

→ Son dos veteranos del private equity nacional embarcados en un proyecto bilateral innovador. El ángulo diferencial de Nexxus Iberia, donde Maite Ballester y Pablo Gallo llevan un año trabajando en calidad de socios y copropietarios junto a Arturo J. Saval y Alejandro Diazayas, es afianzar los lazos entre la pyme española y México. La nueva gestora está en pleno fundraising de un primer fondo de €200M con el que este otoño realizará un first closing de €80M comprometidos, entre otros, por FOND-ICO Global y Banco Sabadell. Su primer deal también está cerca: previsiblemente, llegará antes de fin de año.

Nexxus Iberia

El puente entre la pyme española y México

Maite, con Nexxus Iberia regresa a la primera línea del private equity, ¿qué le ha hecho volver?

Cuando inicialmente hablé con Arturo Saval, Socio Fundador de Nexxus Capital, sobre la situación del private equity en España, uno de los elementos esenciales fue cómo crear un modelo que generara valor más allá de las opciones ya disponibles en el mercado. La asociación con Nexxus Capital se antojó como una combinación perfecta de profesionales con un amplio conocimiento del mercado español con la principal casa de private equity en México, para contribuir de forma real al crecimiento de las pymes españolas. Este ángulo nos diferencia frente a otros fondos de mid cap en España y nos permite ofrecer a las pymes españolas una propuesta única para minimizar el riesgo y acelerar su crecimiento en la internacionalización.

Francamente, no creo que hubiera vuelto a un proyecto de private equity sin esa asociación con Nexxus Capital y la posibilidad de optimizar el proceso de internacionalización a Latinoamérica. Dicho esto, volver a un sector donde he desarrollado 20 años de actividad profesional -12 de ellos con Pablo Gallo- y con un modelo distintivo, nos motiva mucho.

¿Ayudar a la pyme española en su internacionalización le resultó un reto atractivo?

Desde luego, las pymes constituyen el motor de la economía y el empleo en España, y el private equity puede hacer una gran labor apoyando su crecimiento, creando empleo y mejorando su eficiencia. Si se analiza el conjunto de las pequeñas y medianas empresas en España se observa que, pese a que su actividad exportadora o de internacionalización en Europa es exitosa, hay pocas compañías

objetivo (con ebitdas de entre €5M y €15M) que hayan sido capaces de dar el salto a Latinoamérica con el mismo resultado. Nuestra apuesta, en consecuencia, son empresas españolas de tamaño medio, con EVs de hasta €200M, aunque generalmente nos centraremos en el rango de entre €40M-100M. Nuestro ticket medio por inversión está en el entorno de €15M-20M. Estamos orientados a inversiones mayoritarias pero, a diferencia de la mayoría de los fondos, tenemos flexibilidad para hacer minorías significativas, lo que nos permite asociarnos con los mejores proyectos, con independencia de la estructura accionarial. En general, invertimos en compañías ligadas al consumidor final y donde la innovación esté transformando la industria, con alto potencial de crecimiento, bajas necesidades de capex futuro, fragmentadas, y con un alto apetito por internacionalizarse, especialmente hacia Latinoamérica. Eso sí, no estamos obligados a que todas las inversiones tengan un componente de crecimiento en Latinoamérica. También estamos analizando empresas españolas que ya están allí y a las que podemos ayudar a expandirse en Europa.

¿Cómo va el fundraising de Nexxus Iberia Fund I? ¿A qué se debe la decisión de Banco Sabadell de invertir en este primer fondo?

Haremos el first closing de Nexxus Iberia I con €80M comprometidos, incluyendo al FOND-ICO Global y a Banco Sabadell este otoño. El resto de los inversores son grandes familias y "family offices" mexicanos e inversores individuales españoles. En la decisión de Banco Sabadell de invertir en Nexxus Iberia ha pesado mucho el modelo de negocio y equipo local, y también la influencia y conexiones de Nexxus Capital, con quien la entidad espera impulsar el negocio bancario en México dentro de su estrategia de crecimiento en este país. Asimismo, Banco Sabadell ve en Nexxus Iberia un complemento a su gestora. Aurica Capital, cuyo fondo Aurica III de €150M está especializado en minorías. Nexxus Capital también

“ El equipo senior de Nexxus Capital en México es socio de la gestora con nosotros y tiene un porcentaje de carried interest. Esa asociación accionarial y profesional constituye la diferencia esencial frente a cualquier iniciativa precedente ”

ha sido esencial en la consecución de inversores, ya que un número importante de family offices y grandes LPs mexicanos que apostaron por los fondos de Nexxus Capital se han incorporado al proyecto de Nexxus Iberia.

A partir de ahora, ¿cuáles serán los siguientes pasos?

El primer cierre siempre es un momento clave, pero en un fondo de nueva creación supone todo un hito. Ahora estamos centrados en el cierre de una o dos operaciones que reflejen nuestra política de inversión. Tenemos un pipeline amplio y estamos trabajando en varias operaciones simultáneamente, por lo que prevemos anunciar nuestra primera inversión antes de fin de año. Desde el punto de vista del fundraising, el próximo paso será enfocarnos en captar nuevos inversores institucionales en Europa y EE.UU. Desafortunadamente, el inversor institucional español, especialmente los fondos de pensiones y aseguradoras, tienen poca exposición al private equity. Están muy lejos de los porcentajes de inversión en este "asset class" de otros países europeos, aunque existen fondos de pensiones españoles medianos, incluso regionales, muy activos.

¿Qué feedback está teniendo de los LPs europeos?

El interés de los LPs europeos por España se basa, fundamentalmente, en la recuperación económica y en que el país se percibe como una puerta de entrada a Latinoamérica, con tres mercados prioritarios: México, Brasil y Colombia. Hasta la creación de Nexxus Iberia, no había ningún modelo que aprovechara esta relación de una forma sistemática. Casi todos los fondos nacionales están invirtiendo ya en empresas con presencia internacional (principalmente europea), pero nuestra capacidad para promover el crecimiento de las compañías en México y el resto de Latinoamérica nos permite aprovechar ambos ciclos económicos: invertir en empresas españolas, con ventas y distribución europeas, y apoyarles en su salto a Latinoamérica. Si Europa experimenta crecimientos bajos, México, por ejemplo, no tiene por qué sufrir. De hecho, el portfolio de Nexxus Capital en México está creciendo un 10% este año. Nuestra tesis es que resulta más fácil aprovecharse del crecimiento de Latinoamérica desde España que desde otro país europeo. En este sentido, nuestro proyecto bilateral es innovador y aporta un valor añadido importante y



MAITE BALLESTER,
Socia Directora
Nexxus Iberia

“Haremos un first closing con €80M comprometidos, incluyendo al FOND-ICO Global y al Banco Sabadell, este otoño. El próximo paso será captar nuevos inversores institucionales en Europa y EE.UU.”

así está siendo percibido por los grandes LPs europeos.

¿Quién compone el equipo de Nexxus Iberia? ¿Cómo van a completarlo?

El equipo de Nexxus Iberia está formado por Pablo Gallo, por mí, y por Alejandro Diazayas, Socio Senior de Nexxus Capital con una gran experiencia de 20 años en México y que nos garantiza que esa relación sea fluida. El equipo local se completará con dos Directores -uno de Desarrollo de Negocio y otro de Value Acceleration-, un

Asociado y dos Analistas. Arturo Saval y Roberto Terrazas dedicarán una parte significativa de su tiempo a la coordinación internacional y el análisis de oportunidades de inversión, y el equipo de "value acceleration" de Nexxus Capital trabajará con nosotros en todas las oportunidades donde haya un ángulo mexicano. Por otro lado, Nexxus Iberia tiene un Consejo Asesor formado por ejecutivos de primer nivel -Pedro Luis Uriarte, Santiago de Torres, Máximo Buch y Ramón Sotomayor- que nos apoyan en la generación y análisis de las oportunidades.



PABLO GALLO, Socio de Nexxus Iberia

que el nivel de M&A desde México a España se ha multiplicado por 8 durante los últimos años.

¿Esa tendencia continuará?

España es ya el segundo inversor en México, sólo por detrás de EE.UU, y



ARTURO J. SAVAL, Socio de Nexxus Iberia

“ Resulta más fácil aprovecharse del crecimiento de Latinoamérica desde España que desde cualquier otro país europeo. En este sentido, nuestro proyecto bilateral es innovador y así está siendo percibido por los grandes LPs europeos ”

Hasta ahora, las únicas iniciativas en este sentido acabaron en proyectos frustrados...

Ninguna de dichas iniciativas se hizo a través de un acuerdo con un grupo local de relevancia, y menos de la importancia de Nexxus Capital. La diferencia esencial entre Nexxus Iberia y cualquier iniciativa precedente es esa asociación a nivel accionarial y profesional para llevar compañías españolas de forma exitosa a México y Latinoamérica. Nexxus Capital fue fundada en 1995, y el equipo actual está integrado por 8 socios y una plantilla de 28 profesionales de inversión en México, de los que 4 se dedican exclusivamente a “value acceleration”.

Nexxus Capital es el private equity más antiguo de México, ¿no?

Eso es, su track record incluye 5 fondos, 25 inversiones y 11 desinversiones en sus empresas de cartera, 5 de ellas a través de IPOs, con 4x MoC en las 11 desinversiones realizadas. Su último fondo, de \$550M ya está invertido al 85%.

¿En qué aspectos aporta valor su asociación con Nexxus Capital?

Poder contar con el equipo de Nexxus Capital en México es clave, porque su visión y experiencia son complementarias: conocen el entorno regulatorio, el mercado, tienen acceso a talento, financiación, socios, etc. Para empezar, reporta ventajas muy claras en la internacionalización que ningún otro fondo nacional puede ofrecer. Este factor diferencial nos ayuda en la originación, porque nos permite hablar con los empresarios de expansión internacional y no sólo de capital. Hay que matizar que nuestra intención pasa por incrementar las ventas de nuestras participadas aprovechando el amplio mercado mexicano. En ningún caso hablamos de deslocalización de fábricas a México. Y, por supuesto, por otra parte, también ayuda a maximizar valor en el momento de la salida. Las compañías españolas con presencia sólida en Latinoamérica suelen estar valoradas a una prima por los compradores estratégicos internacionales, así como por otros fondos. A este factor, hay que sumar también la existencia de mercados de capitales más desarrollados y el fuerte interés de corporaciones mexicanas en activos españoles: no hay que olvidar

cada vez hay mayor capital mexicano en empresas españolas, como es el caso de FCC, Realia, Colonial, Infun o Camprofrío entre muchas otras. Estoy segura de esta tendencia que se seguirá intensificando durante los próximos años. Tiene todo el sentido, más allá del idioma y de los lazos culturales. A las empresas españolas les permite acceder a un mercado más amplio, y a las mexicanas diversificar y entrar en el mercado europeo. Creemos, además, que esta tendencia facilitará la venta de empresas participadas con presencia en ambas geografías.

Entrar en un mercado como el mexicano pinta bien pero tampoco es nada fácil...

México es un mercado muy atractivo para las empresas españolas. A la obvia afinidad cultural y lingüística, se une su importante tamaño, una población muy joven de 127 millones de habitantes (27 años de media) y una clase media creciente, alentada por un crecimiento constante del PIB y mayor disponibilidad de financiación. Además, gracias a sus tratados de libre comercio, México es una gran puerta de entrada hacia otros mercados americanos. Un proceso muy complejo debido a la importancia de las relaciones, las peculiaridades de cada mercado y la correcta selección de empleados, socios y colaboradores. Factores que han llevado a muchas compañías españolas a fracasar en su internacionalización a México. Por ejemplo, estamos

viendo a compañías exitosas con enormes problemas para encontrar un equipo directivo local que pueda impulsar su crecimiento en la región y que necesitan ayuda en el día a día de recursos humanos. En otros casos, podemos ayudar en la selección de las mejores localizaciones para abrir puntos de venta y a encontrar un socio adecuado (proveedores, clientes, empresas de servicios). También podemos apoyar para conseguir financiación local y en la compra de compañías, o en valorar el mercado potencial de cada sector. En todos estos casos, Nexxus Capital puede aportar una solución rápida y efectiva que se traduzca en mejoras operativas y financieras inmediatas.

Han analizado ya decenas de empresas, ¿cómo filtran los proyectos?

Así es, la verdad es que el mercado está muy activo y nos están llegando muchas oportunidades, aunque, como bien sabes, no todas nos encajan. De las 40 empresas que hemos analizado sólo estamos en un estadio avanzado en 3 de ellas. Buscamos pequeñas y medianas empresas con ebitdas entre €5M y €15M, que tengan un negocio consolidado y creciente, con presencia internacional y un equipo directivo potente, con ganas de dar un salto exponencial. La presencia o voluntad de entrar en el mercado mexicano no es un requisito esencial que exijamos per se, aunque es lo que más sentido tiene para una empresa que quiera trabajar con nosotros. En cuanto al proceso de inversión, nuestra diferencia radica en que el equipo senior de Nexxus Capital en México es parte del mismo, ya que son socios de la gestora con nosotros y tienen un porcentaje de carried interest. Participan tanto el equipo de inversión como el de creación de valor, lo que nos permite analizar el ángulo mexicano y trabajarlo con el empresario desde el principio, en función de sus necesidades. En muchos casos, la operación se presenta porque el empresario está directamente interesado en nuestra conexión mexicana.

¿Cómo financian sus compras?

Nexxus Iberia es un fondo de crecimiento, las adquisiciones se financian principalmente con equity, manteniendo un apalancamiento razonable, generalmente por debajo de 2x ebitda. En las empresas pequeñas-medianas hay que ser muy prudente en el apalancamiento para no limitar el crecimiento. La financiación la levantamos fundamentalmente en España, pero podemos captar financiación allí para las subsidiarias en el caso de que se adquiriesen compañías

“ Nuestra apuesta son empresas españolas con ebitdas de entre €5M y 15M y potencial de internacionalización, especialmente a México y, desde allí, al resto de Latinoamérica ”

como parte de una estrategia de expansión vía build up, gracias a la relación consolidada que Nexxus Capital ha desarrollado con diferentes bancos.

¿En qué ha consistido la inversión de Nexxus Capital en Pumping Team, propietaria de la unidad de negocio de bombeo de Cemex en México?

Es una operación significativa al ser una de las primeras transacciones donde un fondo español, MCH, y uno mexicano, en este caso Nexxus Capital, trabajan juntos en una inversión entre ambos países. Pumping Team ha comprado junto con MCH y Nexxus Capital la unidad de negocio de bombeo de Cemex en México, la cual es 10x el tamaño del negocio original de Pumping Team España. Por este motivo, tenía todo el sentido contar con un socio local, no sólo a la hora de estructurar la operación, ya que se ha logrado optimizar la financiación, sino también en el proceso de due diligence, para mejorar las condiciones del contrato con Cemex, el seguimiento durante la vida de la inversión y la posterior salida.

Volviendo a España, ¿cómo valora

el momento actual del sector y la competencia por parte de los LPs en las operaciones? ¿Le sorprende?

El sector está en un momento de expansión y de dinamismo muy claro, caracterizado por la vuelta de los “megadeals”. Todo apunta a que terminaremos 2017 con unos niveles de inversión significativamente superiores a los de 2016, como indican los datos del primer semestre. Por otro lado, es cierto que en el mercado de medianas y grandes operaciones estamos viendo cómo los LPs (ya sean fondos de pensiones, fondos de fondos y family offices), coinvierten con el private equity en operaciones y, además, empiezan a invertir directamente, por su cuenta, en las subastas. Es un fenómeno curioso. Los LPs están diversificando su estrategia de inversión, porque disponen de mucha liquidez y presión inversora. Supongo que la rentabilidad objetivo será menor que la de un private equity, lo cual dificultará la posibilidad de ganar operaciones en subastas por parte de los GPs.

CC



De izda. a dcha. Juan Pedro Dávila (Asociado), Pablo Gallo (Socio), Maite Ballester (Socia Directora) y Carlos Calderón (Director Desarrollo de negocio)