

DAVID HEINEMEIER HANSSON

LA ZAGAleta'S EXCLUSIVE INTERVIEW

IN HIS EARLY 30S, DENMARK-BORN DAVID HEINEMEIER HANSSON IS WITHOUT A DOUBT ONE OF THE MAJOR PLAYERS IN THE PROGRAMMING WORLD, HAVING OPENED UP THE WAY WITH RUBY ON RAILS, AN OPEN SOURCE PROGRAM THAT SERVES AS THE FOUNDATION OF MANY POPULAR SITES LIKE TWITTER AND GROUPON. AND HE'S FOUND HIS WAY TO LA ZAGAleta IN 2011 WITH HIS WIFE, JAMIE HEINEMEIER HANSSON, IN SEARCH OF A MEDITERRANEAN BACKDROP AND SHARP CURVES TO FEED HIS PHOTOGRAPHY AND RACECAR DRIVING OBSESSIONS. OPENING UP THEIR BEAUTIFUL HOME TO LA ZAGAleta LIFESTYLE, DAVID EXPLORES HIS WORK AS PARTNER AT 37 SIGNALS, WHY WORKING MORE DOESN'T ALWAYS EQUAL RESULTS, AND EVERYTHING IN BETWEEN.

What is Ruby, and how does Rails simplify it?

Ruby is a programming language that was created in 1995 in Japan. It didn't reach widespread adoption in the West until the early 2000s, but once it did, the mission of "making programmers happy" made it spread like wildfire.

Rails is the toolkit that I created to make it easy to use Ruby to create web applications. Rails includes everything in the box to create applications like Twitter, Groupon, Yellow Pages, or any of the other amazing applications that have been created with the toolkit.

What other companies currently apply Rails and how many Rails-related jobs are out there?

The big flashy names are startups like Twitter, Living Social, Groupon, Hulu, and AirBnB. But Ruby on Rails has become the technology stack of new initiatives at plenty of Fortune 500 companies.

The big enterprises are just as tired as everyone else of mega software projects that run over budget and fails deadlines because of unproductive tools and environments. They're just a little slower to pick up on new technology than startups who don't mind risk, but now that Rails has been out there for a good 7+ years, they're starting to come around in a big way.

It's always hard to know exactly how many jobs are based on a certain technology stack, but I've seen estimates in the hundreds of thousands and forecasts for four million by 2015.

You are a partner at 37 signals, which offers various business organizational and project management tools, all of which are built upon the Rails framework. Tell us about the objectives behind Basecamp, Backpack, etc?

Basecamp was born out of a desire to have a better way to manage and collaborate on projects. Most people these days just use email. But that quickly turns into a mess. What version of the file do you have? How can we get John up to speed with all that we've discussed so far?

So Basecamp gives you a central web page where everyone can see what's going on with the project. They have access to

all the important discussions, documents, the project calendar, and all the todo's that need to get done. But the key difference over similar software is that we consciously try to do less than the competition. The reason email keeps winning as a project management tool is that it's so simple. Most project management software is a project in itself to learn. Few people have the time or the patience for that.

So we try to be a lot better than email, but only a little more complicated. That's been the same mission for our customer-management tool Highrise and for our internal communication tool Backpack.

How can these programs benefit "traditional" companies not accustomed to using web applications?

The vast majority of our customers never used dedicated project management or customer relations tools before. They usually come to us from a background of email, spreadsheets, and Word documents. So we've really tuned our software to work well for people with no prior experience.

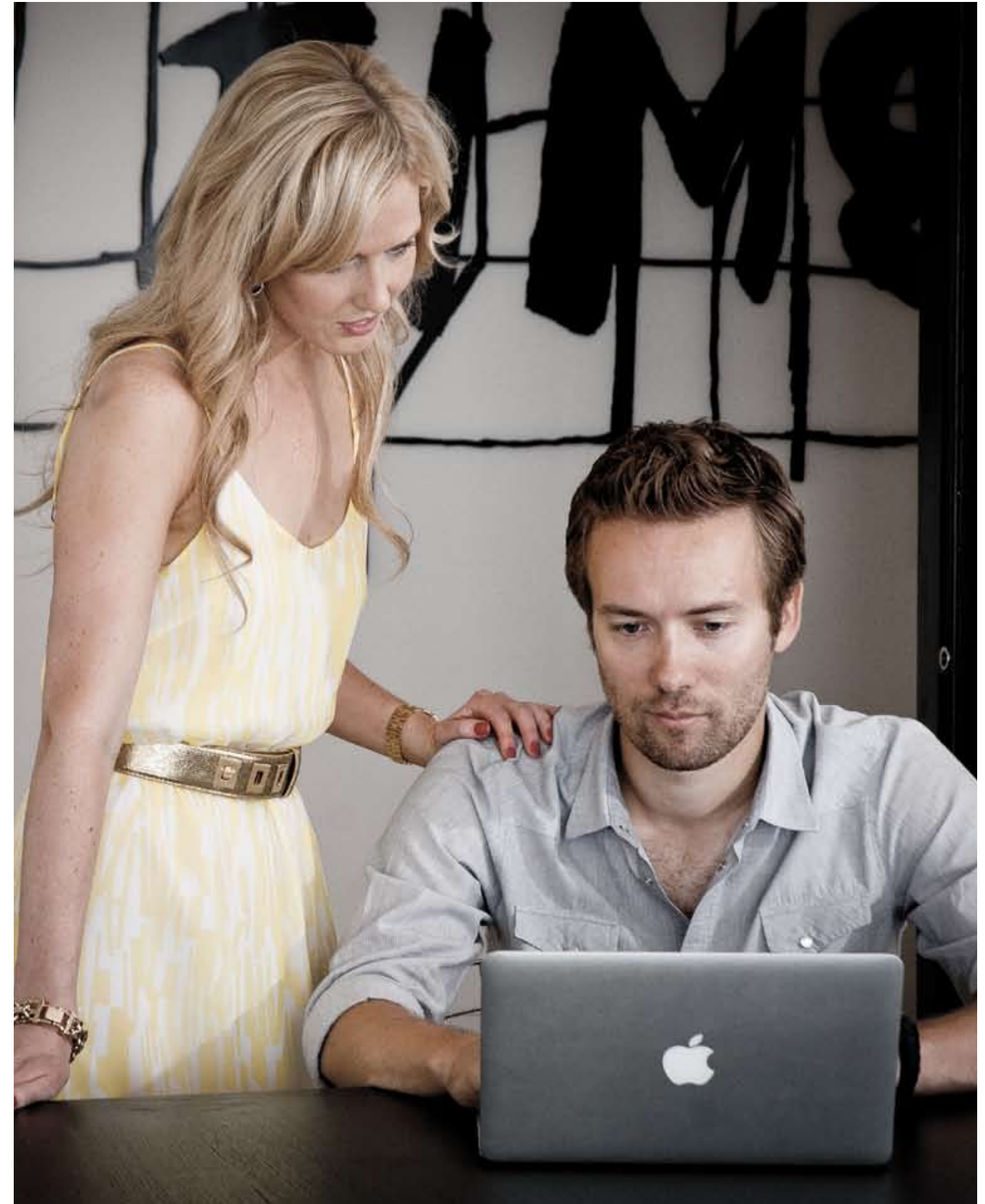
The same goes for the whole sales process. All our applications are completely free to try and if you want to use all the features,

you just pay a low monthly subscription (\$50-100/month, usually) and there are no long-term contracts. It makes it a no-brainer to try and there's no risk if you don't like it.

This is a big contrast to how competitors like SAP and Microsoft Sharepoint does things. Where you need big implementation teams, month long projects, and huge budgets. If it turns out that your employees don't like the system after all that, it's usually too bad. Too much money has been spent, so they're going to have to use it whether they like it or not (They rarely do, by the way. We have lots of "insurgents" from big companies fleeing the poor enterprise software they're being forced to use and pay us with their personal credit card just to get something done!).

You co-wrote the New York Times Bestseller Rework with 37 signals co-founder, Jason Fried, which, it would be fair to say, has revolutionized and harshly simplified the way we think about guiding a productive company. What is the single-most important concept that we should get from reading Rework?

“WE EXPECTED THE SERVICE TO BE GREAT, BUT HAVE BEEN THOROUGHLY IMPRESSED WITH JUST HOW AWESOME IT ACTUALLY HAS BEEN. SINCE WE ONLY LIVE IN LA ZAGALETA PART TIME, IT'S BEEN EVEN MORE IMPORTANT TO KNOW THAT THERE IS ALWAYS SOMEONE THERE TO TAKE CARE OF THINGS.”





Rework is a book about keeping things simple. About how to unlearn the MBA and save the sophisticated models for a later day. It's about trusting employees to live up to your high expectations rather than down to your worst fears (For example, we describe how we don't count vacation days and just give everyone a credit card with the prescription "spend it wisely", no expense reports).

It's also about how small is beautiful. The industrial revolution is over and today's economies of scale do not come from hiring armies of people and opening physical offices everywhere. We've built a fantastically profitable software business with 1/10th to a 1/100th of the headcount you would expect. To this day we're still less than 30 people.

But that's the wonderful thing about information and software businesses. There is not a linear relationship between the number

of customers you can serve and the number of people you need. We've had more than five million people from upwards of 100 different countries use our products. All with less than 30 people.

Rework describes all the techniques we used to stay ultra productive with that small of a team and how to use the advantages of small to still reach millions of people in the market place.

You've also been critical about what MBA students will not get out of their education. What do you think is missing from graduate programs these days?

MBA programs target middle management of established businesses built on the ideas of the industrial revolution and predictable economies of scale. The tools and techniques you need to manage those kinds of businesses are not only largely irrelevant to creating the new crop of startup companies, but harmful to them.

The more time you spend perfecting the 5-year projections in your business plan, the less time you spend making a compelling product. The more time you spend in endless meetings discussing the SWOT analysis, the less time you spend using the internet to get your story out.

The majority of successful 2.0 start-ups are linked to the United States. What difficulties and advantages do you think European start-up tanks are faced with?

The United States is the undisputed leader in software development and the majority of new, successful companies that we all talk about these days are software companies. Europe needs to focus much more on cultivating great software development skills.

But it's not all lost. There are pockets of great software developers and business starters who know how to use software everywhere. Identifying where they are and helping them will be key.

It doesn't take much either. Although I'm not a big fan of the venture capital road that too many software companies in the US are taking, I do like the idea of the incubation-style kick-offs like Y Combinator and TechStars. These companies take a small, minority stake in an unproven idea in return for the startups to get a minimal viable product on the market.

In your opinion, what is the most useful and efficient technology-related product to recently have come out?

I love what Apple has done with both the iPhone and the iPad. They've taken the best parts of computing for the masses -- communication and productivity -- and made it not only mobile, but dead simple to use.

In addition, I really love Twitter. I have some 50,000 followers and the speed and reach with which I can interact with customers,

collaborators, debaters, and more is amazing. The world feels like it got an order of magnitude smaller with Twitter and we cut out many of the middle men in the process. (The fact that Twitter is still not making money is another matter).

Following Steve Jobs' retirement and recent passing, what does Tim Cook have to do to keep Apple on top?

Allow designers like Jonathan Ive and his team to continue to make products for themselves. Apple has been so phenomenally successful because they don't listen to focus groups or cost analysis when it comes to design and execution. They built products that Steve Jobs and Jonathan Ive wanted to use to their personal level of perfection.

It's the best product story ever told. It took Apple a good decade and a half to get where they are today under Steve's leadership, I think he has set them up to continue just as strong for another decade and a half, even without him at the helm.

Talking investment: You seem to have a "good eye" for the IT business. Which listed US companies would you recommend to the La Zagaleta Lifestyle Magazine reader with a long-term investment outlook?

First, I'd warn about which companies to not invest in. I think we're in the early onset of another tech bubble. Lots of social media this and social media that companies that might have big revenues, but no profits dominating the headlines.

I'm short Salesforce (slow customer growth, expensive sales people, weak margins); Groupon (they spend \$1.42 to make a buck even as they have billions in sales -- the model will never scale); and LinkedIn (there's a decent business there, but they've overvalued by 10x).

Apple is still my favorite technology stock. They're trading at 10-12 forward P/E, which is just a fantastic deal when you consider

“THE UNITED STATES IS THE UNDISPUTED LEADER IN SOFTWARE DEVELOPMENT AND THE MAJORITY OF NEW, SUCCESSFUL COMPANIES THAT WE ALL TALK ABOUT THESE DAYS ARE SOFTWARE COMPANIES. EUROPE NEEDS TO FOCUS MUCH MORE ON CULTIVATING GREAT SOFTWARE DEVELOPMENT SKILLS.”





they doubled profits last quarter. They might already be the most valuable company in the world, but I think they have much further to run.

We hear you are also a motorsport aficionado, and your latest stint was at Le Mans. Where do you hope to take this hobby?

I actually haven't had a chance to race at the 24 hours of Le Mans yet, but that's the big goal. I'm currently racing in a variety of series, but just signed to compete in the last three races of the Intercontinental Le Mans Series with the Lotus Jetalliance team. We're going to race the 6 hours of Silverstone this week, then Petit Le Mans at Road Atlanta, then 6 hours of Zhuhai, China in November.

Next year I hope to hit as many of the major endurance races as possible. Daytona 24, Sebring 12, Spa 24, Nurburg 24, etc. There are so many wonderful and historic races to do and I want to do them all!

“THE MORE TIME YOU SPEND PERFECTING THE 5-YEAR PROJECTIONS IN YOUR BUSINESS PLAN, THE LESS TIME YOU SPEND MAKING A COMPELLING PRODUCT. THE MORE TIME YOU SPEND IN ENDLESS MEETINGS, THE LESS TIME YOU SPEND USING THE INTERNET TO GET YOUR STORY OUT.”

You have recently acquired a property in the La Zagaleta Estate. What kind of services and quality-assurance did you expect and what did you receive?

We expected the service to be great, but have been thoroughly impressed with just how awesome it actually has been. Since we only live in La Zagaleta part time, it's been even more important to know that there is always someone there to take care of things. The experience has made us wish that we could find the same level of service in the US!

We fell in love with our house in La Zagaleta from the first time we walked in the doors. The architecture, the view, the spacious surroundings. At first we weren't sure that it would be worth the sizable investment since we'd only be able to use the house part time, but that concern has been brought to shame. It's been an absolute joy and we miss our house dearly whenever we're away.

AN EXCERPT FROM DAVID HEINEMEIER HANSSON'S REWORK

Workaholism

Our culture celebrates the idea of the workaholic. We hear about people burning the midnight oil. They pull all-nighters and sleep at the office. It's considered a badge of honor to kill yourself over a project. No amount of work is too much work.

Not only is this workaholism unnecessary, it's stupid. Working more doesn't mean you care more or get more done. It just means you work more.

Workaholics make the people who don't stay late feel inadequate for "merely" working reasonable hours. That leads to guilt and poor morale all around. Plus, it leads to an ass-in-seat mentality—people stay late out of obligation, even if they aren't really being productive.

Meetings are toxic

The worst interruptions of all are meetings. Here's why:

- They're usually about words and abstract concepts, not real things.
- They usually convey an abysmally small amount of information per minute.
- They drift off-subject easier than a Chicago cab in a snowstorm.
- They require thorough preparation that most people don't have time for.
- They frequently have agendas so vague that

nobody is really sure of the goal.

- They often include at least one moron who inevitably gets his turn to waste everyone's time with nonsense.
- Meetings procreate. One meeting leads to another meeting leads to another . . .

- If it only takes seven minutes to accomplish a meeting's goal, then that's all the time you should spend. Don't stretch seven into thirty.

Planning is guessing

Unless you're a fortune-teller, long-term business planning is a fantasy. There are just too many factors that are out of your hands: market conditions, competitors, customers, the economy, etc. Writing a plan makes you feel in control of things you can't actually control.

Plans more than a few pages long just wind up as fossils in your file cabinet.

Give up on the guesswork. Decide what you're going to do this week, not this year. Figure out the next most important thing and do that. Make decisions right before you do something, not far in advance.

It's OK to wing it. Just get on the plane and go. You can pick up a nicer shirt, shaving cream, and a toothbrush once you get there. Working without a plan may seem scary. But blindly following a plan that has no relationship with reality is even scarier.

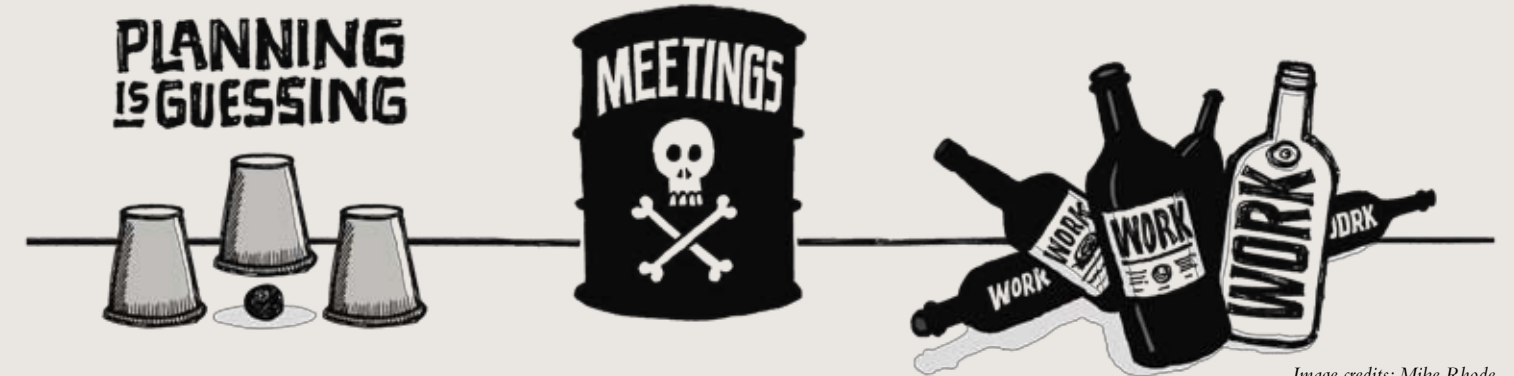


Image credits: Mike Rhode



ENTREVISTA EXCLUSIVA PARA LA ZAGAleta

DAVID HEINEMEIER HANSSON

CON TAN SOLO 30 AÑOS, DAVID HEINEMEIER HANSSON ES SIN DUDA UNO DE LOS PRINCIPALES ACTORES EN EL MUNDO DE LA PROGRAMACIÓN, DESPUÉS DE HABER ABIERTO EL CAMINO CON RUBY ON RAILS, UN PROGRAMA DE CÓDIGO ABIERTO QUE SIRVE COMO BASE DE MUCHOS SITIOS WEB COMO TWITTER Y GROUPON. EL DANÉS ENCONTRÓ LA ZAGAleta EN 2011 JUNTO A SU ESPOSA, JAMIE HEINEMEIER HANSSON, EN BUSCA DE UN ESCENARIO COMO EL MEDITERRÁNEO Y UNAS CURVAS EXHILERANTES PARA ALIMENTAR SUS HOBBIES DE FOTOGRAFÍA Y CONDUCIR COCHES DE CARRERA. ABRIÉNDONOS SU MARAVILLOSA VILLA EN LA ZAGAleta, DAVID CONVERSA, ENTRE OTRAS COSAS, SOBRE SU TRABAJO COMO SOCIO DE 37 SIGNALS Y PORQUÉ TRABAJAR MÁS NO SIEMPRE SIGNIFICA TRABAJAR MEJOR.

¿Qué otras empresas emplean Rails y cuántos puestos de trabajo relacionados con Rails existen?

Los nombres más grandes y conocidos son startups como Twitter, Living Social, Groupon, Hulu y AirBnB. Pero Ruby on Rails se ha convertido en la oferta tecnológica de nuevas iniciativas en muchas de las empresas de la lista Fortune 500.

Las grandes firmas están tan cansadas como el resto de megaproyectos de software sujetos a presupuesto y demoras provocadas por herramientas y entornos poco productivos. Tardan un poco más en ponerse al día con las nuevas tecnologías que las startups, que no dudan a la hora de arriesgar, pero ahora que Rails lleva más de 7 años en el mercado, están empezando a interesarse mucho.

Es difícil saber cuántos trabajos hay basados en una oferta tecnológica concreta, pero las estimaciones que conozco hablan de cientos de miles, con una previsión de 14 millones para el 2015.

Es socio de 37 signals, que ofrece varias herramientas de organización empresarial y gestión de proyectos basadas en la infraestructura de Rails. ¿Qué puede contarnos sobre los objetivos detrás de Basecamp, Backpack, etc.?

Basecamp nació del deseo de crear un sistema de gestión y colaboración en proyectos mejorado. Hoy en día la mayor parte de las personas utilizan solamente el correo electrónico. Pero eso puede derivar en un desastre muy rápido. ¿Qué versión del archivo tienes? ¿Cómo podemos hacer que Juan se ponga al día rápidamente en todo lo que hemos hablado hasta ahora?

Basecamp proporciona una página web central a través de la cual todo el mundo puede ver lo que está pasando en un proyecto. Tienen acceso a los debates importantes, la documentación, el calendario y todas las tareas a completar. Pero la principal diferencia respecto a otros programas similares es que nosotros intentamos deliberadamente hacer menos que la competencia. La razón por la que el e-mail sigue siendo el sistema de gestión más popular es por su simplicidad. La mayoría de programas de gestión de proyectos son un proyecto de aprendizaje en sí mismos. Y son pocos los que tienen tiempo o paciencia para dedicarlo a eso.

Por eso nosotros intentamos ser mucho mejores que el e-mail pero no mucho más complicados. Esta es también la filosofía de nuestras herramientas Highrise, de gestión de clientes, y Backpack, de comunicación interna.

¿Qué es Ruby y cómo consigue Rails simplificarlo?

Ruby es un lenguaje de programación creado en Japón en 1995. Su uso no empezó a extenderse en Occidente hasta principios de la década de 2000, pero una vez que se popularizó, la misión de “hacer felices a los programadores” arrasó.

Rails es una herramienta que inventé yo para facilitar el manejo de Ruby para crear aplicaciones web. Rails incluye el kit completo para crear aplicaciones como Twitter, Groupon, Páginas Amarillas o cualquiera de las otras increíbles aplicaciones que han visto la luz a través de la herramienta.

¿En qué medida pueden estos programas beneficiar a empresas “tradicionales”, que no están acostumbradas a manejar aplicaciones web?

La inmensa mayoría de nuestros clientes no ha utilizado herramientas de gestión de proyectos ni de relación con los clientes con anterioridad. Normalmente llegan a nosotros como usuarios de e-mail, hojas de cálculo y documentos de Word. Por eso hemos ajustado nuestro software a personas sin experiencia previa.

Y lo mismo ocurre con todo el proceso de venta. Nuestras aplicaciones se pueden probar de forma completamente gratuita y si decide utilizar todas sus funciones, simplemente paga una pequeña suscripción mensual (50-100 USD/mes normalmente) sin contratos de larga duración. No es nada complicado probarlo y nadie arriesga nada si no le gusta.

Esto contrasta enormemente con lo que competidores como SAP y Microsoft Sharepoint ofrecen: grandes equipos de implementación, proyectos que duran meses, presupuestos astronómicos. Si después de todo a sus empleados no les gusta el sistema, malas noticias... Se ha invertido mucho dinero, así que al final van a tener que usarlo les guste o no (pocas veces suelen gustarles, por cierto). A nosotros acuden muchos “insurgentes” de grandes empresas, huyendo de los programas tan pobres que están forzados a utilizar, e incluso pagan con su tarjeta de crédito personal para conseguir una solución.

Usted co-escribió con el co-fundador de 37 signals, Jason Fried, el bestseller del New York Times titulado *Rework*, del que se puede decir que ha revolucionado y simplificado nuestra manera de pensar a la hora de gestionar una empresa productiva. ¿Cuál es el concepto más importante con el que deberíamos quedarnos de *Rework*?

Rework trata sobre hacer las cosas fáciles. Sobre cómo desaprender el máster en empresariales y guardar en el cajón todos esos patrones sofisticados para otra ocasión. Trata sobre confiar en que los empleados están a la altura de nuestras máximas expectativas, y no a la de nuestros peores miedos. Por ejemplo, explicamos que nosotros no contamos los días de vacaciones y simplemente les damos una tarjeta de crédito con el precepto de “usarla con sentido común”, no hace falta que presenten tickets.

También trata sobre cómo lo pequeño es bello. La revolución industrial ya pasó y las economías de escala actuales no se basan en la contratación de ejércitos de trabajadores ni en la apertura de oficinas en todas partes. Hemos creado un negocio perfectamente rentable basado en software con 1/10 a 1/100 de las nóminas que podría imaginarse que tenemos. A día de hoy seguimos siendo menos de 30 personas.

Eso es lo bonito de los negocios basados en la información y el software. No hay relación lineal entre el número de clientes a los que uno puede atender y el número de personas que necesita para ello. Son más de 5 millones de personas en más de 100 países diferentes los que usan nuestro producto. Y todo eso con menos de 30 empleados.

Rework describe todas las técnicas que empleamos para ser ultra-productivos con un equipo tan pequeño y cómo utilizamos las ventajas de ser pequeños para llegar a millones de personas en el mercado.

También se ha mostrado crítico sobre lo que los estudiantes de másters en empresariales no aprenderán durante sus estudios. ¿Qué cree que falta en los programas universitarios hoy en día?

Los programas de máster en empresariales están orientados a la gestión media de empresas ya establecidas en base a los ideales de la revolución industrial y en economías de escala predecibles. Las herramientas y técnicas necesarias para gestionar ese tipo de negocios no son solo totalmente irrelevantes para crear nuevas empresas startup, sino que además son nocivas.

Cuanto más tiempo se dedique a perfeccionar las proyecciones a 5 años en el plan de negocios, menos tiempo se invierte en crear un producto convincente. Cuanto más tiempo se dedique a reuniones interminables para discutir el análisis DAFO, menos tiempo se invierte en darse a conocer en internet.

La mayor parte de startups 2.0 de éxito son de los Estados Unidos. ¿Con qué ventajas y dificultades se encuentran las startups europeas?

Los Estados Unidos son el líder indiscutible en desarrollo de software y la gran mayoría de empresas nuevas y exitosas de las que todos hablamos hoy en día son empresas de software. Europa debe concentrarse en cultivar sus aptitudes como desarrolladora de software.

Pero no está todo perdido. Hay grandes desarrolladores y creadores de empresas que saben cómo implementar software en todas partes. La clave está en encontrarlos y ayudarles.

Además tampoco es tan costoso. Aunque no soy ningún admirador de la tendencia a utilizar capital de riesgo que muchas empresas americanas parecen estar siguiendo, me gusta la idea de las empresas incubadora, como Y Combinator y TechStars. Estas empresas adquieren una participación minoritaria en ideas aún por probar a cambio de que la startup saque al mercado un producto mínimamente viable.

En su opinión, ¿cuál es el producto relacionado con la tecnología más útil y eficiente que haya salido al mercado últimamente?

Me encanta lo que Apple ha conseguido con el iPhone y el iPad. Han cogido la mejor parte de la informática para las masas (comunicación y productividad) y la han hecho no solo móvil, sino también increíblemente fácil de manejar.

También me gusta mucho Twitter. Tengo unos 50 000 seguidores y me fascina el alcance y la rapidez con los que puedo interactuar con clientes, colaboradores, tertulianos, etc. Parece como que el mundo se ha hecho más pequeño con Twitter y que hemos conseguido quitar de en medio a la gente que sobra. (Además, otro factor es que Twitter todavía no genera dinero).

Tras la jubilación de Steve Jobs y lo ocurrido recientemente, ¿qué tiene que hacer Tim Cook para mantener a Apple en lo más alto?

Permitir que diseñadores como Jonathan Ive y su equipo sigan creando productos para ellos mismos. Apple ha cosechado semejante éxito porque no hacen caso a los grupos de discusión ni a los análisis de coste a la hora de diseñar y ejecutar. Crean productos que Steve Jobs y Jonathan Ive querían utilizar a su nivel de perfección personal.

Es la mejor historia de un producto jamás contada. A Apple le llevó más de una década y media llegar a donde está ahora bajo el liderazgo de Steve. Creo que les ha formado para continuar siendo tan fuertes durante otra década y media, incluso sin él al frente.

Y hablando de inversiones: usted parece tener “buen ojo” en el negocio de las tecnologías de la información. ¿Qué empresa estadounidense catalogada recomendaría a un lector de *La Zagaleta Lifestyle Magazine* con perspectivas de realizar una inversión a largo plazo?

Primero, le indicaría en qué empresas no invertir. Creo que estamos viviendo la gestación de otra burbuja tecnológica. Hay muchas empresas de medios de comunicación sociales que tal vez tengan ingresos fuertes, pero no grandes beneficios.

Se me ocurren Salesforce (crecida lenta de la clientela, comerciales caros, pocos márgenes), Groupon (gastan solo 1,42\$ en crecer a pesar de ganar billones con las ventas, este modelo no va a escalar

nunca) o LinkedIn (es un negocio decente, pero está 10 veces sobrevalorado).

Apple sigue siendo mi oferta favorita. Hacen negocios con una relación precio-beneficios de 10-12 y superior, lo que resulta fantástico si tenemos en cuenta que el último trimestre doblaron los beneficios. Tal vez ya sea la empresa más valiosa del mundo, pero que creo que aún les queda mucho camino por recorrer.

Usted también es aficionado a los deportes de motor, y su última aparición fue en *Le Mans*. ¿Hasta dónde quiere llevar su afición?

Aún no he tenido la oportunidad de correr en las 24 horas de Le Mans, pero ese es mi mayor objetivo. Ahora mismo estoy compitiendo en varias series, pero solo he firmado para participar en las 3 últimas carreras de la Serie Intercontinental de Le Mans con el equipo Lotus Jetalliance. Correremos las 6 horas de Silverstone

esta semana y después vendrán el Petit Le Mans en Road Atlanta y las 6 horas de Zhuhai, China en noviembre.

El año que viene espero participar en el mayor número de pruebas de resistencia posible. Daytona 24, Sebring 12, Spa 24, Nurburg 24, etc. Esas son otras carreras históricas y fantásticas en las que correr y ¡quiero correr en todas ellas!

Hace poco adquirió una propiedad en *La Zagaleta*. ¿Qué tipo de servicio y calidad esperaba recibir y cuál recibió?

Esperábamos que el servicio fuese muy bueno, pero nos hemos quedado impresionados con lo realmente bueno que ha sido. Como solo vivimos en *La Zagaleta* a tiempo parcial, es especialmente importante saber que hay alguien allí para cuidar de todo. ¡La experiencia ha sido tan buena que ya nos gustaría poder encontrar un servicio del mismo nivel en los Estados Unidos!

Nos enamoramos de nuestra casa de *La Zagaleta* la primera vez que entramos por la puerta. La arquitectura, las vistas, los alrededores tan amplios... Al principio no estábamos seguros de que una inversión tan fuerte mereciera la pena, porque solo podemos utilizar la casa a tiempo parcial, pero ya no pesamos lo mismo. Ha sido un auténtico placer y echamos muchísimo de menos la casa cuando no estamos allí.

“CUANTO MÁS TIEMPO PASE EN PERFECCIONAR LAS PROYECCIONES DE 5 AÑOS EN SU PLAN DE NEGOCIO, MENOS TIEMPO PASA DEDICÁNDOSE A HACER UN PRODUCTO ATRACTIVO. CUANTO MÁS TIEMPO PASE EN REUNIONES INTERMINABLES, MENOS TIEMPO PASA USANDO EL INTERNET PARA CONTAR SU HISTORIA.”