

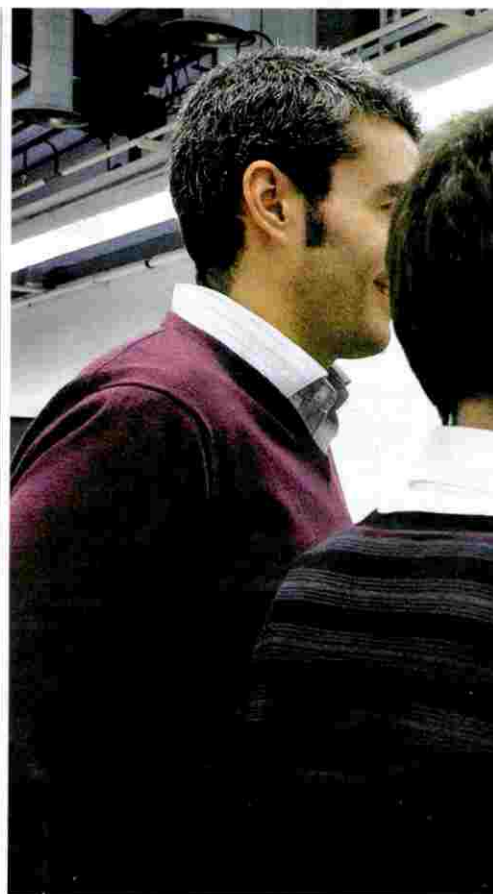


Lucas Carné i José Manuel Villanueva

FUNDADORS DE PRIVALIA

"Fa tres anys no ens donaven ni un lísing per tenir ordinadors"

El principal club privat de vendes 'online' d'Espanya acaba de rebre una injecció de 70 milions d'euros de diversos fons de capital risc i suma 622 treballadors.



IGNASI PUJOL
BARCELONA

Privalia va tancar el primer any d'activitat, el 2006, amb treballadors. A les noves oficines centrals del districte tecnològic barceloní 22@ hi treballen 300 persones i uns 350 empleats més ho fan des del Brasil, Mèxic i Itàlia. Aquest club privat de vendes *online* segueix portant l'empremta dels seus fundadors, els emprenedors José Manuel Villanueva i Lucas Carné.

Què us ha convertit en un cas d'èxit empresarial? Hem fet tres coses bé. En primer lloc, hem triat bé el model de negoci. Quan acabem la carrera sortim amb el xip que podem agafar qualsevol negoci i donar-hi la volta, però després el temps i la vida t'ensenyen que tu com a gestor tens una capacitat limitada i no ets un *superman*. La venda privada *online* és un model molt potent. El segon factor, tot i que soni com un tòpic, és l'equip. En quatre anys hem fet un equip de 622 persones motivades, responsables, treballadores, alegres i creatives. En

tercer lloc, treballar com animals. Per tirar una empresa endavant no hi ha dreceres.

I els calés?

La grandària és molt important en el nostre negoci. Teníem projecte, il·lusió, coneixements, però no gaires diners, i des del primer moment teníem clar que havíem d'anar als mercats de capitals. Això ens ha permès aquest projecte d'expansió tan ràpid. Amb la darrera ampliació de capital, de 70 milions d'euros, ja hem captat 85 milions.

De què us serviran aquests nous recursos?

La nostra prioritat estratègica és Europa. Volem guanyar pes a Europa i estem valorant diverses maneres de fer-ho, des de possibles adquisicions fins a creixements orgànics fins a nous mercats. En un termini d'entre sis i dotze mesos analitzarem aquestes oportunitats.

Quins mercats us interessen més?

Europa central.

I més lluny?

El Brasil és un mercat

fantàstic. Segurament l'any que ve serà el nostre principal mercat. Amb el Brasil cobrim el 50% de Llatinoamèrica, i amb Mèxic, un 25%. És possible que en dotze mesos ens plantegem fer alguna cosa més a Llatinoamèrica, potser a l'Argentina o a Colòmbia, però la nostra prioritat és Europa.

Què li demaneu a un nou mercat?

Des del principi vam tenir molt clar que havíem de triar els mercats segons quatre criteris: la mida, una indústria de moda local significativa, mercats amb desenvolupament d'internet creixent (perquè si és madur els costos de captar clients són més alts) i mercats amb paràmetres de comportaments llatins, on les taxes de devolucions rondan el 5%.

Quin és el vostre sostre?

De moment no el veiem. El comerç electrònic comença ara i Privalia és una empresa molt jove. Hem començat a treballar a Espanya (2006), Itàlia (2008), Brasil (2009) i Mèxic (2010) i som el principal operador de vendes privades *online* en

aquests quatre mercats. I ara volem ser un dels principals actors de vendes *online* de moda, més enllà de les vendes privades (són clubs on només poden comprar els usuaris que ja estan registrats). Estem valorant crear nous mercats, complementar el nostre model de negoci... i el sostre no el veiem gaire a prop!

Penseu en nous negocis?

Vam començar venent només moda esportiva i essencialment ho continuem fent, però també objectes de la llar, roba infantil, petits electrodomèstics i decoració. Ara comencem a llançar serveis, com són els viatges, però a petita escala. Privalia sempre serà essencialment un negoci de venda de moda esportiva.

Per què moda?

És un mercat molt gran i amb un gran marge per a la innovació. A més, els marges ens permeten oferir bons preus.

No us fan por els grups més tradicionals, com Inditex, que acaba de obrir la botiga *online* de Zara?

No. Tot el que ajuda a

L'empresa ha obert filials a Itàlia, el Brasil i Mèxic i vol créixer a Europa a curt termini

"A Espanya la connexió entre el món universitari i l'empresarial és ciència-ficció"

desenvolupar el comerç electrònic és positiu. Hi ha mercat per a tothom.

Com és la vostra relació amb les marques?

És crítica. Són els nostres clients. Cada dia llancem tres campanyes, això vol dir, mil campanyes l'any amb 500 marques diferents.

Us convertireu en una agència de viatges *online*?

No tenim una aposta ferma pels viatges. És un mercat molt difícil, molt competitiu i amb una estructura de marges diferent. Entra en la nostra oferta de serveis, però no volem competir amb els grans operadors de viatges perquè és una altra guerra.

Parlem de xifres, quant ingressareu aquest any?

Esperem arribar als 140 milions d'euros. L'any passat en vam facturar 60 milions i el 2008, 22 milions.

Ja teniu beneficis?

No hem assolit encara el punt d'equilibri a nivell de grup, perquè cada nou mercat necessita dos o tres anys per tenir volum.



SENSE DESPATX. Villanueva i Carné a les oficines de Privalia, al districte del 22@, a Barcelona. Els dos fundadors treballen enmig dels 300 empleats de l'oficina. PERE VIRGILI

través dels mitjans de comunicació, del món acadèmic i del polític, que pot fer accions que ara no fa. Muntar un negoci té un risc implícit i hi ha d'haver mecanismes que minimitzin aquest risc amb sistemes de control, però també d'ajuda: formació, finançament, tràmits administratius, etc.

Privalia va rebre suports públics al principi?

No ens van ajudar ningú, no ens van donar ni un lising per tenir ordinadors. A Catalunya no vam rebre cap ajut significatiu de l'Ajuntament de Barcelona ni de la Generalitat. A Madrid ens van donar un préstec Enisa.

Falten instruments...

Realment falten eines per implantar aquesta cultura emprendedora. També s'hauria de relativitzar el concepte fracàs. En altres països amb més cultura d'emprenedoria el fracàs es percep com a positiu. A la vida s'aprèn més de les experiències dolentes que de les bones, però aquí els únics que generem interès som els casos d'èxit. A les escoles de negocis no s'inverteix gairebé gens de temps a explicar com es tanca una companyia, mentre que n'hi ha que neixen i moren cada dia. Per això la gent a Espanya té tanta por del fracàs.

Com vèncer aquesta por?

Amb un ecosistema favorable: finançament, suport polític, simplificació dels tràmits administratius... Sempre partint de la base que calen emprenhedors per impulsar l'economia d'un país.

I com és la relació amb el món acadèmic?

A Espanya la connexió entre el món universitari i l'empresarial és científica.

Sovint l'emprenedoria es vincula a la innovació.

Sí, però s'equipara innovació amb R+D, i no és només això. Fa tres anys a Privalia no ens consideraven innovadors i vam impulsar un model de negoci basat en comerç electrònic que ha revolucionat la indústria i ha generat 300 llocs de treball a Espanya. Però això no es considera innovació i per això no et donen ni un duro.

Les escoles de negocis Iese i Esade ja expliquen als alumnes el vostre cas? Sí, totes dues. —

Perfil Lucas Carné

Un enginyer apassionat per la bicicleta

Lucas Carné (Barcelona, 1971) és llicenciat en enginyeria mecànica per la Universitat Politècnica de Catalunya. Va completar la seva formació acadèmica a la nord-americana Kellogg School of Management i més tard va cursar un MBA a l'escola de negocis IESE, a Barcelona. Després de treballar durant set anys a la consultora Bain & Co a Madrid s'uneix al seu amic José Manuel Villanueva per fundar Privalia. Carné és la cara visible de la companyia i el responsable de la part corporativa. Entre els dos socis fundador van iniciar Privalia amb un capital de 300.000 euros i des d'aleshores han fet quatre rondes de finançament i han captat 85 milions d'euros. Clar, concís, se'l considera un estratega. La seva gran passió, fora de Privalia, és la bicicleta.

Perfil José Manuel Villanueva

El soci viatger de l'univers Privalia

A José Manuel Villanueva (Barcelona, 1976) se'l coneix a Privalia pel sobrenom de Jota. Controla la part operativa del negoci i no para de viatjar pels quatre països que conformen l'univers Privalia. Espanya, el Brasil, Mèxic i Itàlia. Coneix pam a pam tots els centres de la companyia. Els que el coneixen destaquen el seu poder negociador. Va estudiar direcció i administració d'empreses a l'escola de negocis Esade, a Barcelona, i va completar la formació amb un programa d'intercanvi a la Universitat de Michigan Ann Arbor i al centre d'estudis HEC (École des Hautes Études Commerciales), a París. Va ser consultor sènior a Bain & Co, on va coincidir amb Lucas Carné, i després es va incorporar a New Balance com a primer executiu per Espanya. És un gran aficionat al fútnit, al golf i a la lectura.

A Espanya hi tenim beneficis des de fa dos anys i a Itàlia en tindrem aviat.

(S'interromp l'entrevista. La nau que acull les oficines de Privalia és un espai obert on s'apleguen, sense divisions ni despatxos, els 300 empleats. És l'aniversari d'un dels treballadors i tots els altres, l'aplaudeixen.)

Apart dels fundadors, la resta de socis de Privalia (General Atlantic, Index Ventures, Highland Capital Partners, Insight Venture Partners, Nauta Capital i La Caixa Capital Risc) són fons de capital risc, que tenen a l'ADN el fet de sortir amb plusvàlues de les empreses en què han invertit. Què passarà quan arribi aquest moment?

Estem molt a gust amb els nostres inversors però és normal que acabin sortint de Privalia. Estem totalment oberts, tant a incorporar un soci més gran com a una possible sortida a borsa. Estem oberts a totes les opcions teòriques per donar liquiditat a aquests socis, no tenim cap condicionant. El negoci va bé, creix, no tenim cap pressió.

Quan passarà això? D'aquí a un o dos anys.

Els agradaria jubilar-se a Privalia?

(Riuen) Potser algun dia ens en fan fora. És una empresa que sentim molt nostra i ens hi veiem durant molt de temps.

Us han trucat a la porta per comprar-vos?

Hem tingut gent interessada a comprar-nos, sí, però no tenim previst canvis accionarials substancials.

Quants socis té Privalia?

5,9 milions.

Seguireu amb aquest ritme d'incorporació de personal?

Preveiem incorporar més persones, però no al ritme dels últims anys.

És fàcil engagar un negoci?

En aquest país ens falta cultura emprendedora. Ens calen emprenhedors, són una pota essencial per al desenvolupament de qualsevol economia. Sense emprenhedors no hi ha empreses i no es genera valor afegit. Això es pot solucionar creant cultura emprendedora a



— 01 — Privalia ofereix mil campanyes a l'any i fa quatre fotografies de cada una de les seves referències. — 02 — A la nau del Poblenou que acull la seu de l'empresa poden veure's mostraris de productes. PERE VIRGILI