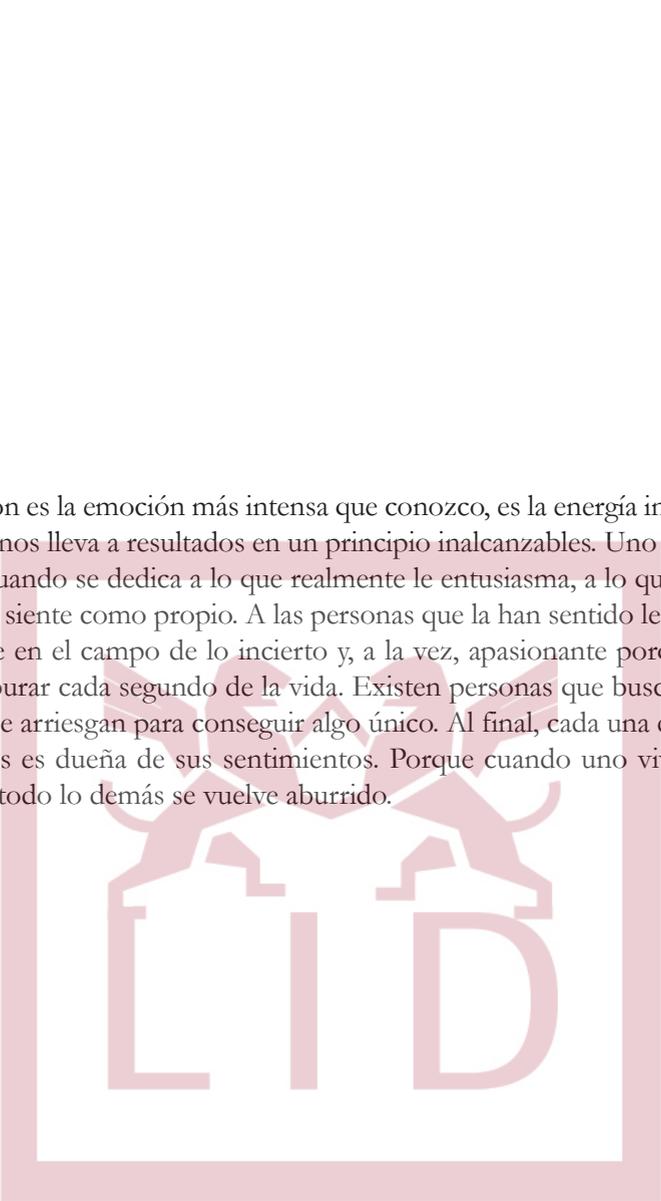


NADA GRANDE SE HA  
HECHO EN EL MUNDO  
SIN UNA GRAN PASIÓN.

Friedrich Hegel

La pasión es la emoción más intensa que conozco, es la energía inagotable que nos lleva a resultados en un principio inalcanzables. Uno sólo la siente cuando se dedica a lo que realmente le entusiasma, a lo que ama, a lo que siente como propio. A las personas que la han sentido les gusta moverse en el campo de lo incierto y, a la vez, apasionante porque les gusta apurar cada segundo de la vida. Existen personas que buscan, luchan y se arriesgan para conseguir algo único. Al final, cada una de esas personas es dueña de sus sentimientos. Porque cuando uno vive con pasión, todo lo demás se vuelve aburrido.



LID

# Índice

<b>Prólogo</b> de Manuel Campo Vidal .....	13
<b>Agradecimientos</b> .....	17
<b>Introducción</b> .....	21
<b>01.</b> Mi primer día .....	23
<b>02.</b> Gestionando el embarazo .....	31
<b>03.</b> ¿Había hueco para otro? .....	39
<b>04.</b> Nacimiento y primeros pasos .....	55
<b>05.</b> El valor de la palabra .....	71
<b>06.</b> ¿Quién encendió la chispa? .....	77
<b>07.</b> No hay rosa sin espinas: verano del 99 .....	83
<b>08.</b> Dúo .....	89
<b>09.</b> Espectáculo sorprendente .....	95
<b>10.</b> ¿Teníamos preocupaciones? .....	111
<b>11.</b> Nuestra gente .....	119

12. Gestionando la pasión .....	135
13. ¿Hasta dónde nos llevó el poder de la pasión? .....	149
14. Nos habíamos hecho grandes .....	165
15. ¿Qué he aprendido? .....	187
<b>Glosario</b> .....	203
<b>Notas</b> .....	207



## Prólogo

### La pasión, según Belarmino

En el torrente editorial de libros de empresa, y adyacentes, que fluye en bibliotecas de escuelas de negocios y que desemboca en las librerías de los aeropuertos, apenas se pueden encontrar palabras emocionales en los títulos. Que si productividad, que si competitividad, ventas, *management*, liderazgo y otros conceptos familiares a las profesiones directivas, casi siempre escritos en inglés, porque hay quien cree que manejar conceptos en otro idioma, aunque exista una traducción evidente en español, da más tono. De todo eso hay material en abundancia, aunque detrás de los títulos llamativos, en numerosas ocasiones, no se encuentre más que un homenaje a la superficialidad.

Pero conceptos emocionales, historias humanas o crónicas personales de batallas empresariales, muy poco. Como dice Mónica Deza, experta en neuromarketing y comunicación, «las emociones todavía no han entrado en el mundo de la empresa». Por eso, es especialmente relevante que un gran intraemprendedor de éxito indiscutible, Belarmino García, se haya decidido a escribir un libro importante sobre la pasión, nada menos que la pasión, en el mundo empresarial. Y que lo haga no desde la imaginación creativa, sino desde la crónica personal del espectacular desafío al que se enfrentó.

Este ingeniero español, asturiano para más precisión, recibió en su día el encargo casi imposible de fundar una compañía de telecomunicaciones en pocas semanas y consolidarla en unos meses. Y con la convicción interna de que se podía escalar aquella montaña de dificultades evidentes, más las que pudieran encontrarse en el camino y que todavía no se divisaban, la exigua expedición comandada por Belarmino partió

hacia la conquista. Exiguo pelotón aquel en sus comienzos porque no todo el mundo está dispuesto a adentrarse en el túnel oscuro de la incertidumbre, palpando las paredes para ver si se encuentra la salida, con riesgo de caer en el pozo del fracaso. Y con reducido equipo también por los problemas para contratar profesionales, porque en aquella época había más proyectos, incluso individuales, que ingenieros e informáticos disponibles en el mercado.

La narración de su entrada el primer día en el edificio es conmovedora y más propia del arranque de una película. Absortos en un trabajo intenso pero aparentemente sin rumbo cierto, ni siquiera quienes se encontró en el pasillo lo reconocieron. Nadie salió a recibirlo aunque era el nuevo director general, el capitán que presuntamente podía llevar aquella nave a puerto. Acaso una primera lección de humildad en un retrato de evidente soledad.

El final de la historia lo sabemos: lo consiguió brillantemente y, para ello, fue fundamental su condición de emprendedor apasionado. Con la de directivo, aun cargado de éxitos anteriores, no hubiera bastado. La creación y consolidación de Amena fue, sin duda, un gran éxito de servicios altamente demandados y también en el plano económico. Pero no estamos tan al corriente, y este libro explica al detalle cómo se pudo alcanzar la meta y cuáles fueron las dificultades del camino. Y, sobre todo, esta crónica destaca el papel fundamental desempeñado por la pasión que sentía como energía impulsora de los avances en su viaje emprendedor; un perfume de la pasión con la que impregnó a diario a su equipo como fuerza motivadora de aquella increíble aventura.

Una noche de hace varios años, en Madrid, el expresidente brasileño Jose Sarney nos confesó en privado a unos pocos periodistas su desazón hacia los economistas. Hombre de letras como era, que quizás recaló en la candidatura como posible vicepresidente de Brasil sólo para dar esplendor intelectual a una propuesta de gestión, le sorprendió la presidencia del país porque a las pocas semanas de ser elegido murió el cabeza de lista, Tancredo Neves, sin poder siquiera tomar posesión del cargo. Sarney tuvo que hacerse cargo sin preaviso de aquel tremendo reto y durante su mandato bebió a diario el amargo cáliz de la hiperinflación desbocada. Consumió ministros económicos sin tregua y se enfrentó a pronósticos, a cual más absurdo, sobre cómo controlar

aquella fiera que devoraba la economía, sembraba desigualdad a su paso y ponía en riesgo el proceso de democratización del país.

«¿Saben ustedes quién fue el primer economista del mundo?», nos preguntó a bocajarro con aire de venganza. Él mismo aclaró su versión al instante, interrumpiendo el titubeo de nombres que comenzaban a aflorar con boca pequeña entre los presentes, que si Adam Smith, David Ricardo, Keynes y hasta Federico Engels, el empresario amigo de Carlos Marx.

«No, no, miren: el primer economista del mundo fue Cristóbal Colón». Y, ante nuestra sorpresa, justificó con ingenio su afirmación: «Cristóbal Colón fue el primer economista del mundo porque salió y no sabía dónde iba... Llegó y no sabía dónde estaba... Volvió y no sabía dónde había ido... Y todo por cuenta del Estado».

Nada que ver con la gesta de Belarmino García que, cuando partió a la conquista de Amena, sabía bien dónde iba. Llegó y reconoció el territorio en el que competía introduciendo innovaciones estratégicas, organizativas y publicitarias. Volvió para contárselo al mercado, más bien atónito por el éxito de la operación y, desde luego, nada, nada de todo eso, lo hizo con ayuda del Estado.

Para ser justos y huir de la hagiografía, reconozcamos que algún aliado tuvo en su gesta: la arrogancia ajena. Para entendernos, que quizás no lo tomaron en serio al principio y cuando advirtieron que aquello tendría gran trascendencia, ya era demasiado tarde.

Por casualidad cayó en mis manos hace un par de años un libro breve, pero sin una línea de desperdicio, titulado *La confianza: en su ausencia no somos nada*. Escribió aquel trabajo, de título tan rotundo, el médico y sociólogo Albert Jovell. Leyendo ahora el relato de la aventura empresarial que protagonizó Belarmino, me parecen dos obras complementarias porque, si no somos nada sin confianza, parece claro que, en ausencia de la pasión, llegar a algo importante es imposible. Esa es la gran lección aquí escrita: la pasión, según Belarmino García.

**Manuel Campo Vidal**

Periodista y presidente de la Academia de las Ciencias  
y las Artes de Televisión de España

## Agradecimientos

Realmente son muchísimas las personas que me han echado una mano a lo largo de mi vida y, en concreto, en este proyecto. De citarlas a todas, aun a riesgo de olvidarme de alguna, podría ocupar muchos folios y acabar con la paciencia del lector más amable. Para abreviar, pido disculpas a quienes me apoyaron y no puedo citar. Y debo mencionar a unas pocas personas que tanto han hecho por ayudarme a ser mejor.

A mi mujer, Clara, que con su calma, sosiego, temple y entrega a los demás tanto me ha enseñado. A mis hijos Ana y Nacho, que tantas alegrías me han dado y de los que me siento tan orgulloso por saber hacer de un modo natural lo que correspondía en las diferentes etapas de su vida y, sobre todo, por ser tan firmes en hacer lo que hay que hacer en cualquier situación que la vida les plantea. Y a los tres, por esperarme todas las noches para cenar juntos, la mayoría de las veces a horas poco recomendables.

A mi padre y a mi madre, ausentes, por ser para mí un ejemplo de tesón, esfuerzo, espíritu de sacrificio, honestidad, entrega a los demás, y por luchar con todas sus fuerzas para alcanzar el imposible para sus hijos.

A mi hermana, su marido y mis sobrinos, por estar cerca de mis padres cuando estos lo necesitaron y yo no podía prestarles la ayuda presencial que requerían.

Al padre Marcelino, ausente, por ser para mí un ejemplo de conducta, generosidad y desapego de los bienes y poderes terrenales, cuya única misión en esta vida fue ayudar a los demás.

A Joaquín Mollinedo y Nuria Lozano, por animarme a escribir este libro, en los momentos iniciales de duda. A Alberto Calero, Miguel Bravo y José Manuel García-Mon, por su ayuda en recordar conmigo alguna de las historias aquí relatadas.

A Manuel Campo Vidal, Mario Alonso Puig, Juan Luis Cebrián y Santiago Iñiguez, por haber enriquecido de manera relevante el contenido de este libro.

A Diego del Alcázar, Juan José Güemes y Cynthia Fernández Lázaro, del IE, y a Jeanne Bracken, Nuria Coronado, Araceli Hernández y Maite Rodríguez de LID Editorial, ya que sin su ayuda y contribución la publicación de este libro habría seguido otros derroteros.

Al equipo de la SF32 de HP, que tanto me hizo disfrutar en aquel proyecto tan apasionante y con el que pude entender con claridad el papel tan relevante que desempeñan las personas en el éxito de las organizaciones, ya que siendo HP el número tres a nivel mundial de dicho negocio, con el saber hacer de nuestra gente, pero sobre todo su corazón y su determinación para alcanzar el éxito, fuimos capaces de conseguir y mantener el liderazgo de mercado en España.

A mis colegas, *reportes* y jefes a lo largo de los años, algunos de ellos maestros, de los que tanto he podido aprender y que tanto soporte me han dado.

*Last but not least* a todo el equipo de Amena, de la A a la Z, por el placer de participar con todos ellos en uno de los proyectos empresariales españoles más apasionante de los últimos quince años. A los miembros del consejo de administración por su continuo soporte y comprensión de los retos y las oportunidades que teníamos en cada momento. Al presidente por el papel desempeñado en la gestión de las diferentes sensibilidades que en muchos momentos y por distintas razones se

presentaron en el consejo. Al equipo de gestión de Auna, que supo dejar correr aquella moto que se llamaba Amena. Al equipo directivo de Amena, que tan bien interpretó el papel que les tocó desempeñar en un sistema que dejaba amplios márgenes de libertad para acometer su responsabilidad. En especial, a aquellas personas que en ese entorno tanto contribuyeron, contagiando a los demás en la creación de un auténtico equipo. A todos los que dieron soporte a mis continuas demandas para marcarnos nuevos hitos y subir nuevas cimas cuando aún no habíamos coronado la última. A los que se dejaron la piel y muchas horas de su vida en pos de conseguir algo tan grande. Sobremanera, a aquellos que estaban absolutamente comprometidos con su éxito personal y el de Amena. Y a un buen número de nuestros proveedores, que en algunos casos estaban tan comprometidos con nuestro éxito que, en espíritu, formaban parte de nuestra organización.

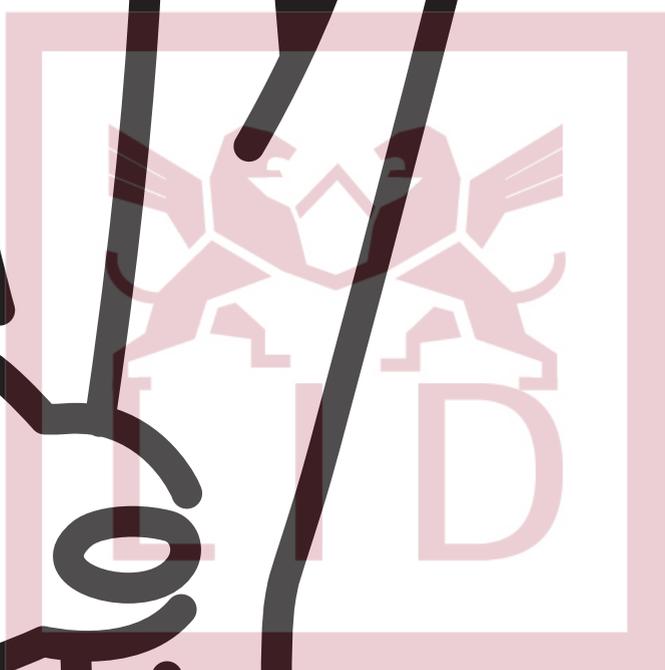


## Introducción

Estamos en Madrid en 1998, antes de la escalada revolucionaria que protagonizarían las comunicaciones en los últimos años del siglo XX. Internet aún no ha extendido su pócima mágica; los teléfonos móviles todavía son sólo instrumentos para hablar. Dos operadores se reparten un mercado con siete millones de ciudadanos que utilizan la telefonía móvil. El liderazgo de Telefónica no se cuestiona, ni siquiera por Airtel, número dos de aquel mercado. Es el año telúrico de la cuenta atrás hacia 1999. El vértice entre dos épocas en el que nace Amena, un tercer jugador de telefonía móvil que se atrevió a romper el *statu quo* para cambiar las reglas de juego del mercado. La comunicación se democratizó y la telefonía móvil se hizo más libre.



MI  
PRIMER  
DIA



**Creo** que jamás podré olvidar mi primer día en Amena. Llegué después de una larga carrera en el sector informático, que durante más de 20 años me sumergió en dos gigantes multinacionales tan distintos como Hewlett-Packard (HP) y Siemens Nixdorf (SNI)<sup>1</sup>.

De ambas compañías guardo un buen recuerdo porque me permitieron crecer profesionalmente, pero, sobre todo, por darme la oportunidad de entender y aprender el papel estratégico que juegan las personas dentro de las organizaciones como la principal palanca de gestión que marca la diferencia entre las compañías de éxito y aquellas otras que se quedan en el intento. Si algo tenía claro aquel primer día en Amena era que el factor humano es la clave de cualquier aventura empresarial.

Todo empezó de manera inesperada a mediados de agosto de 1998. Decidí adelantar la vuelta de vacaciones con la intención de tener tiempo para pensar, aprovechando las vacaciones de la mayoría de los clientes, así como de nuestra gente. Deseaba sentirme tranquilo y relajado para meditar. Y en eso estaba cuando sonó el teléfono. Al otro lado del teléfono se encontraba Javier, de profesión *headhunter*, que decía llamarme en nombre de una compañía de nueva creación que no podía aún descubrir. No era una voz conocida, pero sí cercana y sugerente por el tono y por la propuesta que me planteó. Javier era un cazatalentos que debía encontrar, en pleno desierto del mes de agosto, al director general de una nueva compañía de telecomunicaciones móviles en España. La llamada me intrigó porque mi interlocutor dejó muchos detalles en el aire en ese primer contacto. Sin embargo, intuí que aquella propuesta cambiaría de alguna manera mi vida.

A partir de ese instante, pasé por sucesivas reuniones; primero con Javier, después con Carlos, socio director de la compañía de búsqueda de ejecutivos, hasta que me encontré negociando cara a cara con los representantes de los tres socios principales de la compañía que se estaba gestando: Telecom Italia Mobile, Endesa y Unión Fenosa.

Aquellas entrevistas de selección del futuro director general fueron en varios sentidos poco convencionales. En primer lugar, entrevistarse con tres o cuatro personas simultáneamente en representación de los socios de la compañía encierra mayores niveles de complejidad de lo que es habitual. Posiblemente este fue un buen medidor para conocer qué candidato era más tolerante al estrés y a la ambigüedad. Durante este proceso intuí que estaba inmerso en una prueba salpicada de obstáculos.

Obstáculos y algunos hechos llamativos, como el hecho de que en la última reunión del proceso de selección uno de los cuatro representantes de los socios se pasara casi todo el tiempo de la entrevista atendiendo a su móvil. Una actitud así te lleva a pensar que alguien de su familia se encuentra gravemente enfermo, que está gestionando con su jefe algún asunto relevante y muy delicado o, finalmente, que tú no eres su candidato preferido y siente que está perdiendo el tiempo. Reconozco que su actitud me desconcertó.

Por lo demás, las situaciones que me tocó vivir no fueron tan complejas. Mientras tanto, yo había elaborado un posible plan de negocio, por una parte, para ser capaz de responder a cualquier pregunta de los socios y, por otra, para valorar qué esperaban de mí caso de ser elegido director general.

Pero para mi sorpresa, la reunión final avanzaba sin que nadie me preguntara por los resultados esperados. Y fui yo quien preguntó por el plan de negocio que ellos pensaban utilizar como referencia para valorar mis resultados en caso de salir elegido. La respuesta que me dieron volvió a desconcertarme:

«No hay plan de negocio de referencia. En caso de ser elegido, una de tus primeras misiones será construir y elevar al consejo de administración un plan de negocio para su aprobación».

Aquella respuesta me alegró porque podría influir en el plan de negocio que trazaría la compañía para los próximos años; pero también me generó cierta inquietud al pensar que ya habían realizado una inversión importante en personal propio y en consultores para construir el plan de negocio de la oferta presentada al concurso para ganar la tercera licencia de telefonía móvil en España. No tenía claro si los nuevos socios desconfiaban del plan o si realmente querían poner a prueba el valor del nuevo equipo de Amena.

En medio de ese entorno, y aún sin saber a ciencia cierta qué podrían estar pensando sobre mí los múltiples representantes de los socios, incluido el ausente de la llamada telefónica, salí con buenas impresiones de la reunión. Finalmente, fui elegido entre los tres candidatos finalistas y el 1 de octubre de 1998 salí de la Dirección General de Siemens Nixdorf para entrar como nuevo director general de Retevisión Móvil.

Cuando decidí sumarme al nuevo proyecto, sólo era consciente de algunas de las consecuencias de mi elección, pero tenía muy claro que apostaba por el cambio, dejando atrás el mundo informático que conocía bien para meterme casi a ciegas en el sector de las telecomunicaciones.

En definitiva, saltaba de compañías multinacionales con una larga historia de éxitos en múltiples mercados internacionales a una compañía nacional sin presencia en el mercado, que sin embargo me permitiría estar en el meollo de la toma de decisiones estratégicas. Y eso me apetecía mucho porque hasta entonces había gestionado mercados, pero en muchos aspectos del negocio dependía de las decisiones que se tomaban en foros que no controlaba, a miles de kilómetros de distancia, ya fuera en Palo Alto o en Múnich.

En poco tiempo pasaría de una compañía con base de clientes, marca y canales de distribución establecidos a una empresa sin presencia ni experiencia en el mercado. Me despediría de gestionar equipos humanos con unos valores y una cultura interna para empezar a crear desde cero, sin una historia que te genere ataduras, un grupo de profesionales diverso, bien formado, comprometido, con una cultura interna por desarrollar que actuaría como elemento aglutinador de aquel crisol que

me apetecía construir. Sin duda, esas personas y esa cultura interna se convertirían en la causa fundamental del fenómeno Amena.

Llegué a las nuevas oficinas a las ocho y media de la mañana, siguiendo los pasos de una joven que empezaba a trabajar en la compañía aquel mismo día. Me identifiqué y esperé la bienvenida de alguien que me indicara, al menos, cuál sería mi lugar de trabajo. Pero después de una larga espera y unas escuetas explicaciones tuve que entrar solo por un pasillo largo y estrecho.

Dicen que la primera impresión es la que cuenta. Desde luego, de haberme aferrado a esa entrada poco convencional seguramente mi destino habría cambiado. Afortunadamente no lo hice, dejando tiempo para recibir información relevante que me permitió comprender mi recibimiento. Pasado un rato, llegó la persona que estaba al frente de la compañía en aquel momento y, después de disculparse por no estar a las ocho y media para recibirme y presentarme a las personas que yo tuviese interés en conocer, me explicó que se había acostado pasadas las cinco de la madrugada porque él y un grupo de personas de aquellos 50 que constituían la empresa, después de estar encerrados toda la tarde y casi toda la noche con uno de los que luego serían proveedores de nuestra red, habían cerrado el acuerdo de suministro del 50% de nuestra red de radio en la fase inicial de su construcción, para asegurar nuestro lanzamiento al mercado el 25 de enero de 1999. ¡Había dormido poco más de tres horas, se había dado una ducha y estaba allí conmigo presentándome excusas por no estar a las ocho y media para recibirme! Aquella explicación y el resto del primer día me permitieron darme cuenta de la tarea que nos quedaba por delante, pero también del compromiso de aquel puñado de hombres y mujeres que se habían incorporado a un proyecto con más riesgos que si hubiesen protagonizado *Misión imposible*.

Los compromisos adquiridos por los socios constituyentes del proyecto eran muy agresivos. Gracias a ello, se había ganado la tercera licencia GSM de telefonía móvil en España. Uno de ellos establecía que el proyecto se lanzaría al mercado en las ocho capitales con mayor población a los seis meses de que se firmara con la Administración el contrato de adjudicación de la licencia GSM. La firma de la concesión

se había hecho el 24 de julio de 1998, por lo que el lanzamiento sería como tarde el 24 de enero de 1999 (finalmente el 25 de enero por ser domingo el 24).

Al final de mi primer día en Amena nos quedaban tres meses y 24 días para el lanzamiento más tardío. ¡Y las Navidades estaban en medio! Navidad era el momento más importante del año en la incorporación de nuevos clientes, pero ¡sólo teníamos dos meses y diez días para lanzar la compañía al mercado en la Navidad de 1998! Alguno creía que no podíamos perder esa oportunidad. La mayoría creía que era una misión imposible.

Aunque en las semanas previas a mi incorporación había estado estudiando en mis ratos libres el mercado español y europeo, y había tratado de entender los casos de éxito de operadores no incumbentes (este término se emplea en el sector de telecomunicaciones para referirse a las compañías que habían gozado del monopolio antes de la liberalización del mercado), no fui plenamente consciente del reto que representaba lanzar el servicio al mercado en las condiciones fijadas en la licencia hasta mi incorporación. Aquel primer día empecé a conocer mejor el esfuerzo titánico que representaba el proyecto y en particular el lanzamiento del servicio, contando con 50 guerreros Shaolin, así como con ayuda externa para llevar a buen término aquella misión. Sabía que me faltarían brazos para abarcar todo lo que había que hacer aquel primer día. Pero lo primero que quise emprender fue empezar a conocer a una buena parte de aquellos guerreros. Así que mi primera petición fue cerrar reuniones con todos los directores existentes en aquellos momentos en la compañía a lo largo del día.

Cada director me explicó los retos casi imposibles de su área, sus fortalezas y debilidades y lo que iba a suponer cumplir con los compromisos de la licencia, además del reto de luchar con dos competidores fuertes, bien establecidos en el mercado y con una base sólida, con más de 3.000 empleados en cada compañía, material (redes y sistemas de información construidos y depurados), clientes (casi siete millones de clientes a finales de 1998), canales de distribución (en su mayoría, distribuidores exclusivos o blindados por las comisiones generadas por su cartera de clientes) y con marca establecida<sup>2</sup>. Debido al lanzamiento

de la marca más de tres años más tarde que la última compañía en entrar en el mercado, había que hacer un ejercicio de Fórmula 1 en el que para cambiar las ruedas no se podía entrar en boxes, y había que hacerlo conduciendo a gran velocidad. ¡Para ello se necesitaba contar con auténticos guerreros Shaolin! ¡Y ese era mi mayor reto! Conseguir un equipo humano capacitado, agresivo, diverso, sin temor al riesgo, luchador, comprometido con el éxito personal y empresarial, capaz de reescribir las reglas de juego del mercado en el que íbamos a competir. Era mi máxima prioridad. Mi impresión, después de hablar con todos los directores presentes en la oficina, fue que la tarea era titánica, pero a cambio el compromiso de los diferentes directores fue excepcional. Por suerte, ¡había que construirlo todo! Tenía ante mí el desafío y la oportunidad de construir algo sin las ventajas y la pesada carga que a veces supone contar con una base instalada.

De vuelta a casa mi cabeza daba vueltas sin parar a las dificultades de la batalla en la que nos íbamos a meter.

La competencia en el mercado español de las telecomunicaciones no daba tregua ni espacio para la entrada de un tercer operador en telefonía móvil. Todos los expertos con los que contacté vaticinaban el fracaso de Retevisión Móvil, argumentando que en el mercado español no había hueco por dimensión y competencia para un tercer operador de telefonía móvil.

Y aun así, decidí embarcarme en aquella aventura. Aquel reto estaba marcado por mi ADN. Una buena parte de mi carrera profesional había estado ligada al lanzamiento de nuevos proyectos en negocios emergentes. Me gusta emprender retos nuevos con determinación y empeño. *No risk, no fun* era el lema que había guiado mi carrera profesional. Y puedo asegurar que los días de alegría vividos en el proyecto han sobrepasado de largo en número e intensidad a los días de preocupación. Pero en aquel primer día me había enfrascado más en los retos que en las oportunidades. No podía ser de otro modo para un proyecto con un importante nivel de riesgo. Nadie prepara a conciencia una gran final deportiva sin estudiar los retos a los que uno se enfrenta. Es el mejor modo de saber cómo gestionarlos. Y conociendo aquellos retos, empecé a delinear en mi mente cuáles deberían ser mis prioridades en mi primer mes de trabajo.