



## EXPERIENCIA MÉXICO

### TÍTULO: Actualización de la experiencia Fondo de Fondos



**País:** México

**Institución:** Nacional Financiera (NAFIN) y Secretaría de Economía

**Otras instituciones involucradas:** Corporación Andina de Fomento (CAF)

**Duración de la experiencia:** de 12/10 a 12/20

**Página Web:** [www.fondodefondos.com.mx](http://www.fondodefondos.com.mx)

#### Contexto

La iniciativa surge como estrategia de política económica de Nacional Financiera y la Secretaría de Economía a cargo de Héctor Rangel, José Antonio Aguilar y Adriana Tortajada por parte de NAFINSA, Lorenza Martínez, Meney de la Peza y Claudia Ivette González por parte de la Secretaría de Economía y Felipe Vilá por parte del Fondo de Fondos. La raíz de la iniciativa surgió de la contratación de la firma de consultoría A.T. Kearney con el fin de identificar las potenciales áreas de crecimiento con respecto a financiamiento de empresas en el mercado Mexicano. El estudio llegó a varias conclusiones pero resaltando la gran necesidad de crear un ecosistema de capital emprendedor (Venture Capital) en el país siguiendo la combinación de ejemplos existentes de otros países como EUA, Australia, Israel, Brasil, etc. Al identificar que la industria de capital emprendedor carecía de inversiones y transacciones institucionales en el rango monetario de entre US\$1M y US\$10M, se decidió crear el vehículo México Ventures I, L.P. bajo la figura de un fondo de fondos y un fondo de coinversión con el fin de atender esta necesidad. La figura se estructuró de tal manera que México Ventures sea un fondo privado y el gobierno funja como inversionista de manera externa siguiendo las mejores prácticas internacionales.

#### Objetivos

La tesis de inversión incluye la inversión en fondos de capital emprendedor a través de un Fondo de Fondos con un enfoque internacional, el cual pueda lograr rendimientos atractivos ajustados por riesgo y adicionalmente un impacto económico significativo, implementándose correctamente las políticas de inversión. Dicho vehículo también podrá hacer co-inversiones en empresas nacionales o extranjeras.

- El capital se invierte en administradores de fondos nacionales y extranjeros que demuestran experiencia y trayectoria profesional, que administren el riesgo y realicen inversiones sustentables que busquen maximizar el retorno financiero;
- El riesgo se administra diversificando el portafolio de inversión por sector, por etapa de

desarrollo de las empresas y por año de las inversiones;

- Se identifica a fondos capaces de: (i) encontrar oportunidades de inversión de clase mundial entre emprendedores mexicanos orientados a la innovación, y (ii) atraer capital nacional e internacional;
- Que la experiencia de su equipo de inversión sea congruente con el campo de actuación del fondo;
- Se busca el establecimiento del ecosistema que permita el desarrollo del capital emprendedor;
- El Fondo de Fondos México Ventures I invertirá en entre 8 – 12 fondos de capital emprendedor;
- Cada fondo recibe inversiones entre \$3 – \$10 millones;
- Las Inversiones representarán hasta el 25% del total del capital levantado por los fondos;
- Los fondos del portafolio podrán ser internacionales, siempre y cuando tengan enfoque significativo en México;
- Los fondos del portafolio buscarán invertir en capital semilla (10%), capital emprendedor tradicional (40%) y empresas en expansión (50%);
- En forma conjunta los fondos del portafolio proporcionarán talento y experiencia de inversión internacional para los emprendedores en México;
- Cada fondo deberá contar con un proceso claro de monitoreo y apoyo a las empresas en las que invierta;
- Cada inversión de los fondos así como las co-inversiones deberán contar con una clara estrategia de salida.

#### Relevancia

La participación de “Capital Inteligente” es fundamental para el desarrollo de empresas innovadoras y para eso se busca que se desarrolle la industria de capital emprendedor a través de la creación y fomento de administradores de fondos de inversión mexicanos, de la inversión de fondos internacionales en México y del intercambio de mejores prácticas entre los administradores.

Los fondos han atraído además de capital de los propios administradores y recursos del Fondo de Fondos, capitales nacionales y extranjeros para invertirse en empresas a las cuales supervisan y guían por períodos de entre 3 y 6 años en promedio, logrando que se plasme en cada empresa mejores prácticas administrativas y de operación, así como gobierno corporativo.

Los emprendedores en México cada vez más tienen conocimiento de estos fondos a través de los eventos que organizamos y en los que activamente participamos en el ecosistema local e internacional, promoviendo así la competitividad de empresas y el acceso al capital, incrementando la productividad del país.

#### Implementación

Como parte del programa y siguiendo experiencias de otros países se definió que contar con un *co-manager* sería la mejor estrategia a seguir por dos aspectos fundamentalmente:

##### **Implementación de mejores prácticas:**

- Administrativas;
- Proceso de selección de fondos;
- Seguimiento.

##### **Relación con fondos de capital emprendedor internacionales:**

- Invitar a fondos internacionales a invertir en empresas en México;
- Invitar a fondos internacionales a asociarse con fondos locales;

- Promover alternativas de salida para los fondos locales.

El *co-manager* seleccionado, a través de un proceso competitivo y con el apoyo de la OPIC, fue Sun Mountain Capital, el cual cuenta con amplia experiencia en el desarrollo de ecosistemas de capital emprendedor y fondos de fondos en los Estados Unidos de América. Esta alianza nos ha traído un ‘*expertise*’ de alto nivel en la región y nos ha acercado al círculo de confianza de los fondos internacionales.

#### Reparto de Tareas

Las principales tareas de México Ventures incluyen:

- Atraer o identificar a fondos de capital emprendedor que demuestren una exitosa trayectoria;
- Directamente buscar oportunidades de inversión a referir a los fondos del portafolio así como para realizar co-inversiones;
- Negociar términos y condiciones de inversión con fondos y empresas;
- Apoyar y dar valor agregado a los fondos y a las empresas a nivel operativo/reporteo;
- Apoyar y realizar directamente *due diligence* de fondos y empresas;
- Generar un pipeline atractivo de inversiones potenciales;
- Lograr historias de éxito dando una alta visibilidad a las inversiones realizadas;
- Cumplir exitosamente un ciclo de inversión completo y entregar rendimientos atractivos a los inversionistas.

#### Logros y resultados

Los logros alcanzados por México Ventures al 30 de junio de 2013 incluye la aprobación de inversión en 8 fondos de capital emprendedor nacionales e internacionales que tienen la intención de invertir en empresas mexicanas. Los fondos en los cuales se está invirtiendo son los siguientes:

- Latin Idea;
- Capital Indigo;
- Gerbera Capital;
- Adobe Capital;
- Sierra Ventures;
- Excel Ventures;
- Thayer Ventures,
- PC Capital (en proceso de formalización);

Adicionalmente, se han realizado cinco co-inversiones junto con los fondos en empresas mexicanas.

El México Ventures I está actualmente comprometido al 71% y está evaluando inversiones restantes en otros fondos (US\$8M) y en empresas a través de co-inversiones (US\$11M).

Uno de los logros más sobresalientes es que 4 de estos 8 fondos son fondos primerizos, agregando a la oferta de fondos de capital emprendedor en México. Otro de los logros más sobresalientes es el de la inversión en fondos extranjeros que están comprometidos a invertir en empresas mexicanas y que buscan llevar el talento mexicano a nivel global.

También cabe notar el fuerte *pipeline* de oportunidades en co-inversión directas en empresas con fondos de inversión. Al contar con un co-inversionista, los fondos pueden invertir en empresas de tamaño mayor y contar con el apoyo estratégico y analítico del equipo de México Ventures I. Para México Ventures I, las co-inversiones permiten reducir los costos de inversión y optimizar el uso de los

recursos hacia la inversión en más empresas.

Ante las oportunidades de co-inversión y la satisfacción de los inversionistas, se está creando un anexo al fondo para ampliar su capacidad de inversión.

### **Logros no planeados**

Los logros no planeados incluyen varios segmentos del ecosistema. El núcleo del ecosistema son los emprendedores y la creación de nuevas empresas, tecnologías e innovaciones. Uno de los logros más notables ha sido la participación de estos emprendedores en el sistema de capital emprendedor, dándoles una ventana de oportunidad para levantar capital y confirmarles la existencia de un sistema sólido en el país para impulsar sus proyectos.

Con el apoyo del Instituto Emprendedor (INADEM) y la política general de apoyo al ecosistema emprendedor y empresarial promovida por la administración pública mexicana, se está observando un dinamismo en la creación de fondos de inversión en etapas tempranas (capital semilla), lo que resultará en más oportunidades de inversión para los fondos de capital emprendedor y eventualmente capital privado.

### **Capacidad de réplica y potencial para el intercambio**

Anteriormente al vehículo de Mexico Ventures, en el 2006 se creó en México un Fondo de Fondos de Capital (CMIC, Corporación Mexicana de Inversiones de Capital) como un instrumento de política económica especializado en el mercado de capital privado, responsable de impulsar el desarrollo integral de esta industria con el diseño de mecanismos que faciliten este desarrollo, como de hacer llegar el financiamiento necesario para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, bajo conceptos de rentabilidad. El Fondo de Fondos inicio con un capital de US\$300 millones de dólares.

Los esfuerzos del Fondo de Fondos fueron dirigidos en un comienzo por Eduardo Mapes y luego por Felipe Vilá, en conjunto de un talentoso equipo de portfolio managers, logrando exitosamente invertir en más de 50 fondos.

Este esfuerzo ha logrado incrementar la competitividad de los sectores industriales, comercial y de servicios, al promover flujo de recursos de capital, acompañados de procesos de institucionalización hacia las empresas de México, buscando el sano desarrollo de la capacidad empresarial del país.

### **Modalidades para replicar el intercambio**

Visita de expertos o talleres de trabajo.

Sería de alta importancia hacer una visita guiada con México Ventures para poder conocer a los participantes del ecosistema y entender la interacción que se ha desarrollado durante el periodo del programa.

### **Capacidades humanas, operaciones e institucionales**

México Ventures puede ofrecer asesoría y consultoría en los temas relacionados al igual que participar en conferencias, exposiciones, juntas de trabajo, etc. México Ventures puede ofrecer tener a un empleado de los miembros del RIAC a ejercer labores dentro de México Ventures por un periodo de tiempo predeterminado.

### Buenas prácticas y aprendizajes concretos

Sabemos que cada país es diferente y que cada ecosistema de negocios es diferente en cada país debido a sus cualidades macroeconómicas, microeconómicas, regulatorias, culturales, etc. El aprendizaje que ha dejado esta iniciativa incluye muchos puntos concretos que incluyen:

- Visión de largo plazo de los participantes;
- Compromiso de los inversionistas de capital;
- La capacidad de innovación de los emprendedores es global;
- La adopción de mejores prácticas es vital para el desarrollo de un ecosistema de capital emprendedor;
- El gobierno puede ser un impulsor clave de las iniciativas;
- La voluntad y capacidad de colaboración entre el sector público y privado;
- Se tiene que generar/crear un 'Círculo de Confianza' entre los inversionistas locales e internacionales;

La experiencia general que deja los logros de esta iniciativa es que más allá de poder replicar un modelo internacional económico, es necesario entender la situación local, estudiar ejemplos de éxito en el exterior y adaptarlos al entorno local, así como apoyar al desarrollo de líderes locales.

### Experiencias y temas de interés para aprender de otros Miembros de la RIAC

Sería importante conocer las mejores práctica de cada uno de los países miembros, hasta el momento hemos comenzado a participar activamente en eventos de la industria en Latinoamérica y en los Estados Unidos.

Temas de interés:

- Conocer la participación del sector público en el desarrollo del ecosistema emprendedor.
- Iniciativas en las que se pueda manejar la integración de redes de inversionistas ángeles.
- ¿Cómo se genera la conexión de la oferta (inversión de capital emprendedor) y la demanda (cartera de proyectos viables)?
- ¿Quiénes son los miembros que integran el ecosistema en otros países?

### Personas clave en el diseño, implementación y evaluación

Claudia Ivette Gonzalez  
Secretaría de Economía  
Directora General de Innovación, Servicio y Comercio interior  
[ivette.garcia@economia.gob.mx](mailto:ivette.garcia@economia.gob.mx)

Ezequiel Padilla Rodríguez  
Director de Capital Emprendedor en la CMIC y Director de inversiones del FdeF México Ventures  
[epadilla@fondodefondos.com.mx](mailto:epadilla@fondodefondos.com.mx)

### Autor/a de esta historia

Ezequiel Padilla Rodríguez  
Director de Capital Emprendedor en la CMIC y Director de Inversiones del México Ventures  
+(55) 4433 4500  
[epadilla@fondodefondos.com.mx](mailto:epadilla@fondodefondos.com.mx)