

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

México

23 de julio del 2000

TITULO DEL PROYECTO: Fondo de Capital Riesgo Chihuahua

ORGANISMOS EJECUTORES: Estado de Chihuahua y Nacional Financiera (NAFIN)

BENEFICIARIOS: Pequeñas empresas del Estado de Chihuahua

FINANCIAMIENTO: Modalidad: inversión de capital

FOMIN:	US\$ 3.000.000
NAFIN:	US\$ 3.000.000
Estado de Chihuahua:	US\$ 3.000.000
<u>Sector Privado*:</u>	<u>US\$ 2.000.000</u>
Total:	US\$ 12.000.000

* En una segunda etapa (final closing) se espera aumentar la contribución del sector privado de US\$ 2mm a US\$ 5mm, consiguiendo una capitalización de US\$ 15mm.

I. ANTECEDENTES

- 1.1 El entorno macroeconómico Mexicano ha mostrado una dramática mejora desde la crisis del Peso de 1994. Como resultado de reformas estructurales y económicas, México recibió recientemente el “Investment Grade” de Moody’s. El crecimiento económico del primer semestre del año se situó en el 7.8%. El panorama económico se ha visto consolidado recientemente por el resultado de las Elecciones Generales del 2 de Julio.
- 1.2 El Estado de Chihuahua (Norte de México – fronterizo con los Estados Unidos de América; 3,160,948 habitantes en 1999; extensión de 247,087 Km²) presenta una economía y una sociedad en plena transformación debido a los efectos del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCN). En el periodo comprendido entre 1993 y 1999 se han generado 300,000 nuevos empleos, registrándose al mismo tiempo un crecimiento anual de la población del 2.4%.
- 1.3 La estructura económica del Estado ha pasado por un proceso acelerado de transformación en el que el Sector Industrial, 23.2% del PIB Estatal y 47% del total

de empleos en 1999, ha suplantado al Primario como principal motor de la actividad económica. El Sector Servicios también ha registrado un crecimiento considerable, derivándose su comportamiento del Sector Industrial.

- 1.4 Dentro del Sector Industrial destaca por su importancia la Industria Maquiladora de exportación. El 25% de la población laboral Mexicana que trabaja en la Industria Maquiladora reside en el Estado de Chihuahua. Las principales características de esta Industria son: orientación a la exportación; opera bajo el esquema de importación temporal de maquinaria, equipo y materias primas que son incorporadas en el proceso; y permite la participación de capital extranjero hasta un 100%.
- 1.5 En sus orígenes, la industrialización del Estado de Chihuahua se sustentó en la transformación de las materias primas básicas agrícolas y ganaderas. Actualmente el sector industrial está caracterizado por:
 - ❑ La falta de integración de cadenas productivas a nivel local;
 - ❑ Empresas vinculadas a las actividades agropecuarias, forestales y mineras con procesos de mínima transformación;
 - ❑ Areas manufactureras con niveles de calidad competitivos, ampliamente reconocidos incluso en el exterior;
 - ❑ Igualmente la mano de obra calificada y algunas instituciones educativas son reconocidas;
 - ❑ El predominio de empresas maquiladoras de exportación, de capital extranjero, con escasa vinculación e integración con el sector productivo estatal;
 - ❑ Retroceso en la agroindustria, ya que actividades que antaño eran líderes, como es el caso de la industrialización de la carne, el trigo y el cuero, han disminuido el número de establecimientos industriales con respecto a los que había en la década de los setenta. La descapitalización del sector y los problemas de cartera vencida han acentuado esta tendencia;
 - ❑ Los productos primarios, en su mayoría, se exportan frescos, sólo clasificados o lavados y no se han integrado cadenas productivas;
 - ❑ La actividad industrial está basada más en las características de empresas individuales, que en la competitividad derivada de agrupamientos de fortaleza económica. Las empresas no han logrado establecer procesos que las vinculen productivamente entre sí, en forma estructurada y mutuamente benéfica; y
 - ❑ La industria de transformación se encuentra altamente concentrada en las ciudades de Juárez y Chihuahua, pues absorben el 70% del empleo en el sector.
- 1.6 La pequeña y mediana empresa en Chihuahua (PYME), definida como aquella con

menos de 100 empleados y menos de US\$ 3 mm en ventas o activos, ocupa al 43% de la población activa (270,000 empleos) en mas de 80.000 entidades. El 95% de la industria estatal está conformado por micro y pequeñas empresas con un elevado índice de cierres, en virtud de su baja competitividad. No existe a la fecha una cultura de alianzas que les facilite incorporarse a las cadenas productivas de las empresas medianas y grandes.

- 1.7 Las PYME no tienen fácil acceso a los apoyos crediticios que ofrece la banca de desarrollo. Esta situación origina que los empresarios recurran a obtener recursos provenientes de fuentes no apropiadas con el consiguiente encarecimiento del financiamiento. El escaso desarrollo de una cultura emprendedora y generadora de nuevos negocios, ha obstaculizado que inversionistas locales sean quienes proporcionen esta financiación. La financiación de la banca comercial privada a las PYME es inexistente a todos los efectos prácticos.
- 1.8 En resumen, los avances del sector productivo en general, y el de las PYME en particular, no cuentan con un acceso adecuado y oportuno a la modernización, debido a la escasez de financiación e incentivos; limitado desarrollo de tecnologías adecuadas y accesibles; falta de apoyos para la actualización tecnológica y la escasez de infraestructura para la mejora continua de la calidad de productos y procesos.
- 1.9 **Entidades contraparte.** Nacional Financiera (NAFIN) inició operaciones en 1934. Desde entonces, la institución ha desempeñado una amplia gama de funciones y responsabilidades relacionadas con el desarrollo económico y social de México, con lo que se ubica como una de las bancas de fomento más importantes de América Latina. Dedicada a brindar apoyos financieros, de capacitación y de asistencia técnica a las micro, pequeñas y medianas empresas del país, NAFIN tiene como estrategia básica el fomento a las cadenas productivas y el desarrollo de redes de proveedores y la atención de las necesidades de los estados y regiones de menor desarrollo, en función de sus vocaciones y su dotación de recursos. Asimismo, promueve el desarrollo de los mercados financieros y funge como agente financiero del gobierno federal. Es también la institución fiduciaria más grande del país, administrando actualmente a más de 300 fideicomisos de diferentes sectores, y realiza proyectos de inversión que estimulan la generación de empleo.
- 1.10 El Estado de Chihuahua, dentro de su Plan Estatal de Desarrollo, busca estimular la inversión de capital tanto nacional como extranjero para fomentar el crecimiento económico, facilitando así el establecimiento de nuevas empresas y la operación de las existentes. Dentro de este Plan, se considera que la inversión privada es el componente dinámico que asume riesgos y se responsabiliza del crecimiento sostenible y de la generación de empleos. Chihuahua se ha definido como un destino de inversión extranjera directa. En consecuencia, el sector industrial ha experimentado un alto crecimiento, que a su vez ha detonado la expansión de la actividad comercial y de servicios. De ahí la intención del Estado de impulsar tanto la Industria Maquiladora de alta tecnología, como a la PYME promoviendo la constitución de cadenas productivas que integren más eficientemente recursos y

experiencias.

1.11 **Justificación.** En el presente, las pequeñas empresas del Estado de Chihuahua se enfrentan a los siguientes oportunidades/amenazas que justificarían la creación del Fondo de Capital Riesgo Chihuahua:

- ❑ Integración nacional: la industria maquiladora presenta relativamente bajos niveles de integración en la economía nacional al importar gran parte de los insumos de otros países para su ensamblaje y posterior exportación. Las tendencias de manufactura a nivel mundial requieren la formación de encadenamientos industriales regionales que permitan a las empresas la manufactura justo a tiempo y una mayor competitividad. La sustitución de productos y servicios importados por otros producidos nacionalmente ofrece una excelente oportunidad para nuevos emprendimientos y/o expansión de las PYME existentes.
- ❑ Valor agregado: la producción de materias primas por el Sector Primario Chihuahuense ha consolidado sectores económicos, sin embargo existe la necesidad de agregar valor a estos productos para generar una mayor riqueza a nivel local.
- ❑ Competitividad internacional: La implementación del TLCN, al establecer normas de competencia en el mercado que exigen mantener niveles de competitividad internacional, ha generado una problemática a las PYME de capital nacional que se enfrentan a la necesidad permanente de mejorar niveles de inversión y tecnología pero que carecen de la financiación requerida para ello.
- ❑ Problemática financiera: Desde 1995 México ha experimentado una reducción dramática en los niveles de crédito a las empresas, especialmente a las de menor tamaño, por parte del sistema financiero que imposibilita nuevos proyectos de inversión (“credit crunch”). La disponibilidad de capital riesgo y/o de financiación a largo plazo para PYMEs en el Estado de Chihuahua es prácticamente inexistente.
- ❑ Necesidad de diversificar la economía estatal mediante la promoción de proyectos en los sectores primario y de servicios que contribuyan tanto a reducir la dependencia de la Industria Maquiladora como la excesiva concentración geográfica dentro del Estado de Chihuahua.

II. EL PROYECTO

A. Objetivos

2.1 El objetivo de este proyecto es promover la creación y/o crecimiento de las PYME del Estado de Chihuahua, apoyando a la vez el desarrollo de una cultura

emprendedora local mediante la introducción en el mercado de un instrumento de financiamiento de capital riesgo. A través de esta operación tanto el FOMIN como NAFIN pretenden obtener un importante efecto demostrativo para la promoción de instrumentos de capital riesgo de apoyo a la PYME por entidades subnacionales. Se espera conseguir este objetivo mediante la creación de un Fondo de Capital Riesgo.

B. Fondo de Capital Riesgo

- 2.2 El Fondo de Capital de Riesgo será capitalizado inicialmente con US\$ 3mm del FOMIN, US\$ 3mm de NAFIN, US\$ 3mm del Estado de Chihuahua y por lo menos otros US\$ 2 mm del sector privado. El Fondo tiene un objetivo de capitalización de US\$ 15 millones. En una segunda y final ronda de financiación se espera aumentar la contribución del sector privado a US\$ 5 mm. El equipo del proyecto analizará la posibilidad de incluir a otros bancos de desarrollo ej. Bancomext, para aumentar la capitalización del Fondo y hacerlo así más atractivo a las administradoras privadas. El Fondo tendrá una vida de 10 años.
- 2.3 **Estructura del Fondo.** El análisis de la operación deberá definir la estructura jurídica del Fondo. En una primera etapa se han identificado como los instrumentos jurídicos más convenientes a las Sociedades de Inversión de Capital (SINCA) y al Fideicomiso de Inversión.
- 2.4 **Administración.** La gestión del fondo deberá ser autónoma y profesional, delegada a una empresa especializada, la que tendrá la responsabilidad de las decisiones de inversión y del seguimiento de las mismas. El Fondo operará de manera independiente de las actividades propias de los socios fundadores (banca de desarrollo) y de la administradora para evitar conflictos de intereses.
- 2.5 La selección de la sociedad administradora se realizará por medio de un concurso internacional en el que los parámetros a medir serán entre otros: (i) necesidad de contar con presencia local; (ii) historial y reputación profesional, especialmente con PYME; (iii) capacidad de recaudar capital privado; (iv) contribución monetaria al Fondo; y (v) coste.
- 2.6 **Política de inversión.** El Fondo invertirá en PYMEs, definidas como empresas con menos de US\$ 3.0 millones de ventas y/o activos y menos de 100 empleados en el momento de la inversión, y con un gran potencial de crecimiento. El Fondo podrá invertir en nuevas empresas (start-up) que presenten un potencial interesante de crecimiento y rentabilidad. El Fondo siempre tendrá derechos y garantías de minoría.
- 2.7 La inversión promedio del Fondo estará alrededor de los US\$ 350,000, siendo la inversión máxima US\$ 1,200,000. El periodo de inversión será de hasta 5 años buscándose una rentabilidad mínima del 18% - 20% anual en US\$ por inversión. Se calcula que el Fondo realizará entre 20 y 30 inversiones. El Fondo tiene como objetivo proporcionar a los inversores una tasa interna de retorno (TIR) entre el 11% y el 13% anual en US\$.

- 2.8 El Fondo se focalizará prioritariamente, pero en forma no excluyente, en los sectores industriales, agroindustriales, servicios y turísticos en el Estado de Chihuahua. Con el objeto de diversificar el riesgo, el Fondo no deberá invertir mas del 30% de su capital en un único rubro de la industria y no deberá invertir mas del 10% de su capital en una sola empresa. Las empresas deberán cumplir con los requerimientos ambientales exigidos por la ley local y por el BID/FOMIN.
- 2.9 El Fondo prevé usar deuda y convertibles como principales instrumento financieros. Se considerará la inversión de capital sólo en proyectos (i) con proyecciones que muestren grandes tasas de crecimiento, y (ii) en los que se pueda identificar previamente opciones viables y atractivas de salida.
- 2.10 La participación en las empresas no podrá superar el 50% de las cuotas; participaciones mayoritarias de control podrán realizarse excepcionalmente. El Fondo ofrecerá derechos de co-inversión a los inversores privados del Fondo para hacerlo más atractivo al sector privado a la vez que se aumenta el capital invertido en las PYMEs del Estado de Chihuahua.
- 2.11 Los mecanismos de salida previstos serán la recompra por parte de los socios, eventualmente asociada a terceros, y la simple venta de la empresa a terceros. La administradora deberá asegurar sobre bases contractuales la forma de salida en cada inversión. La oferta publica en el Mercado de Valores, aun cuando deseable, se considera difícilmente realizable en el marco actual.
- 2.12 El Fondo para su operación contara con tres órganos de gobierno, los cuales son: consejo de administración, comité de inversión y comité de valuación. El FOMIN se reservará el derecho a poder estar representado en ellos.

III. PUNTOS A CONSIDERAR

- 3.1 Retrasos en la aprobación del Fondo por parte de los organismos ejecutores. El Fondo Chihuahua ha sido ya aprobado por NAFIN. En estos momentos el Estado de Chihuahua está procediendo con sus trámites internos de aprobación. La postura del equipo del FOMIN ha sido la de ligar nuestro proceso de aprobación interna a los avances que registre el Estado de Chihuahua.
- 3.2 Dificultades en la captación de recursos del sector privado. Sondeos iniciales han demostrado que existe interés en el fondo entre destacados empresarios locales y entidades corporativas presentes en Chihuahua.
- 3.3 Dificultades para seleccionar a la administradora del Fondo. Esta es una de las razones por las que se está analizando la conveniencia de invitar a otros bancos de desarrollo para incrementar el capital disponible y hacer al Fondo más atractivo.

