

Vermeer Technologies (A): ha nacido una empresa

Cuando colgó el teléfono, Charles Ferguson estaba exultante tras su conversación con Andy Marcuvitz, colider del consorcio de capital riesgo que se estaba planteando la financiación de Vermeer Technologies, la empresa incipiente de Ferguson de desarrollo de software para Internet. Era la primera semana de enero de 1995. Marcuvitz había llamado a Ferguson para decirle que el grupo estaba dispuesto a realizar una aportación de capital de 4 millones de dólares.

Para Ferguson se trataba de un momento sin precedentes. Tras años prestando servicios como consultor, finalmente había alcanzado el objetivo de tener su propia empresa y, además, en el ámbito de la informática, que consideraba un campo revolucionario. Habían transcurrido sólo 18 meses desde que tuvo la primera idea sobre Vermeer.

Sin embargo, estaba replanteándose si seguir adelante con las empresas de capital riesgo. La decisión de financiación que había tomado Marcuvitz estaba sujeta a varias condiciones onerosas, y aunque Ferguson estaba encantado con su decisión de respaldarle, se preguntaba si debería retirarse del acuerdo.

fundacion de la empresa

La idea que dirigió a la fundación de Vermeer surgió a finales de 1993, poco después de que Ferguson terminara un proyecto de consultoría para Apple sobre los servicios 'on line' y la edición electrónica. Durante los meses posteriores, cuando pensaba en sus descubrimientos, llegó a la conclusión de que existían problemas básicos con la oferta actual. Esos servicios se basaban en un diseño centralizado y utilizaban tecnología de propiedad. Por tanto, no sólo era muy caro su desarrollo (los costos de los sistemas complejos ascendían a 50 millones de dólares), sino que además no eran compatibles con otros servicios. Como consecuencia, las empresas que utilizaban estos servicios se veían limitadas a cierto número de clientes suscriptores y encontraban difícil vincularlos con sus propias bases de datos internas debido a incompatibilidades tecnológicas. Además, tenían que pagar unas cuotas muy elevadas por el privilegio de utilizar dichos servicios. Por supuesto, las empresas podían desarrollar sus propios servicios 'on line' personalizados, si bien el desarrollo y los gastos operativos eran costosos, los sistemas resultantes estaban tecnológicamente aislados y sólo proporcionaban acceso a un número de clientes limitado.

Ferguson visualizó que la solución esos a problemas con los servicios 'on line' radicaba en proporcionar un paquete de software estándar, genérico, económico y fácil de usar que permitiera a todo el mundo desarrollar y trabajar con un servicio 'on line', sin usar un lenguaje programación complicado. Además, el software permitiría a las empresas ya los profesionales desarrollar servicios estos basándose en el uso local y en tiempo real de los recursos de hardware, datos y aplicaciones.

Según Ferguson, esta innovación impulsaría el desarrollo y despliegue general de los servicios 'on line', y alteraría fragmentada el sector, de 12.000 millones de dólares y con un crecimiento en ese momento del 10% anual.

El software podía fabricarse en tres partes: un servidor¹ para distribuir la información, un explorador para recuperarla y procesarla, y una herramienta de programación para crear la interfaz 'on line'. 'Si alguien puede hacerlo, ¿por qué no yo?', pensó Ferguson, que había ambicionado durante mucho tiempo tener su propia empresa, creyendo que era 'una gran experiencia hacer algo de verdad en vez de pasarse la vida asesorando a otras personas que sí hacen algo de verdad'. Aunque tenía la idea del producto, se dio cuenta de que le faltaban conocimientos de software para llevar a cabo su implementación técnica, por lo que se puso a buscar un socio que tuviera los conocimientos que él no tenía.

En busca de un socio

Buscando un cofundador de Vermeer, Ferguson contactó con sus amigos en el sector del software.

Un profesor del MIT le recomendó a Randy Forgaard, un exalumno. Forgaard era el artífice de una amplia gama de aplicaciones para UNIX y PC y trabajaba como jefe de proyectos en Banyan, una empresa dedicada al desarrollo de software. Tras licenciarse en el MIT, pasaron seis años montando varias empresas pequeñas con amigos, aunque ninguna tuvo mucho éxito. En 1990 se incorporó a Beyond Inc., donde trabajó en la programación de software genérico y contribuyó de forma clave al desarrollo de BeyondMail, un programa de correo electrónico ganador de un premio. Posteriormente, la compañía fue adquirida por Banyan. Ferguson no perdió mucho tiempo buscando a Forgaard, que recuerda así el primer contacto: 'Mi esposa me llamó y me contó que alguien me había llamado desde un coche diciendo que ofrecerme quería un trabajo. Me pareció bastante intrigante'. Tras haber pasado cuatro años en Beyond/Banyan, Forgaard estaba dispuesto a hacer de nuevo algo por su cuenta. Estaba impresionado por las credenciales y los contactos de Ferguson ('Charles parece conocer a todo el mundo', dijo) y con su idea ('Era asombrosa'). También vio en Ferguson una personalidad que complementaba la suya propia y, por tanto, lo necesario para una asociación empresarial efectiva:

'Charles es una persona dinámica y ambiciosa. Se centra más en la parte del negocio, sin miedo. Yo tiendo a ser más reservado, pienso más las cosas y soy un poco más tímido. Creo que ese equilibrio funciona bien.'

Ferguson tenía un punto de vista parecido sobre su compatibilidad:

'Randy es muy estable. Es muy agradable y siempre piensa bien del mundo y de la gente. Yo, en cambio, tiendo a pensar lo peor del mundo y de las personas, ya ser bastante agresivo. Normalmente, Randy piensa antes de actuar, y yo no lo hago siempre. Por eso creo que la fricción creativa funciona bastante bien. Y además, nuestras capacidades se complementan. Yo me he pasado la vida haciendo cosas estratégicas y empresariales, y Randy tiene un profundo conocimiento de la tecnología.'

A los cuatro días del contacto inicial, Forgaard se unió a Ferguson como cofundador y director de tecnología de la nueva empresa.

Primera definición del producto

Una vez asociados, Ferguson y Forgaard empezaron a pulir el concepto inicial de producto de Ferguson. Llevaban un mes aproximadamente en dicho proceso cuando descubrieron que ya existía una infraestructura y una arquitectura comparables. Se trataba de la World Wide Web en Internet2, que era en sus dos terceras partes similares al concepto de Ferguson (los servidores y buscadores). Ferguson había hecho su primer diagnóstico sobre las limitaciones de los servicios 'on line' existentes sin saber mucho de Internet, y según él mismo admitió, sabiendo aún menos de la web. 'Había oído hablar de la web, pero nunca la había utilizado ni me había fijado en ella', comentó Ferguson. Por suerte, nadie ofrecía aún una herramienta de desarrollo visual y fácil de usar para crear servicios 'on line', y Ferguson y Forgaard decidieron centrados en este producto concreto. El nombre de la empresa, Vermeer, se les ocurrió porque se trataba del pintor favorito de Ferguson y captaba la naturaleza visual del producto que tenían en mente. 'Desde el principio descartamos cualquier cosa que acabara en soft', comentó Adelante.

Debido a lo limitado de sus conocimientos iniciales sobre tecnologías alternativas y la rapidez con la que cambiaba el sector, una de sus principales preocupaciones fue asegurarse de la singularidad de su idea. Ferguson en concreto tenía mucho cuidado en no divulgar demasiada información sobre sus propios planos mientras recababa información de la competencia, y los dos actuaron con mucha cautela.

Forgaard recuerda la tensión de los primeros días:

‘Nos esforzamos mucho y recurrimos a los amigos y contactos de Charles para intentar saber si alguna otra empresa estaba haciendo exactamente lo mismo que nosotros. Lo que nos sorprendió es que al parecer ninguna lo hacía. Y sin embargo, cada vez que hablábamos con alguien nos decía: “¡Oh sí! Es algo obvio. Alguien lo hará en unos meses”. Así que estábamos todo el tiempo corriendo, siempre preocupados por si alguien nos pisaba los talones. Casi cada semana recibimos informes de alguna empresa que estaba justo como nosotros, compitiendo exactamente en lo mismo, así que podíamos perfectamente haber tirado la toalla.’

Al principio de estar asociados, el ambiente de trabajo era informal e intenso. Lo habitual era que Forgaard fuera al apartamento de Ferguson y se pasaran horas intercambiando y anotando ideas, y que Forgaard desafiara a Ferguson para que probara su viabilidad. Forgaard recordaba:

‘Me sentaba en su sofá y él se sentaba en una silla, e intercambiábamos cualquier idea que se nos ocurriera que tuviera algo que ver con el tema. Yo me las apuntaba todas muy diligentemente. Ferguson era el que tenía las ideas y las decía a lo grande. Yo intentaba concretarlas y enumeraba en un documento las características que nos gustaría incluir en el software. Pero este proceso de creación de un documento tenía una carga enorme de presión y urgencia, porque había que hacerlo enseguida, tenía que tener una calidad muy alta y trocientas mil características o nadie lo compraría.’

La creación de la organización

Ferguson y Forgaard siguieron ocupados concretando las especificaciones del producto, pero al mismo tiempo empezaron a reunir un potente equipo de ingenieros. Forgaard describió así el perfil de las personas que esperaban contratar:

‘Buscábamos gente brillante y llena de energía que no hubiera sido corrompida por las grandes empresas. Gente capaz de tener grandes ideas sobre la arquitectura, pero que no tuviera problemas de ego por hacer contribuciones de manera individual. En una empresa tan pequeña como ésta, la persona que crea la arquitectura del sistema también tiene que fregar el suelo.’

Recurrieron a cazadores de talentos ya sus propias redes de contactos para encontrar a arquitectos y diseñadores de sistemas prometedores. A la hora de contratar a los candidatos, buscaban tanto a personas con experiencia como recién licenciados, que se sintieran cómodos con la cultura de una pequeña empresa y que fueran entusiastas de la tecnología. Por otro lado, para complicar aún más el proceso de contratación del personal, era absolutamente necesario mantener el secreto sobre el trabajo, sobre todo porque muchos de los posibles candidatos trabajaban o buscaban trabajo en posibles empresas competidoras. Durante el verano de 1994, Ferguson y Forgaard contrataron a dos ingenieros –Andy Schulert y Peter Amstein– que pasarían a ocupar el puesto de jefes de proyecto cuando la empresa crecía. Ferguson esperaba que ambos dirigiesen dos equipos de desarrollo, uno en cada costa de Estados Unidos, para aprovechar todo el talento concentrado en ambas zonas. Por casualidad, Amstein estaba en California. Ferguson comentaba:

‘Tanto Andy como Peter eran personas de mucho talento. En cuanto les expliqué la idea, los dos se dieron cuenta de que se trataba de algo muy importante. Para mi sorpresa y alegría, ambos dejaron sus trabajos en junio y empezaron a dedicar todo su tiempo a trabajar en el proyecto sin que les pagamos. Y no son ricos. La mujer de Andy estaba a punto de tener un niño, y Peter acababa de comprarse una casa en San Francisco. Me sorprendió mucho lo fácilmente que pusieron su carrera profesional en manos de dos extraños.’

Ferguson y Forgaard entrevistaron conjuntamente a los posibles candidatos. Forgaard examinaba los conocimientos técnicos de cada uno de ellos, así como su capacidad para pensar y comunicarse bien bajo presión. Además, ideó un procedimiento, llamado ‘el test de Randy’, que le servía de ayuda en su evaluación. Según él:

‘El objetivo único del test es determinar los conocimientos técnicos de una persona y su experiencia en relación con ciertas aptitudes concretas. El test incluye una serie de nueve preguntas sobre los conocimientos de programación informática de una persona, las distintas áreas algorítmicas con las que está familiarizada, los ámbitos del sector, las estructuras de datos, los métodos de implementación, etc. apartados, de manera que si se responde correctamente al primero, continúa con el siguiente y así sucesivamente. Yo voy anotando las evaluaciones, que siguen una gradación de la “F” a la “A+”, para saber cuáles son los resultados en cada uno de los nueve campos, luego descarto las dos peores y saco la media. Exigimos un nivel de conocimientos muy alto. Si una persona obtiene una puntuación de “B+” o mejor, es que ha hecho muy bien la prueba de Randy.’

No se contrataba a ningún técnico si no había hecho el test de Randy. Muchos de los candidatos no estaban acostumbrados a que les pusieran pruebas tan duras sobre sus conocimientos técnicos durante una entrevista de trabajo. Igual de importante era el test de Charles, con el que Ferguson evaluaba las aptitudes para el negocio, la madurez y el encaje emocional y psicológico del candidato en el proyecto de Vermeer. Un ingeniero de desarrollo contratado por Vermeer comentó:

‘Después de pasar el tercer grado con Randy sobre temas técnicos, tuve que pasar el interrogatorio de Charles sobre tendencias del sector. Estaba encantado. No sólo esperaban que los ingenieros tuvieran grandes conocimientos técnicos, sino que además querían que conociéramos bien el mercado. Era una buena señal.’

Una vez que habían decidido contratar a un candidato concreto, Ferguson y Forgaard hicieron todo lo posible para atraerle a la empresa. Amstein recuerda:

‘Charles les llevaba a lo alto de la montaña y les mostraba la vista. Randy tuvo una conversación sincera con ellos. Los dos impresionaban a los candidatos con lo grande e inusual que podía ser esa oportunidad y les decían que no iba a estar allí por mucho tiempo. A medida que la empresa creció, persona a persona, se hizo más fácil atraer a gente de gran calidad, ya que a las personas realmente buenas les gusta trabajar con otras personas que también son realmente buenas.’

A finales de 1994, Vermeer había crecido hasta tener nueve empleados. Además, el equipo había definido la arquitectura del producto y desarrolló un prototipo que funcionaba.

Actividad inicial

Casi desde el principio, Ferguson se encargó de fijar la estrategia, elaborar el plan de negocio y conseguir dinero, mientras que Forgaard se ocupó de definir la arquitectura, la tecnología y la funcionalidad del producto. Trabajaban desde sus casas, sin que se les pagara, y se reunían una o dos veces por semana en una sala de reuniones de la consultoría de Ferguson. Además, se comunicaban por correo electrónico seguro debido a que Ferguson estaba muy preocupado por la confidencialidad, a pesar de que el proceso requería mucho tiempo y era bastante pesado. A medida que se avanzaba en el trabajo, Ferguson se dio cuenta de que la diferencia fundamental entre su cargo actual como empresario y su trabajo anterior como consultor era que como empresario ‘piensas mucho más prudentemente y te preocupas mucho más’.

En octubre de 1994, Ferguson ya se había hecho una idea del potencial de Internet, y con ello, de su idea de producto. ‘El crecimiento de Internet supone la transformación informática más importante desde el desarrollo de los ordenadores personales’, escribió en una hoja en blanco. ‘Estamos asistiendo al nacimiento de una infraestructura de información global, distribuida y abierta, y al mismo tiempo los servidores aumentaron, las redes rápidas, la tecnología cliente servidor y las herramientas de software visual utilizables por personas que no son

programadores están transformando el uso estratégico. de la información por parte de las organizaciones.

Conjuntamente, estos desarrollos permiten revolucionar los servicios de información y el comercio electrónico, lo que genera una enorme oportunidad de negocio y la posibilidad de mejorar considerablemente el acceso de todo el mundo a la información.'

En ese momento, Ferguson entendió también cuáles eran las limitaciones de Internet, y en concreto, que los servicios de su parte más accesible, la World Wide Web, eran difíciles de crear. El establecimiento de fuentes de datos (denominadas páginas iniciales) seguía necesitando una programación personalizada y cara. Por ello estaba más seguro que nunca de que había un nicho de mercado para un paquete de software barato, potente y fácil de usar que permitiera que todo el mundo pudiera desarrollar y hacer funcionar complejos servicios en la web sin necesidad de programación alguna. 'Para escribir un libro no es necesario que todo el mundo aprenda a componer e imprimir, comentaba, por ello la edición electrónica no debería ser sólo para los que saben escribir programas informáticos.» Además, la oportunidad existente en el mercado era muy interesante, ya que con un crecimiento del 20% mensual, la World Wide Web era la tecnología de más rápido crecimiento de la historia de la industria. Según escrito, 'participar en ello, a fondo, es algo que vale la pena'. Un ingeniero comentó así la aportación de Ferguson al proceso de diseño del producto:

'Para Charles es una ventaja el hecho de no ser una persona técnica, sino un visionario. Sus ideas no conocen límites. De su boca salen las ideas más increíbles. El ochenta por ciento de las mismas no son realizables por los humanos en este siglo, pero el veinte por ciento restante son cosas que no se le hubieran ocurrido a alguien que hubiera pensado en parámetros técnicos. Él empujaba hacia adelante y nosotros hacia atrás, y esa combinación nos llevó a idear un producto de software que está a años luz de nuestros posibles competidores.'

En busca de capital riesgo

Ferguson financió los gastos de funcionamiento iniciales de Vermeer, mientras los ingenieros de desarrollo trabajaban sin cobrar. Sin embargo, en otoño de 1994, la empresa llegó a un punto en el que necesitaba una importante inyección de capital para poder crecer lo bastante rápido como para tener un impacto significativo en el mercado de Internet. Ferguson y Forgaard descartaron buscar el apoyo de una empresa, ya que un acuerdo de exclusividad iría en contra de su compromiso con la idea de que el producto fuera de acceso abierto. Sin embargo, los amplios contactos de Ferguson en el sector les permitieron acceder a las mejores empresas de capital riesgo de alta tecnología. Para tener las máximas posibilidades, contactaron con dos consorcios distintos, el primero de los cuales estaba formado por Sigma Partners,

Matrix Partners y Atlas Venture. Estas empresas se dedicaban a financiar negocios de alta tecnología en mercados en expansión de 100 millones de dólares o más. Su inversión inicial iba

de los 500.000 a los 2 millones de dólares.

En octubre de 1994, cuando Ferguson y Forgaard visitaron por primera vez las empresas de capital riesgo, sólo llevaban consigo el diseño y las especificaciones, y una maqueta de presentación de lo que haría el software, escrita en Visual Basic. 'Entrábamos seguros de nosotros mismos en las oficinas de la empresa de capital riesgo y les soltábamos nuestro discurso', recuerda Forgaard. Pero las empresas eran exigentes: 'Al final conseguimos hacer dos o tres inversiones al año, nos dijeron en una, así que hay que elegir los proyectos con mucho cuidado'. Ferguson recuerda esas reuniones como 'quizás un poquito menos desagradables que estar en medio de una guerra nuclear'.

Al principio, las empresas de capital riesgo se mostraron escépticas sobre la idea de Vermeer, ya que no sabían mucho de la World Wide Web y pensaban que la idea era demasiado grande para que un equipo tan pequeño la sacara adelante. Sin embargo, su receptividad fue

creciendo, no sólo debido al entusiasmo por Internet, sino también por la calidad de la presentación de Vermeer. Según una empresa de capital riesgo:

'La presentación demostró un conocimiento muy profundo de Internet y una visión muy clara de cuál sería el espacio del producto. Probablemente lo más convincente era que Randy nos hacía una demostración del producto. Y estaba muy claro cuáles eran sus ventajas respecto a los métodos actuales de resolver los problemas para los que estaba pensado.'

Ferguson preveía que las ventas del producto de primera generación, destinado a negocios y usuarios profesionales, serían de 50 millones de dólares al año, y que los ingresos potenciales a partir de la segunda y tercera generación serían de más de 500 millones de dólares cada año. . (Véase el Anexo 1, que presenta el plan de negocio de Vermeer.)

Supervisión de los trabajos de desarrollo.

A pesar de que les causaba buena impresión de que Ferguson hubiera identificado una oportunidad real y que hubiera seleccionado un equipo de desarrollo de primera, el equipo de la compañía de capital riesgo dudaba en apoyar una empresa que no tenía experiencia en cuanto a funcionamiento. Tenían una mucha gente muy buena en cuestiones técnicas, comentaron en una, lo que de hecho era un plus para la oportunidad de negocio. Pero en cuanto a estructura de gestión, eran como un grupo de guerreros sin un líder. Así que empezaron a presionar a Ferguson ya Forgaard para que nombraran a una persona experimentada como vicepresidente técnico para que supervisara el trabajo de desarrollo.

Ferguson y Forgaard contrataron a Frank Germano para ocupar el puesto. (Véase el Anexo 2, en el que se presentan las biografías de los miembros más importantes del equipo directivo de Vermeer.) Germano había sido el jefe de Forgaard en Beyond, y los dos se tenían en gran consideración. Además, dos de las empresas de capital riesgo se habían invertido en Beyond. Conocían a Germano personalmente y lo respetaban. Germano, que era un veterano con casi treinta años de experiencia en la gestión y el desarrollo de software, estaba entusiasmado con el potencial del producto y con la perspectiva de trabajar con Forgaard y Schulert, a los que respetaba mucho. Con Ferguson, la relación no era tan buena. 'Yo soy un hombre de acción. Charles es un pensador. Y eso supone un choque natural', dijo. Germano se puso a trabajar durante los fines de semana para que las cuestiones técnicas empezaran con buen pie. 'Si dejas que se adoptan malos hábitos demasiado pronto, luego es muy difícil corregirlos',

La propuesta de la empresa de capital riesgo.

Después de muchas discusiones entre ambas partes sobre la valoración previa del negocio, Marcuvitz llamó a Ferguson a mediados de enero con la oferta de SigmaMatrixAtlas de una aportación inicial de capital de 4 millones de dólares a cambio del 51% de las acciones. de la empresa y dos de los cuatro puestos del consejo. (Véase el Anexo 3, que recoge la propuesta de estructura del capital de la empresa tras la primera ronda de financiación.)

La decisión respecto a la financiación dependía de que Ferguson resolviera algunas de las preocupaciones de las compañías de capital riesgo. Éstos estaban en contra de tener un segundo equipo de desarrollo en California en una fase tan temprana de la vida de la empresa. 'No puedes crear una empresa con varios centros desde el primer día, dijeron en una de ellas. Tienes que tener a diez personas en la misma sala, porque es ahí donde surgen las sinergias y se crean los vínculos.'

Otra cuestión aún más importante era que las empresas de capital riesgo querían contratar a alguien ajeno a Vermeer para que ocupara el puesto de director ejecutivo. Todos estaban de acuerdo en que Ferguson había hecho un buen trabajo definiendo las líneas fundamentales de la oportunidad de negocio y reuniendo al equipo que se encargaría de hacer el trabajo, pero su falta de experiencia en el funcionamiento de una empresa pesaba en su contra. Tal como

comentaron en una compañía, '¿por qué tenemos que invertir una gran cantidad de dinero en una empresa para ver si Charles consigue aprender a ser director ejecutivo?'. Las empresas de capital riesgo ofrecieron a cambio conceder la mitad de las acciones de Ferguson en el momento en que se contratara al nuevo director ejecutivo.

Ferguson prometió dar una respuesta a Marcuvitz en pocos días. Él hubiera querido ser el director ejecutivo de Vermeer, y ya había contratado a un vicepresidente técnico para supervisar el aspecto operativo del desarrollo. En cuanto colgó el teléfono, empezó a preguntarse si tenía que seguir adelante con el trato con las empresas de capital riesgo o si, por el contrario, tenía que retirarse del mismo y reabrir las negociaciones con el otro consorcio de empresas.

Anexo 1 Plan de negocio de Vermeer

Ejercicio fiscal:

(en millas de dólares)

19941995 19951996 19961997 19971998 19981999 19992000

Anexo 2 Biografía profesional de los miembros más importantes del equipo directivo de Vermeer

Charles H. Ferguson, cofundador y presidente

Con 39 años, Ferguson era una de las máximas autoridades en estrategia corporativa comparada, sistemas industriales nacionales y competencia global en los sectores informáticos. Desde 1982 trabajó como consultor independiente y experto en estrategia para empresas líderes del sector de las altas tecnologías, incluyendo a Motorola, Apple e Intel. Ferguson fue el autor de un artículo ganador de un premio publicado en la Harvard Business Review sobre el sector de los semiconductores en Estados Unidos en 1988. En 1993 escribió, junto con Charles R. Morris, 'Computer Wars: The Fall of IBM and The Future of Global Technology', que fue considerado como uno de los diez mejores libros de negocios del año por Business Week. Ferguson era licenciado en matemáticas por la Universidad de California, en Berkeley, y tenía un doctorado en ciencias políticas del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Actualmente era director del Alliance Technology Fund, y había sido investigador asociado tras el doctorado en el Centro de tecnología, política y desarrollo industrial del MIT, así como analista de tecnologías de software en el laboratorio de Santa Teresa de IBM.

Randy Forgaard, cofundador y director técnico

Forgaard había sido una de las personas clave en el desarrollo de BeyondMail, un producto de software para correo electrónico de Beyond Inc., que había sido premiado. También era el arquitecto

de una amplia gama de aplicaciones para PC y Unix, y había dirigido equipos encargados del desarrollo de aplicaciones comerciales y personalizadas. Antes de incorporarse a Beyond, Forgaard había trabajado como director de proyectos de desarrollo en Addax Inc., empresa en la que había diseñado software para los sistemas de planificación del personal de las compañías aéreas. También había sido presidente de una empresa de consultoría y desarrollo de software adquirida por Addax.

Además, había trabajado como programador y consultor en Lotus Development Corp., y en el Proyecto Athena del MIT. Tenía una licenciatura y un máster en ciencias informáticas del MIT.

Frank Germano, Jr., vicepresidente técnico

Tras casi treinta años dedicados a la dirección y el desarrollo de sistemas, Germano se incorporó a Vermeer procedente de Banyan, donde ocupaba el cargo de director de desarrollo de mensajería desde la adquisición de Beyond por esta empresa. Antes de trabajar en Beyond, donde era vicepresidente técnico, Germano estuvo cuatro años en Lotus Development Corporation, empresa en la que dirigió el desarrollo de 123/G y otros productos avanzados de Lotus. Con anterioridad a Lotus, había ocupado puestos importantes en el ámbito directivo y

de desarrollo de software en Apollo Computer, Digital Equipment Corporation y en otras empresas de software destinadas al consumidor.

Germano era ingeniero por la Universidad de Cornell, y además tenía un máster en administración de empresas de la Universidad de Stanford y un doctorado en informática de la Universidad de Pennsylvania.

Andy Schulert

Schulert llevaba quince años en el sector de la ingeniería de software, donde había pasado de ser desarrollador a director de grupo, y luego fundador de una empresa, y donde había adquirido experiencia en sistemas distribuidos y orientados a objetos. En 1979 se había licenciado en informática por el MIT, y en marzo de 1989 cofundó Alfalfa Software y desarrolló un paquete de correo electrónico para UNIX, compatible con Internet y otros estándares. Cuando la empresa se disolvió, trabajó como consultor con DEC y Siemens Nixdorf. En 1988-1989 investigó, diseñó y creó un prototipo de componentes gráficos y de interfaz de usuario para una plataforma de software destinada a aplicaciones de 'groupware' distribuidas y multimedia para ON Technology. Con anterioridad a ello, dirigimos el diseño y la implementación de dos generaciones de un sistema de gestión de interfaz de usuario en Apollo. Anteriormente había trabajado en un grupo de desarrollo avanzado en DEC, dedicado al software para estaciones de trabajo técnicas, donde estaba especializado en interfaces de usuario, gráficos y redes.

Peter Amstein

Antes de incorporarse a Vermeer, Amstein era ingeniero en plantilla en Metaphor, en Mountain View, California. Trabajaba en el desarrollo de Capsule, una herramienta de productividad personal para Windows que permitía que los usuarios automatizaran numerosos procesos rutinarios con un sencillo programa visual basado en arrastrar y soltar. También era uno de los ingenieros principales de DIS, un gran sistema de ayuda en la toma de decisiones que incluía búsqueda en bases de datos, hoja de cálculo, procesador de textos, generación de listados, creación de gráficos y transformación de datos.

Antes de esto había trabajado en Pixar y Vicom Systems como ingeniero de software, y con anterioridad a ello había estado en la National Oceanic and Atmospheric Administration dirigiendo un equipo de software encargado de diseñar e implementar un prototipo de estación de trabajo avanzada, destinado a la predicción meteorológica. Amstein era licenciado en ingeniería eléctrica e informática por la Universidad de Colorado y el Instituto Tecnológico de Georgia.

Anexo 3 Propuesta de estructura del capital de la empresa tras la primera ronda de financiación

propietario

Empresas de capital riesgo 51

Carlos Ferguson 13

Randy Forgaard franco germano5

Otros empleados 4

Porcentaje de acciones 27

Fuente: Vermeer.

La estructura del capital sería la arriba indicada suponiendo la concesión total de todas las partes.

La mitad de las acciones de Charles Ferguson se le concederían inmediatamente después del nombramiento del nuevo presidente; el resto, a los cinco años.

Los otros accionistas individuales también tendrían un período de concesión de cinco años.

Ninguno de los empleados restantes poseería individualmente más del 2% de las acciones.