



**MÖLLER
CONSULTORES**

**CAPITAL PRIVADO
¿OPCION EN ESTA
CRISIS?**

**RICARDO MÖLLER
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla
#1731, C. P. 44600
Guadalajara, Jal.

www.mollerconsultores.com

NOTA TÉCNICA

CAPITAL PRIVADO ¿OPCION EN ESTA CRISIS?

Esta nota técnica fue concluida el 12 de octubre del 2020 por Carlos Ricardo Möller Schuster sobre la base de la experiencia y la metodología del Grupo de Práctica de Financiamiento Corporativo del Grupo Möller Consultores, el cual está conformado por la Aceleradora de Empresas Möller Consultores www.mollerconsultores.com, el Fondo de Capital Privado Tertium Capital www.tertiumcapitalmx.com, y, las plataformas digitales especializadas en MIPYMES, Ruta unocero www.rutaunocero.com y Ruta Siete www.rutasiete.mx





**MÖLLER
CONSULTORES**

CAPITAL PRIVADO ¿OPCION EN ESTA CRISIS?

**RICARDO MÖLLER
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla
#1731, C. P. 44600
Guadalajara, Jal.

www.mollerconsultores.com

El objetivo de la presente es contribuir a la solución de un grave problema que sufren las MiPyME, el cual, consideramos casi tan grave como la corrupción, éste es, la alta mortandad de las empresas en México, evidencia de ello es que la esperanza de vida de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país es menor a los ocho años.

Tenemos confianza y esperanza en que al dar a conocer las “claves” para que las empresas cuenten con un marco de referencia válido, para evaluar si el capital privado es una opción que puedan incorporar en su camino para superar esta crisis derivada del COVID-19, tendrán más probabilidades de obtener capital en los términos y condiciones que maximicen los potenciales beneficios derivados de incorporar como accionista a un Fondo de Capital Privado.

En síntesis, nuestra intención es contribuir para que las empresas, especialmente las MiPyME latinoamericanas, tengan mayores probabilidades de lograr su permanencia en el largo plazo y lleguen a ser empresas centenarias, y por qué no milenarias. También nos propusimos constituirnos en una iniciativa que contribuya para colocar al capital privado en su justa dimensión, y, así, éste continúe avanzando en su necesaria consolidación como alternativa de financiamiento para las PyME, especialmente aquellas que se encuentran en estrés financiero o en una etapa de crecimiento.

Por todo lo anterior, para empezar, es conveniente repasar que en el Grupo Möller Consultores entendemos que el capital privado es una relevante opción de financiamiento de largo plazo para empresas en las que sea factible lograr altas tasas de rentabilidad, condición que tiene su origen en



**MÖLLER
CONSULTORES**

CAPITAL PRIVADO ¿OPCION EN ESTA CRISIS?

**RICARDO MÖLLER
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla
#1731, C. P. 44600
Guadalajara, Jal.

www.mollerconsultores.com

el hecho de que los fondos tienen el compromiso de pagar altos rendimientos a quienes les aportaron el capital, por lo cual, generalmente compran acciones de empresas sobre las que, tanto tienen un alto grado de certeza de lograr sus metas y objetivos de rentabilidad como en las que puedan formar parte del Consejo de Administración y en los órganos de toma de decisiones para participar en la dirección y definición del rumbo de las empresas en las que invierten; es capital temporal, por lo general con un horizonte de inversión de 4 a 7 años, que privilegiará su salida o desinversión, típicamente, a través de la recompra que hace la empresa invertida de las acciones representativas del capital que invirtió el Fondo, también es frecuente mediante la venta a otro Fondo de Capital Privado o a un participante de la industria, y, el procedimiento más anhelado por las partes, y muy pocas veces desarrollado en Latinoamérica, la salida a bolsa, mediante una "oferta pública inicial".

Teniendo claro qué es el capital privado, podemos pasar a realizar la denominada "prueba ácida" que en Möller Consultores recomendamos para que, de manera rápida la empresa compruebe si es "compatible" con el capital privado, esto, con la intención de evitar que se desenfocan y malgasten recursos. Estamos convencidos que todos los directores generales, especialmente si están al frente de una empresa familiar deben realizar dicha prueba, la cual, consiste en el análisis de siete grandes temas relacionados con las principales implicaciones para el desarrollo de una transacción de financiamiento mediante capital privado, dicho análisis se realiza a partir de la pregunta ¿estoy dispuesto a acordar, acceder o negociar?, misma que se deberá plantear para cada uno de los referidos siete temas que a continuación se detallan:

Contáctanos



(33) 36309877



(+52) 3319872251

Síguenos:





**MÖLLER
CONSULTORES**

CAPITAL PRIVADO ¿OPCION EN ESTA CRISIS?

**RICARDO MÖLLER
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla
#1731, C. P. 44600
Guadalajara, Jal.

www.mollerconsultores.com

1.- Acordar con el Fondo de Capital Privado su participación en la gestión de mi empresa y en los órganos de control de la misma. Entendiendo que el potencial socio de manera legítima tratará, tanto de proteger su inversión y sus derechos, especialmente los correspondientes a la información y la toma de decisiones, así como, tratará de “emparejar” la asimetría entorno de la información, por lo cual, buscará establecer mecanismos de control, como por ejemplo, el derecho a participar en el Consejo de Administración y a seleccionar al Auditor, todo esto para tener mayor certeza respecto del seguimiento de las actividades clave y del cumplimiento de las cláusulas acordadas, mismas que son relevantes para el logro de los resultados. Pero, también, es importante que tengamos presente que dicha participación se puede llegar a convertir en un verdadero apoyo para la exitosa dirección de la empresa financiada, ya que, un buen Fondo de Capital Privado aporta, entre otros “activos” relevantes: conocimientos y herramientas para la gestión; contactos y relaciones en ámbitos clave para el desarrollo de la empresa; alianzas estratégicas; y, sobre todo, el “impulso” para el desarrollo de las necesarias capacidades empresariales.

2.- Negociar Tanto el Valor de Mi Empresa, la Futura Política Financiera, y, el Cumplimiento de los “Indicadores” de Desempeño que Solicitará el Fondo de Capital Privado. Es importante que estemos conscientes que nuestro potencial socio tratará de acordar con nosotros el valor de la empresa más bajo, dentro del rango en el que se encuentren las negociaciones, esto es comprensible al entender que la rentabilidad que podrá llegar a alcanzar nuestro posible socio dependerá, de manera relevante, del precio al que “compre”; al entender esto, podemos evitar, sentirnos incómodos, y, sobre todo, ofendidos al entrar al típico “estira y afloja” sobre el precio, respecto de la política financiera, la cual, llega a contemplar, desde ciertos indicadores



**MÖLLER
CONSULTORES**

CAPITAL PRIVADO ¿OPCION EN ESTA CRISIS?

**RICARDO MÖLLER
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla
#1731, C. P. 44600
Guadalajara, Jal.

www.mollerconsultores.com

financieros clave, hasta la definición de inversiones elegibles, además de la aplicación de las utilidades, es conveniente tener claro que el Fondo de manera natural tendrá el objetivo de implementar una política financiera más agresiva para maximizar el potencial de la palanca financiera, por lo cual, será muy proclive a la contratación de deuda financiera. Específicamente, respecto de los indicadores financieros, éstos pueden comprender: los operativos; de productividad; rentabilidad; y, eficiencia financiera.

3.- Visualizar, Dirigir y Gestionar la Empresa, y, el Ser Evaluados a Partir del Plan de Negocios. El potencial socio financiero, Fondo de Capital Privado, de manera previa a la formalización de la aportación de capital, acordará el Plan de Negocios que deberá gestionar la empresa, el cual, por lo general tiene su antecedente en el Plan que le propuso la empresa cuando ésta se presentó como una oportunidad de inversión, por esto, tiene la mayor importancia entender que el Fondo exigirá el cumplimiento de dicho Plan, que tendrá la expectativa de que todos en la empresa estén alineados al mismo, y, que su visión sea la misma y esté plasmada en el multicitado Plan, por lo cual, sólo bajo circunstancias extraordinarias aceptará un cambio respecto de lo planeado.

4.- Implementar Mecanismos de Control. Para el Fondo es una prioridad establecer mediante auditorías periódicas, un sólido mecanismo de control, lo que implica que solicitará tener la facultad para designar al Auditor y la periodicidad con las que se practicarán las auditorías, para lo cual, es conveniente tener claro que la intención del Fondo es contar con una opinión independiente acerca del estado financiero y patrimonial de la empresa. Adicionalmente, buscará la mayor representación posible dentro del Consejo de Administración, con la finalidad de tener certeza en la toma de decisiones estratégicas, además de su participación en el



**MÖLLER
CONSULTORES**

CAPITAL PRIVADO ¿OPCION EN ESTA CRISIS?

**RICARDO MÖLLER
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla
#1731, C. P. 44600
Guadalajara, Jal.

www.mollerconsultores.com

Comité Directivo de la empresa con la finalidad de poder tener “visibilidad” de manera directa respecto de las perspectivas clave en la gestión.

5.- Acordar Compromisos de Desinversión. Para comprender totalmente el alcance de los compromisos de desinversión es importante tener presente que la inversión del Fondo es temporal, no puede ser de otra manera, ya que tiene una fecha “cierta” en la que deberá entregar tanto el capital como los correspondientes rendimientos a los inversionistas que aportaron los recursos con los cuales llevó a cabo la inversión, por ello, para este tipo de socios es imprescindible el establecer una fecha “específica” de “salida” o desinversión, y, sobre todo, los derechos que tendrá para tener mayor certeza de lograrlo, por ejemplo: solicitar que la empresa en la que invirtió recompre las acciones; poder vender las acciones a otro fondo de capital privado o a un inversionista estratégico, sin requerir autorización para ello; o el iniciar el proceso para vender las acciones en bolsa mediante una oferta pública inicial.

6.- Acordar el Recibir de Manera Escalonada el Capital. El Fondo de Capital Privado, por lo general, con la intención, tanto de mitigar su riesgo de inversión como para maximizar su rentabilidad condiciona su aportación de capital a un procedimiento de entrega de manera escalonada, esto es, el capital acordado será entregado en la medida que se vayan cumpliendo ciertos eventos u objetivos, previamente acordados y, sobre todo, formalizados en el Contrato de Inversión.

7.- Suscribir el Contrato de Inversión. Es el documento en el cual, se establecen de manera detallada los términos y condiciones de la Inversión, que fundamentalmente se derivarán de los seis temas que hemos analizado, y que, como lo hemos analizado el Fondo de Capital Privado, de



**MÖLLER
CONSULTORES**

CAPITAL PRIVADO ¿OPCION EN ESTA CRISIS?

**RICARDO MÖLLER
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla
#1731, C. P. 44600
Guadalajara, Jal.

www.mollerconsultores.com

acuerdo a su naturaleza, requiere acordar con las empresas de manera previa a formalizar la inversión. El contrato, típicamente consiste en una serie de cláusulas, tanto positivas, esto es "de hacer", como negativas "de no hacer", que tienen como finalidad establecer los mecanismos y procedimientos para evitar futuros conflictos.

Una vez que nos hemos preguntado, tanto como directivos como miembros de una empresa familiar, ¿estamos dispuestos a entrar en un proceso de negociación en el que requeriremos negociar, acordar, ceder e, incluso, adoptar hasta nuevos hábitos?, por lo menos, en las siete ocasiones que corresponden a las siete principales implicaciones de una transacción de financiamiento con capital privado, y, sobre todo, nos hemos confrontado de manera "íntima" con dichas preguntas a las cuales, de ser el caso, hemos respondido que, sí estamos dispuestos a entrar en un proceso de negociación, porque consideramos que el financiamiento mediante capital privado es en este momento la mejor opción para nuestra empresa, entonces, podemos pasar a realizar el análisis de las que Möller Consultores considera como las DETERMINANTES de la FACTIBILIDAD para que un Fondo de Capital Privado realice una inversión, las cuales comprenden los siguientes ocho requisitos que debe cumplir la empresa que aspira a recibir capital:

1.- Objetivos Estratégicos Definidos. Es imprescindible que por lo menos éstos existan, sean conocidos y gestionados por un equipo directivo capaz, y además, que dichos objetivos definan de una manera coherente el "rumbo" de la empresa, aunque lo ideal es que exista un Plan de Negocios.

2.- Equipo Directivo Experto, con un Capital Humano de un Nivel superior al Promedio de la Industria. Éste es quizás el principal "requisito", ya que de éste depende la buena gestión





**MÖLLER
CONSULTORES**

CAPITAL PRIVADO ¿OPCION EN ESTA CRISIS?

**RICARDO MÖLLER
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla
#1731, C. P. 44600
Guadalajara, Jal.

www.mollerconsultores.com

de la empresa. Es importante entender que los Fondos de Capital Privado difícilmente llegarán a conocer las empresas en las que invierten con el nivel de expertos que las conocen sus accionistas fundadores o quienes participan en la operación de la misma, por ello, requieren invertir en empresas que estén eficaz y eficientemente dirigidas y gestionadas, cuyos accionistas estén involucrados y cuenten con un adecuado nivel de conocimiento del negocio, ya que requieren desarrollar un elevado nivel de alineación y comunicación.

3.- Productos Competitivos. Es imprescindible que la empresa tenga productos innovadores y con potencial en el mercado, a partir de los cuales, sea factible lograr la expansión de la empresa; lo ideal es que sean productos desarrollados o comercializados a partir de tecnología propia que pudiera ser sujeta a protección.

4.- Capacidad de Innovación. Es importante que la empresa demuestre que cuenta con tecnologías propias o que tiene la capacidad para desarrollarlas, entendiendo por tecnología toda materialización de una innovación, la cual, puede ser a nivel de: producto o servicio, esto es, la introducción en el mercado de nuevos o significativamente mejorados productos o servicios; procesos, entendiendo por ello, la implementación de nuevos o significativamente mejorados procesos de fabricación, logística o distribución; innovación organizacional, se refiere por ejemplo, a la implementación de nuevos métodos organizacionales en la empresa, enfocados a la gestión del conocimiento, la formación, evaluación, compensación, y, el desarrollo de la gente, la gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, y, la gestión del sistema de calidad; y, la innovación de marketing que comprende desde la implementación de nuevos métodos de marketing, incluyendo mejoras significativas en el diseño del producto o embalaje, la integración del precio,



**MÖLLER
CONSULTORES**

CAPITAL PRIVADO ¿OPCION EN ESTA CRISIS?

**RICARDO MÖLLER
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla
#1731, C. P. 44600
Guadalajara, Jal.

www.mollerconsultores.com

pasando por los canales de distribución, y, hasta el proceso de promoción.

5.- Ubicación Competitiva de la Empresa. Se evalúa que la ubicación geográfica de la empresa contribuya a su potencial de crecimiento y expansión, por ejemplo, con una eficiente proximidad a mercados de gran potencial, y, con grandes facilidades de acceso y comunicación, además de los necesarios servicios municipales.

6.- Llegar a un Acuerdo sobre el PRECIO. Entendiendo que la determinación del precio que efectivamente se derive de un acuerdo alcanzado por ambas partes, es sin lugar a dudas el principal reto y requisito a cumplir, ya que, para lograr la fijación del precio a lo largo del proceso de negociación, influyen tanto las opiniones como las revelaciones y no revelaciones, éstas últimas que se llegan a convertir en “hallazgos” incómodos. Pero, sobre todo, el hecho de que el precio terminará dependiendo, del “hambre” o interés del Fondo de Capital Privado de llevar a cabo la inversión y de los dotes de negociación de ambas partes, pero sobre todo, de la calidad de la información de que disponga cada una de las partes.

7.- Acordar la ESTRUCTURA DE CAPITAL. Este es un reto enorme para las empresas familiares porque, tanto existen empresas que deben llegar a comprender que financiar su operación con capital, aunque no genera intereses, es un recurso caro y porque también existen aquellas que tienen grandes deudas y de alto costo, cuyos resultados mejorarían con recursos más baratos como, también, es un hecho que existe una enorme mayoría de empresas familiares que tienen el paradigma de que al modificar la estructura de capital, para incorporar como accionista al Fondo de Capital Privado significará, casi irremediabilmente, la pérdida del control. Por todo esto, el reto a superar es lograr una



**MÖLLER
CONSULTORES**

CAPITAL PRIVADO ¿OPCION EN ESTA CRISIS?

**RICARDO MÖLLER
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla
#1731, C. P. 44600
Guadalajara, Jal.

www.mollerconsultores.com

adecuada comprensión sobre las implicaciones del costo de capital para la empresa y sus accionistas como de que mecanismos, y no sólo de la estructura de capital, depende verdaderamente el control de una sociedad.

8.- Compromisos de Desinversión. Es conveniente comprender que cumplir con las metas y objetivos de desinversión son el principal riesgo que corre el Fondo de Capital Privado, por lo que, los acuerdos de salida o desinversión es el tema más “sensible” para el potencial socio financiero, por lo cual, requerirá tener las facultades suficientes para garantizar su salida, contemplando que ésta pudiera implicar la venta total o parcial de las acciones de la empresa, por supuesto el “mecanismo” ideal de venta es el mercado de valores, mediante una oferta pública inicial; en la práctica la recompra, esto es, la adquisición de las acciones por parte de los accionistas fundadores es el método más socorrido, aunque también suele ser la venta a terceros en una operación privada, típicamente un comprador estratégico que es un participante de la industria.

Contáctanos



(33) 36309877



(+52) 3319872251

Síguenos:

