



Academia. Revista Latinoamericana de
Administración

ISSN: 1012-8255

esalgado@uniandes.edu.com

Consejo Latinoamericano de Escuelas de
Administración
Organismo Internacional

Ganitsky, Joseph; González Mesones, Álvaro Sancho
Martín Varsavsky (A)

Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 27, 2001, pp. 31-77
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Bogotá, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602705>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Joseph Ganitsky
*Bank One Professor of International
Business, College of Business
Administration, Loyola University, New
Orleans, Estados Unidos*
ganitsky@loyno.edu,
JOEGANITSKY@cba.loyno.edu
Álvaro Sancho González-Mesones
*Director del International MBA y
subdirector del Departamento de
Creación de Empresas del Instituto de
Empresa*
Instituto de Empresa, Madrid, España
Alvaro.Sancho@ie.edu

Martín Varsavsky (A)*

*“El entendimiento es la conciencia de la verdad,
y el que llega a perderla entre las mentiras de su vida,
es como si se perdiera a sí propio,
porque ya nunca volverá a encontrarse ni conocerse,
y el mismo vendrá a ser otra mentira”*
Jacinto Benavente,
Los intereses creados.

RESUMEN

Presenta el desarrollo de habilidades de un empresario exitoso, partiendo de sus valores desde su infancia y a lo largo de su vida. Resalta factores personales y externos que inciden en el éxito de cinco empresas establecidas por él, su enfoque de gestión, su estilo de liderazgo y sus relaciones con otros actores dentro de sus cadenas de valor. Examina en profundidad los componentes funcionales de sus estrategias, con especial atención los aspectos comercial, de recursos humanos, financieros y desarrollo tecnológico. Incluye el enfoque filantrópico de los empresarios de la *nueva economía*. Todo ello permite al lector discutir con sus colegas: (1) el modelo emergente de creación de empresas y contrastarlo con los enfoques más tradicionales, (2) Enfoques para crear valor (con cuantías, velocidad y riesgos), y (3) los desafíos a los que el empresario se enfrenta aun después de lograr el éxito. Es particularmente útil para examinar la consistencia (*fit*), y ambición (*stretch*) estratégica. Se puede usar ya sea en cursos de estrategia y creación de empresas, o en cursos funcionales (*vgr.*, finanzas, marketing, recursos humanos), para examinar en profundidad algunos componentes de cada sub-estrategia.

Palabras clave: desarrollo de las habilidades de un emprendedor global, biotecnología, telecomunicaciones, informática en la nueva economía, rehabilitación urbana.

* Este caso fue escrito por Joseph Ganitsky y Álvaro Sancho, profesores del Instituto de Empresa, Madrid, como base de discusión en clase y no como una ilustración del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. “Martín Varsavsky” fue galardonado como el mejor caso en creación de empresas del 2000 por la EFMD (European Foundation for Management Development). Los derechos de propiedad intelectual de este caso son del Instituto de Empresa (2000). Las personas interesadas en usar el caso pueden comunicarse directamente con los autores para adquirir los materiales adicionales de enseñanza disponibles.

A finales de marzo 2000, Martín Varsavsky, fundador de Viatel (VYTL), Jazztel (JAZZ), ya.com y EinsteiNet –empresas en las telecomunicaciones, informática e internet– de pie y lleno de confianza miraba por la ventana de su austero despacho al verde campo de golf del Parque empresarial de La Moraleja de Madrid, como si en el horizonte estuvieran las respuestas a sus mayores preocupaciones.

Minutos antes había mantenido una conversación telefónica, igualmente de pie, con Fernando de la Rúa, presidente de Argentina, a quien le había dado valiosos consejos sobre la manera de modernizar su sistema educativo. Apenas habían transcurrido tres meses desde su visita a Argentina, en la que concibió y bautizó el Proyecto Sarmiento (PS), posteriormente llamado Educ.ar, y menos de dos meses desde el Foro económico mundial en Davos, donde ambos se vieron. Allí Martín, después de haber sido reconocido como uno de los 100 “Líderes globales para el mañana”¹, anunció su donación de más de US\$11 millones (un dólar por cada estudiante en Argentina) para desarrollar PS. Complacido con PS, el presidente de la Rúa invitó a Martín para que fuera su consejero para internet. Con tal capacidad, Martín le animó a elaborar un buen portal para atender las necesidades de desarrollo y aprendizaje a sus más de 11 millones de alumnos y más de 50.000 instituciones educativas. En Davos, Martín también anunció la puesta en marcha de EinsteiNet, su más reciente creación comercial, rompedora de esquemas tradicionales como todas las suyas. Ésta proveerá de software a los ordenadores por medio de la red (“web-PCs”), o ASP,² reduciendo su costo, ampliando su uso y definiendo nuevamente la industria informática.

Martín no aparentaba estar preocupado del éxito de estas nuevas iniciativas, o de las muchas otras que brotaban de su inquieta mente casi sin ningún esfuerzo, o de las que terceros le proponían a diario, ni de como consolidar Jazztel, ya.com y sus muchas otras empresas. Desde su empresa matriz (*holding*) –Carpe Diem Investments³ (véase anexo A)–, Martín se comunicaba a diario con el talentoso grupo de sus experimentados y hábiles socios gestores, quienes compartían su afán de crear riqueza para lo que desarrollaban y ejecutaban con gran creatividad innovadoras estrategias. Más aún, Martín tenía gran confianza en su capacidad para obtener el talento y los fondos para seguir adelante con sus iniciativas, sentimiento acrecentado en el último año luego de haber captado más de US\$1.000 millones y de haber vinculado un grupo de talentosos ejecutivos que rápidamente habían logrado superar sus ambiciosas metas.

Lo que verdaderamente preocupaba a Martín se lo habían planteado algunos de sus asociados durante los últimos meses. Ellos clamaban por un ritmo más sosegado, al ver cómo él se lanzaba a nuevos y más ambiciosos proyectos tan pronto ellos lograban metas que apenas meses antes parecían imposibles. Tal vez tenían razón y ya había llegado el momento de dar un giro a su vida y tomar todo con más calma, a pesar de que prácticamente nunca había estado un minuto

¹ En 1999, Martín también había sido reconocido como el Empresario del año por ECTA (the European Competitive Telecommunications Association).

² Application Service Provider es el término técnico usado en la industria.

³ En latín, *carpe diem* significa “agarra el día” o, en sentido más amplio, “disfruta el momento/ aprovecha la oportunidad,” que refleja su filosofía de gozar cada instante pues no existe un gran plan. Martín la creó en noviembre de 1999 para aligerar su carga, luego de que por años creara sus empresas en España con apenas la asistencia de Eva Romero.

quieto. Aun en los momentos más tranquilos, su mente seguía creando. Y Martín reconocía: “Estoy en un momento de actividad y creatividad frenéticos”; y agregaba: “Quizás este ritmo es bueno para mis empresas, pero tal vez no lo sea para mi equilibrio personal...”.

Cabría la posibilidad de ejecutar los compromisos asumidos y centrar sus esfuerzos en ellos sin buscar nuevas iniciativas. También podía replegarse, seleccionando aquellos proyectos con más potencial y abandonar el resto. Pero para Martín era difícil hacer oídos sordos e ignorar las oportunidades de negocio que él detectaba donde otros sólo veían problemas. En todo momento, nuevos retos lo seducían. Esa había sido la nota dominante de su vida, un reto tras otro, y quizás era el momento de replantearse su futuro.

Al mismo tiempo, meditaba sobre la estrategia seguida en sus últimas aventuras y se preguntaba si debería:

- modificar su dialéctica hacia terceros para lograr relaciones más productivas con el gobierno y dirigentes empresariales españoles;
- seguir considerando a Europa como la zona más atractiva para su futuro, o si debería volcar sus esfuerzos a otras regiones; y
- contribuir más a hacer más favorable el entorno español tanto para la labor empresarial interesada en la creación de nuevas empresas como para la formación de nueva riqueza.

También se preguntaba si debería cambiar su estrategia al tener en cuenta las posibles sinergias entre sus empresas, o en prevención a la posible caída de los mercados financieros mundiales, que algunos analistas predecían como inevitable y que de llegar a suceder traerían una pérdida masiva de confianza en proyectos de la nueva economía, como los que Martín lideraba.

A. MARTÍN, EL INDIVIDUO

Varsavsky creció en una familia de intelectuales judíos de Buenos Aires. Su padre, egresado de Harvard y profesor de astrofísica, en compañía de su madre, también profesora, estimularon su curiosidad y capacidad de hacer preguntas, al igual que las de Paula, su hermana menor. A los doce años, al encontrarse sin dinero para comprar un regalo del día de la madre, decidió vender sus revistas en el metro. Ése, su primer negocio, también fue la primera vez en que Martín se dio cuenta de su capacidad especial (o don) para resolver problemas económicos, que a la postre se convirtió en pieza clave de su éxito empresarial.

Sin haber cumplido los diez años, Martín se iba en bicicleta a las afueras de Buenos Aires sin el permiso de sus padres. Así fue desarrollando una inquietud creciente, y en cierto modo rebelde, por ponerse nuevos retos, hacer cosas por sí mismo, conocerse y entender su entorno. En esas escapadas ciclistas, sentiría la libertad y la satisfacción de haber llegado cada vez más lejos en su exploración de nuevos horizontes y en el logro de nuevas metas. Con el tiempo desarrolló la afición por otros deportes de desplazamiento, como la vela y la equitación, que como el ciclismo requieren tanto el desarrollo individual como el esfuerzo en equipo.

Martín reconoce que a los 16 años sintió cómo el mundo se le desplomaba: “*El asesinato, por parte de las fuerzas represivas de la dictadura fascista, –antisemita y anticientífica– de mi primo David, casi de mi misma edad y con quien pasé mi infancia, fue uno de los golpes*

más duros para mí'. El origen judío e intelectual de su familia los convertía en enemigos automáticos del régimen y por ello candidatos a sufrir consecuencias similares, por lo que todos huyeron hacia los Estados Unidos y se convirtieron en refugiados políticos⁴. Gracias al apoyo brindado por el senador Patrick Moynahan, los Varsavsky pasaron de exilados a inmigrantes legales. Aún así, Martín tenía un poco de rabia, pues no entendía por qué los querían matar. Todo ello constituyó un gran reto que le motivó a demostrar que él y su familia tenían valor y, por tanto, eran capaces de aportar mucho a la sociedad. Este reto le ayudó a desarrollar, como más tarde reconocería, *“una ambición desmedida, pues para mí todo es posible; ... después de lo que viví nada se me hace difícil”*. Esa rabia también lo motivaría a obtener una validación de la sociedad, que según Martín es muy común entre empresarios.

Siguiendo el ejemplo de su padre, quien enseñó en New York University, adelantó sus estudios en economía y filosofía en esa universidad, para posteriormente ingresar en Columbia University, donde obtuvo títulos de postgrado en International Affairs y Administración de Empresas (MBA). A pesar de que su abuela le hiciera jurar en su lecho de muerte que obtendría un doctorado, como su padre, Martín no lo cumplió. Tenía otras ambiciones. Mientras estudiaba tuvo varios trabajos duros, como mensajero en bicicleta por las congestionadas calles de Nueva York. Con Miguel Salís, uno de sus compañeros de estudios de origen español, se dedicó a correr, y esto lo condujo a entablar una gran amistad que lo llevaría de vacaciones en varias ocasiones a España. Allí encontraría, en medio del calor humano y el orden institucional, el ambiente democrático que añoraba para su patria, así como valores infortunadamente ausentes en la sociedad americana: el gran deseo de gozar la vida y el momento, y el sentido prioritario de la familia y la amistad. Años más tarde, estos valores lo impulsarían a establecerse en España, y Salís se convertiría en uno de sus más estrechos colaboradores y un colega con quien desarrollaría su afición por la bicicleta.

De su primer trabajo, a los 17 años, en una fábrica, aprendió lo fatal que éste es para la mayoría de los trabajadores y la esclavitud que acarrear los sueldos. A los 21 años, mientras viajaba en avión, conoció a un argentino que lo contrató para terminar la transformación de un viejo edificio en Nueva York. Consiguió esa oferta usando su calidad de buen vendedor; obviamente, sabía venderse a sí mismo. Lo aceptó a pesar de carecer de experiencia, pero no sin antes negociar que le pagara por su trabajo con una participación del 3%. A los 23 años, el padre de Martín murió y toda su familia pasó por apuros económicos. A pesar de ello, Martín prefirió aguantar y no vendió su participación del 3%, pues estaba convencido de que tendría un mayor valor hacia delante. Para financiar sus estudios de maestría obtuvo préstamos y usó los ahorros de sus anteriores trabajos.

Antes de cumplir 30 años, se casó con Patricia Aisemberg, sicóloga infantil argentina. Seguidamente llegaron sus tres hijos: Alexandra nacida en el 1990, Isabela en el 1992, y Thomas en el 1994. *“Con la familia nada de aventuras, eso es sólo para los negocios”*, diría Martín. Partidario del “Piojo” López⁵ y seguidor del Boca Juniors, Martín se declara bastante

⁴ La mayoría de las víctimas del régimen militar lo fueron por motivos ideológicos o políticos, mas no religiosos.

⁵ Jugador estrella de origen argentino en el Valencia.

normal en la vida familiar, porque se dedica en cuerpo y alma a crear y dirigir sus empresas, aunque no lleva su gestión diaria: “*Si lo hiciera no tendría tiempo para nada*”. Aunque trabaja muchas horas al día, procura no sacrificar las vacaciones. Durante la pasada Navidad se llevó a la familia tres semanas a su finca de Uruguay.

Después de trasladarse a España, en 1995, pudo dedicar más tiempo a su familia, a la lectura, a sus amigos y a los deportes, incluyendo el ciclismo. A este último procuraría dedicar diariamente varias horas para relajarse, mantenerse en forma y recargar su energía. Como resultado de su perseverancia, desarrolló más sus habilidades hasta lograr subir sobre dos ruedas al pico del Teide⁶, ir hasta Navacerrada⁷ y volver dando pedales, y cruzar los Andes dos veces⁸. Su ambición con el ciclismo no termina allí: “*He perdido la oportunidad de recorrer China en bicicleta. Iba a hacerlo el pasado año durante una visita al país donde dicté un ciclo de conferencias, pero no tuve tiempo. Volveré para hacerlo*”. Además, por medio de este deporte, Martín ha identificado otros individuos tenaces que, al igual que él, se imponen ambiciosas metas y la disciplina para alcanzarlas, y a quienes ha reclutado para trabajar en sus empresas.

B. NACE EL EMPRESARIO

*“Una vez le pregunté a un amigo gay, que cuándo se dio cuenta de que era homosexual, a lo que me contestó...
¿Cuándo te diste cuenta de que tú no lo eras?”*

Con este sentido del humor respondió Martín cuando se le preguntó sobre cuándo y cómo nació el empresario que lleva dentro. Según él, somos lo que hacemos y lo que él hace es generar ideas, identificar nuevas posibilidades de desarrollo, abrir nuevos caminos, identificar a los mejores para ejecutarlas y trabajar en equipo.

Mientras adelantaba su primer año de estudios del MBA, identificó su primera oportunidad en las ruinas que dejaban tras de sí numerosas empresas industriales al irse de Nueva York por no poder competir, dados sus altos costos. Pensando que había un negocio rentable en transformar los edificios dilapidados y abandonados en acogedores *lofts* (amplios apartamentos), formuló un plan de negocios. Luego, teniendo claro que el capital fundamental de la empresa es el humano, buscó a quien conociera mejor el mercado y las regulaciones que determinaban esas conversiones para que esa persona implementara su plan. Así, en 1984, invitó a Leonardo Kahn, alto funcionario del Departamento de Control de Rentas de Propiedades de la ciudad de Nueva York, a hacerse socio de Urban Capital, su primera empresa. Kahn condicionó su aceptación a que Martín consiguiera fondos con que llevarla a cabo. Con base en ese interés y posible vinculación, Martín invitó a amigos y familiares a invertir. El principal apoyo lo recibió de Manuel Madanes, empresario para quien el padre de Martín

⁶ De 3.565 metros, el pico más alto de España, está situado en Tenerife, islas Canarias.

⁷ Aproximadamente a 1.400 metros de altura, a 50 kilómetros al noroeste de Madrid.

⁸ Véase www.bikesite.com

había trabajado unos 10 años antes de morir, pero a quien Martín tuvo que ganar. Entre él y otros amigos aportaron US\$600.000 para el depósito inicial en la compra del edificio que Kahn identificó como el más prometedor.

Sin embargo, aún debió obtener más de US\$12 millones adicionales para hacerse a esa propiedad y transformarla. Para ello preparó un plan de negocios que presentó en el transcurso de los siguientes seis meses a más de 80 bancos, pero uno a uno se negaron a financiarle. El plazo para completar la transacción estaba a punto de cumplirse y la situación era cada día más desesperada. Comprendió que de no lograr la financiación estarían sin empleo tanto Kahn como él, y perderían los fondos del depósito inicial, además del respeto de sus inversionistas. Así, descuidando sus estudios, volcó prácticamente toda su energía para conseguir la tan ansiada financiación. Su personalidad, marcada por el carácter creído y arrogante argentino, era la de un vendedor incansable. A pesar de no lograr éxito, una semana antes de graduarse no titubeó en perseverar en la tarea emprendida. Providencialmente, en el día de su graduación⁹, que coincidió con el de su 25° cumpleaños, el Carteret Saving and Loan le otorgó el tan ansiado préstamo. La triple celebración de esa noche sería uno de sus momentos más gratos. Y Martín reflexionaría: “*El primer éxito es mucho más memorable que los siguientes, al igual que el primer millón es más agradable que los siguientes; ... en la vida siempre hay una gran felicidad cuando uno pasa bien por alguna experiencia por primera vez*”. Urban Capital, con el préstamo en mano, pudo ejecutar exitosamente su plan original y desarrollar posteriormente otros proyectos como la compra de un hotel, y el manejo de otras propiedades.

Menos de un año después de poner en marcha Urban Capital, Martín identificó otra gran oportunidad en la necesidad de desarrollar reactivos contra el Sida, por medio de investigación y desarrollo (I&D) en biotecnología. Para poder desarrollar esta idea, dejó el manejo de Urban Capital en manos de Leonardo Kahn, y constituyó Medicorp Science de Montreal¹⁰, empresa en la que colaboraron científicos argentinos exiliados, como el Nobel de medicina Cesar Milstein y el doctor Claudio Cuello. Con este talento, Martín nuevamente consiguió el apoyo de inversionistas privados. Esta vez fue algo más fácil, y con su apoyo Medicorp tomó vuelo. Para entonces, Martín ya había desarrollado otras prácticas de gestión que serían claves a lo largo de su carrera: crear organizaciones horizontales sin jerarquía alguna, comunicar claramente lo que intentaba hacer antes de hacerlo, delegar al máximo, dar confianza a sus colaboradores, y dejar las decisiones operativas en manos de otros. A pesar de que los socios decidieron no lanzar Medicorp al mercado de valores, en contra de la práctica más popular entre las biotecnológicas en ese entonces, a la larga sobrevivió y prosperó, resultado logrado sólo por muy pocas gigantescas empresas del sector.

Apenas pasaron cinco años desde su graduación de Columbia University, cuando Martín volvió a identificar una nueva gran oportunidad, esta vez en la industria de telecomunicaciones. Martín detectó el potencial de utilidades muy altas en la prestación del servicio *call back* para llamadas internacionales. Por medio de éste, el usuario se comunicaría a través de un tercer país (los EE.UU.) a un costo menor al cobrado por las empresas telefónicas mono-

⁹ Con promedio de B+ en el promedio de la clase aproximadamente.

¹⁰ Véase www.medicorp.com

polistas del resto del mundo. A éstas, sus gobiernos les habían otorgado protección con el fin de convertirlas en grandes campeones nacionales. Sin embargo, Martín las denominaba *timofónicas*, pues tenían “¡permiso de sus gobiernos para timar a los usuarios!”. Al igual que en Urban Capital, inicialmente nadie creyó en su concepto. La paciencia, perseverancia, tenacidad y disposición a sacar lo mejor de las críticas que recibió fueron vitales y le permitieron a Martín crear una nueva empresa a la que posteriormente llamó Viatel Ltd.¹¹. Su servicio y el de sus imitadores tuvo gran acogida de inmediato, pasando rápidamente de empresas piratas a respetadas.

En 1991, luego de ser rechazado por más de 100 bancos y fondos de inversión de Nueva York, visitó a P. C. Chatterjee, quien trabajaba para George Soros, y en un minuto lo convenció y recibió de aquél el apoyo buscado. Para poner en marcha ésta, su primera empresa global, Martín potenció sus habilidades de empresario local con su formación en relaciones internacionales y dominio de idiomas (portugués, español, francés e italiano, además del inglés). Poco a poco, Martín fue identificando otras necesidades insatisfechas que le permitió ofrecer una amplia gama de servicios de telecomunicación de datos y de voz a precios competitivos, a una variedad de consumidores finales, incluyendo clientes particulares y empresas de telecomunicaciones en más de 230 países. El negocio requirió su presencia frecuente en Europa, por lo que terminó desplazándose semanalmente entre Nueva York y Londres, desde donde coordinaba todo el esfuerzo europeo. En 1996, Viatel se lanzó al mercado de valores Nasdaq, lo cual le permitió consolidar sus centros de tránsito en Londres y Nueva York, e instalar cables de fibra óptica y banda ancha para alta velocidad conectando Londres, Francfort y otras 78 ciudades europeas.

Bruselas y el proceso de integración de la Unión Europea (UE) fueron sus grandes aliados, pues estaban genuinamente interesados en desarrollar un sistema de telecomunicaciones más eficiente. Para ello, también, estuvieron dispuestas a luchar contra los monopolios, una de las pasiones de Martín. La UE presionó a los gobiernos a aceptar nuevos proveedores de servicios. En forma más genérica, Martín observó: “*El capitalismo funciona bien cuando hay competencia, pero cuando una sola empresa ostenta demasiado poder, los gobernantes deben reconocer las contrafuerzas y facilitar la desconcentración del poder*”. De otra parte, reconociendo que sin capital no se puede llegar muy lejos, Martín animaba a futuros empresarios a identificar y entender a la gente más poderosa. Para ello recomendaba estudiar listas como la preparada anualmente por *Forbes* y fuentes de datos como www.edgar-online.com, pues “*para tener éxito en los negocios hay que saber tanto quien tiene el dinero como quien tiene el poder en el mundo*”.

C. DESEMBARCO EN ESPAÑA

Después de un año de viajes sin fin, desarrollando Viatel, Martín, al darse cuenta de los riesgos que las separaciones prolongadas pudieran traer sobre su familia, consideró oportuno

¹¹ Véase www.viatel.com

comenzar a delegar la operación diaria y contribuir más con su capacidad visionaria desde la posición de presidente (*Chairman*). Ése era el papel que le correspondía en esa etapa y al hacerlo tendría la oportunidad de identificar otras ideas rompedoras. Para tener éxito en esa delegación, no sólo debería conseguir el talento indicado para que otros desarrollaran y gestionaran sus ideas, sino que tenía que darles participación e incentivos que los llevara a entender y comportarse como los accionistas. De otra parte, comenzó por explorar con Patricia la posibilidad de radicarse en Europa para poder compartir con su familia más de su tiempo personal. Después de analizar las ventajas de varias opciones, los Varsavsky optaron por España¹². A pesar de sus numerosos amigos y conexiones en España, les tomó cerca de un año establecerse en Madrid, período en el que Martín continuó viajando todas las semanas a Londres. El tiempo invertido en viajes era menor, por lo que dispuso de más tiempo para su familia.

Siguiendo su comportamiento anterior y el plan propuesto, en 1995 dejó la gestión de Viatel en manos de Michael Mahoney y otros profesionales, a fin de tener más tiempo para su familia. Al ser un hombre rico, podía dedicarse a hacer lo que más disfrutara en el resto de su vida. Durante los siguientes dos años, tomó un ritmo de vida más tranquilo. Se dedicó, entre otros, al ciclismo, a reflexionar y a enseñar en el Instituto de Empresa, la asignatura “Oportunidades en la industria de las telecomunicaciones”. También tuvo más tiempo para escuchar el Jazz, “ese tipo de música menos elitista que la ópera o la música clásica, una fuerza creativa que nunca muere”. De esta forma, Martín desarrollaba el amor por muchas cosas, que le permitía tener su vida, y así también alcanzar el éxito en los negocios. Todo ello le permitió comenzar a explorar nuevos negocios, esta vez en España. Nuevamente, su visión y espíritu empresarial compensarían con creces su limitada formación técnica formal.

Martín estaba convencido de que España ofrecía atractivas oportunidades. Después de todo, era el quinto país en tamaño de Europa, con una población de 39 millones de habitantes y más de 50 millones de turistas, la mayoría del norte de Europa, que visitan el país año tras año. España llevó a cabo un tardío desmonte de la regulación del sector de las telecomunicaciones en comparación con el resto de los países europeos (la nueva reglamentación fue aprobada definitivamente y emitida en diciembre de 1998), de manera que aún había tiempo para entrar en el grupo de cabeza y competir con los más grandes, lo que ofrecía una gran ventaja competitiva y daba la oportunidad de crear una imagen de marca, al mismo tiempo que se facilitaba la obtención de los permisos para crear infraestructuras con fibra óptica. Pensaba que si obtenía las licencias contempladas dentro de las nuevas regulaciones, sacaría gran ventaja a los que viniesen detrás. Además, la densidad lineal (número de líneas dividido por número de habitantes) de España era tan sólo del 40%, frente al 52% de la media europea, lo que reflejaba un gran potencial de crecimiento. Finalmente, España experimentaba un alto nivel de desempleo (superior al 20% en 1997), lo que facilitaría la obtención de mano de obra a menor costo y garantizaría ayudas del gobierno a los emprendedores que generasen nuevos puestos de trabajo. Finalmente, en un contexto más amplio, España, como toda Europa, tiene los pobres más ricos del mundo, lo que amplía sus mercados y da tranquilidad. Según Martín,

¹² España le daba a Patricia el título y era el único país europeo al que aceptaba venir; además era el que a Martín más le gustaba para su familia.

al verdadero empresario le interesa fundamentalmente saber cómo viven los pobres porque esto implica hasta dónde en la sociedad se puede vender un servicio como internet.

Con base en el anterior raciocinio, desde el garaje de su casa fue vinculando y liderando a un grupo de trabajo que poco a poco generó el concepto y plan para un nuevo negocio, esta vez como el primer proveedor alternativo de servicios de telecomunicaciones de acceso local¹³, con cobertura nacional y de banda ancha para el mercado empresarial. Golpeó puertas pero nadie quiso oírle. A pesar de ello, y como ya era característico en él, no se dio por vencido, pues estaba convencido de que podría llegar a romper el oligopolio de las telecomunicaciones en España. Mientras tanto, otros analistas del sector consideraban que todos los nuevos competidores juntos podrían llegar a arrebatarle a Telefónica hasta la mitad del mercado, como ya había ocurrido en Escandinavia y el Reino Unido.

D. JAZZTEL, LA COMPAÑÍA

Martín, en octubre de 1997, convencido de la viabilidad de su proyecto, decidió fundar Jazztel¹⁴, con el fin de construir accesos de fibra óptica de gran ancho de banda, con capacidad inicial de 20 Gb/s, ampliable a 320 Gb/s para servir a las 100.000 empresas más grandes de la península Ibérica, mediante una red troncal nacional e internacional (véase anexo B). Continuó seleccionando el talento que le ayudaría a ponerla en marcha. Para financiarla obtuvo un crédito de US\$15 millones garantizado con sus acciones en Viatel, además del préstamo que ya le había otorgado su suegro. Inicialmente, ofreció servicios a un grupo cerrado de usuarios y estableció delegaciones en Madrid, Barcelona y Málaga. Un año más tarde ya servía a mil clientes.

Eva Romero, la segunda asistente personal de Martín en España, recordaba esta época inicial: *“La única razón para formar parte del equipo era la fe en el proyecto que Martín transmitía. Durante el primer año y medio vivimos financiados 100% de los ahorros de Martín, pasamos por épocas difíciles, sobre todo en 1998 [cuando la crisis rusa arrasó el mercado de deuda de alto rendimiento]: las acciones de Viatel bajaron mucho y repentinamente [de \$20 a \$8], mientras los bancos lo presionaban por el préstamo que le habían concedido unos años antes para crear la empresa que tenía en mente. Los peores momentos se dieron cuando tras muchos meses de trabajo para sacar a la luz cada nueva iniciativa, el gobierno u otras instituciones nos paraban los pies, provocando una importante sensación de frustración”*.

¹³ Denominado dentro de la industria con la sigla CLEC (Competitive Local Exchange Carrier).

¹⁴ Véase www.jazztel.com. Martín creía que esta marca, como las de sus otras empresas, ayudarían tanto a crear entre sus empleados una cultura corporativa favorable como a los clientes identificarse con la empresa. La llamó por su afición al Jazz del cual decía: *“Hablamos de caos y armonía al igual de que hablamos de una gran red que está silenciosa sin la creatividad del pueblo español; lo que cuenta es el aporte individual, el contenido, al igual que la red. También sirve para explicar las ventajas de la fibra óptica: en dos segundos se puede bajar por la red una pieza musical. Eso lo entienden nuestros clientes”*. Es interesante observar que Miguel Salís, Raúl Chevalier y Juan de Sala, altos ejecutivos de Jazztel, formaron la “Banda Ancha” para interpretar música Jazz después de la creación de Jazztel.

La situación fue tan crítica que Martín reconoció, en un artículo de la portada de la revista *Forbes*¹⁵, que un año antes “¡Jazztel no valía nada, nada!”. Estaba tan deprimido y distraído que sufrió un serio accidente en bicicleta que le tomaría 50 puntos y meses de cuidado para reponerse. Todos lo abandonaron: los bancos de inversión se habían negado a comprar los bonos de alto rendimiento que necesitaba, y los inversionistas privados que le habían apoyado en el pasado no estuvieron interesados en este proyecto.

Afortunadamente, en diciembre de 1998, Jazztel obtuvo del gobierno español la licencia B1 –de ámbito nacional– y se convirtió en uno de los dos primeros operadores con habilitación tanto para construir y explotar su red propia como para la prestación de todos los servicios de telecomunicación. Con esa licencia en mano, y en el mismo mes, Jazztel llegó a acuerdos con:

- Nortel, para la fabricación y financiación de equipos por US\$60 millones¹⁶;
- Sainco, empresa líder en España del sector de la ingeniería; y
- Norsanet, la unión temporal de empresas (UTE) entre Nortel y Sainco, para el diseño e implantación de su red, actividad que inicia de inmediato.

Mientras tanto, el valor de la acción de Viatel se recuperó hasta llegar a \$21,75. Un año más tarde, a finales de 1999, el valor total de Viatel (deuda más derechos de los accionistas en ese mercado) era de US\$2.100 millones¹⁷. En marzo de 2000, Martín ya había liquidado la mayoría de sus acciones en Viatel, pero aún tenía un 6,8% que valía US\$57 millones, aproximadamente.

Tan pronto recibió la licencia, Jazztel desplegó a gran velocidad su estrategia basada en una organización plana y supremamente agresiva. Martín entendió desde el primer momento que sus costos deberían ser más bajos que los de sus principales competidores locales (Retevisión¹⁸, Uni2¹⁹, Airtel²⁰, y Telefónica) para alcanzar el éxito sostenido. Para ello, debería invertir mucho dinero (del orden de 200.000 millones de pesetas²¹ en sus primeros tres años) en una red que fuera la más barata de operar, pagar sueldos competitivos, y repartir acciones entre sus empleados para que ellos luchasen al igual que él y participaran del éxito.

¹⁵ Octubre 4 de 1999. Primera vez en que el líder de una empresa española apareció en la portada de esta publicación.

¹⁶ Nortel ofreció la tecnología DWDM (dense-wavelength division multiplexing) que se consideró daría mayor rendimiento a la banda ancha y era más avanzada que la de Lucent, el proveedor de Telefónica.

¹⁷ Viatel estaba invirtiendo más de US\$1.000 millones en el desarrollo, construcción y operación de la ultramoderna red Paneuropea Circe de 8.700 kilómetros que unirá sus 40 ciudades más importantes. Martín era el primero en reconocer que otros crecieron más con este mercado, pero él había logrado mantener una participación que le resultó a la larga de mayor valor que si hubiera optado por crecer más rápidamente, para lo que hubiera tenido que ceder más temprano más de su participación.

¹⁸ Con participaciones de Telecom Italia (28%), Endesa (28%) y Unión Fenosa (15%), estas dos en el sector energético.

¹⁹ Con participaciones de France Telecom (69%), Mutitel Cable (22%) y Ferrovial (7%).

²⁰ Con participaciones de BSCH (30%), Airtouch (21%) y British Telecom (17%).

²¹ Un euro = 166,39 pesetas; en enero 1 de 1999, un euro = US\$0,9706; en marzo 1 de 2000, un euro = US\$ 1,1697.

Sin estos elementos no podría crecer, misión central de sus primeros cinco años. Los siete objetivos iniciales más importantes de Jazztel fueron (véase anexo C):

1. Convertirse en el primer operador alternativo de acceso local con cobertura nacional (CLEC).
2. Desarrollar la red en función del número de clientes potenciales de cada área y su consumo de servicios de telecomunicaciones.
3. Reducir los costes y optimizar el margen mediante el uso de infraestructura propia.
4. Comercializar una amplia oferta de servicios de voz y datos de alta calidad.
5. Conseguir cuota de mercado rápidamente mediante la publicidad y el desarrollo de su marca.
6. Ofrecer elevados estándares de atención al cliente.
7. Ampliar el negocio al país vecino: Portugal.

Martín no se preocupó de sus dos principales competidores en Europa, Esprit y Colt, ambas con sede en Londres y que ya estaban operando en España. A pesar de que cada una de estas empresas había presupuestado cerca de US\$500 millones para invadir todo Europa con fibras ópticas y teléfonos, Jazztel tenía al menos igual presupuesto para España exclusivamente (véase anexo D).

E. RECURSOS HUMANOS EN JAZZTEL Y AFILIADAS

La habilidad de Varsavsky por fichar a ejecutivos de la competencia y de otros sectores ha sido aplaudida por los analistas. Martín reconocía que al salir a reclutar talento se encontraba con una situación muy favorable en España, donde tradicionalmente a nadie le ofrecían participación accionaria u opciones de compra de acciones. El equipo directivo de Jazztel, sin contar a Martín, controla el 14% de su capital. Él reservó otro 13% de sus acciones para ofrecerlas a todos sus directivos y empleados dentro de un plan de opciones de compra, con una asignación variable acorde con sus respectivos objetivos. Martín, en marzo de 2000, era propietario de aproximadamente el 22% de la empresa. Martín consideraba su modelo como “*un verdadero capitalismo popular*”, y agregaba: “*Para mí el socialismo consiste en que los empleados (;sin duda no el Gobierno!) sean dueños de sus empresas*”.

Martín estaba convencido de que él no hacía ningún favor a quienes trabajan con él, así fuera esa la mentalidad española. Por el contrario, él estaba enormemente agradecido, respetándoles por su dedicación y valioso aporte. También cuestionaba las actitudes, muy arraigadas en España, de cuestionar que un individuo quiera ganar dinero, y a pesar de ello, de esperar que confesara en público esa ambición como si fuera un pecado.

A las incorporaciones de Antonio Carro, como consejero delegado, luego de haberse desempeñado esa función en Airtel durante el período en que este operador de telefonía móvil adquirió gran valor e importancia, y Antonio Cantón, como director general de operaciones, luego de su magnífico desempeño en Retevisión, se unió Miguel Salís, su antiguo compañero de estudios en Nueva York, como director financiero, después de ser director general del banco de inversiones Salomon Brothers Smith Barney, en España. Martín les ofreció a sus

directivos opciones de compra de acciones y bonificaciones asociadas con el logro de metas específicas.

Reflexionando sobre su capacidad empresarial, Martín recordaba: “A veces se olvida cuánto de tarea de equipo tiene la del empresario. Un poeta puede hacer su trabajo a solas, encerrado en su casa y confiando sólo en sí mismo. Un empresario, como un director de cine, sólo puede hacer su trabajo compartiendo sus ideas con otros, dentro de equipos muy grandes. Éste es un rasgo esencial de nuestro trabajo”. Pero ante todo, se consideraba un visionario, con buen ojo para la tecnología y el marketing, por lo que crea las empresas y las deja en manos de gestores más capaces que él para esos asuntos. En los negocios aparenta ser agresivo, pero resulta un hombre tranquilo, de hablar pausado, aun cuando haga una crítica.

Como todo nuevo proyecto, la fundación y salida al mercado de Jazztel requería y todavía requiere profesionales con cierto bagaje. “La mayoría proviene del propio sector de las telecomunicaciones, alrededor del 60%, aunque también de otras actividades como la gran distribución, el consumo o los servicios. En general, proceden de empresas competitivas que han tenido que cambiar mucho y en las que esas personas han tenido un cierto rodaje”, explicó Lourdes Fernández de la Riva, directora de Recursos Humanos. “Lo que enriquece a una compañía como ésta es que venga gente de diferentes culturas y de diferentes sectores y que haya sabido resolver problemas anteriormente”.

Jazztel encontró las mayores dificultades para localizar candidatos idóneos en el área de internet, pieza clave en su negocio, al existir pocos profesionales experimentados tanto para la creación de portales como para otras labores técnicas y comerciales. Junto a esos directivos y mandos intermedios con experiencia, la nueva compañía también apostó por la juventud de ingenieros y licenciados de todo tipo, en los que el valor fundamental fue su capacidad para adaptarse a los cambios. Lourdes Fernández apuntó que se valora mucho que los candidatos contasen con algún período de prácticas en su currículo y otras experiencias en las que demuestren tener inquietudes, como estancias en el extranjero o programas de intercambio. Por ejemplo, Molly Warsh, asistente para medios de comunicación de Martín, de apenas 22 años, hija de un famoso periodista norteamericano, educada en la Universidad de Cornell, y con una estancia en España de un año durante la cual aprendió el español, fue identificada y entrevistada por internet. Al vincularla, Martín le delegó, al igual que a todos a su alrededor, el máximo de responsabilidad y creatividad. Refiriéndose a las oportunidades de empleo para mujeres, Martín comentó: “Me gustaría encontrarme con más candidatas a la hora de decidir los puestos claves de las empresas y que ellas lucharan más por sus trabajos”.

Otro ejemplo no convencional de identificación de talento fue la contratación de Jon Berrojalbiz, quien aún adelantando sus estudios universitarios fue llamado por una asistente de Martín, con el fin de comprarle sus derechos de propiedad sobre unas direcciones en la web que Jon había registrado. A diferencia de la respuesta de muchos otros, a quienes Jazztel abordaba con objetivos similares, Jon no se interesó en simplemente obtener dinero. Él, después de indagar en la misma red sobre quiénes le hacían tan atractiva e inesperada oferta, negoció con Martín para que le pagara con un trabajo lleno de desafíos donde pudiera desarrollarse. A los pocos meses de vincularse a Jazztel, con apenas 22 años de edad, Jon demostró su gran visión empresarial, ojo por la tecnología y el marketing, y se convirtió en uno de

los 15 pioneros de la nueva subsidiaria Jazztel Internet Factory (JIF)²², recibiendo también una oferta de opción para compra de acciones de JIF. En el transcurso de los siguientes nueve meses, este grupo de pioneros creció más de 10 veces, y en marzo de 2000 seguía creciendo alrededor de un sinnúmero de nuevas iniciativas y delegaciones en varios países europeos.

En marzo de 2000, más de ciento cincuenta trabajadores componían la plantilla de Jazztel, con edad media de 29 años, la mitad mujeres, 85% con título universitario, y el 90% dominando más de un idioma. Este perfil se complementa con una serie de rasgos casi imprescindibles, como la capacidad resolutoria, la flexibilidad y la amplitud de miras. Jazztel había adoptado una estructura plana con el fin de dar la máxima responsabilidad y autonomía a cada uno de sus asociados (véase anexo E). La personalidad informal, flexible, abierta y transparente de Martín habían estimulado condiciones de trabajo cómodas y flexibles, representadas en el propio horario (“*cada cual entra y sale cuando quiera*”), vestimenta casual (Martín consideraba la corbata un “*instrumento de dominación*”) y un entorno de total libertad y desafío en el que cada uno se esfuerza por lograr metas ambiciosas usando sus talentos en la forma que le dé mayor satisfacción.

F. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE JAZZTEL Y AFILIADAS

A partir de 1999, la ejecución de su estrategia fue verdaderamente frenética. En:

- *Enero* recibió la asignación del prefijo 1074 para servicio de acceso indirecto que lanza al mercado con gran éxito en mayo;
- *Febrero*:
 - * firmó el acuerdo con Renfe²³ para el uso exclusivo, por un plazo de hasta 20 años, de 1.622 km de su red troncal que se utilizará en la primera fase de la construcción de la red de fibra óptica E1-4U²⁴;
 - * suscribió con inversores institucionales con amplia experiencia en la financiación de empresas de telecomunicaciones e internet, en fase de lanzamiento, una ampliación de capital privado de US\$62 millones por el 48% de las acciones preferentes de Jazztel (véase anexo F); y
 - * contrató personal y nuevas oficinas, para iniciar así la fase de expansión.
- *Marzo* firmó acuerdos de interconexión con Telefónica y los operadores de redes móviles (Airtel y Amena).
- *Abril* lanzó la primera emisión de bonos de alto rendimiento con garantías (*junk-bond-with-warrants*) llevada a cabo por una empresa española en los mercados internacionales, y obtuvo 110 millones de euros y US\$100 millones a 10 años y obligaciones al 14%

²² Posteriormente su denominación cambió a: Ya Internet Factory (YIF).

²³ Red Nacional de Ferrocarriles de España.

²⁴ Denominada E1-4U, del inglés E1 for you, por ser la primera de estas características en España y por construirse para servir al consumidor (véase anexo B).

MARTÍN VARSAVSKY (A)

(véase anexo G para ésta y demás transacciones de Jazztel en los mercados financieros públicos internacionales)²⁵.

- *Mayo* relanzó la empresa al:
 - * completar sus primeros centros de conmutación en Madrid y Barcelona;
 - * cerrar el anillo Norte de la red troncal (Madrid-Barcelona-Valencia) al que posteriormente se incorporó el sur (incluyendo Sevilla);
 - * ofrecer servicio de acceso indirecto 1074; y
 - * contratar con Price-WaterhouseCoopers el desarrollo de sus sistemas de información²⁶.
- *Junio* creó Jazztel Internet Factory (véanse detalles más adelante), y lanzó Jazznet, su servicio de internet (ISP²⁷) dirigido al segmento empresarial.
- *Julio* obtuvo un crédito sindicado en el euromercado por importe de 300 millones de euros estructurado en dos tramos de 200 y 100 millones, y lanzó Jazztel Portugal²⁸.
- *Agosto* solicitó una de las licencias para el acceso local por radio.
- *Septiembre*:
 - * lanzó Jazzfree y Jazznet para dar servicios de internet gratuitos para particulares y para empresas respectivamente; y
 - * anunció su próxima salida a Bolsa.
- *Diciembre*, cerró su:
 - * primera oferta pública de suscripción de acciones convirtiéndose en la primera empresa española en cotizar a la vez en los mercados Nasdaq y Easdaq; y
 - * segunda emisión de bonos de alto rendimiento, en la que obtuvo una financiación denominada íntegramente en euros por importe de 400 millones de euros.
- *Enero de 2000*:
 - * Jazztel Portugal comenzó operaciones el primero de mes, tan pronto Portugal liberó el mercado; y
 - * firmó un contrato a seis años por más de US\$7 millones con Telemonde Inc. para obtener acceso directo a su red de gran capacidad de fibra óptica entre Londres y Madrid, para completar el tráfico de voz originado en el Reino Unido hacia España.
- *Febrero de 2000*, acordó colaborar con UUNET, división de Internet de MCI WorldCom, para acceder a servicios globales de ancho de banda y conectividad, así como para mejorar sus líneas de alta velocidad E-3 de 34 megabytes; y
- *Marzo de 2000*, recibió del Gobierno español licencia de comunicación por radio de banda ancha que le permitió establecer de inmediato su servicio Banda 26 para un acceso más económico a sus clientes.

²⁵ El mercado europeo de estos bonos ha crecido mucho en los últimos dos años y ha alcanzado US\$30 billones, cifra muy inferior a los US\$500 billones de 1 de los Estados Unidos.

²⁶ Con una inversión de 1.800 millones de pesetas, un equipo de 120 profesionales entregará para finales de julio, entre otros, los procesos operativos, infraestructura y arquitectura técnicas, servicios de operación y mantenimiento, gestión de servicios, atención al cliente, facturación y cobros, sistemas económico financieros (ERP) y servicio web para clientes.

²⁷ ISP (Internet Service Provider)

²⁸ Allí proporciona servicios de gran capacidad al sector empresarial, y ha reducido el 40% el precio de las llamadas al competir agresivamente con los cinco operadores (de 12 en total) que recibieron licencia.

G. FINANCIACIÓN DE JAZZTEL

Cuando Martín comenzó Jazztel se dio cuenta de que los nuevos empresarios en España tenían muchos obstáculos, y en especial financieros. Sin embargo, él consideró que podía solucionarlos si hiciera uso de los mercados financieros externos. Para ello, vinculó a Miguel Salís, su antiguo compañero de estudios. Juntos lideraron un amplio grupo de trabajo en el que participaron además del personal financiero y legal de la empresa, seis de los miembros de la plana mayor de Jazztel, en quienes eventualmente recayó la responsabilidad de vender la empresa en los mercados financieros internacionales (véase anexo E). Luego de definir sus ambiciosos objetivos, Martín y Miguel especificaron los montos aproximados que esperaban recaudar y la secuencia de mercados financieros a que se dirigirían. La primera etapa consistió en conseguir el apoyo de inversionistas privados. Ésta fue seguida de la emisión de bonos de alto riesgo. A continuación les fue posible obtener un crédito sindicado. Y con éste lograron la credibilidad para lanzarse al mercado bursátil con su primera emisión de acciones. Seguidamente les fue posible acceder al mercado de bonos de alto riesgo nuevamente. Con los recursos obtenidos en todas estas etapas (superiores a los mil millones de euros), lograron no sólo una sólida base para implementar sus proyectos (que cambiaban a medida que nuevas oportunidades y desafíos se presentaban) sino la flexibilidad para enfrentarse con posibles cambios que se presentaran en el mercado de capitales en el futuro. Los drásticos cambios en los mercados financieros internacionales de 1997 y 1998 les había enseñado la importancia, en este tipo de proyectos, de tener acceso a fondos independiente de costos o condiciones de mercado.

Para captar fondos los ejecutivos de Jazztel no trabajaron solos. Invitaron a 15 de los bancos de inversión más sobresalientes en España y Europa para que presentaran sus respectivos servicios, capacidades y plan de trabajo. Teniendo en cuenta la compatibilidad de estos factores con las tareas por desarrollar para lograr cada uno de sus objetivos, Jazztel escogió ya sea uno o dos de esos intermediarios para que los acompañaran en la venta de los bonos y acciones²⁹. Luego conformaron equipos de trabajo con representantes de las áreas financieras y legales, de los intermediarios seleccionados y Jazztel. Los equipos prepararon las presentaciones orales y los varios prospectos (*u offering memorandum*), es decir, los documentos descriptivos de las ofertas que harían a la comunidad de inversionistas. Estos equipos trabajaron bajo tremendas presiones, pues debieron integrar en corto tiempo (usualmente menos de tres meses) muy diferentes puntos de vista en documentos muy completos (usualmente más de 200 páginas) que debían ser totalmente consistentes. Para cada emisión redactaron primero un borrador que luego era revisado en numerosas ocasiones. Estos borradores se denominan *reds*, pues su carácter preliminar e incompleto va marcada en rojo en su cubierta y así se diferencian del documento final y definitivo. Usualmente, el tiempo era tan ajustado que aún se hacían cambios finales en el último momento en que el documento ya estaba en la imprenta a punto de imprimirse, y el banco era el responsable de imprimir el prospecto. Sin embargo,

²⁹ Para el del crédito sindicado sólo tuvieron que negociar con los bancos líderes las condiciones, y éstos, a su vez, se encargaron de vender a los restantes bancos sus respectivas participaciones en esa transacción.

las opiniones de los asesores externos sobre cada aspecto quedaron supeditadas a la palabra final que siempre recayó en los ejecutivos de Jazztel. Por ello, ejecutivos de Jazztel estuvieron en la imprenta en el momento final de impresión, decidiendo los últimos cambios.

Simultáneamente con la elaboración de los prospectos y presentaciones orales, representantes del banco de inversiones preparaban el plan de cada gira (*road show*). Éste incluía los clientes por visitar (empresas e individuos específicamente) tanto en Europa como los EE.UU., quienes visitarían a cada cliente (usualmente de tres a cuatro ejecutivos de Jazztel y dos de cada banco de inversión, variando por cliente), fechas, lugares, tiempos estimados, y – dependiendo del tipo de cliente– su carácter (privado en el caso de clientes muy grandes, o abierto en cuyo caso varios inversores más pequeños simultáneamente asisten a la presentación). Estos planes eran tentativos y constantemente fueron ajustados a las disponibilidades de tiempo de los varios ejecutivos. En el lanzamiento de las acciones de Jazztel, se contempló hacerlo en los mercados Nasdaq y español, pero al no obtener autorización en este último por la Comisión Nacional de Valores se optó por sustituirlo con el mercado Easdaq. Esto causó complicaciones adicionales, aunque trajo uniformidad de criterios (pues Nasdaq y Easdaq son semejantes) que a la postre simplificaron el proceso de lanzamiento. Aun así, la magnitud de la tarea requirió que se formaran dos grupos (azul, liderado por Martín y Christoph Schmid; y rojo, liderado por Antonio Carro y Miguel Salis) que simultáneamente visitaron a diferentes clientes. El trabajo de este lanzamiento fue realmente agobiador. La gran capacidad de trabajo y energía de los miembros del equipo era vital y por ello la vocación al ciclismo de muchos verdaderamente pagó dividendos. En menos de tres semanas (entre el 22 de noviembre y el 11 de diciembre), los dos equipos visitaron cientos de clientes, por lo que cada equipo debió trabajar muy largas horas y desplazarse con gran agilidad. Por ejemplo, en un mismo día, el equipo azul hizo presentaciones en La Haya, Amsterdam, Rotterdam y Bruselas. Como si el anterior trabajo fuera poco, tan pronto terminó la venta del lanzamiento de acciones en los EE.UU., se lanzó en ambos mercados la segunda emisión de bonos de alto riesgo, cuyos detalles finales fueron definidos sobre la marcha teniendo en cuenta la información que habían recogido en el mercado.

Luego de completar cada gira, se reunían representantes del banco inversor y la empresa, con el fin de definir el precio, fecha definitiva de salida al mercado, y adjudicación de los títulos a cada inversionista. En el lanzamiento de las acciones de Jazztel al mercado, la demanda fue mayor que la oferta y por ello hubo necesidad de asignarle a cada inversionista cantidades inferiores a las solicitadas, y se acordó un precio de salida de US\$17. La salida en sí fue hecha por los abogados de la empresa y de los bancos, y representantes de cada mercado (Nasdaq/Easdaq). El lanzamiento debe ser simultáneo en ambos mercados. Dado que existe una diferencia horaria entre ellos, el primer día la mayoría del tiempo y de las transacciones fueron en Nasdaq, contando Easdaq con apenas una hora. El precio de la acción al final del primer día fue de US\$58 y este precio siguió subiendo hasta llegar a US\$137 a finales de marzo de 2000.

Los anteriores no fueron los únicos desafíos que Martín tuvo que superar. Cuando inició el proceso, se encontró con que las virtudes de modestia y objetividad de sus colaboradores más inmediatos, exaltadas por la cultura española, eran buenas para la amistad pero no

para los negocios. Ellos tenían gran dificultad en comunicar con convicción los atributos y beneficios de las inversiones que proponían a los intermediarios financieros internacionales en sus giras de promoción. Martín tuvo que convencerlos de que resaltar esos beneficios y que luego otros los descontaran era no sólo necesario sino simplemente una práctica aceptada por los inversores. De los desafíos enfrentados por Jazztel, también se destacan las dificultades que confrontó en septiembre de 1999 al intentar entrar en el mercado de valores local. El marco legal en esos momentos no era propicio para cotizar en bolsa las empresas de la llamada nueva economía. Para Martín, ese fue simplemente otro obstáculo que su equipo tuvo que superar.

Dada la premura del calendario de consecución de fondos de Jazztel, la empresa decidió lanzarse en Europa en Easdaq.

De otra parte, el equipo financiero de Jazztel no tuvo impedimento alguno en presentar en el mercado europeo tanto el folleto de necesidades financieras de la empresa (en el que se detallan todos los riesgos y malas noticias del proyecto y sus proponentes, y que es el único instrumento de apoyo autorizado en el mercado financiero norteamericano), como los informes de los analistas (usualmente más favorables y también permitido en Europa)³⁰. Estos informes le facilitaron la labor a Martín y su grupo, quienes lograron captar más de US\$1.000 millones. Este resultado le permitió concluir a Martín que “*ya no existen [dichos] obstáculos y que España tiene una legislación arcaica que debe cambiar*”.

La anterior captación de fondos se logró a pesar de que Jazztel nunca negó sus riesgos ante la comunidad de inversionistas: “*Esperamos obtener pérdidas y creciente Ebitda³¹ negativo en los próximos años hasta que se desarrolle la red E1-4U y aumenten nuestras operaciones. No podemos asegurar que vamos a obtener un cash flow positivo o beneficios en el futuro*”. Merrill Lynch, que calificó de *especulativa* la compra de los bonos de alta rentabilidad era optimista sobre su futuro, mientras que Michael West, de Moody’s, reconoció que “un mayor ingreso de capital ayudará positivamente a la compañía a implementar su crecimiento”.

A pesar de haber perdido más de 163 millones de euros al finalizar 1999 (véase anexo H), y de esperar beneficios, en el mejor de los casos, hasta el 2003, la empresa aumentó su valor en más de 235% en el primer día de su salida en el Nasdaq. Martín lo atribuyó a la confianza que los mercados tuvieron en la empresa, porque “*todo lo que hacemos es transparente, desde nuestros sueldos hasta nuestros planes de futuro*”.

Según *Actualidad Económica*³², Varsavsky y Carro asumieron un compromiso revelador de su confianza en el futuro de la empresa: los inversionistas podrían cesarles de sus cargos sin recibir compensación alguna, si a partir de octubre 1 de 2000 y durante el siguiente año no se llegare a cumplir metas relacionadas con cuatro indicadores (resultados, ventas, Ebitda, o kilómetros de fibra óptica instalada) en las siguientes proporciones:

- en *uno* de esos cuatro indicadores tuvieran 50% o menos de lo estipulado en el plan de negocio; o
- en *dos* de estos indicadores obtuvieran un 30% menos de lo esperado (véase anexo I).

³⁰ La legislación española demanda a las empresas interesadas en salir en bolsa que presenten sus pronósticos hacia el futuro.

³¹ Beneficios antes de intereses, amortizaciones e impuestos.

³² “El póquer de Jazztel”, 15 al 21 de noviembre de 1999.

H. MARKETING, EVOLUCIÓN DE CLIENTES Y FACTURACIÓN

En mayo de 1999, después de comenzar a prestar servicio de acceso indirecto con el 1074, Jazztel alcanzó más de 20.000 líneas dadas de alta en la primera semana. Sacudió el *statu quo* con precios 50% más barato en llamadas interprovinciales, además de no cobrar cuotas ni costo de establecimiento de llamada. Según Antonio Cantón, “*la respuesta del mercado ha sido muy positiva, por encima de nuestras expectativas*”. Cantón valoró no sólo el número de altas, sino también “*la elevada tasa de conversión (número de llamadas al centro de atención que culminan en alta), así como el significativo porcentaje de clientes de empresa*”.

Jazztel inició su servicio con una campaña de publicidad agresiva y comparativa³³ de gran impacto en la que, sin embargo, según Cantón, “*no se ha insistido en la reducción de precio, para evitar la congestión de llamadas. A partir de ahora, queremos hacer visible al consumidor, no sólo el ahorro, sino los beneficios de nuestra política de transparencia y sencillez: reducción o supresión de franjas horarias, extensión del horario reducido, ausencia de planes complicados, etcétera*”. Porque Jazztel se veía a la larga vendiendo ancho de banda y no llamadas, su planteamiento comercial consideraba arcaico cobrar por minutos de consumo. El ancho de banda le va a hacer a la voz lo que el correo electrónico ya le está haciendo al fax.

Para desarrollar su estrategia de marketing, Jazztel apostó fuertemente por la creación de una imagen de marca, que ganó fama de ser polémica, y en la que invirtió cerca de 2.000 millones de pesetas durante los primeros seis meses de lanzamiento. La polémica empezó con los anuncios de los ejecutivos de Jazztel, fichado a golpe de talonario de la competencia, que ponían en entredicho su anterior trabajo al revelar las razones de su marcha. Luego siguió con unos anuncios de niños practicando el yudo, en que uno le pega al otro antes de empezar un combate. Posteriormente, la campaña de Jazztel se enfocó en dar a conocer su web de internet: Ya.com.

Como resultado de estos esfuerzos, en marzo de 2000 Jazztel y sus afiliadas habían logrado más de 500.000 usuarios indirectos, 165.000 suscriptores de internet, 10.000 suscriptores corporativos (al servicio ISP), 49 millones de páginas de web vistas mensualmente, 4.220 kilómetros de red básica (*backbone*) y más de 350 kilómetros de acceso a la red tendidos, cientos de empresas con cableado directo, y un 80% de reconocimiento de marca. Ciertamente, la empresa había llegado bien al público y excediendo sus propias proyecciones.

I. JAZZTEL/YA INTERNET FACTORY (YIF)

Martín, Antonio Carro, Antonio Cantón y Miguel Salís decidieron crear YIF en forma totalmente independiente de Jazztel, con el objetivo principal de aportar contenidos y servicios a la comunidad Internet a través de una serie de sitios web temáticos, enlazados de forma y

³³ En España este tipo de campaña es perfectamente legal mientras los datos que se aporten sean ciertos.

inteligente que ofrecieran información relevante y comodidad en la navegación, en los servicios y en las compras. Con la proliferación de portales, era imperativo ofrecer servicios de gran calidad, o no sobrevivirían. Julián de Cabo, profesor del Instituto de Empresa, experto en las nuevas tecnologías y moderador del primer panel en que los líderes de la industria discutieron el futuro de los portales en España, consideraba que como máximo habría espacio para seis. Dado que ya cuatro globales se habían establecido³⁴, sólo llegarían a sobrevivir dos o tres locales.

Los propietarios iniciales de YIF fueron Jazztel, Varsavsky personalmente, y un 10% de un grupo de inversionistas que ya estaban en Jazztel (Apax, Advent, Spectrum y Dresdner). Su principal activo sería ya.com, el portal de contenidos en español para acceso gratuito a internet, por cuyo valioso nombre pagaron apenas US\$85.000 en agosto de 1999, y que se convertiría en elemento crítico al enfrentarse con Terra, su principal competidor en España. Posteriormente, el grupo directivo decidió lanzar portales equivalentes en portugués e italiano, con otros nombres, a través de delegaciones autónomas, usando la misma tecnología de ya.com. En Portugal compraron el portal Terra Vista y estaban en camino de transformarlo en el más exitoso de ese país³⁵. Hacia delante, planeaban penetrar en Francia, cuyo potencial de crecimiento era igual al de toda Latinoamérica, pues Martín pensaba que *“el internet va después del pan y del arroz, y es un error tratar de venderlo donde aún no se tiene eso”*.

Para sacar adelante el proyecto YIF, Martín también hizo de las suyas al arrebatar de golpe a 36 profesionales de Teleline, la filial de Telefónica, con Antonio Sáez, su jefe, al frente. Telefónica les contrató originalmente para preparar un nuevo portal pero ese proyecto fue cancelado con el nombramiento de Pep Vallés como su jefe luego de adquirir y fusionar Olé.es, otro portal creado por Vallés, con Teleline. Telefónica trató de restar importancia a esta fuga masiva de empleados, pero poco pudo hacer dado el momento delicado que atravesaban las relaciones con sus empleados. Martín les hizo una oferta difícil de rechazar, pues les ofrecía: (1) repartir el 10% de su capital de 750 millones de pesetas entre ellos y (2) aplicar un plan de opciones para imbuir en ellos una mentalidad empresarial aún mayor. Antonio Sáez asumió el cargo de director general de operaciones (COO) de YIF, y Moisés Israel, quien había sido director general en Merrill Lynch, su director general de finanzas (CFO).

Martín le atribuía a su competidor la razón fundamental para poder atraer a tan valiosos colaboradores: *“Pienso que [Juan] Villalonga [presidente de Telefónica] es un mago de las finanzas, pero un desastre en los recursos humanos. Yo soy accionista y me ha ido muy bien, pero en el mercado de la red el capital intelectual es fundamental y no se puede triunfar manejando mal a los trabajadores. Las empresas hay que manejarlas con la cabeza pero también con el corazón, y la fuga de talentos de Telefónica es increíble”*. El ejemplo más inusitado de este mal manejo y que Martín no lograba entender era el de Juan Perea, anterior presidente de Terra. Martín le tenía gran respeto precisamente por sus jugadas geniales, agresividad y creatividad, que forzaron a Jazztel a ser una mejor empresa. Perea había logrado en

³⁴ AOL, Yahoo, MSN y Netscape.

³⁵ Las oportunidades eran valiosas gracias al pacto de no competencia entre las telefónicas de España y Portugal.

MARTÍN VARSAVSKY (A)

Latinoamérica lo que Martín consideró imposible (semejante a lo que Jazztel logró en España) y como resultado creó más de US\$27.000 millones al lanzar al mercado de valores las acciones de Terra, que llegó a valer más que Amazon, empresa líder de la nueva economía. A pesar de ello, Villalonga también lo echó a la calle. Mientras tanto, en Portugal, Martín reclutó a Vitor Martins como presidente de la filial y a Joaquín Paiva Chaves como consejero delegado³⁶.

Los directivos de YIF planeaban sacarla a la bolsa, mediante una ampliación de capital, antes de la segunda mitad del 2000, para lo que ficharon nuevamente a CSFB como asesor e iniciaron los trámites en las bolsas tecnológicas de Nasdaq e Easdaq. También contrataron los servicios de Argentaria, en caso de que la salida a bolsa de YIF también tuviera un tramo español, si las autoridades bursátiles, que anteriormente vetaron la colocación de Jazztel, llegaran a aprobar la operación dentro de las nuevas reglas y sección de la Bolsa de Madrid, para empresas de alto riesgo que se pondría en marcha a partir de abril de 2000. Los recursos que esperaban obtener de la colocación en bolsa de YIF (400 millones de euros ó 66 mil millones de pesetas) se destinarían a reforzar y ampliar el proyecto en internet.

Entre las estrategias de desarrollo de YIF destaca la comercialización de productos Via Plus llevada a cabo en agosto y septiembre de 1999, un catálogo de 40.000 productos ya bien establecido en España, y la adquisición de Mixmail, el servicio de correo electrónico con más de 825.000 usuarios y 25 millones de páginas vistas. Estos desarrollos situaron a ya.com, desde su lanzamiento, en el primer fin de semana de octubre de 1999, en los primeros lugares del panorama español de internet, con más de 27 millones de visitantes mensuales. Igualmente, al iniciar servicios, ya.com incluyó numerosos servicios de contenidos; los más novedosos eran la inclusión de seis canales de radio de distintos estilos musicales. Estos emplean tecnología basada en el formato de compresión de audio MP3, que permite al usuario recepción en tiempo real. YIF invirtió hasta finales de 1999 cinco millones de euros (unos 830 millones de pesetas) en la campaña de promoción de su portal. Los planes de YIF contemplan aumentar su oferta progresivamente hasta superar la veintena de servicios temáticos (portales verticales) en el 2000. Según Varsavsky, “*el servicio de internet gratuito Jazzfree crece a un ritmo de 1.500 clientes al día*”. Como resultado de este progresivo aumento de servicios, en diciembre de 1999, el grupo de portales de Jazztel recibieron casi 50 millones de visitas/impresiones, y llegó a ser el segundo grupo en España después del grupo de portales de Telefónica (con casi 90 millones). Martín esperaba que llegara a ser, en el verano del 2000, el portal número uno en la península Ibérica, luego de comenzar, apenas un año antes, en la posición 20.

J. Movilweb21: ASALTO A LA TELEFONÍA MÓVIL

Martín no paró. Al identificar en la telefonía móvil multimedia de tercera generación³⁷ su siguiente gran oportunidad, consiguió formar una alianza estratégica (Movilweb21) con Deutsche Telekom, para competir por la cuarta licencia de telefonía móvil que el gobierno

³⁶ Con anterioridad, el primero había sido secretario de Estado para la UE del Gobierno de Portugal, y el segundo, consejero delegado para las Divisiones de Medios y Turismo de Sonae.

³⁷ En inglés UMTS (Universal Mobile Telecommunications System).

español sacó a concurso y concedió a principios del 2000. Este acuerdo, en el que cada socio controlaría un 35%, supuso un paso muy importante para Jazztel, ya que a la larga pudiera transformarse en una alianza de mayor calado y en otros campos, con el gigante de las telecomunicaciones alemanas. Movilweb 21 contó también con la participación de un grupo importante de socios españoles (Abengoa, Bankinter, Caja Duero, Hidrocantábrico, OHL, Jiménez Belinchón y Sacyr), quienes conjuntamente se comprometieron, en caso de obtener una licencia, a

- avalar su oferta con 750.000 millones de pesetas;
- crear 27.000 puestos de trabajo directos e indirectos en 10 años;
- cobrar una tarifa plana de doce euros al mes (dos mil pesetas) para acceso ilimitado a internet y tráfico ilimitado de voz para conexiones entre usuarios de la compañía;
- cobrar tarifas desde cinco pesetas el minuto para llamadas a otras redes, en línea con las más baratas de esos momentos (llamadas metropolitanas) en telefonía fija.

Martín, temiendo un tratamiento discriminatorio, sin ningún reparo señaló por los medios de comunicación: *“En España hay un oligopolio en la telefonía móvil”*; y agregó: *“Jazztel es el primer competidor que hay en el mercado, el único que sin ser una PTT tiene recursos financieros para invertir en España similares a los de una PTT y el único que pertenece no a funcionarios sino a sus empleados, que son los dueños de la mayoría del capital y tomamos las decisiones aquí, y no en París, Roma, o Londres”*.

Antonio Carro, responsable de Jazztel en Movilweb21, le pidió al Ministerio de Fomento realizar una valoración objetiva de todas las ofertas presentadas en el concurso público por las licencias. Además, solicitó al ministerio que les pidiera a los accionistas de todos los consorcios que se presentaran al concurso una declaración jurada de que no existían pactos secretos como los que se demostró hubo cuando se le asignó a Airtel su licencia. Ron Sommer, presidente de Deutsche Telekom viajó a Madrid para entrevistarse con Rafael Arias-Salgado, ministro de Fomento, y reunirse con representantes del poderoso *lobby* alemán en España que encabeza el embajador, Joanchom Bitterlich. Definitivamente, el socio alemán también consideró importante exigirle al Gobierno un comportamiento objetivo y transparente.

Los operadores de móviles de segunda generación (Telefónica, Airtel y Amena) y otros dos grupos nuevos –Xfera (FCC-Vivendi) y Movi2 (France Telecom)– presentaron sus ofertas. Carro aseguró que Movilweb21 se colocaría en la bolsa española antes de tres años si le adjudicaran la licencia. El Gobierno contó con el asesoramiento (cuestionado y a un costo de apenas 180.330 euros) del grupo DMR, perteneciente a Amdahl, filial de Fujitsu, para evaluar las ofertas.

Frente a todo pronóstico, el consorcio Xfera ganó el concurso. Telefónica, Airtel y Amena obtuvieron también sus licencias. El concurso resultó muy disputado como prueba el estrecho margen por el que Xfera derrotó a los otros dos consorcios que pujaban por la cuarta licencia: logró 293,8 puntos frente a los 290,3 que tuvo Movi2 y los 272,2 de Movilweb21. Pesó especialmente la inversión comprometida, los avales ofrecidos y el calendario de despliegue. Las ofertas con mayor puntuación fueron las de Telefónica Móviles (332,4), Airtel (313,4) y Amena (295), debido a que partían con ventaja al explotar sus redes de telefonía móvil de segunda generación. A pesar de este resultado, Movilweb21 obtuvo la licencia LMDS (de radio de banda ancha, de 26 megahercios) que le permitió llegar a sus clientes a un costo

MARTÍN VARSAVSKY (A)

más bajo, pues hasta el frente de sus edificios usaría su cable y de allí en adelante por emisión radial, sin necesidad de cableado, innovación que además pudo comenzar a explotar de inmediato. Jazztel tampoco se resignó y decidió concursar por una licencia de telefonía móvil de tercera generación en Portugal, cuando allí se abra la licitación pública en el tercer trimestre del 2000.

K. RELACIONES CON EL ENTORNO

Porque Martín consideraba también su responsabilidad defender la creación de nuevas empresas españolas, no tenía reparos en ser muy crítico de las instituciones y principales actores en el ámbito económico de España. Por ello, criticó a todos aquellos que inicialmente se opusieron a sus planteamientos revolucionarios, pues como él dijo, “*no vine aquí a hacerme amigo del sector... mi amistad es con el cliente*”. Sus críticas a la banca, que le negó financiación, y al gobierno, por su innecesario proteccionismo al sector, fueron acompañadas por sus llamadas a que tanto la banca como el gobierno abandonasen el sector. Martín también estaba seriamente preocupado con la fusión bancaria que ha llevado a “*un oligopolio que se mete demasiado en la industria y ellos lo que tienen que hacer es prestar, no intervenir*”.

Igualmente, Martín arremetió contra el Gobierno de José María Aznar, Telefónica, Prisa³⁸, y el PSOE³⁹, cuando éstos propusieron endurecer la legislación fiscal de las *stock options* a raíz de su práctica limitada a unos pocos directivos en la Telefónica. Al ser esto muy perjudicial para Jazztel, Martín dijo: “*Para nosotros ésta es la peor solución. Primero no nos aprobaron la venta de nuestra renta fija de alto rendimiento en España, privando a los inversionistas locales de los bonos que resultaron ser los más rentables de los últimos ocho años en Europa. Luego nos retrasaron en la salida a la bolsa obligándonos a salir afuera de España logrando que los españoles que quieran nuestras acciones tengan que ir al Nasdaq, y, lo que es peor, ahora nos está dificultando enormemente colocar nuestras propias acciones entre nuestros empleados*”. Consideraba que las opciones de acciones en Telefónica eran una buena idea mal implementada, pues debería hacerse con transparencia y cubrir a todos sus empleados. Criticó al grupo Prisa por no repartir acciones y opciones entre sus empleados.

Martín reconocía que aunque en ninguna parte del mundo la prensa dice toda la verdad, la española ha sido usada para alcanzar objetivos personales y no el bien común, y era obligación de ella y los periodistas fomentar una expresión más libre e independiente. Al cuestionar el papel del Gobierno sugería: “*La apuesta de España tiene que ser, como en los*

³⁸ Empresa líder en el sector de medios de comunicación, propietaria mayoritaria de los líderes en radio (SER), prensa (*El País*, *Cinco Días*, *Progres*, *As*), y con el 50% de CNN+, Sogecine, Sogecable y Warner Sogefilms, además de estar integrándose al poderoso grupo editorial Santillana, teniendo acceso a la prestación de servicios y el uso de los contenidos para convertirse también en líder en Internet.

³⁹ Partido Socialista Obrero Español, actualmente en oposición y que había iniciado el debate de los *stock options* en Telefónica con la esperanza de ganar un importante punto para recuperar el poder perdido cuatro años atrás como resultado, entre otros, de acusaciones de corrupción en el gobierno de Felipe González.

EE.UU., por la creación de nuevas empresas y no proteger a las viejas porque no lo necesitan”. Y agregaba que en la medida que no lo haga, el Gobierno entrega a EE.UU. lo mejor de la empresa.

Martín también expresó su gran preocupación por la alianza anunciada en febrero de 2000 entre Telefónica y el BBVA: “El Gobierno no debería permitir esta alianza. Es malo para la competencia y sólo fomenta el inmovilismo en el sector empresarial”, y agregó: “Si hasta ahora era difícil conseguir el apoyo de los bancos para financiar nuevas empresas de tecnología, a partir de ahora lo será mucho más”. De otra parte, reconocía como inevitable y necesario que los bancos se lanzaran al mundo de internet. Por ello, se le hacía lógico el que el BSCH hubiere adquirido a Patagon.com y lo integrase a sus otras operaciones en un supermercado de servicios financieros, así hubiera pagado un precio aparentemente muy alto⁴⁰.

En forma más amplia, Martín no tuvo reparos en criticar aspectos de la sociedad española. Unos de estos comentarios eran más inmediatos, como el hecho de que los médicos y muchos otros profesionales, a pesar de estar haciendo un trabajo extraordinario, fueren muy mal remunerados. Otros eran más de largo plazo, como la necesidad de eliminar la crítica y el castigo innecesario con que los padres tratan a sus hijos y que limitan posteriormente el desarrollo de la confianza y seguridad individual, fundamento vital en la formación de los empresarios del futuro.

L. Einsteinet.DE

El más reciente y ambicioso proyecto de Martín, EinsteinNet⁴¹, formado fuera de Jazztel, es un supermercado virtual que distribuye aplicaciones avanzadas informáticas de internet mediante cable de banda ancha en fibra óptica. La idea es separar los programas informáticos de los ordenadores individuales, de manera que se pueda acceder a través de la red, teniendo la posibilidad de obtener cualquier programa de última generación y que los equipos se reduzcan a una simple conexión a la red. Es decir, Martín partía de la base que los productores de ordenadores habían montado otro timo, pues todos los consumidores estaban comprando capacidades que no necesitaban. Existía un sistema revolucionario que podría acabar con este timo y él planeaba usarlo para enfrentarse con los gigantes de la industria informática.

Este negocio se enfocó inicialmente para prestar servicios en ciudades de menor tamaño en Alemania, en el primer semestre del 2000. Se escogió a Alemania por ser un mercado más grande, por tener una mayor penetración en su red de fibra óptica, y por estar más listo que otros a recibir esta innovación. Además, Martín había concluido que debía enfocar su capacidad creadora, y su comportamiento hasta cierto punto paranoico, en otro grupo de individuos, y de esta forma no interferir con las importantes labores del grupo directivo de Jazztel. De todas formas, esperaban llegar a España y Portugal con este nuevo servicio, haciendo uso de la red de Jazztel, antes de fin de año. El mercado objetivo de este nuevo negocio

⁴⁰ US\$529 millones por el 75%, y cambios en su organización que podrían generar malestar.

⁴¹ Véase www.einsteinet.de

son las Pymes, que se estima gastan mensualmente 40.000 pesetas en materiales y equipo, y que pudieran ser servidos por 20.000 pesetas por arriendo de equipo por mes.

Nortel otorgó a EinsteiNet una línea de crédito de US\$150 millones para la compra de equipos. Martín invirtió cerca de US\$20 millones manteniendo el control. Sus socios, un consorcio de intermediarios inversionistas incluyendo algunos que le habían ya acompañado en sus proyectos anteriores⁴², acordaron aportar US\$350 millones por el restante 50%. Los intermediarios decidieron no sacar de inmediato al mercado su inversión sino esperar para hacerlo más adelante, convencidos después de sus experiencias anteriores con Varsavsky de que lograrían obtener un mejor retorno para ellos mismos.

La marca EinsteiNet provino del reconocimiento por parte de Martín de que Apple Computers había revolucionado el uso de los ordenadores personales, y Steven Jobs (su fundador) la había concebido pensando en los revolucionarios planteamientos científicos de Isaac Newton. De igual forma, Martín consideró la *web-PC* como una invención capaz de causar una revolución aún mayor, por lo que debía estar conectada en una forma a Alberto Einstein, el más grande científico del siglo XX. Sin embargo, al no estar seguro sobre lo que pensaría el pueblo alemán del genial inventor, quien abandonó su país para escapar del holocausto, decidió hacer varios grupos focos con una muestra representativa de 50 jóvenes alemanes. Todos los participantes le dieron consistentemente comentarios muy favorables que reflejaban su admiración y orgullo nacional. Lo que más llamó la atención de Martín fue que ninguno hubiere mencionado su origen judío. Con esa información no tuvo dudas sobre cuál debería ser el nombre de su empresa. Sin embargo, los derechos de propiedad del nombre Einstein los tenía la Universidad Hebrea de Jerusalén, por lo que primero tuvo que negociar con ella un acuerdo de licenciamiento,

La etapa inicial de prelanzamiento la colideran cuatro profesionales interinamente (Rob Seaver, Rafael Rivera, David Fitterman y Ari Socolow), quienes trabajan muy cerca de Martín en *Carpe Diem*. Ellos viajan constantemente a Alemania, donde está el grupo operativo liderado por Wulfred Teckentrup, quien se desempeñaba como director de operaciones y a quien habían vinculado luego de su posición directiva en *Topline*. Wulfred a su vez reclutó a 15 profesionales en esta etapa embrionaria. A su vez, el nuevo grupo decidió comprar por US\$15 millones a *Computer Partner*, empresa alemana dedicada al desarrollo de software para ordenadores y que proporcionó una base de clientes y más de 200 profesionales altamente calificados. En marzo se adelantaban los procesos para obtener licencias tanto en Alemania para el uso de red como en todo el mundo para el software, con las principales empresas del ramo. A su vez, ya se estaban preparando los planes para lanzar una emisión de bonos de alto riesgo. De otra parte, ya se había iniciado el proceso de búsqueda del director delegado y director financiero, para remplazar a David Fitterman y Rob Seaver, quienes ejercían temporalmente esas funciones.

⁴² Los principales, en orden por monto invertido, fueron Goldman Sachs, J. P. Morgan, Apollo, Dresden Bank y Merrill Lynch.

M. PROYECTO SARMIENTO

Martín consideraba valioso a internet por su capacidad ilimitada de comunicar en forma transparente a todo el mundo. Esta capacidad no sólo era un objetivo básico en numerosos modelos políticos y económicos, sino fundamental para asegurarse que la mentira no prospere en el mundo. Por ello, creía importante contribuir a su expansión, especialmente en los países menos desarrollados. De los tres usos básicos de internet (transmisión de información, entretenimiento y educación), Martín consideraba que el estado debería desempeñar un papel solamente en el último, pues la educación es una de sus funciones básicas. Al igual que la electrificación, eventualmente todo el mundo tendrá acceso a internet. Lo importante es hacerlo cuanto antes.

Es decir, Martín reconocía que para que los países menos desarrollados llegaran a alcanzar a los Estados Unidos en internet, había que continuar educando y redistribuyendo el ingreso. Su visión sobre el futuro de internet en la América Latina era muy clara: *“Creeré en internet en la América Latina en una escala masiva cuando crea que pueda producir políticos honestos y una distribución de ingresos que permita crecer el porcentaje de teledensidad del 15% al 60%, como en Europa. Creo que nunca veré eso en mi vida, y apenas tengo 39”*.

Sin embargo, Martín estaba convencido de que finalmente un nuevo presidente honesto (Fernando de la Rúa) había llegado a Argentina, y es *“un hombre que quería hacer mucho más por el pueblo argentino que lo que su presupuesto le permite”*. Por ello, decidió apoyarle y estuvo contento de poder contribuir, sin remuneración u otra recompensa, por lo que normalmente en Europa hace para ganarse su vida, es decir, crear empresas de telecomunicaciones e internet. Para ello, le propuso un proyecto para comunicar a todos los estudiantes argentinos a la red. Martín comentaba: *“La red es estupenda para el que la tiene, pero me preocupa la situación de los nuevos analfabetos, los que no están en ella, que serán como los analfabetos de hoy día”*.

Martín reconoció que el presupuesto de educación de Argentina, de apenas US\$10 billones anuales aproximadamente, era insuficiente para introducir los ordenadores en las escuelas y universidades. Por ello, ofreció donar más de US\$11 millones al gobierno argentino para iniciar este proyecto. Además le propuso al Gobierno de Argentina:

- crear un portal educativo especializado, al que originalmente llamó *“sarmiento.gov.ar,”* en honor de Domingo Faustino Sarmiento, el presidente del siglo XIX que luchó por acabar con el analfabetismo, pero que posteriormente se cambió a *“Educ.ar”* por su fácil comunicación,
- incluir en ese portal todas las herramientas del medio, como textos en línea, correo electrónico para todos los alumnos, horarios, cursos en línea, *chat rooms* para discusión de temas específicos, foros, proyectos de investigación, y páginas web para profesores;
- instalar una red de ordenadores de red (*web-PC*), usando la tecnología de conectividad existente en EinsteiNet⁴³;

⁴³ Considerada muy apropiada para instalaciones que requieren mejoramiento continuo. Los alumnos obtendrán en sus pantallas el mismo tipo de visualización y servicio que obtendrían en sus ordenadores personales en casa, pero a un costo inferior y con una mayor confiabilidad de operación.

MARTÍN VARSAVSKY (A)

- sacar a bolsa en Argentina este portal (empresa en la que Martín no tendría participación accionaria alguna); y
- utilizar los recursos obtenidos para construir la infraestructura necesaria para que “*los estudiantes argentinos estén en el lado correcto de la División Digital*”.

En la actualidad, sólo doscientos mil alumnos (de un total de más de 11 millones) están conectados a internet, principalmente desde escuelas y casas privadas. Un portal para 11 millones de alumnos sería el más grande en Argentina y uno de los más grandes en el mundo⁴⁴.

Los inversionistas se beneficiarían de los ingresos derivados de la publicidad y derechos de comercialización de este portal. Martín estimaba que habría muchas empresas interesadas en este medio para llegar a esta población, que aun hoy gasta aproximadamente US\$50 billones, y que se espera tenga un ingreso disponible mayor a medida que se vuelva mayor. El producto nacional bruto de Argentina es de US\$350 billones.

Martín creía que con la creación de este servicio, la población de internautas en Argentina crecería de 400.000, actualmente, a más de 10 millones en los próximos dos años. Su proyecto fue igualmente bien recibido por otros gobiernos en la América Latina, y ya algunos habían contactado a Martín para solicitarle su consejería y apoyo financiero.

Joseph Ganitsky es Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes, Master en Industrial Management de Georgia Institute of Technology y Doctor en Administración de Harvard. Además de ser en la actualidad profesor en Loyola, también es profesor visitante en el Instituto de Empresa, donde además estuvo durante el año sabático 1999-2000, y en la Universidad de Miami, donde colabora en el programa MSPM dirigido a altos ejecutivos de América Latina. Enseña cursos en Negocios Internacionales, Estrategia, Creación de Empresas, Marketing, Agro-Negocios y Escritura de Casos. Es consultor estratégico de empresas, centros de formación gerencial, y agencias multilaterales.

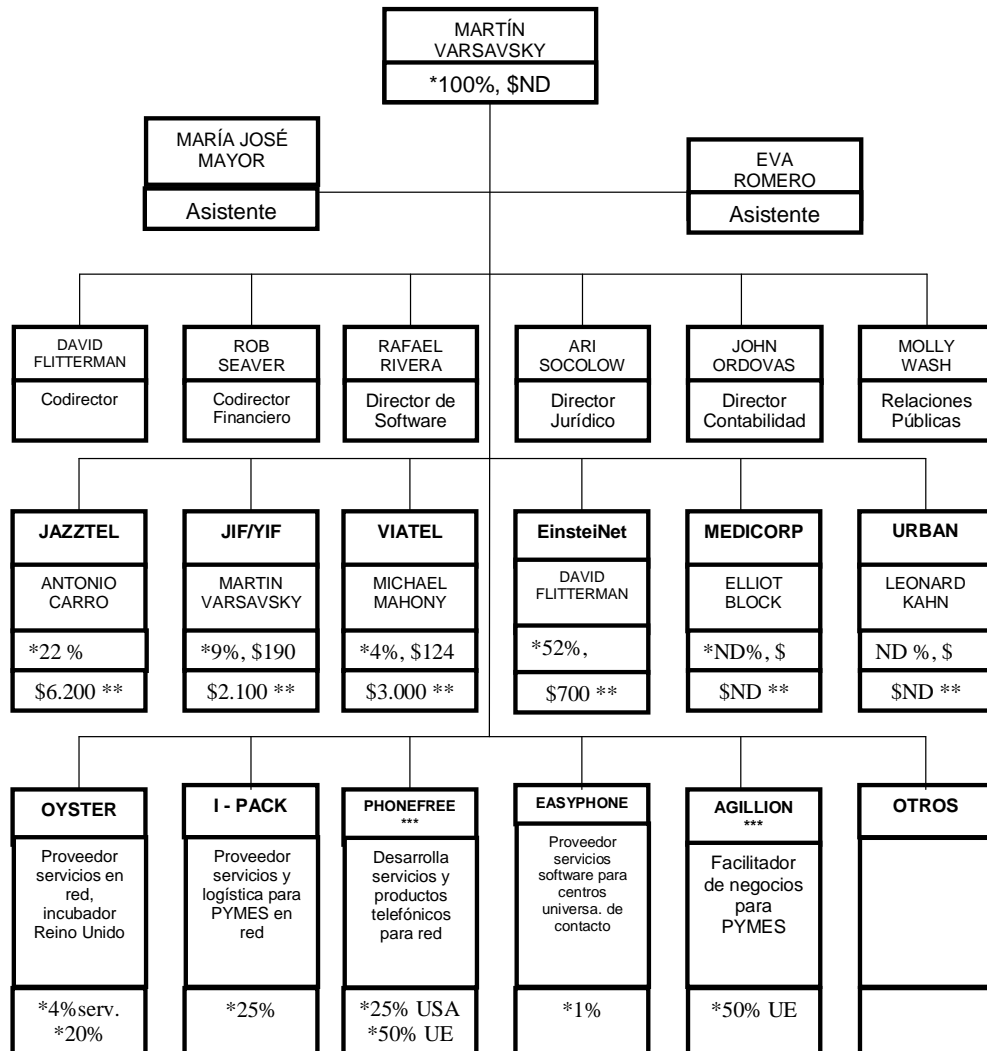
Álvaro Sancho González-Mesones es profesor del Área Creación de Empresas del Instituto de Empresa y es empresario. Doctorando Administración y Dirección de Empresas de la Universidad CEU San Pablo, en Madrid, España, International MBA por el Instituto de Empresa, y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares, España. Premio mejor caso escrito de Europa de Creación de Empresas EFMD, 2001. Finalista Premio Lease Plan 1997, Mejor Plan de Negocios de España.

⁴⁴ Por ejemplo, America On Line, el más grande tenía 25 millones de usuarios en marzo de 2000.

Anexo A.
Carpe Diem.

La empresa desarrolladora de empresas en el sector de telecomunicaciones y alta tecnología:

- Desarrolla las mejores empresas en Europa.
- Trae los líderes extranjeros a Europa.
- Invierte estratégicamente en los futuros ganadores.



* Participación porcentual y valor en millones de dólares del capital controlado por Martín Varsavsky en empresa.

** Capitalización en el mercado en millones de dólares.

*** En discusión ND: No disponible.

Fuente: Desarrollado por autores con base en documentos de la empresa. Valores calculados en marzo de 2000.

Anexo A (continuación)

Elliot Block

Con anterioridad había desarrollado Hygea Sciences que vendió por \$48 millones en 1985 a Tambrands.

Antonio Carro (40 años)

Fundador y consejero delegado de Jazztel. Director general de Airtel de 1996 a 1998 (etapa de su lanzamiento) y Consejero delegado de Optimus, el tercer operador de telefonía móvil de Portugal. Lideró de 1995 a 1997 el departamento de proyectos corporativos del Banco de Santander enfocados al sector de telecomunicaciones, incluyendo Airtel y BT. En 1997, fue director de Cable Europa S. A. y sus filiales. Director de Airtel Móviles de 1994 a 1995, durante su etapa de lanzamiento. Consultor en McKinsey de 1986 a 1994. Ingeniero civil y MBA, INSEAD.

David Flitterman (41 años)

Egresado de Oxford University con título BA (honores) y un MA en ingeniería y economía. Anteriormente consejero delegado de Bankers Trust.

Leonard Kahn (48 años)

Anteriormente comisionado encargado de manejar todos los edificios de la ciudad de Nueva York.

Michael J. Mahoney

Consejero delegado de Viatel desde 1997, luego de ser su presidente y jefe de Operaciones desde 1996, y vicepresidente de Operaciones entre 1994 y 1996. Anteriormente, presidente del grupo de Servicios de Información de SITEI. Licenciado en comunicaciones, U. Westchester; master en comunicaciones, Murray State U.

María José Mayor

Filología hispánica, Universidad de Buenos Aires, 1990.

John Ordovas (26 años)

Analista y director contable de Carpe Diem. MBA del Instituto de Empresa. Trabajó en Deloitte and Touche, y periodista internacional en el Times y Daily Telegraph.

Rafael Rivera (34 años)

Ingeniero superior de telecomunicaciones, Universidad Politécnica de Madrid, Executive M.B.A., Instituto de Empresa, Madrid. Anteriormente ingeniero de software en Telefónica.

Eva Romero

Asistente de Martín. Diseñadora superior de ropa, egresada de la Universidad Politécnica de Madrid.

Robert Seaver (34 años)

Egresado de Harvard College, con estudios en gobierno, y abogado de University of California, Berkeley. Anteriormente especialista en telecomunicaciones europeas en Goldman Sachs.

Ari Socolow (30 años)

Diplomado en el idioma ruso de Tufts University, abogado de Emory University, y MBA de Columbia University. Anteriormente trabajó con GE Capital.

Molly Warsh (22 años)

Diplomada en comunicaciones de Cornell University. Responsable de las relaciones públicas.

Anexo B

B.1 Tecnología: LA RED E1-4U

Jazztel está construyendo una gran red de última generación, llamada E1-4U, compuesta totalmente de fibra óptica. A través de aquella se lanzará una nueva oferta inexistente hasta ahora en el mercado español: servicios de banda ancha a precios razonables. Se trata de una red:

- De banda ancha de última generación.
- Compuesta íntegramente por fibra óptica.
- Para ofrecer directamente a sus clientes los más avanzados servicios multimedia: voz y datos sobre internet, servicios de red inteligente y otros diseñados a la medida.
- Con capacidad de 20 Gb por segundo ampliable hasta 320 Gb/s.
- Capaz de interconectarse con otras redes y de incorporar todas las innovaciones tecnológicas y de servicio a medida que se desarrollen.
- Que por construirse desde cero, sin herencias obsoletas, proporcionará más y mejores servicios a menor costo.
- Basada en tecnologías avanzadas y consolidadas:
 - * DWDM (multiplexión por división de longitud de onda);
 - * SDH (jerarquía digital síncrona); y
 - * ATM (modo de transferencia asíncrono).

Esta red le permitirá a Jazztel convertirse en la empresa líder en:

- Nuevas infraestructuras urbanas.
- Ancho de banda.
- La transmisión de datos, imágenes y vídeo a alta velocidad, más que en las tradicionales comunicaciones de voz.
- Ofrecer a los usuarios españoles:
 - * la posibilidad de comunicarse unos con otros y con el resto del mundo de la forma más rápida y eficiente;
 - * servicios de voz a precios supercompetitivos;
 - * líneas de transmisión de datos con una capacidad y velocidad hasta ahora inexistentes en el mercado español y a precios muy por debajo de los actuales;
 - * servicios a otros operadores;
 - * acabar con los problemas de sobrecarga de tráfico entrante o saliente en las líneas que conectan las centralitas de las empresas con el exterior;
 - * acceso a los servidores: se podrá transmitir información 20 veces más rápido con el mismo costo.

Jazztel originalmente planeó disponer a finales de 1999 de más de 3.800 kilómetros de trazado de la red troncal en funcionamiento, cerca de 350 kilómetros de trazado de redes de acceso metropolitano (MAN) terminados y puntos de presencia en las 50 provincias españolas.

B.2. Glosario de algunos términos (en inglés) de la industria de telecomunicaciones

Asynchronous Transfer Mode, or ATM (Modo de transferencia no sincronizada).

A recently commercialized switching and transmission technology that is one of a general class of packet technologies that relay traffic by way of an address contained within the first five bits of a standard fifty-three bit-long packet or cell. ATM switching was specifically developed to allow switching and transmission of mixed voice, data and video (sometimes referred to as “multimedia” information) at varying rates. The ATM format can be used by many different information systems, including local area networks.

Broadband (Sistemas de comunicación de banda ancha): Broadband communications systems).

Can transmit large quantities of voice, data and video by way of digital or analog signals. Examples of broadband communication systems include 20 Gbit/s fiber optic systems, which can transmit 242.000 simultaneous voice conversations, or a broadcast television station that transmits high resolution audio and video signals into the home. Broadband connectivity is also an essential element for interactive multimedia applications.

Digital.

A method of storing, processing and transmitting information through the use of distinct electronic or optical pulses that represent the binary code digits 0 and 1. Digital transmission and switching technologies employ a sequence of these pulses to represent information as opposed to the continuously variable analog signal. Digital transmission and switching technologies offer a threefold improvement in speed and capacity over analog techniques, allowing much more efficient and cost-effective transmission of voice, video and data.

E1.

The European equivalent of the North American 1.544 Mbits/s T-1, except that E-1 carries information at the rate of 2.048 Mb/s.

Extranet.

A semi-private network that uses Internet software and Internet standards. Companies often use extranets to conduct business or communicate with employees, customers or suppliers via web pages on the Internet that require a password to access the company’s information.

Fiber Optics (fibra óptica).

Fiber optic cable is the medium of choice for the telecommunications and cable industries. Fiber is immune to electrical interference and environmental factors that affect copper wiring and satellite transmission. Fiber optic technology involves sending laser light pulses across glass strands in order to transmit digital information. A strand of fiber optic cable is as thick as a human hair yet has significantly greater bandwidth capacity than copper cable, which is many times greater in size.

Internet Protocol, or IP (Protocolo de internet).

A compilation of network- and transport-level protocols that allow computers with different architectures and operating system software to communicate with other computers on the Internet.

Intranet.

A private internal network that uses Internet software and Internet standards.

Integrated Services Digital Network, or ISDN (Servicios integrados de la red digital).

An internationally agreed upon standard which, through special equipment, allows two-way, simultaneous voice and data transmission in digital formats over the same transmission line. ISDN permits video-conferencing over a single line, for example, and also supports a multitude of value-added networking capabilities, reducing costs for end-users and results in more efficient use of available facilities. ISDN combines standards for highly flexible customers to network signaling with both voice and data within a common facility.

Local Area Networks (Red del área local).

The interconnection of computers for the purpose of sharing files, programs and various devices such as work stations, printers and high-speed modems. Local area networks may include dedicated computers or file servers that provide a centralized source of shared files and programs.

Packet Switching (Paquete de conexiones).

Sending data in packets through a network. Each packet has a unique identification and carries its own destination address. Packet switching differs from circuit switching, which is the common method of making a phone call. With circuit switching, the circuit is 100% used when a call is made. With packet switching, the conversation, or data, is separated into packets which can be sent through various routes at various times and reassembled on the other end. Packet switching makes more efficient use of a circuit.

Private Branch Exchange, or PBX (Sucursal privada de intercambios).

A switching system within an office building which allows calls from outside to be routed directly to the individual instead of through a central number. This PBX also allows for calling within an office by way of four-digit extensions. Centrex is a service which simulates this service from an outside switching source, thereby eliminating the need for a large capital expenditure on a PBX.

Synchronous Transfer Mode, or STM (Modo de transferencia sincronizada).

A transport and switching method that depends on information occurring in regular and fixed patterns with respect to a reference such as a frame pattern. A time division multiplex and switching technique to be used across the user's network interface for a broadband ISDN. It gives each user up to 50 million bits per second simultaneously—regardless of the number of users.

Switch (Conexión).

A sophisticated computer that accepts instructions from a caller in the form of a telephone number. Like an address on an envelope, the numbers tell the switch where to route the call. The switch opens or closes circuits or selects the paths or circuits to be used for transmission of information. Switching is a process of interconnecting circuits to form a transmission path between users. Switches allow local telecommunications service providers to connect calls directly to their destination, while providing advanced features and recording connection information for future billing.

Anexo C
Objetivos y estrategia de Jazztel.

Jazztel se convertirá en el más importante proveedor de servicios de telecomunicaciones en España. Como parte de su estrategia tiene los siguientes objetivos:

1. Convertirse en el primer operador alternativo de acceso local con cobertura nacional (CLEC)

Jazztel se consolidará como el primer operador alternativo de acceso local (CLEC) con cobertura nacional, que ofrecerá a las empresas de España una gama completa de servicios avanzados de transmisión nacional e internacional de voz y datos, incluyendo internet y telecomunicaciones en banda ancha. Cuenta con la UTE Norsanet para el diseño, la construcción y la operación inicial de la red E1-4U.

2. Desarrollar la red en función del número de clientes potenciales de cada área y su consumo de servicios de telecomunicaciones

La identificación de sus mercados objetivo está realizándose mediante un análisis exhaustivo de la población y de la densidad empresarial de cada área geográfica, así como de la demanda de servicios de telecomunicación. La información procede de bases de datos oficiales y privadas, incluyendo fuentes propiedad de Nortel Networks y Sainco, así como bases de datos con planos detallados calle a calle. De este modo, su estrategia de despliegue, así como la de marketing y ventas, se centrará en núcleos previamente identificados de usuarios intensivos de servicios de telecomunicaciones, localizados en áreas de alta densidad empresarial. Su objetivo prioritario son las empresas en rápida expansión con una fuerte demanda de servicios que requieren gran ancho de banda. Se han identificado un conjunto de 126.000 empresas que constituyen nuestro público objetivo. Antes de conectar cualquier edificio a su red E1-4U, firmarán los correspondientes acuerdos con los clientes de referencia del edificio. Así, el despliegue de la red edificio a edificio se hará en función del interés del cliente y de su consumo potencial. Tras obtener estos clientes de referencia, se dirigirán a otros inquilinos en edificios próximos. Irán ampliando su red sobre la base de esta metodología centrada en el cliente y en los ingresos potenciales.

3. Reducir los costos y optimizar el margen mediante el uso de infraestructura propia

La explotación y el control de su propia red E1-4U le permitirá conseguir el objetivo de convertirse en un proveedor de bajo costo con gran calidad y una gama completa de servicios de telecomunicaciones. Tienen un acuerdo con RENFE para el arrendamiento a largo plazo (10 años con dos prórrogas opcionales de cinco años) y el uso exclusivo de dos canales de fibra oscura con una longitud de al menos 1.622 km, que conectarán nuestros conmutadores

en las principales ciudades: Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza y Bilbao. La red E1-4U utilizará tecnología de transmisión SDH, así como fibra óptica y electrónica avanzada de transmisiones, lo que les permitirá reducir los costos de instalación, operación y mantenimiento, respecto a otros sistemas de telecomunicación más antiguos que se utilizan en España. Además, será capaz de aumentar sus márgenes ya que una parte importante del tráfico se originará, transportará y finalizará a través de sus propias infraestructuras, minimizando por consiguiente los costos de interconexión. Por otro lado, mediante la subcontratación –con precios unitarios fijos– a la UTE Norsanet del diseño, construcción, instalación, pruebas y operación inicial de la red E1-U4, reducirán los riesgos relativos al costo, el despliegue y la operación inicial de nuestra red.

4. Comercializar una amplia oferta de servicios de voz y datos de alta calidad

Acelerar el despliegue de la red E1-4U para poder ofrecer a las empresas españolas un abanico completo de servicios avanzados de voz y datos, nacional e internacional, incluyendo internet y comunicaciones de banda ancha en condiciones competitivas. Su capacidad para proporcionar a las empresas acceso directo a banda ancha, a través de su red de acceso metropolitano (MAN), le permitirá aprovechar al máximo el potencial de crecimiento de los servicios que requieren un gran ancho de banda como: frame relay, internet, intranet, ADSL, ATM o videoconferencia.

5. Conseguir cuota de mercado rápidamente mediante la publicidad y el desarrollo de la marca

Llevar a cabo importantes iniciativas de marketing para dar a conocer tanto los servicios existentes como los previstos para un futuro y para desarrollar la imagen de marca. Su enfoque de marketing, basado en la fortaleza de sus marcas, constituye una herramienta fundamental para promocionar con éxito sus servicios de telecomunicaciones. Su campaña publicitaria, lanzada en mayo de 1999 por valor de unos 10,7 millones de euros, fue concebida para reforzar su marca e imagen y para diferenciar su filosofía de servicios, precio y gestión de la competencia. Como resultado de la campaña, el reconocimiento de la marca Jazztel ha alcanzado ya un nivel más alto que por ejemplo el de BT, empresa que está presente en España desde 1996. El reconocimiento espontáneo de la marca “Jazztel” se encuentra en el 4,1% y el reconocimiento inducido, en el 41%.

6. Ofrecer elevados estándares de atención al cliente

Ofrecer a sus clientes una atención de calidad, sobre la base de dos centros de atención telefónica que funcionan 24 horas al día, los siete días de la semana. Tanto el principal, en Alcobendas (Madrid), como el secundario, en San Fernando de Henares (Madrid), cuenta con 250 operadores cada uno. El servicio está concebido para atender rápidamente a los clientes mediante:

MARTÍN VARSAVSKY (A)

- La personalización de los productos y servicios.
- La utilización de enrutadores inteligentes de llamadas que reconocen el número de teléfono del cliente y dirigen la llamada al operador adecuado, por ejemplo, un operador especializado en empresas o en clientes del segmento residencial y que hable catalán.
- La posibilidad de que el cliente elija el idioma que prefiere.
- La posibilidad de que el cliente elija cómo quiere comunicarse con Jazztel; las consultas pueden gestionarse por teléfono, correo tradicional, correo electrónico o vía internet.

7. Ampliar el negocio a Portugal

La liberalización del sector de las telecomunicaciones en Portugal, en enero del 2000, ofrece una atractiva oportunidad de expansión. El grupo Jazztel ya ha obtenido una licencia para la prestación de servicios de telecomunicaciones fijas en Portugal y ha presentado la correspondiente solicitud para poder ofrecer acceso local de banda ancha vía radio, mediante el cual podrá ampliar la oferta integrada de servicios de banda ancha al mercado portugués. Su objetivo es contar en breve con un equipo directivo de amplia experiencia en el sector y de nacionalidad portuguesa.

Anexo D
Presupuesto.

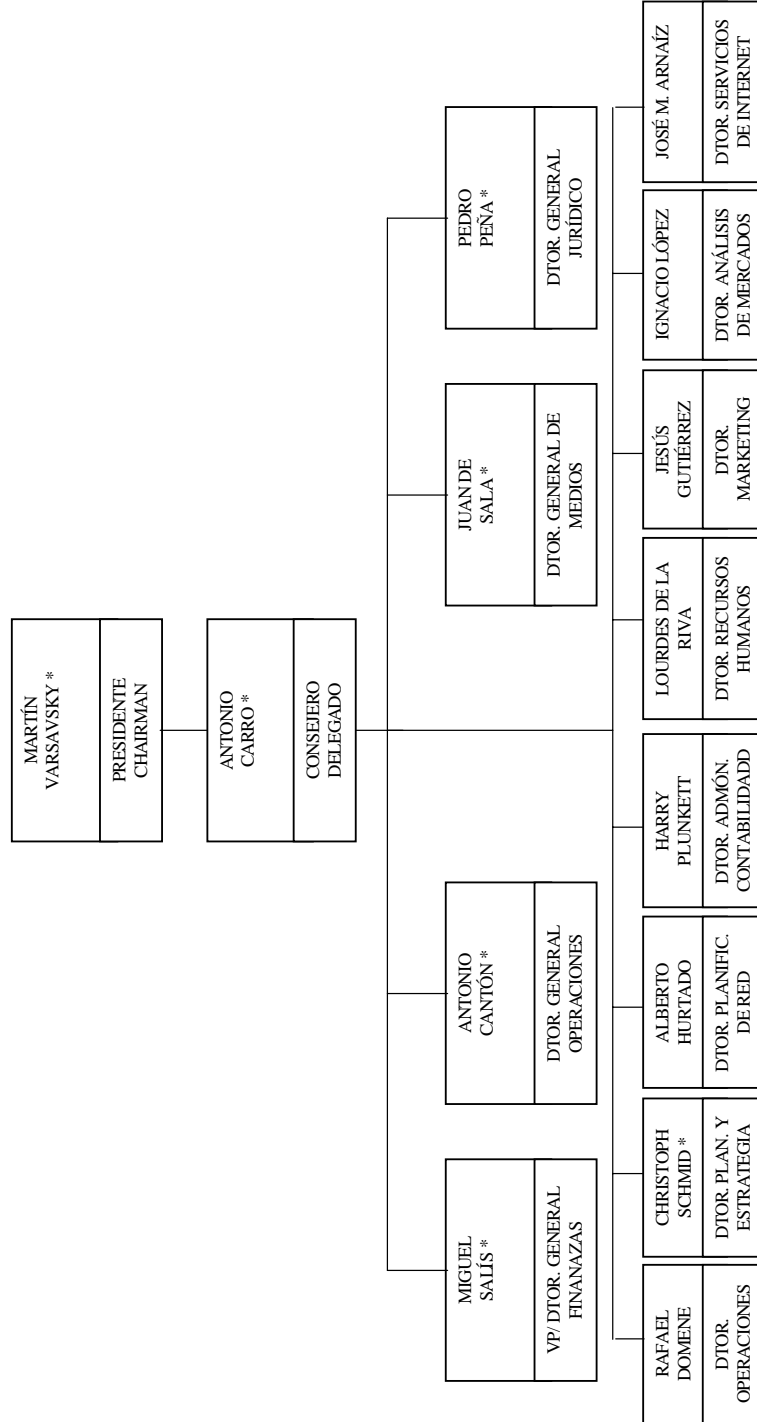
Proyecciones de costos, beneficios y necesidades de capital

Desde un comienzo, Martín se planteó un proyecto muy ambicioso. Éste requeriría una inversión superior a los US\$1.000 millones en seis años. Ésta le permitiría capturar una importante cuota del mercado de telecomunicaciones en la península Ibérica y alcanzar una alta rentabilidad. Las siguientes proyecciones modificadas (en miles de dólares) de sólo ciertos componentes de los diferentes estados financieros representan una estimación de los autores del caso para dar órdenes de magnitud de las cifras proyectadas en 1998. Éstos dan una visión aproximada inicial del proyecto, pero *no* coinciden con números oficiales de la empresa ni con el período proyectado, los que permanecen confidenciales.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ingresos totales	20	60	120	240	300	360
Costos directos de clientes		4	20	40	60	80
Costos indirectos de clientes	18	40	60	65	70	75
Total margen bruto	2	16	40	135	170	205
Gastos ventas, generales y administrativos	18	30	35	45	60	80
EBITDA	-18	-14	5	90	90	125
Depreciación y amortización	5	20	30	30	30	30
Total costos financiación	25	35	40	50	50	50
Ingresos netos antes de impuestos	-48	-70	-65	10	10	45
Activo corriente	350	250	180	180	200	140
Activos totales	400	400	400	400	400	400
Deuda a largo plazo	200	230	250	300	350	250

Fuente: autores del caso. Los números no concuerdan con la realidad.

Anexo E
Organigrama de Jazztel (1999).



* Miembro del equipo fundador de Jazztel
Fuente: autores del caso

Anexo E (continuación)

Perfil de principales directivos y ejecutivos de Jazztel.

Jose M. Arnaíz (38 años)

Director de servicios de internet desde julio de 1998. Dirigió de enero 1997 a junio de 1998 Top Gate, su propia compañía especializada en proveer servicios y materiales electrónicos, telecomunicaciones e internet. Director para el sur de Europa de Summa Four, distribuidora y productora de componentes de telecomunicaciones (1996). De 1990 a 1996 trabajó en AT&T en el mercado ibérico. Fundó Logic-Spain en 1980, compañía de ordenadores que vendió en 1990.

Antonio Cantón (42 años)

Fundador, director general de Operaciones desde febrero de 1999 y consejero ejecutivo de Jazz Telecom desde enero de 1999. Director de la Unidad de Negocio de Telecomunicaciones de Retevisión de 1997 a 1999. De 1981 a 1991 ocupó diversos puestos ejecutivos en Telefónica. Director de planificación del Grupo Telefónica desde 1998. Ingeniero de telecomunicaciones, Universidad Pontificia de Comillas de Madrid; MBA, IESE.

Rafael Domene (33 años)

Ingeniero de telecomunicaciones por ETSIT, Madrid. Director de operaciones desde febrero de 1999. Director del Departamento de Gestión de Clientes en Retevisión y su filial de telefonía móvil. Anteriormente estableció el Centro de Atención al Cliente y Cuidado del Consumidor de Airtel.

Jesús Gutiérrez (33 años)

Director de marketing desde febrero de 1999. Director de marketing en Retevisión (1998) y director de mercados de Páginas Amarillas, Telefónica (1995-1998). Varios cargos en marketing en Repsol (1991-1995). Product Manager en Colgate Palmolive. Licenciado en economía, Universidad Complutense de Madrid; Marketing, ESIC; y MBA, Eastern Michigan University.

Alberto Hurtado (34 años)

Director de planificación de la red desde enero de 1999. De 1996 a 1998 fue responsable de planificación de la red y datos de voz en Retevisión. Anteriormente desarrolló en Alcatel importantes proyectos de expansión internacional y marketing.

Ignacio López (33 años)

Director de análisis de mercados desde febrero de 1999. Ocupó el mismo cargo en Retevisión desde 1997, donde instaló todo el sistema de competitividad inteligente. De 1996 a agosto de 1997, en ENDESA, diseñó estrategias de inversión en el mercado de telecomunicaciones, participando en las inversiones en Airtel y Amena, Retevisión, Cableuropa y EAC. Antes trabajó en Viacom y EVA. Ingeniero industrial de la Universidad Pontificia de Madrid.

Pedro Peña (38 años)

Fundador, director general de su departamento Jurídico desde febrero de 1999. Secretario de su Consejo de Dirección desde diciembre de 1997. Asesor del gobierno y miembro del Comité de Industria, Energía y Turismo. De 1990 a 1994 perteneció al Consejo de Dirección de RENFE. Ocupó diferentes posiciones en el Congreso español hasta alcanzar la máxi-

MARTÍN VARSAVSKY (A)

ma posición de su Departamento Legal (noviembre de 1988). Profesor de derecho de competitividad en el Instituto de Empresa y de jurisprudencia en la Universidad Autónoma de Madrid de 1983 a 1987. Licenciado en derecho de la Universidad Autónoma de Madrid; y máster en asesoría jurídica, Columbia University.

Harry Plunkett (34 años)

Director de Administración y Contabilidad desde febrero de 1999. Controller Financiero en Ono (filial de Cableuropa) desde septiembre de 1997. Trabajó en Sitel, compañía de telemarketing, y Coopers & Lybrand, como auditor. Licenciado en comercio de la Universidad de Dublín.

Lourdes de la Riva (35 años)

Directora de Recursos Humanos desde enero de 1999. Anteriormente directora de Recursos Humanos del Banco Urquijo, Airtel y US West en España. De noviembre de 1994 a septiembre de 1998 trabajó en Insearch, firma de captación de personal. Profesora de recursos humanos en la Escuela de Posgrado de Arthur Andersen.

Juan de Sala (42 años)

Fundador, consejero director general y vicepresidente de Operaciones de Jazztel desde febrero de 1999. Consejero ejecutivo de Jazz Telecom desde abril de 1998. Director de División de Auditoría, Ono (Cableuropa S.A.), Compañía Española de Cable y Telecomunicaciones. Desde septiembre de 1995 formó parte del Grupo de Inversión en Telecomunicaciones del Banco de Santander. Anteriormente director Financiero de Airtel, responsable de sistemas internacionales de información del Banco de Santander y consultor en EDS.

Miguel Salís (42 años)

Fundador, vicepresidente y director general de Finanzas de Jazztel. Director de Jazz Telecom desde febrero de 1999. Director general y formador de directores de Salomon Smith Barney, y codirector de su grupo de inversión de Banca en España y Portugal entre 1996 y 1998. Director ejecutivo de Lehman Brothers entre 1991 y 1996. Asesor de Telefónica, Portugal Telecom, France Telecom, Deutsche Telekom y Viatel. Colaboró con importantes empresas españolas como Banco de Santander, ENDESA, Iberdrola, RENFE, BBV y BCH. Ingeniero de telecomunicaciones de la Universidad Politécnica de Madrid; MBA, Columbia University.

Christoph Schmid (32 años)

Fundador, director Planificación Estratégica y Relaciones con Inversores desde enero de 1999 y director Planificación Estratégica y Desarrollo de Negocios desde abril de 1998. De noviembre de 1997 a abril de 1998, director Financiero del Grupo LAR. Consultor en Mckinsey & Company de 1992 a 1994 y de 1996 a 1997, tras realizar un MBA en Harvard University y un máster en relaciones internacionales en Tufts University.

Anexo F

Ampliación de capital: inversionistas privados.

Para desarrollar el proyecto Jazztel, Martín necesitó un capital inicial adicional que le permitiera tanto poner en marcha el proyecto como acceder posteriormente a otras fuentes de financiación. Fue así como en febrero de 1999 Jazztel realizó una ampliación de capital suscrita por los siguientes inversores privados:

Accionistas	%	Inversión US \$ millones
APAX Partners	14	18
Advent International	14	18
Spectrum Equity Investors	9	12
Dresdner Kleinwort Benson	6	8
KECALP	4	5
Fairfield Greenwich	1	2
Sub-total	48	62
Otros inversores previos	8	4
Martín Varsavsky	44	5
Total	100	72

Apax Partners, con sede en el Reino Unido y más de veinte años de experiencia, gestiona más de mil doscientos millones de euros invertidos en la actualidad en unas 150 compañías. Sus inversiones se orientan tanto hacia los negocios tradicionales como hacia las nuevas tecnologías, con especial énfasis en telecomunicaciones, software, medios de comunicación, electrónica y semiconductores. Es socio, entre otros, de Esprit Telecom y Teldatfax en Alemania.

Advent International, una de las más importantes empresas de inversión, con sede en el Reino Unido, gestiona directamente fondos por valor de más de tres mil millones de euros y otros 1.500 millones de euros a través de empresas afiliadas. Lleva a cabo operaciones en más de 30 países. Aunque invierte en todos los sectores, sus áreas de especialidad son, entre otras, las telecomunicaciones, la radiodifusión y las tecnologías de la información. Una de sus inversiones más destacadas en este campo es ESAT en Irlanda.

Spectrum Equity Investors, fundada en 1993, con sede en Estados Unidos, especializa su inversión de forma exclusiva en el sector de las telecomunicaciones. En la actualidad gestiona un capital por valor de mil millones de dólares y participa a menudo en el lanzamiento de nuevas ideas empresariales con el máximo potencial de crecimiento.

Dresdner Kleinwort Benson Equity Partners pertenece al grupo DKB, uno de los mayores grupos bancarios europeos, con un valor de mercado de 21 millones de euros; DKB tiene importantes intereses en el sector de las telecomunicaciones. Su filial española cuenta con más de 10 años de experiencia en operaciones de inversión en España, entre ellas Telefónica y el Ente Público de la Red Técnica Española de Televisión.

MARTÍN VARSAVSKY (A)

KECALP, fondo de inversiones gestionado por Merrill Lynch reservado para inversiones de su personal senior.

Fairfield Greenwich es un fondo de inversiones centrado en Londres.

Anexo G

Financiación de Jazztel en mercados financieros públicos.

G. 1 Emisión de bonos de alto rendimiento

Luego de obtener los fondos iniciales de los inversionistas privados para poner en marcha el proyecto, Jazztel lanzó en marzo de 1999 una emisión de bonos de alto rendimiento en Londres, por valor de 110 millones de euros y US\$100. Este mercado es típicamente el apropiado para:

- Proyectos que esperan unos muy altos rendimientos para compensar su alto riesgo e incertidumbre.
- Emprendedores sin respaldo financiero suficiente ya sea propio, o de grandes empresas “madrinas” que tienen acceso prácticamente ilimitado a fondos, o de bancos y otras fuentes más tradicionales que estén dispuestos a financiarles.

En contraposición, los inversionistas participantes en el mercado de bonos de alto riesgo imponen a los empresarios condiciones muy severas y obtienen incentivos adicionales para compensar los altos riesgos.

Jazztel tenía inicialmente el más alto riesgo (CCC en la clasificación de Moody's). Para lograr el mayor éxito posible, Miguel Salís encargó a Credit Suisse First Boston y Merrill Lynch de su lanzamiento. Les tomó un muy buen tiempo prepararse para preparar la presentación y la gira. Sin embargo, los primeros meses de 1999 no fueron una buena época para emisiones de bonos de alto riesgo europeos, y menos de una empresa española con muy alto riesgo. Las experiencias de Rusia y la devaluación del real en Brasil complicaban la situación y el mercado no estaba listo. Pero Salís no dio su brazo a torcer, y siguió muy de cerca el mercado. Hacia finales de marzo, cuando parecía ser más favorable, Jazztel decidió lanzarse. La emisión completada en 10 días fue un éxito total. Los inversionistas europeos la recibieron con gran entusiasmo al punto que hubo una sobre suscripción. Por tanto, Jazztel decidió aumentar su componente en euros de 83 millones a 110 millones, siendo la primera vez en que el tramo en euros de una emisión superase al tramo en dólares. Aun así, al acceder a este mercado aceptó:

1. Pagar un costo muy alto por el dinero (14%), es decir, más del triple del libor en ese momento.
2. Dejar en garantía en una cuenta inmovilizada cerca de un 35% de los fondos recaudados, con el fin de garantizar a los inversionistas el pago de sus intereses en los tres primeros años, lo que en efecto subió el costo del dinero usado a una tasa aún mucho mayor.

3. Darles a los inversionistas opciones de compra (*warrants*) a valor nominal (inicialmente 0.01 euros y posteriormente valoradas a 0.08 euros) del equivalente de 4,2 millones de sus acciones ejecutables a partir de junio 6 de 2000⁴⁵.

Con estos fondos y los aportes de los socios la empresa ya podría empezar a marchar⁴⁶.

G. 2 Crédito sindicado

Martín y Miguel Salís sabían que necesitaban más recursos y que la empresa estaba muy apalancada. El éxito alcanzado en la colocación de bonos de alto riesgo les permitía acceder a fórmulas de financiación crediticia que hasta ese entonces se habían negado a siquiera considerarles. Si Jazztel lograba financiación de los bancos ésta sería a un costo inferior y con los recursos adicionales podrían apuntalar su situación financiera, lo cual favorecería su posterior salida a bolsa, que era su objetivo próximo. Los bancos, animados por los éxitos anteriores de Jazztel en los mercados financieros y la posibilidad de que más adelante cotizaran en bolsa, estuvieron finalmente dispuestos a negociar.

En mayo de 1999, Jazztel inició las negociaciones de las condiciones de una línea de 300 millones de euros con un grupo de seis bancos (Chase Manhattan, J. P. Morgan, Lehman Brothers, Argentaria, Barclays Bank y Dresdner Kleinwort Benson). Las partes acordaron en agosto un costo de EURIBOR + aproximadamente 3% (o 7% aproximadamente), sustancialmente inferior al de los bonos, y dos límites relacionados que garantizaban a los bancos el que Jazztel cumpliría lo pactado: desembolso gradual de fondos condicionado al cumplimiento de una serie de metas operativas (por ejemplo, kilómetros de construcciones, y algunas medidas financieras). De otra parte, Jazztel podría optar por no usar esta línea de crédito, y simplemente tenerla a su disposición como un colchón de seguridad. Por ello, Jazztel también se comprometió a pagar tanto una comisión de apertura de la línea como anualmente otro de agencia, independiente de su uso.

Los bancos líderes se quedaron con aproximadamente el 34% de la emisión y coordinaron la colocación del resto de la emisión entre otros 20 bancos. Para ello se responsabilizaron de la venta individual, luego de una presentación en la que participaron también los directivos de Jazztel.

Además, Jazztel recibió por los aspectos creativos de esta operación (y la anterior de bonos de alto riesgo) el reconocimiento de ser el mejor crédito en el sector de las telecomunicaciones europeo en 1999, por parte de la revista *International Financial Review*.

G.3 Suscripción de Acciones en Easdaq y Nasdaq

Los fondos del crédito sindicado obtenidos por Jazztel no fueron consumidos sino usados para reforzar su credibilidad y con ella lanzarse en el mercado de valores. De inmediato, el

⁴⁵ Si los inversionistas invirtieran en estas acciones causarían una disminución del porcentaje controlado por los demás accionistas.

⁴⁶ Para mayor información se recomienda consultar el Prospectus de Bonos de Alto rendimiento en www.jazztel.com/esp.

MARTÍN VARSAVSKY (A)

grupo financiero, asesorado por Goldman Sachs y Merrill Lynch, preparó el prospecto y la gira para dicho lanzamiento.

Aunque el proceso de venta de acciones y de bonos de alto riesgo se asemejan bastante (ambos deben preparar un documento de venta y hacer una gira) sus interlocutores y sus expectativas difieren sustancialmente. En la emisión de acciones los inversionistas están más preocupados por el futuro crecimiento y la calidad de las previsiones futuras; mientras que en los bonos se preocupan de la liquidez de la empresa, la solidez de los fondos disponibles y las necesidades eventuales de fondos. A pesar de estas diferencias, la experiencia de ventas de los ejecutivos de Jazztel en un mercado les ayudó a hacerlo en el segundo, así tuvieron que cambiar el énfasis de su mensaje.

El 7 de diciembre de 1999, Jazztel anunció que la *Securities and Exchange Commission* de los EE.UU. (Comisión de Valores e Intercambio) había considerado efectivo el registro de su oferta pública de valores (OPV). Al día siguiente, Jazztel fijó el precio tanto de las acciones ordinarias como de las acciones de depósito. Ambas empezaron a cotizar el jueves 9 de diciembre en Nasdaq y en Easdaq con el símbolo Jazz⁴⁷. Emitió 11,5 millones de nuevas acciones (aproximadamente el 20% de la sociedad) a 17 euros por acción, para un importe total de 195,5 millones de euros. Los beneficios de esta OPV se destinaron a la financiación del despliegue de la red de telecomunicaciones de Jazztel, así como al desarrollo de su área de internet, entre otros proyectos.

El total de acciones anteriores a la OPV fue de 42,4 millones por 21,2% de la empresa. La participación de acciones de Martín en la empresa bajó del 27% al 21,2%. A su vez, sus principales colaboradores en la gestión retuvieron 17,3%, Advent y Apax 10,4% cada uno, Spectrum 6,9% y Dresdner 4,6%. El nuevo total (53,9 millones) no incluía un paquete de 1,7 millones de acciones que se reservaban para futuras adjudicaciones entre empleados (vía *stock options*) ni 4,2 millones de acciones, si los inversionistas de bonos de alto riesgo ejercieran sus opciones, que bajarían las participaciones de todos los socios.

G. 4 Segunda emisión de bonos

Aunque Miguel Salís había planeado emitir hacia marzo de 2000 una segunda emisión de bonos de riesgo, en el proceso de vender la OPV detectó un mercado receptivo hacia el sector en general y la empresa en particular. Había gran liquidez en el mercado y la demanda por papeles como los que planeaba emitir estaba insatisfecha. Por tanto, los altos ejecutivos decidieron salir al mercado de bonos de alto riesgo en diciembre de 1999 con una emisión mayor (400 millones de euros), la que colocaron a un costo inferior (13,25%) y sin necesidad de *warrants*. Con ello se aseguró una mayor flexibilidad y menores restricciones con las que pudieran atender posibles situaciones cambiantes del mercado financiero.

⁴⁷ Aunque Terra ya había colocado sus acciones en Nasdaq y Meta4 en Easdaq, Jazztel fue la primera en hacerlo simultáneamente en ambos mercados.

Anexo H
JAZZTEL p.l.c. and subsidiaries. Estados financieros.

Balance
(en euros)

	31 diciembre, 1998	31 diciembre, 1999
ACTIVO		
Activo circulante		
Tesorería	491.410	417'063.817
Fondos restringidos para el pago de intereses de los bonos	-	73'861.333
Clientes y deudores	1'209.698	10'140.966
Gastos anticipados	-	6'061.092
Otro activo circulante	8.012	29'240.061
Total activo circulante	1'709.120	536'367.269
Inmovilizado material neto	1'807.078	171'678.114
Gastos de establecimiento	16.179	1'530.557
Inmovilizado inmaterial netos	30.960	25'377.179
Gastos a distribuir	-	29'591.355
Fondo de comercio neto	192.870	-
Fondos restringidos para el pago de intereses de los bonos	-	144'871.063
Depósitos y otros activos	59.431	1'328.161
TOTAL ACTIVO	3'815.638	910'743.698
PASIVO Y FONDOS PROPIOS		
Pasivo circulante		
Vencimiento a corto plazo de la deuda a largo plazo	4'489.387	11'719.525
Ajustes por periodización	-	1'009.699
Proveedores y acreedores	1'945.531	89'415.814
Otro pasivo circulante	1'020.849	3'186.947
Total pasivo circulante	7'455.767	105'331.985
Deuda a largo plazo	1'469.668	664'396.964
Otro pasivo a largo plazo	2.096	2.093
Intereses minoritarios	(31.386)	(1'474.446)
Fondos propios		
Capital ordinario, 15'190.356 acciones autorizadas, emitidas y en circulación a 31 de diciembre de 1998 de valor nominal 0,08 euros, y 62'500.500 acciones autorizadas y 53'545.712 acciones emitidas y en circulación a 31 de diciembre de 1999 de valor nominal 0,08 euros.	1'215.228	4.283

Continúa

Anexo H (continuación)
JAZZTEL p.l.c. and subsidiaries. Estados financieros.

Balance
(en euros)

	31 diciembre, 1998	31 diciembre, 1999
Capital sin derecho a voto, 5'000.000 acciones autorizadas, emitidas y en circulación a 31 de diciembre de 1998 y 1999 de valor nominal 0,01 libra esterlina (euro: 0,015).	75.127	75.127
Prima de emisión	-	305'591.643
Warrants	-	2'868.630
Resultados negativos de ejercicios anteriores	(6'370.862)	(170'331.955)
Total fondos propios (déficit)	(5'080.507)	142'487.102
TOTAL PASIVO Y RECURSOS PROPIOS (DÉFICIT)	3'815.638	910'743.698

Cuenta de resultados
De los años finalizados el 31 de diciembre de 1998 y de 1999
(en euros)

	Año finalizado el 31 de diciembre de 1998	Año finalizado el 31 de diciembre de 1999
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		
Ingresos de servicios de telecomunicaciones	990.569	22'880.933
Otros ingresos	457	394.047
Total ingresos de explotación	991.026	23'274.980
GASTOS DE EXPLOTACIÓN		
Costo de ventas	(5'456.698)	(31'816.730)
Gastos de marketing generales y administrativos (incluye 50'287.992 de euros en retribuciones en 1999 relacionadas con la emisión de opciones sobre acciones)	(1'653.883)	(127'124.431)
	(126.473)	(5'882.242)
Total gastos de explotación	(7'237.054)	(164'823.403)
PÉRDIDA DE EXPLOTACIÓN	(6'246.028)	(141'548.423)
Otros ingresos (gastos), netos		
Ingresos financieros	19.225	9'750.644
Gastos financieros	(88.451)	(33'657.759)
Otros gastos	(21.152)	-
Total otros ingresos (gastos), netos	(90.378)	(23'907.115)
PÉRDIDA ANTES DE INTERESES MINORITARIOS	(6'336.406)	(165'455.538)
Intereses minoritarios	46.411	1'494.445
PÉRDIDA NETA	(6'289.995)	(163'961.093)

Continúa

Anexo H (continuación)
JAZZTEL p.l.c. and subsidiaries. Estados financieros.

Cuenta de resultados
Tercero y cuarto trimestres de 1999
(en euros)

	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		
Ingresos de servicios de telecomunicaciones	7'706.068	12'519.155
Otros ingresos		394.047
Total ingresos de explotación	7'706.068	12'913.202
GASTOS DE EXPLOTACIÓN		
Costo de ventas	(11'911.273)	(15'406.520)
Gastos de marketing generales y administrativos (incluye 50'287.992 de euros en retribuciones en 1999 relacionadas con la emisión de opciones sobre acciones)	(66'502.022)	(43'032.005)
Depreciación y amortización	(1'545.308)	(3'804.625)
Total de gastos de explotación	(79'958.603)	(62'243.150)
PÉRDIDA DE EXPLOTACIÓN	(72'252.535)	(49'329.948)
Ingresos financieros (gastos) netos	(5'653.434)	(14'317.580)
PÉRDIDA ANTES DE INTERESES MINORITARIOS	(77'905.969)	(63'647.528)
Intereses minoritarios		1'494.445
PÉRDIDA NETA	(77'905.969)	(62'153.083)

Flujo de tesorería consolidado
De los años finalizados el 31 de diciembre de 1998 y de 1999
(en euros)

	Año finalizado el 31 de diciembre de 1998	Año finalizado el 31 de diciembre de 1999
ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN		
Pérdida neta	(6'289.995)	(163.961.093)
Ajustes a realizar para llegar a los recursos procedentes/(aplicados) de operaciones		
Intereses minoritarios	(31.386)	(1'494.445)
Amortización del fondo de comercio	34.036	224.227
Amortización de los gastos diferidos	-	313.503
Otra depreciación y amortización	90.034	5'344.512
Amortización de gastos de establecimiento	-	-
Provisiones	1.252	3'774.435

Continúa

Anexo H (continuación)
JAZZTEL p.l.c. and subsidiaries. Estados financieros.

Flujo de tesorería consolidado
De los años finalizados el 31 de diciembre de 1998 y de 1999

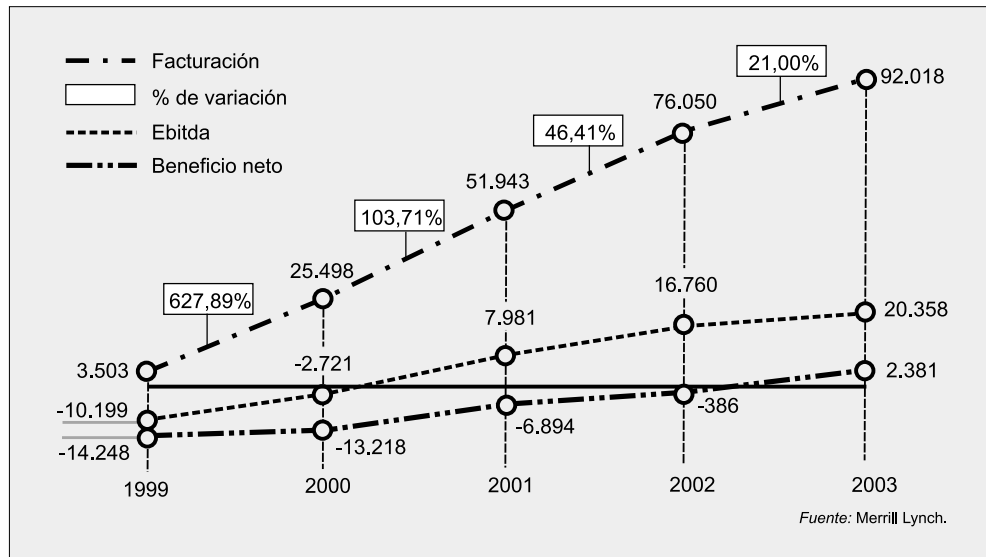
(en euros)

	Año finalizado el 31 de diciembre de 1998	Año finalizado el 31 de diciembre de 1999
Compensación contable asociada a la emisión de opciones sobre acciones y de acciones para empleados	-	50.287.992
Variación del activo y pasivo circulante		
Clientes y deudores	(1'205.299)	(12'705.703)
Gastos anticipados y otros activos circulantes	(7.785)	(35'293.141)
Depósitos y otros activos	(53.118)	(1'268.730)
Proveedores y acreedores	2'932.044	89'636.381
Ajustes de periodificación	-	8'239.837
Flujo de caja neto utilizado en las actividades de explotación	(4'530.217)	(56'902.225)
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Gastos de adquisición de establecimiento	(10.743)	(1'514.378)
Inversión en activo material fijo	(1'828.947)	(113'422.304)
Adquisiciones netas de caja adquirida	(226.906)	(31.357)
Adquisiciones de activos intangibles	(31.581)	(26'605.108)
Flujo de caja neto utilizado en actividades de inversión	(2'098.177)	(141'573.147)
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Fondos restringidos para el pago de intereses de los bonos	-	(218'732.396)
Gastos diferidos	-	(29'591.355)
Fondos procedentes del ejercicio de opciones sobre acciones y warrants	-	13'421.638
Emisión de capital social	361.360	260'544.938
Costos de emisión de acciones	(5.889)	(12'725.866)
Aumento neto de la deuda a corto plazo	4'429.030	-
Nueva deuda a largo plazo	1'469.668	603'122.625
Traspaso a corto de la deuda a largo plazo	-	(991.805)
Flujo de caja neto resultante de las actividades de financiación	6'254.169	615'047.779
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE TESORERÍA	(374.225)	416'572.407
TESORERÍA AL PRINCIPIO DEL PERÍODO	865.635	491.410
TESORERÍA AL FINAL DEL PERÍODO	491.410	417'063.817

Fuente: www.Jazztel.com

Anexo I

Previsión de la evolución de clientes, facturación,
EBITDA y beneficios netos
1999-2003.
(millones de pesetas)



Fuente: Actualidad Económica, 15 al 21 de noviembre de 1999.