, me ayudó mucho a establecer mis propios contactos. En cualquier momento, los chicos de Bond me escribían, por ejemplo, para preguntarme si me apetecía conocer al consejero delegado de Booking.com.

Aquel ambiente nos permitió reunir un Consejo Asesor maravilloso, un grupo de asesores capaces de impulsar y asesorar en todo tipo de áreas de nuestra compañía y sus líneas de negocio. Así conseguimos que David Gorodiansky, creador de Hotspot Shield, el mayor servicio VPN del mundo; David Drummond, antiguo director de Asuntos Jurídicos de Google; Noam Bardin, CEO de Waze; Fraser Robinson, ex director de EMEA de Uber; Arnon Geshuri, ex vicepresidente de RRHH de Tesla, y otros reconocidos profesionales se incorporaran a nuestro Consejo. El asesoramiento es una herramienta de desarrollo empresarial muy útil si se tienen

asesores potentes y motivados. Normalmente se sienten interesados por dos cosas: por un lado, les atrae nuestra historia con encanto y el significado de la empresa y por otro, las opciones de compra, cuando resulta evidente que las acciones recibidas pueden suponer una importante suma a su poseedor en un futuro no demasiado lejano.

Entre otros contactos, fue muy interesante poder charlar con el creador de Uber, Travis Kalanick, uno de los empresarios de internet más famosos del mundo. Quedamos para tomar un café en San Francisco, pero entonces estalló la pandemia y tuvimos que conformarnos con una llamada de zoom. Travis me preguntó mucho sobre nuestro modelo, era obvio que seguía sintiendo curiosidad e interés por todo lo relacionado con el servicio de taxis, a pesar de haberse visto obligado a abandonar su empresa tres años antes. Me permití sugerirle que invirtiera en inDriver con sus fondos personales, ante lo que sonrió y me respondió que, aunque ya no era accionista de Uber, no quería disgustar a sus antiguos colegas invirtiendo en su competidor directo.

Existe un hecho irrefutable: nadie está a salvo a la hora de cometer errores. No hay nadie que lo haga todo bien y siempre de forma óptima, correcta, que tome sólo decisiones valientes. Tanto los empleados como el propio fundador cometen errores y este es un punto potencialmente problemático que puede terminar conduciendo a la desmotivación, a la generación de conflictos, al abandono del equipo y muchas otras consecuencias negativas. Ante estas situaciones siempre me baso en el principio fundamental de que la responsabilidad no es lo mismo que la culpa, son cosas diferentes. Cuando alguien hace todo lo que puede a la velocidad requerida, un resultado negativo será su responsabilidad, pero no su culpa. Como responsable, deberá tomar medidas para que la próxima vez el resultado sea positivo. De los errores nacen las mejoras. En general, este principio es similar a la idea de que los fracasos de la vida no son idénticos a sus defectos.

El éxito, a su vez, se debe atribuir a quien haya contribuido a él, aunque otras condiciones externas lo hayan favorecido. Así,

en los fracasos, siempre que se hayan hecho todos los esfuerzos necesarios y correctos, el foco se debe desplazar a las circunstancias, con el obligado énfasis en que la próxima vez las acciones deberán ser diferentes y más eficaces. Ante los éxitos, la atención se deberá centrar en el mérito de quien lo hizo, es decir, en la persona. Este enfoque conducirá a la fortaleza, la confianza y la calma.

Es una combinación de dos enfoques diferentes, el occidental y el oriental. El psicólogo Julian Rotter propuso el término “locus de control”. En el modelo individualista estadounidense, con un locus de control interno, se supone que los acontecimientos dependen principalmente del individuo. En el modelo oriental al que pertenece el modelo ruso, colectivo y con tendencia al fatalismo, los acontecimientos se ven más determinados por factores externos. Algo parecido se afirma en la teoría de la atribución de Fritz Haider y queda reafirmado en unas investigaciones de Richard Nisbett en las que mostraba a estadounidenses y japoneses, imágenes con un objeto central y un fondo durante unos segundos. Los ojos de los estadounidenses se centraban en el objeto central y en las descripciones posteriores hablaban principalmente de él. En cambio, los japoneses, al observar la imagen, desplazaban la mirada varias veces por segundo del objeto central al fondo y al describir lo que veían se referían principalmente al contexto en el que se situaba el objeto.

Ambos puntos de vista de los errores y fracasos difieren de la misma manera. La cultura oriental es más intolerante con los errores y fracasos, por ejemplo, llegando al extremo del ritual del harakiri en el ejército japonés en caso de derrota. En cambio, el enfoque estadounidense asume que los errores y fracasos son perfectamente normales. En Silicon Valley, algunas personas van más allá luciendo camisetas con la inscripción “I love fails” (Me encantan los fracasos), lo que en mi opinión no es más que un exagerado postureo.

Como he escrito antes, no se debe promover a propósito que sucedan errores y fracasos, pero cuando ocurren, deben ser abordados con calma, como un fenómeno inevitable en cualquier acción en la vida y hay que saber utilizarlos para mejorar los procesos y definir una estrategia más eficaz.

En un gran libro llamado “The Black Box Principle” (El principio de la caja negra) de Matthew Syed, se habla muy bien del valor de los errores y de la falta de una cultura de castigo para los tales llamados errores honestos, aquellos que solo ocurren una vez. Su autor desarrolla una comparación muy ilustrativa de dos industrias del Reino Unido: la aviación y la sanidad. La primera tiene requisitos muy estrictos sobre la divulgación de accidentes e incidentes que suceden. Se investigan a fondo, incluido el uso de medios técnicos como las cajas negras de los aviones, se analizan y se adoptan las medidas necesarias para garantizar que no se repitan en el futuro. En el caso de la investigación de los accidentes aéreos, los relatos de los testigos ante una comisión especial de aviación no pueden ser utilizados en su contra ante un tribunal ordinario y por ello, los testigos no tienen miedo de decir las cosas como son. Como resultado, el transporte aéreo se ha convertido en uno de los medios de transporte más seguros. En 2022 hubo cinco accidentes mortales por cada 32,2 millones de vuelos.

En el segundo ámbito, la sanidad, la situación es completamente diferente. Los médicos y el personal sanitario son reacios a revelar los errores, por miedo a perder su empleo, a sufrir demandas civiles de los clientes y de sus familias o procesos penales por negligencia médica. Como consecuencia, la tasa de errores graves en este ámbito no ha variado en décadas y la gente sigue muriendo y quedando lisiada por errores médicos. Según un estudio publicado en el Journal of Patient Safety en 2013, solo en Estados Unidos, el número anual de muertes prematuras asociadas a errores médicos se estima en más de 400.000. Como subraya Sayed en el mismo libro, ¡es como si se estrellaran a diario dos Boeing 747!

Este es un claro ejemplo de cómo la introducción de la transparencia y el debate abierto sobre errores y fracasos en la cultura de una empresa favorece un crecimiento continuo de la calidad y la eficacia. Cuando una comunidad establece una serie de dogmas imperativos y no se permite a nadie cometer errores, el progreso se detiene. Pruebas notables de ello son, por ejemplo, la Edad Media, la economía socialista planificada o las grandes empresas burocratizadas. El desarrollo de la creatividad

y la innovación, la cultura de la discusión abierta, la adopción de medidas correctivas y, en general, la utilización de los errores para mejorar cualquier aspecto: este es el camino del rápido desarrollo de las comunidades, incluidas las empresas, y su rápida adaptación a un entorno en constante cambio.

Al mismo tiempo, es necesario distinguir los errores “honestos”, cuando los empleados quieren e intentan hacer su trabajo lo mejor posible, de los errores cometidos por pereza, negligencia, baja cualificación, errores repetidos o intentos de ocultarlos. En este caso, deben tomarse las medidas adecuadas, ¡incluso hasta el despido!

Poco a poco, el mundo se fue adaptando al coronavirus y una tras otra, las autoridades estatales fueron relajando los regímenes de cuarentena. Esto nos permitió restablecer los viajes anteriores a la pandemia ya en septiembre de 2020, para luego seguir creciendo y reanudar la actividad. A finales de 2020, registramos un crecimiento de ingresos del 62% con respecto al año anterior, lo que, aunque todavía por debajo de nuestra habitual duplicación anual de resultados de los años previos a la pandemia, era sin duda un resultado muy respetable en totalidad.

Además de los lanzamientos, decidimos invertir activamente el capital recibido en ampliar el equipo. A principios de 2019 seguíamos por debajo de las 300 personas y experimentábamos una importante escasez de personal en varias áreas y especialmente en el desarrollo de nuestro producto principal: la aplicación móvil, back-end e infraestructura de servidores. En enero de 2021 superamos la barrera del millar de empleados. El aumento de los costes de la empresa, un mundo que se recuperaba de la pandemia, el buen ritmo de nuestra puesta en marcha y un entorno de inversión muy favorable, nos llevaron a volver a buscar inversión y esta vez la conseguimos rápidamente. Se trataba de un fondo muy conocido y con sede en Nueva York llamado Insight Partners. Tras mantener varias reuniones con Nikhil Sachdev, socio del fondo, y mostrarle algunos datos contundentes logramos recibir una generosa propuesta

de inversión por su parte. Tras unas negociaciones bastante ajetreadas pero breves, incluso conseguimos mejorar su oferta.

Tras pasar por el respectivo mes de diligencia debida y redacción de los documentos, cerramos el acuerdo de inversión. Insight Partners invirtió 100 millones de dólares y se le unió otro famoso fondo estadounidense, General Catalyst, con un cheque de 30 millones más. Bond también decidió participar en esta nueva ronda. La compañía recibió un total de 150 millones de dólares de los inversores, lo que se podía considerar una ronda de inversión realmente exitosa.

inDriver alcanzó una valoración de mercado de 1.230 millones de dólares y adquirió el estatus de “unicornio”. Así es como la industria de internet se refiere a las empresas con una valoración de mercado superior a 1.000 millones de dólares. Una vez más, decidimos no hacer publicidad de este hito y preferimos mantenernos en modo silencioso. Me limité a convocar una videollamada general del equipo y delante de todo el mundo, agité, descorché y, entre los vítores y aplausos de los reunidos, derramé una botella de champán por toda la oficina. Un minúsculo startup originaria de la remota Yakutia había alcanzado un enorme hito, un logro anhelado por un gran número de empresas, equipos y emprendedores de todo el mundo.

Las negociaciones son una parte muy importante de los negocios. Lo principal aquí es transformar las negociaciones desde una batalla, un intento de negociar más centrado en uno mismo que en los intereses de la otra parte, en una solución a un problema conjunto, una búsqueda de una estrategia más favorable para todos para poder ser, así, coautores del futuro éxito. Resulta necesario tratar de comprender profunda y sinceramente los intereses, problemas y requerimientos de la otra parte. Se debe tratar de ofrecer lo que la otra parte quiere sin traspasar los límites de tus propios intereses. No ser agresivo, pero tampoco temer ser demasiado exigente y centrado en el cumplimiento de tus metas. Es mejor no abordar las cuestiones de una en una, tratando de considerar la situación en su conjunto.

Hay que darse cuenta de que el objetivo de las negociaciones no es alcanzar un acuerdo. El objetivo es alcanzar un buen acuerdo para el objetivo que perseguimos y, de hecho, en ocasiones, este objetivo puede ser no llegar a ningún acuerdo. A la hora de negociar es bueno disponer de alternativas sólidas ya que hacen crecer el valor que la otra parte está dispuesta a ofrecernos. Antes de la negociación es importante definir una línea de fondo por debajo de la cual no debes caer, así como saber distinguir una primera oferta de un ultimátum. Reconocer cuándo vale la pena parar y no seguir negociando ya que se ha alcanzado la línea de fondo, se está contento con el status quo, no hay tiempo para más preparaciones, hay una gran diferencia de poder de negociación entre las partes, o se corre el riesgo de perder otras importantes oportunidades alargando el acuerdo.

También es interesante que, en ocasiones, antes de alcanzar un acuerdo importante, surge una vocecita interior que dice “di que no”. Así me sucedió justo antes de cerrar la inversión de Bond Capital. En esos momentos es de suma importancia no ceder a menos, claro, que haya una buena razón para hacerlo. En general, soy más partidario de la lógica y el análisis que de la intuición. Imagínense que hubiéramos cancelado el acuerdo con Bond sin una buena razón un mes antes de que empezara la pandemia y hubiéramos perdido el 80% de nuestros ingresos. La empresa podría haberse visto envuelta en una situación muy complicada.

Entre las distintas técnicas de negociación, me gusta el método Harvard que, en esencia, se basa en cuatro premisas fundamentales:

- 1.** Separar a las personas del problema. Conocerse mejor, trasladar la comunicación a un entorno informal, ponerse en el lugar del otro. Firmeza en la resolución del problema, pero amabilidad con las personas.
- 2.** Concentrarse en los intereses, no en las posiciones. Ejemplo: una disputa entre dos personas para abrir o no una ventana en una habitación cuando una teme una corriente de aire y la otra quiere aire fresco. Abrir la ventana y no abrirla son distintas posiciones. Los intereses son que una persona no

quiere resfriarse y la segunda quiere respirar aire fresco. Hay que centrarse en los intereses y no en las acciones. Pregunta por los intereses de la otra parte y hazle conocer los tuyos abiertamente.

3. Inventar opciones mutuamente beneficiosas. Por seguir con el ejemplo anterior, las posibles soluciones podrían ser ventilar rápidamente la habitación o abrir una ventana en otra habitación.

4. Insistir en el uso de criterios objetivos. Las partes deben tener claro cómo y en qué medida se evalúan sus intereses.

El método de negociación de Harvard se encuentra magníficamente descrito en el libro de Uri Fischer “Negotiating Without Defeat”.

Para concluir con este tema, quisiera compartir un ejemplo de cómo emplear el humor en las negociaciones complejas. A mediados de la década de 2000, cuando aún estábamos en SajáInternet, firmamos un contrato para desarrollar un sistema automatizado para una gran entidad en Yakutsk. El sistema resultó ser más complicado de lo que pensábamos y además el representante del cliente era realmente pesado, se metía en todos los detalles y nos obligaba a rehacerlo todo una y otra vez de tal manera que los plazos de desarrollo se retrasaron tanto que tuvimos que mantener una reunión decisiva con los directivos de la organización.

Acudimos a la reunión con nuestro director técnico Edik Petrov. Al entrar en la sala donde ya se encontraban sentados los representantes de nuestra contraparte, inmediatamente pude percibir la tensión que flotaba en el ambiente. En cuanto la reunión dio comienzo nos enfrentamos a acusación tras acusación en un estilo muy poco amistoso. Hay que decir que Edik en aquellos años era la imagen del típico informático: extraño introvertido, inmerso en sus propios pensamientos y sin prestar atención a las cosas mundanas. Cuando los clientes empezaron a criticarnos ferozmente, Edik se levantó de repente y empezó a dar vueltas a nuestras espaldas, absorto en algo y agarrándose la cabeza.

Aquella reacción, junto con su pelo revuelto, su mirada frenética y una arrugada camisa medio metida en el pantalón, causó una fuerte impresión en nuestros desconcertados clientes.

Intentando calmarlos, les sugerí que lo ignoraran. Cuando Edik volvió a sentarse, el ambiente de la reunión parecía el mismo, pero en realidad había cambiado totalmente. Los representantes de los clientes siguieron con sus críticas, pero con mucha menor ferocidad y seguridad. Entonces Edik apoyó la frente en la mesa y empezó a golpear suave, pero audiblemente el tablero. Parece ser que esto le ayudaba a pensar mejor y a sobrellevar la excitación. Los clientes quedaron boquiabiertos. Entonces les dije: “Ya ven qué tipo de genios técnicos y gente extraordinaria están trabajando en su sistema. Los tenemos a casi todos en nuestro equipo. Todos los problemas se deben a razones objetivas y tienen solución, denmos un poco más de tiempo, todo irá bien”. Los clientes se rieron, no quedaba rastro de agresividad y tensión en sus rostros. Nos concedieron el tiempo solicitado y el representante del cliente empezó a tratarnos con mayor suavidad, sin darnos tanta lata, hasta que finalmente logramos entregar el sistema sin mayores problemas.

Recibida la nueva inversión, aceleramos el ritmo de contratación y, en 2021, contratamos más de 700 nuevos empleados y pasamos, en muy poco tiempo, de ser una pequeña empresa a una compañía con más de 1.700 empleados. Este agresivo nivel de contratación tenía varias razones. En primer lugar, como ya he mencionado, durante mucho tiempo sufrimos un importante déficit de empleados que fuimos resolviendo a través de la contratación de numerosos programadores, diseñadores de producto y personal asistente en los países clave en los que operaba la empresa. Además, seguíamos teniendo procesos sin afinar y sin automatizar mientras el negocio crecía rápidamente. Por otro lado, habíamos decidido salir de nuestro ámbito tradicional y lanzar no sólo servicios similares a los de ride-hailing - como interurbanos, transporte de mercancías, mensajería-, sino también entrar en áreas completamente nuevas para nosotros. Contratar más personal parecía la forma más lógica de resolver ambos problemas.

A esas alturas ya habíamos agotado todas las oportunidades de contratación en Yakutsk y trasladamos nuestro foco principal a Moscú. En la capital abrimos una gran oficina, acogedora y bonita, en un prestigioso centro de negocios de la ciudad. Reconocidos especialistas de grandes empresas rusas de internet como Yandex, VK, Avito y otras, comenzaron a migrar activamente hacia nuestra compañía. En aquella época se incorporaron nuevos ejecutivos de nivel C y VP, como el director financiero Dmitry Sedov de Goldman Sachs, la directora de marketing Evgenia Matrosova de Yandex, el vicepresidente de movilidad Daniil Petin de Didi y muchos otros destacados profesionales. En cualquier caso el núcleo del equipo siguió siendo ruso parlante, aprovechando que Rusia contaba con grandes talentos informáticos, especialmente desarrolladores, con niveles salariales a menudo más bajos que en los grandes centros extranjeros. Tomé la decisión de internacionalizar el equipo progresivamente a medida que aumentarían los ingresos de la empresa y el acceso a recursos externos.

El proceso de contratación se vio especialmente intensificado después de que Forbes Rusia, con nuestra mediación, en septiembre de 2021, más de seis meses después de la inversión de Insight, publicó que inDriver se había convertido en una empresa unicornio a principios de aquel año. Hasta entonces, los pocos informáticos de la capital que nos conocían se mostraban escépticos y nos consideraban una pequeña empresa provinciana que trataba de desarrollar un pequeño negocio en el sector del taxi.

De repente descubrieron una empresa global de primera categoría, con una valoración de mil millones de dólares y unos inversores de entre los 20 mayores del mundo. Esto aumentó drásticamente el flujo de candidatos e inDriver se convirtió en un prestigioso y deseado lugar de trabajo para los técnicos moscovitas.

En general, 2021 fue un año muy exitoso para la empresa, con unos ingresos que se duplicaron con creces en comparación con 2020: ¡el 120%!

Durante la entrevista con Forbes Rusia, los periodistas me preguntaron discretamente por mi actual participación en la compañía y mediante cálculos sencillos, teniendo en cuenta la valoración de la empresa en el momento de la inversión, determinaron que mi participación estaba valorada nominalmente en más de 500 millones de dólares. Acto seguido me llamaron para felicitar me efusivamente por mi reciente inclusión en la lista rusa de Forbes, una lista anual de los rusos más ricos que aparecería publicada en su número de primavera. En lugar de alegría, sentí un rechazo extremo como el que provoca un dolor de muelas. Al fin y al cabo, la lista Forbes rusa está manipulada desde hace mucho tiempo, tanto dentro como fuera del país. Esta lista es utilizada por las fuerzas de seguridad corruptas para elegir a quien se puede intimidar o presionar para intentar sacar algo y los países occidentales imponen sus sanciones basándose en ella. Ser incluido en aquella lista se ha convertido en algo parecido a una maldición y ha creado una situación muy extraña y malsana en el país. Realicé varios intentos para convencer al consejo editorial de que no me incluyera. Más adelante, el dramático desarrollo de los acontecimientos en Ucrania hizo que Forbes Rusia casi perdiera la franquicia de la revista estadounidense y al menos, para mi alivio, no han publicado esta clasificación ni en 2022 ni en 2023.

Al mudarme a California, dejé de frecuentar Yakutsk. Aquello se debía a las limitaciones impuestas por la pandemia de COVID-19 y a lo difícil que me resultaba dejar a mis hijas solas durante aquellos largos períodos de tiempo en otro país. En 2020-2021, apenas regresé, literalmente, en un par de ocasiones y sin motivo alguno. En febrero de 2022, el equipo de ykt.ru decidió celebrar una sesión estratégica sobre el futuro desarrollo del portal y me pidieron que participara en ella como fundador y asesor extraoficial de la empresa. Tomé el primer vuelo a Yakutsk y el segundo día, acudí a la sesión, que se celebraba en un magnífico complejo rural rodeado de un hermoso bosque nevado.

Recuerdo claramente cómo, durante una breve pausa en los debates, cerca de la hora del almuerzo, entré en uno de los sitios web

de noticias rusas y sin dar crédito a lo que veía, quedé horrorizado al leer que el ejército ruso acababa de iniciar, temprano según la hora de Kiev, un bombardeo con misiles sobre las principales ciudades de Ucrania a la vez que un enorme despliegue de tropas para invadir su territorio. Hacía meses que la situación en la frontera entre Rusia y Ucrania era tensa y los políticos agravaban la situación con una retórica cada vez más agresiva. Pese a todo, resultaba muy difícil, casi imposible, creer que Putin hubiera decidido embarcarse en una aventura tan descabellada. Era incomprensible que un político tan frío, cínico y calculador cometiera un error tan evidente y que causaría un enorme daño al país, a sus intereses y a su reputación. Así mismo, también resultaba obvio que los ucranianos se resistirían ferozmente y que aquello solo era el principio de una monstruosa guerra y un terrible dolor.

En mi opinión, las autoridades rusas cometieron otro error estratégico incluso antes, desarrollando en el país un sistema atrasado, ineficiente y autoritario con un alto nivel de corrupción. Únicamente la disponibilidad de enormes ingresos y materias primas permiten la existencia de este sistema, completamente poco atractivo para el mundo moderno, que conduce a la fuga de cerebros y a una selección negativa en el aparato estatal y en las grandes empresas. El último gran éxito ruso se remonta a 1961, al vuelo de Gagarin hace más de 60 años durante la era soviética. No hay ni una sola gran empresa rusa realmente exitosa y global fuera del sector de los recursos naturales y del complejo militar-industrial. Incluso en la pequeña Finlandia han surgido Nokia, Supercells y Rovio. A veces se pone como respuesta el ejemplo de Kaspersky y ABBYY, que son empresas internacionales. Pero se trata de empresas pequeñas, con ingresos de unos cientos de millones de dólares al año, lo que es mucho menos que la misma Supercells, con ingresos anuales del orden de los 2.000 millones, por no hablar de Nokia, con 24.000 millones de beneficios.

Entre otras consecuencias negativas, semejante sistema provoca el lógico deseo de muchos países vecinos de distanciarse de él. Esto le ocurrió a Ucrania que optó por acercarse al mundo occidental por su mayor atractivo. Todas estas son consecuencias

del sistema extractivo que se ha desarrollado en Rusia, un sistema que opera el interés de un reducido grupo de élites. Hay un buen libro sobre este tema de Eric Reinert “Cómo se hicieron ricos los países ricos y por qué los países pobres siguen siendo pobres”.

Estoy convencido de que Rusia, con su población bien educada y talentosa, debería centrarse en el desarrollo de su capital humano. Debemos hacerlo a través de la búsqueda de la excelencia en sus instituciones públicas inclusivas, en la educación y una justicia independiente mediante la introducción gradual y meditada de una democracia real, no la pseudodemocracia saqueadora de los años noventa. A través de un liderazgo real, con la creación de una idea y unos símbolos nacionales. Es una pena que todo esto no se hiciera y que con el comienzo de la guerra toda la situación se haya agravado en varios niveles de magnitud.

La sesión estratégica de ykt.ru continuaba, pero yo ya no podía participar en ella con normalidad y pronto me marché de allí. Al día siguiente volé a Moscú y más tarde a Nueva York en el último vuelo directo desde Rusia que aceptaban los Estados Unidos. Al día siguiente, un vuelo Moscú-Nueva York, a mitad de camino tuvo que dar la vuelta sobre Groenlandia y regresar.

Al tratar de evaluar la situación, decidimos casi de inmediato que inDriver debía abandonar Rusia por completo. Las razones eran obvias: en primer lugar, no era seguro dejar a los empleados en un país en guerra. Esto quedó confirmado en septiembre, cuando las autoridades anunciaron la movilización y todos los jóvenes corrían el riesgo de cambiar nuestra acogedora oficina por una fría trinchera en algún lugar del este de Ucrania. En segundo lugar, las nuevas sanciones que se imponían rápidamente convertían la presencia de la empresa en Rusia en un serio obstáculo para su desarrollo y su mera existencia. Tenía más sentido renunciar a la parte rusa del negocio, que apenas representaba el 8% de nuestra actividad cuando empezó la guerra. En tercer lugar, en cualquier momento las autoridades podrían prohibir a los hombres salir del país y cortar internet. Dado que más de la mitad del equipo trabajaba en Rusia, esto podría suponer un riesgo existencial para la compañía.

Empezamos por reubicar al equipo. Teníamos unas 15 oficinas en todo el mundo, pero el grueso de los empleados, más de la mitad, trabajaba en las oficinas de Moscú y Yakutsk. Nuestra división de operaciones, haciendo una especie de milagro, organizó con rapidez y eficacia una serie de vuelos chárter que trasladarían a los empleados con sus familias, perros y gatos a Almaty y Astaná. El Ministerio de Desarrollo Digital de Kazajstán, dirigido por el ministro Bagdat Musin, nos ayudó mucho a resolver todos los problemas. En total conseguimos trasladar a más de 1.000 empleados en 2022, la mayoría a Kazajstán y Chipre. Aquella fue una tarea de increíble complejidad organizativa y logística que costó a la empresa una escandalosa cantidad de dinero, pero era importante trasladarlos a lugares seguros lo antes posible. También asignamos inmediatamente 100.000 dólares como ayuda humanitaria a los refugiados: 50.000 de la compañía y 50.000 de mis fondos personales. Enviamos ayuda financiera a nuestros empleados ucranianos por valor de 3 sueldos e intentamos ayudarles a ponerse a salvo. El peligro para ellos era evidente: poco después de que estallara la guerra, un misil alcanzó el edificio donde se encontraban nuestras oficinas. Afortunadamente, nadie resultó herido.

A principios de marzo, tras valorar todos los pros y contras, los máximos responsables de ykt.ru y yo decidimos cerrar el portal por razones obvias. Rusia había adoptado leyes muy duras: criticar la actuación de las autoridades o del ejército podía conllevar muchos años de cárcel y por tanto generaba riesgos no sólo para los empleados del portal, sino también para sus visitantes ya que disponíamos de muchos servicios donde la gente podía dejar sus mensajes. A las fuerzas de seguridad les resultaba muy fácil averiguar la identidad de los internautas. Además, resultaba evidente que el portal, que llevaba varios años ganando lo mismo que gastando, vería seriamente reducidos sus ingresos y dejaría de ser rentable. Al fin y al cabo, la principal partida de ingresos de ykt.ru era la publicidad y en tiempos difíciles, todas las empresas reducen en primer lugar sus gastos publicitarios. Yo estoy lejos, en Estados Unidos, y desde allí, bajo el régimen de sanciones resulta muy complicado transferir dinero para apoyar el trabajo de la redacción. Además, podría dar lugar a acusaciones adicionales de financiar ykt.ru desde el país del

“enemigo ideológico” con todas las consecuencias que esto supone, desde su clausura hasta consecuencias penales contra sus empleados. Era mejor cerrar el portal en ese momento, trasladando a parte de los empleados a inDriver y dejando marchar a la otra parte pagándoles la indemnización por despido acordada. Los veteranos del equipo recibieron también un cheque extra de mi parte.

Otro factor importante era que la redacción se vería obligada a ocultar la verdad de lo que estaba ocurriendo, o incluso, a tener que mentir al respecto. Los moderadores tendrían que correr por todo el portal y borrar los mensajes de los usuarios sobre la guerra. Dada la gloriosa historia del portal y de la cultura Sinet, aquel asunto habría resultado simplemente vergonzoso. Más o menos por lo mismo, Yandex se enfrentó entonces a una vergüenza monumental ya que tenía que pasar por alto las noticias de la guerra en sus canales de noticias o incluso indexar fotos turísticas en los resultados de búsqueda de la palabra “Bucha”. Para nosotros, todo esto era y es inaceptable.

Reuní al personal de ykt.ru en una llamada y como fundador y líder intelectual del proyecto, les detallé la situación y les comuniqué el cierre del portal. Recuerdo lo deprimidos y silenciosos que quedamos todos. Tras abandonar la videollamada, abrí la página principal del portal. Al cabo de unos minutos, sabiendo que ya había sido sustituida por una pantalla anunciando su cierre, no encontré el valor para pulsar el botón “actualizar” en mi navegador. Al darme cuenta de que estaba contemplando por última vez aquel sitio al que había dedicado más de 20 años de vida, pude sentir las lágrimas correr por mis mejillas.

El comienzo de la guerra, la crisis de la reubicación y el cierre de ykt.ru... logró desequilibrarme. Era como si perdiera la tierra firme bajo los pies y en lugar de un camino claramente visible hacia delante, me encontrara en una especie de pantano, inestable y rodeado de niebla. Entre otras cosas, descubrí lo importante que era para mí desarrollar Yakutia, entendí que este anhelo era una gran fuente

de significado y fuerza interior para mi persona. Al darme cuenta de que, como empresario estadounidense, en los próximos años o décadas no podría desarrollar ningún proyecto importante en mi querida tierra natal me sentí más desolado y confuso. Incluso pensé en abandonar la empresa tras la OPV que en aquellos momentos esperaba se realizara en un futuro cercano.

Estas sensaciones duraron exactamente dos meses. A última hora de la tarde del 23 de abril de 2022, mientras cavilaba de nuevo qué hacer, me asaltó una de las intuiciones más importantes que he tenido en mi vida. La historia de inDriver comenzó el día en que los servicios de taxi, cometiendo un acto de cartelización, subieron drásticamente los precios con la única intención de aprovechar el frío para sustraer más dinero de los habitantes de Yakutsk. Aquella fue una acción injusta y desleal. Aquel día Sasha Pávlov fundó el grupo “Conductores Independientes” en las redes sociales, se alzó contra la injusticia y recibió el poderoso apoyo de decenas de miles de ciudadanos de a pie. Desde el nacimiento del prototipo inDriver, desde su primer día, ¡la empresa y el equipo se han opuesto a la injusticia! Somos un equipo de desarrollo que se opone a la injusticia. ¡Esta es la verdadera y gran misión de nuestra empresa!

Quedé tan atónito con el descubrimiento que, pensando en ello, no conseguí dormir hasta la mañana siguiente. De repente todo empezaba a encajar como un rompecabezas: qué hacer y cómo debíamos hacerlo. Debíamos buscar y encontrar injusticias de forma sistémica y continua y a continuación, poner en marcha un nuevo negocio o una organización sin ánimo de lucro para intentar minimizar su impacto o tratar de eliminarla. Me alivió darme cuenta de que muchos de nuestros proyectos empresariales y sin ánimo de lucro ya lo estaban haciendo de una forma u otra. Ykt.ru luchaba por la libertad de expresión y la justicia social, se oponía a la corrupción y a otros fenómenos negativos. BeginIT otorgaba un ascensor social a niños de orfanatos y escuelas rurales a menudo privados de vías de acceso a la esfera informática. “Sinnet Sajáwood” ayudaba a los cineastas de Yakutia que, a diferencia de sus homólogos en los centros mundiales, no tenían acceso a los recursos necesarios. El proyecto AyarKut apoyaba a artistas regionales independientes y el

Premio Aurora Tech para mujeres emprendedoras en TI contribuía a otorgarles igualdad de oportunidades. Yendo más allá, a través del proyecto de la cúpula, ¡hemos intentado reducir hasta la injusticia climática!

Y lo que era más importante, la propia inDriver llevó un modelo justo y equitativo a las personas, dándoles la libertad de elegir: a los pasajeros ofreciendo precios justos a sus usuarios y cobrando a los conductores las comisiones más bajas del sector. Ofrecer igualdad a la gente es lo que nos ha permitido construir una gran empresa internacional. Al fin y al cabo, si un servicio aporta a la gente algún valor fundamental en la vida, la gente lo siente, empieza a apoyarlo, y lo utiliza tanto ella como su entorno.

Más que nunca, debíamos concentrarnos en este objetivo y lanzar sistemáticamente nuevos negocios que persiguieran nuestra misión. A medida que la compañía y yo mismo creciéramos en recursos, deberíamos lanzar iniciativas prominentes sin ánimo de lucro en diversos ámbitos. ¿Hay niños con talento que carecen de una educación de calidad? Les daremos la oportunidad a través de nuestra red de universidades y escuelas gratuitas. ¿El Premio Nobel sólo es para los científicos de un puñado de países ricos? Entonces crearemos nuestro propio premio y lo elevaremos a un nivel de prestigio en los próximos 10 o 20 años. ¿Los "Oscar" sólo se conceden a un círculo cerrado de personalidades relacionadas con los grandes estudios de cine? Pues crearemos nuestro propio y reconocido premio para cineastas independientes con recursos. Y así sucesivamente.

Esta visión resultaba tan inspiradora y fantástica, tan diferente a cualquier otra forma de hacer negocios, que decidí consultar a otros.

La primera persona a la que escribí fue nuestro director de operaciones, Egor Fedorov. Aquel mensaje del 24 de abril todavía está en mi canal de Telegram: "He tenido una idea descabellada sobre el futuro de la empresa. Deberíamos discutirla". Con todo, la idea me parecía imprudente. Egor y las demás personas con las que hablé

acogieron mi visión con sorpresa, les resultó muy inusual y poco familiar, pero la apreciaron como algo que podía funcionar e inspirar. Su reacción me animó, la visión recién encontrada me resultaba tan inspiradora que mi estado de disociación cesó de inmediato. Trabajando con gran placer, durante el siguiente par de meses formulé una nueva visión para inDriver, basada en una nueva, como yo la llamaba, súper declaración de misión: “Challenging Injustice” - desafiar la injusticia.

En verano, presentamos la nueva visión al consejo de administración: los inversores nos apoyaron y procedimos a hacer realidad el concepto. Su estructura y fuerza internas eran increíbles. Paso a paso, todas las cuestiones que no habíamos podido resolver durante años se fueron resolviendo. Una de ellas eran los criterios a utilizar en la elección de nuevos segmentos de mercado en los que entrar. Por ejemplo, antes habíamos intentado probar modelos basados en el comercio entre iguales en distintos sectores, pero pronto nos dimos cuenta de que en muchos de ellos no funcionaba. Nadie quería hacer ofertas de pedidos de comida basadas en el modelo de inDriver: “Quiero dos pizzas, le ofrezco tal cantidad” Con la nueva misión, el criterio principal pasó a ser que los nuevos negocios tenían que hacer frente a una u otra injusticia y por desgracia en nuestro mundo hay más que suficientes. Durante mucho tiempo, tampoco supimos cómo cambiar el nombre de la empresa para romper con las connotaciones automovilísticas de inDriver: “conductores independientes”. El nuevo concepto nos dio la respuesta casi de inmediato: nos oponemos a la injusticia, nos brinda motivación y fuerza interior. Fuerza que viene desde dentro, empuje - eso es “Inner Drive” en inglés - ¡así que nos rebautizamos como inDrive! En otoño de 2022, llevamos a cabo un rebranding sencillo y accesible, aunque por otro lado muy potente y significativo, convirtiéndonos en inDrive en lugar de inDriver. Nuestros especialistas creativos desarrollaron una imagen de marca muy atractiva, unos llamativos colores corporativos y una renovación del logotipo. Todo parecía mucho más avanzado y profesional. Además, resultó muy simbólico que la pérdida de la letra “r” en la palabra “inDriver” coincidiera con nuestra salida de Rusia, cuyo nombre empieza por “R”.

Basándonos en nuestra supermisión de hacer frente a la injusticia, nos marcamos el objetivo estratégico de influir positivamente en la vida de al menos 1.000 millones de personas antes de 2030.

Así, mientras encontrábamos una respuesta a una grave crisis y a un desafío externo, nos hicimos más fuertes, renacimos internamente y fijamos nuestra mirada en objetivos mucho más ambiciosos. Ofrecer los valores fundamentales de la vida a las personas, en vista de las políticas de inDrive, dará lugar a un potente crecimiento orgánico y este será nuestro camino hacia una compañía que, sin dejar de ser eficiente desde el punto de vista financiero y alcanzando valoraciones de mercado muy altas, influirá positivamente en la vida de cientos de millones, y posiblemente miles de millones, de personas de todo el mundo.

.....

En 2022, a pesar de la guerra y el cambio de ubicación, conseguimos seguir haciendo crecer la empresa. Nuestros ingresos casi se duplicaron durante el año, con un aumento interanual del 88%. A finales de año, inDrive se instaló en el segundo puesto mundial entre las empresas de movilidad en cuanto a descargas de aplicaciones móviles en Google Play y App Store. Según este indicador, superamos a casi todas las grandes empresas, la mayoría de las cuales atrajeron muchas veces más inversión que inDrive. Por encima de nosotros solo estaba Uber, que recaudó la friolera cantidad de 24.000 millones de dólares de los inversores antes de su salida a bolsa en 2017. De manera exitosa, inDrive compitió con el gigante de los viajes en coche, recaudando 103 veces más de inversión.

Contratamos a casi 1.000 nuevos empleados. La compañía se acercaba a las 3.000 personas. El hecho era que, tras convertirnos en una empresa de gran tamaño, seguíamos con la operación de una startup de tamaño medio. Esto provocaba atascos y ralentizaciones en muchos sitios a la vez. Quedó claro que tener de 200 a 500 empleados o tener entre 1000 y 3000, eran dos historias muy diferentes y que, por tanto, necesitábamos trabajar enérgicamente

en procesos y sistemas más eficientes y en mejorar nuestro diseño organizativo.

Una gran empresa necesita adoptar el perfil de una orca, poderosa y veloz, no el de un lento y somnoliento tiburón polar de Groenlandia. Algunas de las formas que utilizan las grandes empresas para mantenerse al día incluyen la segmentación de grandes equipos en otros más pequeños, la introducción de sistemas de evaluación del rendimiento, la adopción de técnicas como los OKR (objetivos y resultados clave), canales de comunicación constante, el desarrollo de una cultura de retroalimentación y la motivación material sistémica en forma de calificaciones, bonificaciones, derechos adquiridos y muchas otras herramientas.

Al mismo tiempo, creo que, si todo se basa únicamente en métodos, normas y reglamentos, la rápida evolución del mundo exterior hará que queden rápidamente obsoletos, que la empresa se vuelva ineficaz y que los empleados pierdan iniciativa. Todo esto debe combinarse necesariamente con un fuerte significado, objetivos, valores y el desarrollo de la independencia y el sentido común. Unos procesos bien engrasados combinados con una sólida idea, una fuerte base de valores, crean un motor para el crecimiento de la empresa, para el trabajo eficaz y para la motivación del equipo.

Otro desafiante reto que tenía que afrontar inDrive era su elevada centralización y la poca diversidad del equipo directivo. Aunque más de la mitad de la plantilla ya no hablaban ruso, la inmensa mayoría de los altos directivos seguían siendo ruso parlantes. Esto se debía a la escasez de recursos y a la elevada centralización en unos tiempos en los que la compañía no podía permitirse costosas contrataciones internacionales y se centraba en la rápida puesta en marcha de un servicio básico. En aquellos años la centralización resultó eficaz, pero a partir de 2002 la empresa había pasado a la fase de expansión global mediante su red actual de países y ciudades. Había llegado el momento de descentralizarse y diversificarse a todos los niveles.

Numerosos estudios (O'Reilly 1998, Phillips 2014, Page 2018 y otros) confirman que los equipos homogéneos son más

eficaces para resolver problemas homogéneos y de igual manera, los equipos diversificados resultan más eficaces para innovar y resolver problemas diversos. En los equipos diversificados, los empleados tienen que esforzarse más y tal cosa conduce a un mayor rendimiento.

La diversificación conduce a una gama más amplia de habilidades, conocimientos, conexiones y perspectivas diferentes. El desacuerdo siempre conduce a mejores soluciones.

En cuanto tuve ocasión, me dediqué en tiempo y recursos a abordar el problema de la tartamudez. Esta ha sido otra importante misión que aporta sentido a mi vida y me otorga fuerza interior. O tal vez sea una derivada de la supermisión básica de inDrive ya que en realidad es injusto que este rasgo natural del habla que no has elegido te impida vivir, aprender o trabajar y te haga sufrir al desear comunicarte, reduciendo notablemente las posibilidades de autorrealización.

Quizá lo más importante que puedo hacer en este ámbito es tener mucho éxito en la vida a pesar de este trastorno del habla. De esta forma espero inspirar a muchas otras personas con tartamudez para que piensen que es posible construir una carrera, un negocio, y alcanzar el éxito. En ese sentido tal vez debería tartamudear más, por paradójico que parezca.

He empezado a apoyar a científicos destacados de diferentes universidades y centros de investigación de todo el mundo que trabajan en el tema de la tartamudez y poco a poco pienso ir aumentando este apoyo. Espero que juntos podamos generar una revolución radical en este complejo campo de la ciencia humana, que los científicos aún no comprenden del todo.

Puse en marcha una startup que llamamos FluentaAI. Logramos reunir a un experimentado grupo de investigadores capaces de desarrollar las primeras tecnologías basadas en el aprendizaje automático que se basa en el hecho de que, cuando las personas con tartamudez susurran o hablan muy bajo, muchas de ellas ven

reducida o desaparecida su tartamudez. Con FluentaAI ya es posible realizar videollamadas, hablar susurrando y que la tecnología modifique el habla susurrada sobre la marcha, con un ligerísimo retraso, a un habla normal que escuchan los demás participantes en la videollamada. En el futuro se añadirán otros módulos, por ejemplo, basados en el canto. Es bien conocido que ninguna persona tartamudea cuando canta. Por tanto, podría ocurrir que te encuentres en una videoconferencia ¡cantando como en un musical! y a través de nuestra tecnología, los demás te escuchen hablando normal, sin tartamudear.

El siguiente paso sería desarrollar algún tipo de dispositivo “wearable” que permita a los usuarios de FluentaAI poder ir a lugares públicos, dar un discurso, realizar entrevistas de trabajo, ir de compras... en resumen, vivir una vida plena. Después de todo, muchas personas que tartamudean no creen en sí mismas, intentan evitar experiencias traumáticas relacionadas con la comunicación y suelen quedarse en casa toda la vida. Creo que con FluentaAI tendremos una oportunidad real de ayudar a muchas personas con este problema milenario.

.....

En el otoño de 2022 participé en el foro Digital Bridge de Astaná, la capital de Kazajstán, como uno de los ponentes principales lo hice con un relato sobre nuestra empresa, actividades y planes de futuro. Entre el público se encontraban dirigentes de muchas empresas y organismos gubernamentales kazajos, encabezados por el propio presidente de Kazajstán, Kasym-Jomart Kemelevich Tokayev, a quien, tras la presentación, tuve el honor de conocer personalmente. Le conté que, como consecuencia de haber perdido la oportunidad de dirigir proyectos sin ánimo de lucro en mi país natal, Yakutia, estaba buscando un nuevo punto de apoyo, una región desde la que empezar a ejecutarlos y que estábamos sopesando elegir Kazajstán. Poco después, nuestros socios en el Gobierno vinieron a verme y me sugirieron que considerara la posibilidad de obtener la ciudadanía Kazaja.

Me resultó inesperado y agradable recibir aquella oferta ya que tal honor y privilegio es concedido a pocas personas. No obstante, como la Constitución de Kazajstán prohíbe la doble nacionalidad y habría tenido que renunciar a mi pasaporte ruso, decidí no aceptar la oferta en primera instancia.

Más tarde tuve tiempo de recapacitar y pensar seriamente en aquel chance. Con el inicio de la guerra y la progresiva extensión de las sanciones contra Rusia, parecía cada vez más difícil desarrollar una empresa internacional cuyo principal accionista y director general fuera un ruso con pasaporte ruso. Los nuevos socios potenciales se negaban a colaborar con nosotros y nuestros socios actuales -bancos, bufetes de abogados, auditores, agencias de publicidad, etc.- intentaban deshacerse de nosotros.

Una situación parecida vivían muchos deportistas rusos, viéndose obligados, incluso en desacuerdo con el mal hecho por otros, a renunciar al sueño al que habían dedicado tantos años y a la oportunidad de alcanzar autorrealización plena en la vida.

Igualmente, quiero mucho a Kazajstán. Después de haber visitado el país por primera vez en 2014, quedé imbuido para siempre de una sincera simpatía por la hospitalidad, el optimismo y la energía del pueblo Kazajo. Este país fue nuestro primer gran éxito fuera de Rusia y nos tendió la mano en un momento difícil, cuando trasladamos a nuestros empleados fuera del territorio ruso.

Al final, unos meses después y tras sopesar todos los pros y los contras, decidí aceptar la oferta del pasaporte Kazajo. Esperaba poder aportar muchos beneficios a Kazajstán, ya que inDrive había creado allí más de 1.000 puestos de trabajo, pagando un gran volumen de salarios de empleados e impuestos, obteniendo y liquidando fondos del exterior y reduciendo su dependencia de la economía de materias primas. Llevamos ejecutando proyectos de desarrollo sin ánimo de lucro en Kazajstán desde 2016 y los estamos ampliando por etapas. Muchas de nuestras nuevas iniciativas globales en educación, tecnologías de la información, arte y deportes parten de Kazajstán, tendrán centros de toma de decisiones allí y, por tanto, gozarán del

estatus de proyectos kazajos. Esto mejorará la vida de los habitantes de la región y contribuirá al crecimiento del liderazgo ético y la reputación del país en la escena mundial. Al mismo tiempo, siempre seré un nativo de Yakutia, un Sajá por nacionalidad y en el futuro seguiré haciendo todo lo posible por desarrollar mi tierra natal y mejorar la vida de la región. Al fin y al cabo, no es el pasaporte lo que convierte a uno en patriota e hijo de su patria, sino sus actos. Estoy seguro de que tanto Kazajstán como Yakutia se beneficiarán de esta decisión.

A lo largo de nuestras vidas, caemos en la ratonera de los objetivos una y otra vez. Nos fijamos metas, a un año, a 2, 3 o 5 años vista incluso más allá, y ellas empiezan a apoderarse de nosotros. Lentamente echan raíces en nuestro interior y sin darnos cuenta, empiezan a dictar nuestras acciones y acondicionar nuestros estados de ánimo. Manipulan nuestra vida generándonos ansiedad y a menudo nos agotan en lugar de darnos fuerzas, lo que por cierto es de esperar. Dejas de valorar los acontecimientos positivos, restándoles valor a través de la correlación con tus objetivos y a exagerar los fracasos a través del prisma distorsionado del movimiento lineal hacia una meta. Yo mismo, a pesar de haber escrito un libro entero sobre ello, sigo cayendo en esa trampa. Cuando esto ocurre es necesario tomar un tiempo para detenerse y poder recordar que lo verdaderamente importante es el propio viaje. Los objetivos son necesarios como guías, pero es mejor enfocar la atención en el camino, en el proceso incesante de desarrollo de uno mismo y de aquello y aquellos que realmente te importan. Considérelo como un regalo, un residuo incombustible, sea agradecido y disfrute de lo que hace, sea lo más feliz posible aquí y ahora y sentirá inmediatamente una oleada de energía y alegría de vivir.

Las mayores empresas de internet se construyen mediante lo que se conoce como relámpago escalado. Se trata de una forma de desarrollo en la que una compañía hace todo lo posible por atraer rápidamente

al mayor número posible de usuarios en el mayor número posible de mercados geográficos. Al hacerlo, la organización asume mayores riesgos ya que considera que el tiempo es un factor más crítico que la posibilidad de un escenario negativo como la pérdida de la inversión realizada. Este enfoque difiere significativamente del clásico desarrollo corporativo de un proyecto. En este caso, los directivos y otros empleados investigan a fondo, calculan, sopesan las fortalezas y debilidades y someten todo ello a la aprobación de la alta dirección que a su vez puede presentar el proyecto al consejo de administración. Todo esto lleva meses, a veces años. Los apologistas del relámpago escalado creen que es un lujo inaceptable, que internet ofrece oportunidades para un desarrollo ultrarrápido de la compañía y el escalado de su negocio. Se asume que las posibles pérdidas derivadas del desarrollo infructuoso de nuevos proyectos resultan menos perjudiciales para la empresa que la pérdida de ritmo y la cesión de mercados a competidores más rápidos.

Existen diversas variedades de escalado relámpago. Las historias de mayor éxito presentan rasgos de varios tipos. Veamos algunos ejemplos:

- Crecimiento orgánico externo. Se trata de empresas como Facebook, WhatsApp, Telegram o LinkedIn. El producto de estas empresas tiene una mecánica viral incorporada que les permite atraer a nuevos usuarios por sí solas, sin grandes inversiones en publicidad y equipo. WhatsApp consiguió cientos de millones de usuarios con un equipo de 30-40 personas y relativamente poca inversión externa.

- Crecimiento orgánico interno: Gmail, YouTube, Instagram. Los servicios de este tipo se desarrollan como parte del ecosistema de una gran empresa que ofrece acceso gratuito o condicionalmente gratuito a su audiencia de usuarios.

- Producto muy interesante: Apple, OpenAI, Canva, Shopify. Las empresas de este tipo son capaces de crear productos tan fuera de lo habitual y tan útiles y atractivos que el principal canal de captación de usuarios es el boca a boca.

- Escalado clásico de bombardeo de recursos. Una empresa crea un producto ideal para el mercado con un alto PMF (Product market fit), tiene un acceso casi ilimitado al capital, una alta tolerancia al riesgo y a las pérdidas masivas, y empieza a perturbar rápidamente los mercados. Ejemplos: Uber, Airbnb, Amazon, Alibaba.

Construir una gran corporación mediante una escalada relámpago no es tarea fácil. Miles y miles de negocios con equipos talentosos, fuertes y motivados intentan encontrar una forma de escalar rápidamente sin descanso. La proporción entre las empresas de internet verdaderamente estelares y las que intentan unirse a sus filas puede ser de una contra decenas de miles.

Entonces, ¿qué puede hacer un emprendedor que inicia su propio negocio en este entorno? Sobre todo, si no ha nacido en el seno de una familia adinerada de un país desarrollado, no se ha educado en una universidad como Harvard o el MIT y no tiene acceso a inversores, redes de contactos y otros recursos imprescindibles para hacer crecer su idea. Si, como fue mi caso al principio del desarrollo de inDriver, es habitante de una región remota, sociófobo con un trastorno del habla y un limitado nivel de inglés.

Aquí es necesario hacer una digresión y hablar de los fundamentos del capitalismo moderno. Originado en el Renacimiento entre los comerciantes del norte de Italia y Holanda, consolidado durante la primera revolución industrial en Europa Occidental a finales del siglo XVIII y la primera mitad del XIX, avanzó con toda su fuerza en la era de la producción en masa durante el siglo XX. En ese mismo siglo, el capitalismo enfrentó su primer desafío verdaderamente serio: las ideologías colectivistas como el comunismo. Tal vez como reacción defensiva ante ellas, surgieron y ganaron popularidad las doctrinas de figuras como la escritora ruso-estadounidense Ayn Rand y el economista estadounidense Milton Friedman. En resumen, la esencia de su ideología es que cada persona y cada empresa debe ser responsable sólo de sí misma. No deben preocuparse de lo que les ocurre a los demás, a la sociedad. En el caso de las empresas, su principal responsabilidad social debe ser generar beneficios para sus accionistas.

Se trata de un enfoque muy individualista, en el que no queda claro el momento en el que la libertad se convierte en egoísmo. Por supuesto resultó un mecanismo muy eficaz para favorecer el rápido desarrollo de la civilización, así como una respuesta contundente a las corrientes colectivistas autoritarias y totalitarias que ganaban fuerza. Pero tales actitudes mercantilistas, en mi opinión, suelen desencadenar consecuencias negativas. Esto resulta especialmente obvio ahora, en el siglo XXI, con la llegada de internet y la tecnología, que, como sistemas a superescala, permiten a las empresas líderes influir en la vida de un gran número de personas y en el planeta en su conjunto. A las grandes compañías se les exige que aumenten sus ingresos y beneficios de todas las formas posibles. Los directivos que fracasan son sustituidos y los nuevos asumen la tarea con mayor energía, a menudo infringiendo las normas éticas.

Terminamos cayendo en una situación de cambio climático o de enorme contaminación: las empresas terminan utilizando envases baratos y no reciclables persiguiendo ciegamente el objetivo de reducir costes y obtener más beneficios. Ahora mismo se está produciendo una carrera impredecible y peligrosa en el campo de la inteligencia artificial que está impulsada por el ansia de poder y de dinero. En nuestro ámbito, el de los servicios de taxi, este egoísmo se manifiesta en el hecho de que los grandes operadores cobran porcentajes de comisión cada vez más altos, hasta el 50 o 60%, a los conductores, obligándolos a trabajar demasiadas horas para exprimirles todo el jugo. También se puede observar cómo manipulan los precios en hora punta, con el pretexto de una mayor demanda, multiplicando sus precios habituales entre 2 y 5 veces. Además, pueden mostrar al conductor un precio superior al que realmente ha pagado el pasajero para reducir el posible descontento por la elevada comisión al tiempo que les prohíben preguntar al pasajero por el coste del trayecto. No me sorprendería que las numerosas historias de los medios de comunicación y las publicaciones en las redes sociales sobre el sobre cobro a servicios solicitados de teléfonos inteligentes con poca batería, a propietarios de teléfonos inteligentes más caros o inclusive a personas que han bebido alcohol, resultaran ser ciertas. Es una realidad que la patente de una tecnología capaz de determinar mediante un smartphone si una persona ha bebido o no se concedió recientemente a Uber.

En muchos aspectos es similar a la cultura del consumo: aunque en general es eficaz y contribuye notablemente al desarrollo de la sociedad, tiene importantes efectos secundarios negativos. Por ejemplo, la estratificación social aumenta en muchos países, especialmente en los países en desarrollo. Debido al deseo poco razonable de la gente de enriquecerse sin frenos, un pequeño grupo de personas concentra en sus manos buena parte de la riqueza del país. Lo consiguen actuando a veces de forma antisocial, recurriendo a la corrupción y condenando a gran parte de la población a la pobreza extrema.

Puede utilizar todo ese consumismo, toda esa monótona fijación de todas las empresas modernas por ganar dinero por todos los medios para desarrollarse. Merece la pena ver esto como una debilidad, como el talón de Aquiles de los competidores. Buscar sistemáticamente dónde este modelo dominante lleva a torcer el brazo a la gente, a la injusticia, a la manipulación, a la codicia, a la restricción de las libertades, ¡al ataque a los derechos humanos y ofrecer a la gente lo contrario! Creo que todos vivimos en una simulación muy compleja que tiene unas meta-leyes o meta-valores incrustados y qué tomamos como valores clave en la vida. Conceptos como la honradez, la justicia, la libertad, la realización, la familia y los hijos. Si una empresa toma estos conceptos como una supermisión y ofrece ese meta-valor a la gente, ésta la apoyará, y crecerá orgánicamente sin quemar el efectivo de sus inversores. Dicha compañía disfrutará de la oportunidad de hacerse increíblemente grande, nutriéndose además de las empresas tradicionales y codiciosas, robándoles sus clientes y aprovechándose en cierto modo, de las costosas inversiones de “escalada relámpago” que realizan.

A medida que la organización crezca y disponga de recursos debería poder promover proyectos sin ánimo de lucro que traten de aportar a su supermisión. Se deberían formular sus objetivos estratégicos no guiándose por temas de dinero, como suelen hacer otros, sino por el potencial de impacto positivo en el mundo. Los financiadores, como principales accionistas, deberían dedicar la mayor parte de su patrimonio personal a estos proyectos sin ánimo de lucro. Así, todo el mundo creería en ello: el equipo, los clientes,

los inversores, los medios de comunicación, los reguladores y los propios financiadores. Entonces habría una totalidad con una inmensa fuerza real.

En inDrive hacemos precisamente esto. Primero inconscientemente, luego a propósito, apostamos por luchar contra la injusticia. Construimos un negocio global, durante mucho tiempo sin acceso a recursos externos, basado en un crecimiento orgánico. En cuanto surgió la oportunidad, pusimos en marcha proyectos sin ánimo de lucro a gran escala basados en la misma idea de hacer frente a la injusticia. Como principal accionista de la empresa y su fundador, dedico casi todos mis fondos personales a estos proyectos. Tras vender mis acciones progresivamente, por millones de dólares, dedico casi todos estos fondos a nuestras iniciativas globales sin ánimo de lucro, que hemos bautizado como inVision. Si nos va bien, invertiré miles de millones de dólares en ellas durante los próximos 10 a 20 años y estoy seguro de que lograremos resultados asombrosos. La compañía se ha fijado el objetivo estratégico de influir positivamente en la vida de mil millones de personas de todo el mundo y de forma aún más amplia, lograr influir positivamente en el planeta.

Creo que este enfoque nos llevará a nuevas y deslumbrantes cosas y espero que nuestra historia logre inspirar a muchas otras personas a construir sus vidas y sus empresas sobre sólidos valores intangibles. Pienso que, si tienen éxito, entre todos tendremos la oportunidad de reinventar el capitalismo moderno en mayor o menor medida y así podremos influir en el desarrollo de la civilización en su conjunto.

Esta es nuestra filosofía: Inner Drive.

EPÍLOGO

“Lo que has dado al mundo y a la gente no te lo pueden quitar ni lo puedes perder.”

(Parafraseando a A.S. Exupery)

Me han hablado varias veces del proyecto “Casa de Mamá” en Kazajstán, particularmente sobre el hecho de que desde el comienzo de su labor ha conseguido reducir el número de niños en los orfanatos kazajos en 2 veces y su objetivo es llegar a multiplicar esta cifra por 2,5, ya que en los orfanatos ahora quedan sobre todo los niños más mayores. Fue muy interesante cómo se consiguió tal resultado. Estarán de acuerdo en que regalar a un niño el seno de una familia es mucho mejor que llevar peluches al orfanato en fiestas navideñas.

Me reuní con Aidyn Rakhimbayev, uno de los principales empresarios de Kazajstán y que, junto a su esposa Anar, fundó Mum’s House hace 10 años. Me contó la historia del proyecto, cómo decidieron adoptar o acoger a un niño de un orfanato y cómo los tutores hacían bailar a los niños delante de ellos cuando les visitaban. Cómo lloraron después durante toda la noche y cómo a la mañana siguiente adoptaron y acogieron a tres niños a la vez, a pesar de que ya tenían cuatro hijos propios. Esto resultó un poderoso impulso para profundizar en el tema y pudieron observar que la raíz del problema se encontraba en la estigmatización social de la maternidad en solitario que existe en Kazajstán para las jóvenes que emigran desde los pueblos a la gran ciudad. Cuando estas inexpertas chicas “se quedan preñadas” y dan a luz, la opinión pública y su entorno, incluido el familiar, las presionan para que abandonen al niño y lo entreguen a un orfanato.

Ante todo aquello, el matrimonio hizo lo siguiente: alquilaron y equiparon una casa residencial ordinaria y pidieron a los hospitales de maternidades que les informaran sobre las jóvenes solteras que se preparan para dar a luz y pudieran desear dejarlo en el orfanato. De esta manera un psicólogo especialmente formado se ponía en contacto con la futura madre y le ofrecía alojamiento gratuito en la “Casa de Mamá”. Se le rellenaban los documentos para todas las posibles prestaciones sociales y si era necesario se presentaba una demanda contra el padre del bebé para exigirle una pensión alimenticia. A las niñas se les enseñaban oficios, como la costura. Se llevaba a cabo un trabajo muy delicado e inteligente con la familia: desde la resistencia feroz hasta la plena aceptación del niño y el apoyo a la joven madre. En general, se hacía todo lo posible para que el niño no acabara en un orfanato, sino que permaneciera en la familia. Un detalle interesante es que se pudo observar que cuando la madre pasaba uno o dos días con su recién nacido ya no existía fuerza en el mundo capaz de separarlos.

Con esta metodología, los Rakhimbayev y su equipo, en menos de 10 años han levantado “Casas de Mamá” en las principales ciudades del país y desarrollan una labor educativa a gran escala, dirigida a las niñas y futuras madres mediante charlas en las escuelas, programas de televisión y publicaciones en las redes sociales. La actividad de las casas está patrocinada por los propios Aydin y Anar y por empresarios y filántropos kazajos que participan activamente. A lo largo de los años han invertido millones de dólares, pero cada centavo ha valido la pena. El número de niños huérfanos sigue disminuyendo y muchos orfanatos han cerrado. Las mismas “Casas de Mamá” están, paradójicamente, empezando a cerrar sus puertas a causa del rotundo éxito del proyecto.

Me impresionó muchísimo lo genial, talentosa y reflexiva que era la idea y su realización. Propuse a Aydin y Anar ampliar su proyecto conjuntamente a otros países del mundo. Tras una pausa para reflexionar, ¡aceptaron! Los niños son niños en todas partes, necesitan ayuda independientemente de su nacionalidad y lugar de residencia. Además, los Rakhimbayev ya han ayudado a los niños en su tierra natal. inDrive tiene una amplia experiencia en ampliar

proyectos en países en vías de desarrollo y todos los recursos necesarios para apoyar la iniciativa internacional “Mum’s House”. Espero que podamos hacer que funcione.

Me invitaron a visitar una de las “Casas de Mamá” en Almaty. Durante esta visita, tuve el honor de cortar las ataduras de cuerda de las piernas de dos bebés. Se trataba de uno de los rituales kazajos más importantes, llamado tusau kesu. Esta acción simbólica tan sentida tiene como objetivo hacer que el camino posterior en la vida sea fácil y brillante para el bebé. También tuvimos la ocasión de mantener una cálida charla con las madres que vivían en la casa y con el equipo del proyecto.

Luego fui en coche hasta el hotel. Llovía en Almaty, observaba las gotas de lluvia en el cristal de la ventanilla, como caían sobre los coches, los árboles, los edificios, la gente. De vez en cuando los rayos de sol atravesaban las nubes. En la radioemisora del conductor sonó una canción que conozco desde la infancia y de repente sentí una gran felicidad, una verdadera catarsis emocional. Felicidad por haberme ganado durante muchos años la oportunidad de ayudar a gente tan buena y con proyectos tan maravillosos a poder multiplicar el impacto de su noble labor. Fue uno de los momentos más poderosos y emotivos en mucho tiempo. Había algo muy real en ello, la esencia misma, el propio fundamento de la vida, una fuerza interior tremenda, la energía de un millón de soles. Por momentos así merece la pena vivir y trabajar.

En inglés existe la palabra underdog y la traducción rusa más aproximada es “caballo negro”. Nosotros somos un “underdog”. No teníamos acceso a recursos de inversión, redes, medios de comunicación, y era difícil encontrar especialistas en TI. Incluso internet en Yakutia fue estratosféricamente caro durante mucho tiempo. Cuando salimos al mercado exterior, los expertos y los medios de comunicación no tenían fe en nuestro éxito. Nuestros competidores no nos tomaban en serio. A pesar de ello pudimos construir una historia excepcional y crear una empresa sobresaliente,

una de las líderes del país y del mundo. Y lo que es más importante, lo hicimos sin engañar a nadie, sin pagar sobornos ni utilizar conexiones. Nuestro éxito se basa en la inteligencia, el talento y la motivación de nuestro equipo. Esperamos inspirar a otros underdogs, miles, millones de caballos negros en todo el mundo.

Nos hemos propuesto, además, transformar nuestra compañía desde un servicio de taxis a una plataforma de escalado para el mismo tipo de underdogs. Para emprendedores que no se licenciaron en Harvard, sin padres ricos, que quizá no sean los más sociables o los que mejor hablan inglés y que a veces ni siquiera son conscientes de que son una empresa de TI. De esos que no acuden a lujosas conferencias de TI, ni conceden entrevistas, ni aparecen en sitios como Crunchbase. Pero que, aun así, han sido capaces de construir vibrantes historias de éxito con su voluntad, energía e inteligencia en países en desarrollo, regiones remotas o pequeñas ciudades sin ayuda exterior. Crearon, como nosotros al principio de nuestro viaje, auténticos fenómenos sociales. Queremos ayudarles a escalarlos hasta convertirlos en fenómenos sociales globales que generen numerosos beneficios para millones de personas. Ahora disponemos de los recursos necesarios para llevarlo a cabo y ampliar los ascensores sociales para emprendedores con tanto talento.

La colorida y fascinante historia de inDrive continúa, habrá más, pero eso será en el futuro. Es como la niebla que envuelve una gran ciudad. No ves ningún detalle, tal vez algunos contornos borrosos, escuchas algunos sonidos y sólo puedes suponer lo que hay. En este punto el relato de esta increíble aventura llega a su fin. O, mejor dicho, se detiene de nuevo.

AGRADECIMIENTOS

Doy las gracias a todo el equipo de inDrive: son ustedes, sus logros, pasión y energía, valores y filosofía, los que nos han permitido conseguir lo que este libro pretende. Doy las gracias a Vera Tomskaya por sus sabios consejos y su apoyo a la hora de escribir este libro y a Egor Fedorov por sus perspicaces comentarios desde las primeras líneas.

Agradezco a mis hijas Lena y Maya por su cariño y calidez. Curiosamente, el deseo de Maya de que le contara otra historia de mi “asombrosa vida de aventuras” cada noche antes de dormir acabaron siendo el impulso inicial y dieron lugar a este libro.

Quiero dar las gracias a mi padre, Gregory Tomsky, por el ejemplo que me dio escribiendo novelas históricas sobre Atila, el líder de los hunos. Lo hizo en francés y se afilió a la Unión de Escritores Franceses.

Gracias a todos los usuarios de inDrive: con su apoyo hemos conseguido mucho, ¡y conseguiremos mucho más!

Todos los derechos reservados.
Ninguna parte de este libro puede ser reproducida en ninguna forma ni por ningún medio, incluida la publicación en Internet y en redes corporativas, ni grabada en un ordenador para uso privado o público, sin la autorización escrita del titular de los derechos de autor.

ISBN 979-8-88929-133-6

Este libro se terminó de imprimir en abril del 2024
en LG DIGITAL S.A. DE C.V.
Trigo #219, colonia Valle del Sur
C.P. 09819, Alcaldía Iztapalapa
México, Ciudad de México.

Los emprendedores son héroes, especialmente aquellos que rompen moldes, crean nuevos negocios y ayudan a mantener el sustento de sus compañeros de equipo y socios. Arsen y su historia son extraordinarios. Un hombre súper inteligente proveniente del lugar más frío del mundo, Siberia, seguramente ve el mundo de manera diferente cuando se propone a explorarlo. 'Inner Drive' está lleno de momentos de inspiración y de "debes estar bromeando", pero la prueba del éxito está en la empresa de rápido crecimiento que continúa construyendo en mercados emergentes de todo el mundo.

MARY MEEKER

SOCIO GENERAL EN BOND CAPITAL

Un relato convincente y conmovedor de lo que se puede lograr cuando alguien se concentra en las oportunidades y no en los obstáculos. La mente incansablemente creativa y curiosa de Arsen Tomsky se combina con un espíritu positivo motivado para impulsar un cambio positivo en el mundo, desde Siberia hasta América Latina y África.

JESPER B. SØRENSEN

DECANO ASOCIADO SENIOR DE ASUNTOS ACADÉMICOS, UNIVERSIDAD DE STANFORD

Arsen Tomsky: un verdadero modelo para cualquiera que padezca tartamudez. Su personal y poderoso mensaje brinda inspiración a aquellos que enfrentamos adversidades y desafíos.

GERALD MAGUIRE, MD

EX PRESIDENTE DE LA JUNTA DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE TARTAMUDEZ DE USA

