



Rodolfo Carpintier

PRESIDENTE DE DIGITAL ASSETS DEPLOYMENT (DaD)

«Invertimos en proyectos que tienen una visión global»

Rodolfo Carpintier es a menudo calificado como uno de los gurús españoles de internet. Tiene una amplia trayectoria como directivo de empresas (Netjuice, Servicomm, Telefónica Sistemas, Krone...). Ha publicado dos libros: *Internet hoy* (1996) y *Los cinco mandamientos de la empresa en internet: enseñanzas para después de una crisis* (2004). Conferenciante habitual sobre temas de comercio electrónico, es presidente del capítulo español de Commerce Net, organización internacional promotora del comercio electrónico a nivel mundial.



DaD es, como indica su máximo responsable, «una incubadora de negocios de internet 2.0, una empresa de capital semilla a nivel global». Con origen en Madrid, en los últimos cinco años, ha tenido un crecimiento importante y ha extendido sus operaciones a otros continentes y hoy está en Shanghái, a través de DaD Asia; en Chile, a través de DaD Neos; en Estados Unidos, a través de DaD USA; en Rusia, con DaD IQOne, y, en Reino Unido, con DaD UK. En este tiempo, han invertido en 47 empresas, 25 de ellas directamente desde DaD Madrid, y las otras invertidas desde las participadas. Tuenti o BuyVip son algunas de las inversiones que han realizado en estos últimos años.

Javier López Somoza

DaD es una rara avis en el panorama inversor/empresarial español, ¿no?

No sólo español, mundial. Somos la única empresa de *seed capital* (capital semilla) a nivel global. Curiosamente, en *venture capital* sí hay empresas globales, que empezaron muchas de ellas en Estados Unidos, en Silicon Valley, y también en la costa este y que se han ido expandiendo a Europa y Asia. Pero, en *seed capital* y en el ámbito de inversión de los *business angels*, es muy local y, realmente, somos la única que tiene una proyección internacional.

¿Qué hace DaD fuera de España? ¿Qué os aporta esta dimensión internacional?

Yo creo que es imprescindible. Hay que tener en cuenta que España representa algo así como el 1,7% de la internet mundial, es decir, tener cualquier cosa que únicamente sea española está dirigiéndote sólo a ese pequeño porcentaje de internet. Si te quieres dirigir a toda la internet mundial, que sería lo lógico, tienes que

tener una visión global. De hecho, nuestra gran diferenciación con los colegas que invierten ya en España, y lo hacen muy bien, es nuestra visión internacional, que ninguno de ellos tiene.

«España representa algo así como el 1,7% de la internet mundial. Cualquier proyecto de internet debería tener visión global»

¿Cuál es vuestra filosofía de inversión? ¿Seguís la misma fuera de España que aquí?

Curiosamente, la filosofía nos ha valido igual en todos los sitios. Por supuesto, hay que hacer ciertas adaptaciones en cuanto a los procesos y la forma de buscar a los emprendedores, pero la metodología que utilizamos es la misma y funciona muy bien en cualquier parte del mundo. Yo creo que lo que es importante entender de lo que hacemos en DaD es que nosotros, desde el principio, tuvimos

una idea muy clara de que queríamos encontrar emprendedores globales y empujarles a esa carrera. En España, eso es muy limitado y, lógicamente, hay que buscar entre muchas oportunidades. En DaD, entre todas las filiales, vemos casi dos mil proyectos al año y terminamos invirtiendo en una docena o no más de 20 proyectos. Ésa es nuestra filosofía. Nosotros establecemos una diferencia muy clara entre lo que son proyectos viables y proyectos invertibles. Un proyecto viable puede ser un proyecto muy interesante, como autoempleo para emplear de cinco a ocho personas, pero no tiene visión global, no crece lo suficiente. Realmente, no tiene el potencial que andamos buscando para que sea un proyecto para invertir. Los proyectos invertibles son aquellos que, desde que se crean, tienen una visión global, están interesados en ser un *player* a nivel mundial y, por lo tanto, cualquiera de ellos puede llegar a ser no te diría que el siguiente Google, pero sí alguien que esté, dentro de su categoría, en el puesto primero, segundo o tercero del mundo.

Y ahora que tenéis ya ese conocimiento del emprendedor internacional, ¿cómo ves el nivel de los emprendedores españoles de internet?

El emprendedor español está cada vez mejor preparado. Yo creo que ahora hay más potencial en España y más entornos para arropar al emprendedor. Aumentan los proyectos, como el de Telefónica (Wayra) o el de SeedRocket, para que, en muy poco tiempo, al emprendedor se le dé un barniz de gestión, que le viene muy bien. Pero, sobre todo, empieza a pasar una cosa muy interesante. España, tradicionalmente, ha tenido buenos gestores en empresas tradicionales y muchos de ellos están sintiendo el gusanillo de querer trabajar en una empresa del siglo XXI. Cada vez más, se nos acercan profesionales que han tenido carreras de éxito en negocios tradicionales, desean montar su propio proyecto de internet y tienen conocimientos de lo que es la cuenta de resultados, de lo que en realidad es crear un gran equipo.

Cuatro meses después de su lanzamiento, la tienda *online* de Zara ya tiene beneficios. ¿Qué te sugiere eso?

En primer lugar, creo que no es verdad. Las cuentas se hacen siempre como uno quiere. Yo creo que, probablemente, haya sido rentable en cuanto a lo que es la gestión de la tienda, pero, si se tiene en cuenta la inversión en infraestructura, el planteamiento que han tenido que hacer de creación de empleo, la organización de todo eso no se amortiza en cuatro meses. Un proyecto de internet, de comercio electrónico, sobre todo, requiere un mínimo de entre 12 o 18 meses para empezar a ser rentable. Y, probablemente, si crece mucho, necesite incluso más tiempo. Sí, es verdad que las grandes marcas no tienen que hacer la gran inversión en marketing que tiene que hacer una

start up que no es conocida. Es decir, que una de las grandes áreas de inversión necesaria para un comercio electrónico de éxito, la creación de marca, el que ya la tiene parte con una gran ventaja. Una empresa de comercio electrónico, en cualquier entorno, requiere, al menos, de 18 meses.

«Muchos gestores de empresas tradicionales están sintiendo el gusanillo de querer trabajar en empresas de internet»

Entonces, para triunfar en este mundo, hace falta volumen

Para ser cualquier cosa tienes que empezar a hablar de medio millón de usuarios. Lo ideal son millones de usuarios, pero una tienda, un comercio electrónico por debajo del medio millón de usuarios no tiene masa crítica para crecer suficientemente. Tiene que hacer una inversión importante en marketing para conseguir ese medio millón. Si partes con una gran marca, que ya tiene 12, 14 o 100 millones de usuarios, eso no lo necesitas. Pero, cuando estás empezando, necesitas hacer una inversión muy importante. Si se examinan éxitos como los de BuyVip o Privalia en España, se ve que se han construido con una inversión en marketing multimillonaria. Es decir, ambos tienen millones de usuarios españoles que les compran. Esa base de datos ha costado decenas de millones de euros.

Hablemos entonces del problema de la financiación y, probablemente, de unos pocos lugares comunes. La situación actual puede resumirse como «la banca no presta, los *business angels* no existen y el capital riesgo no asume riesgos». ¿Qué nos queda?

Bueno, yo creo que eso está cambiando. La primera parte nunca nos ha afectado, porque la banca a este sector nunca le ha prestado nada, con lo cual esa parte en absoluto influye en la situación. Es verdad que los *venture capital* en España eran no existentes en nuestro sector. Ahora ya los hay. Pocos todavía: cinco, seis o siete, como mucho. Es decir, que no es demasiado, pero ya, por lo menos, empieza a haberlos. *Business angels*, lo mismo. Éramos no más de 50 en toda España y, de repente, hay 500, 600 o 700. Bueno, vamos mejorando. Todavía es un número muy pequeño, porque muchos de esos llamados *business angels* no son tales. Es gente que está husmeando, que dice que va a invertir, pero que no ha invertido nada. Gente que haya realmente invertido, probablemente, sea mucho menos que los que se dice estadísticamente. Pero yo creo que lo que sí está empezando a pasar es que el inversor tradicional del ladrillo, gente que hacía compras de terrenos y los vendía, y que, en algunos casos, ha hecho una fortuna interesante, está queriendo meterse en negocios de tecnología y vehículos de inversión como el nuestro son idóneos para eso, para entrar en un sector que no conoces con alguien que lo conoce bien y tener la oportunidad de coinvertir con ellos. Ése es, básicamente, uno de los motivos de por qué tenemos 77 inversores en estos momentos en DaD. Son gente que responde a tres perfiles muy interesantes. Hay empresarios de sectores tradicionales que saben que internet está afectando a su negocio y quieren saber qué es lo que está pasando en la red, que tienen flujos de caja positivos y quieren invertir, pero no se sienten cómodos haciendo inversiones de tecnología porque no la entienden y prefieren ir acompañados por nosotros. Es decir, nosotros hacemos una inversión de hasta 250.000

euros y el empresario puede convertir con nosotros, por ejemplo, una cantidad similar. Otro grupo son empresarios del sector internet que lo conocen muy bien, que tienen negocios de éxito y que está con nosotros por nuestra visión global. Ellos son inversores de internet de éxito en España, pero pocos de ellos tienen experiencias internacionales o, como mucho, la tienen en algún mercado europeo o en alguno latinoamericano, pero gente con una visión global como la nuestra en España no existe. Así, hay muchos inversores del sector que están con nosotros para saber qué está pasando en el resto mundo. Por último, el tercer y creciente grupo que tenemos como inversores son los altos ejecutivos de empresas multinacionales o empresas nacionales que tienen un sueldo muy bueno, que saben que el motor de los sueldos está cambiando, que la gente va a tener que trabajar cada vez más con unas condiciones económicas variables, con menos fijos y que, por lo tanto, lo que quieren es irse haciendo un patrimonio de empresas participadas esperando que alguna de ellas se convierta en una gran empresa en la que ellos mismos puedan trabajar en el futuro.

«Hay que ver lo que funciona fuera y aplicarlo en España»

Y, desde las instituciones, ¿se puede hacer algo?

El problema de las instituciones es la falta de continuidad y la falta de convicción. Es decir, el problema es que van muy lentas. Hacen proyectos que parecen interesantes, pero, luego, una vez que los ponen en marcha, la propia maquinaria del Estado se los carga. Desarrollan, por ejemplo, líneas de financiación que suenan muy bien y, cuando vas a por ellas, te dicen

que tienes que poner garantías personales de los emprendedores, que todos los inversores tienen que poner garantías, etc. Eso es como no hacer nada. Dicho esto, se están haciendo muchas más cosas. Creo que Enisa ha funcionado muy bien, que está haciendo labores interesantes. El CDTI también ha hecho inversiones interesantes. Pienso que, al Estado, lo que hay que pedirle es que no se meta demasiado en el mundo empresarial, que haga cosas como las que está haciendo con Enisa y CDTI, que tienen buena pinta. Por ejemplo, Red.es está funcionando bastante bien en los últimos años. Básicamente, el Estado tiene que proporcionar un mejor entorno. El nuevo Gobierno está hablando de una ley de emprendedores. Y una de las cosas que ha creado numerosos *business angels* en Francia ha sido una legislación que permite deducir de impuestos las pérdidas por este tipo de inversiones. Eso daría un impulso importante a esa generación *business angels*. En Francia o Inglaterra, tienen buenas condiciones con las plusvalías generadas por estas inversiones. Los únicos que van a generar empleo son los emprendedores, las empresas pequeñas, las pymes de nuevo cuño del siglo XXI. Hay un estudio de una consultora inglesa que ha demostrado para ese país que un 7% de las empresas, de esas en las que invertimos nosotros, generan el 50% de los puestos de trabajo. Eso es, realmente, lo que hay que mi-

rar, ver cómo funciona y aplicarlo en España.

Y, para finalizar, alguna reflexión sobre el uso empresarial de las redes sociales. ¿Por qué un directivo debe utilizarlas?

Es una buena pregunta y para mí la respuesta es clara. Un directivo del siglo XXI no puede estar fuera de ellas, tiene que aprender a usarlas y debe usarlas insistentemente. Yo creo que una de las cosas que está pasando en el mundo, y que es una de las características de las empresas del siglo XXI, es que son globales, que son *low cost* y que están centradas en el cliente. ¿Eso qué quiere decir? Que tienes que estar muy en contacto con los clientes, que tienes que estar constantemente sabiendo qué es lo que está pasando en el resto del mundo y que tienes que tener una mentalidad de abaratar los costes de todo lo que haces. Las redes sociales permiten hacer pruebas, a coste casi cero, de muchas cosas. Es decir, muchas ideas sobre las que una empresa tiene que trabajar, cosas nuevas, productos nuevos, etc. se pueden testar en las redes sociales con costes de dedicación de tiempo, pero con muy poco coste adicional. Yo creo que un directivo que sepa hacer eso, aunque le dedique cinco horas personales a una red social, la hora y media que le dedique a la empresa le va a rentar siete veces lo que le rentaría estar en un despacho incomunicado ::

ALGUNOS NÚMEROS DE DAD

- En los últimos años ha realizado **47** inversiones, **22** de ellas fuera de España.
- Ha invertido **5,5** millones de euros y ha desinvertido **1,6** millones de euros.
- Una TIR del **70%** es la rentabilidad obtenida hasta ahora.
- En 2006, estaban invertidos en cuatro empresas con **20** empleos. En 2010, 19 empresas tienen **1.200** empleos.
- Cuentan con **77** inversores activos.