

A photograph of several rowers in a boat, seen from behind, rowing on a body of water. The rowers are wearing black and white athletic gear. The background shows a city skyline under a clear sky. A yellow diagonal graphic element is present in the lower right quadrant of the image.

Navegando la economía colombiana

Evolución y análisis de la industria de fondos de capital privado

Reporte 2015

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font.

EY

Building a better
working world

The ColCapital logo, featuring the text 'ColCapital' in a white, sans-serif font, followed by a graphic of several small squares in yellow, blue, and red.

ColCapital

Asociación Colombiana de
Fondos de Capital Privado



International

THE WHOLE WORLD

Go global

HK\$ data...

YES

GROW!

2010
2020
2030



BUSY BUSY

HTTP://

HUMAN Ideas

RS

元

www.

HELLO



Growth



£, \$, ¥, €



www. ?!



the future



WOODSSH

Hi!



TECHNOLOGICAL



WOODSSH



Evolution & Delivery

step one
step two
step three

Delivery



Howdy

HOLA

HELLO



Contenido

Introducción	4
Metodología.....	5
Panorama de la industria en Latinoamérica	7
Evolución de la industria de fondos de capital privado en Colombia	10
Perfil macroeconómico de Colombia	10
Hitos históricos	11
Marco regulatorio	13
Definición fondos de capital privado.....	15
Fondos de capital privado en Colombia	16
Fuentes de capital	21
Capital por tipo de inversionistas	21
Recursos locales y extranjeros	22
Compromisos de capital	24
Inversiones	29
Capital invertido.....	29
Inversiones por sector	30
Número de inversiones	31
Capital disponible vs. inversión histórica.....	32
Salidas	35
Colombia y Latinoamérica.....	35
Pronóstico (2015 - 2018).....	36
Impacto en Gobierno Corporativo	38
Impacto en empleo	40
Casos de estudio	42
Bodytech - SEAF Colombia.....	42
Ecoflora - Promotora	44
Grupo Emi - Tribeca Asset Management	46
Hotel Waya Guajira - Corporación Inversor.....	48
TGT Gamas - MAS SEAF Colombia	50
Valor Forestal Caucho Natural - Compañía Profesionales de Bolsa	52
Abreviaciones	56

Introducción

El año 2014 fue un año récord para la industria de fondos de capital privado en el levantamiento de recursos en América Latina y salidas de inversiones en el mundo. En este contexto, la industria en Colombia cumple su primera década de operaciones en medio de una economía mundial en recuperación y un escenario macroeconómico cambiante.

Con el fin de conmemorar el décimo aniversario de la industria de fondos de capital privado en Colombia, la Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado - ColCapital, con el apoyo de EY Colombia, desarrollaron el primer estudio de la industria, el cual presenta la evolución y el análisis de la situación actual de la misma.

El presente estudio es el resultado de un arduo trabajo de recopilación de información entre los gestores profesionales activos en el país, con el propósito de presentar datos precisos y confiables. Sin embargo y dado que la información de los fondos de capital privado no es pública, dificulta la labor de recolección de información, limitando el desarrollo del estudio. ColCapital confía que en próximas versiones del estudio, podrá contar con mayor información gracias al creciente apoyo y colaboración de los gestores profesionales. Lo anterior, permitirá analizar con mayor detalle la industria y cuantificar su impacto en el desarrollo económico y social de Colombia.

Metodología

El contenido del documento fue analizado a partir de la información de cuarenta y tres (43) gestores profesionales colombianos y extranjeros con operaciones en el país. Las estadísticas presentadas se basan en: (i) la información histórica de ColCapital sobre la industria, (ii) la información reportada por los gestores profesionales y (iii) la información a disposición del público de diversas fuentes y encuestas.

El mes de septiembre de 2014, ColCapital en conjunto con Bancoldex estructuró una encuesta dirigida a los gestores profesionales de fondos con operación en Colombia. El objetivo era recopilar la información necesaria para la construcción del Catálogo Anual de la Industria de Fondos de Capital Privado. Posteriormente, ColCapital consolidó la información detallada de cada uno de los fondos de capital privado y realizó un proceso de validación y verificación de la misma, con los diferentes gestores profesionales. Finalmente, se analizaron los resultados con las cifras consolidadas de la industria en conjunto con EY Colombia.

Para efectos de la presente publicación, es preciso destacar lo siguiente:

- ▶ Los compromisos de capital se definen como la suma de los recursos que los inversionistas destinaron a cada uno de los fondos de capital privado en Colombia entre el 2005 y septiembre de 2014, y esperan ser invertidos en empresas y proyectos en el país. Esto significa (i) recursos ya invertidos por los fondos activos y (ii) el saldo aún disponible para nuevas inversiones de los fondos en operación a corte de septiembre de 2014. Es importante mencionar que, ni ColCapital ni EY Colombia realizaron auditoría de las cifras proporcionadas por los gestores profesionales.
- ▶ Las cifras correspondientes a los fondos de fondos fueron excluidos del estudio.
- ▶ Las inversiones estructuradas por co-administración fueron revisadas en detalle, con el fin de evitar duplicidad en los datos.
- ▶ En el caso del sector inmobiliario, solamente fueron tenidas en cuentas las cifras de los vehículos clasificados como fondos de capital privado, más no los fondos de inversión colectiva inmobiliarios ni las titularizaciones inmobiliarias.
- ▶ Todas las conversiones de moneda fueron realizadas con una tasa de cambio de referencia de 1.872,43 COP/USD, tasa indicativa en el momento de recolección de información del catálogo de fondos a septiembre de 2014.
- ▶ Está previsto que la publicación tenga una periodicidad anual.

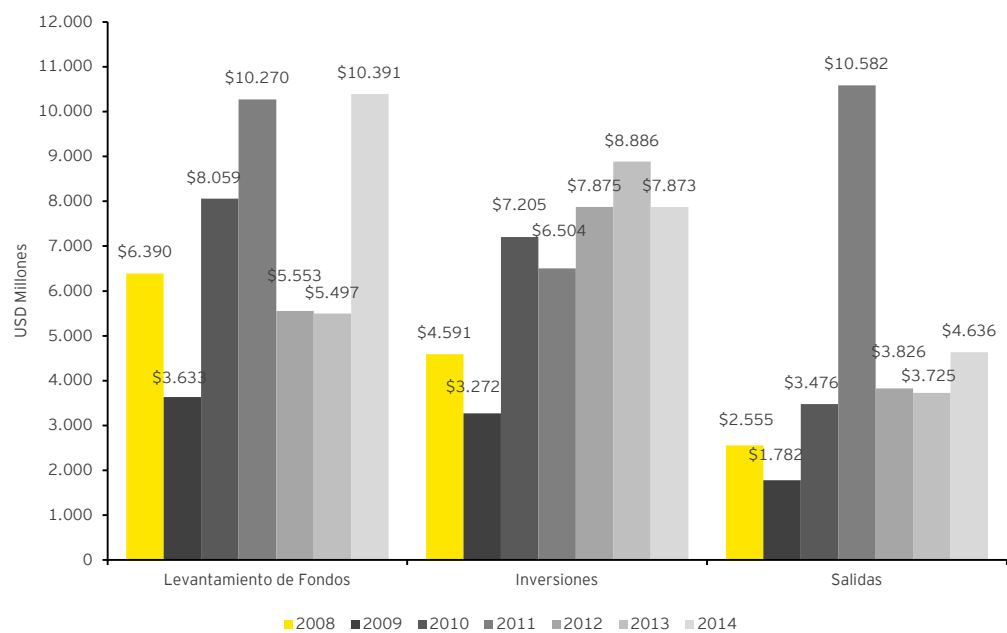


Panorama de la industria en Latinoamérica

Panorama de la industria en Latinoamérica

La actividad de levantamiento de recursos en el sector de los fondos de capital privado en Latinoamérica se fortaleció en el 2014, después de dos (2) años de desaceleración. El 2014 fue el año record en la historia de levantamiento de recursos en Latinoamérica, reflejando un claro interés en los países que conforman la región y augurando un alto nivel de inversión y de salidas para los próximos años.

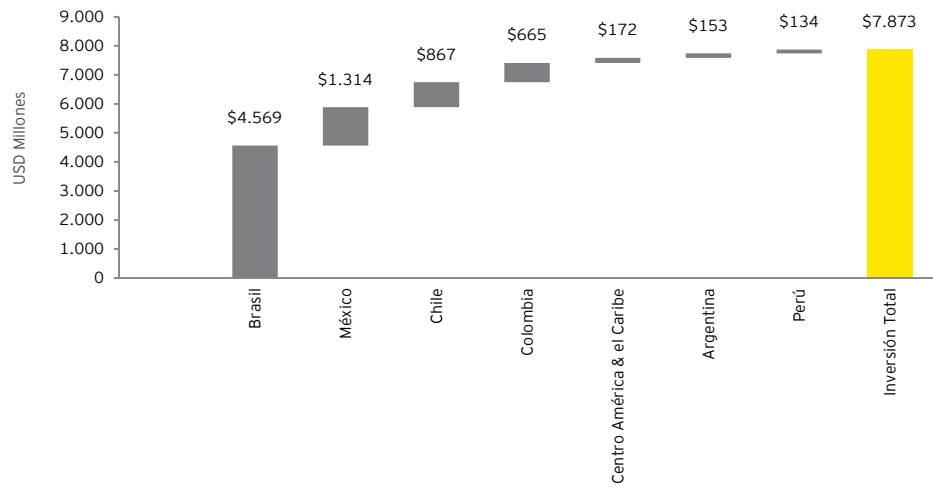
Evolución de la gestión de recursos 2008-2014



Fuente: LAVCA 2015

Brasil concentra la mayor parte de los recursos en Latinoamérica (58%), pero la creciente diversificación geográfica en la política de inversión de los fondos es una realidad, especialmente por el deterioro de la situación actual de la economía brasileña.

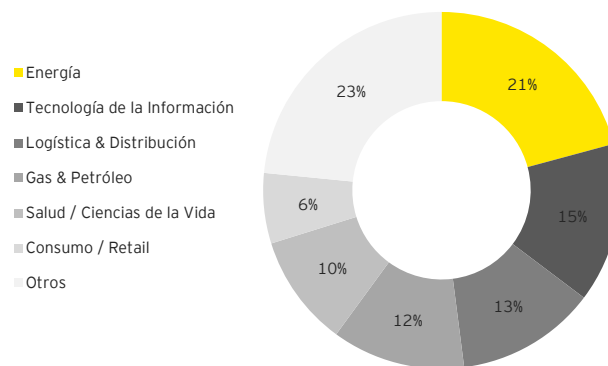
Inversión acumulada por país



Fuente: LAVCA 2015

Por otro lado, desde un punto de vista sectorial, la mayor cantidad de recursos invertidos a través de los fondos de capital privado durante el 2014 se destinaron a energía (21%), tecnologías de la información (15%) y logística y distribución (14%). Sin embargo, el incremento del ingreso “per cápita” de la población en Latinoamérica ha contribuido a que los sectores como salud y ciencias de la vida (10%) y consumo (6%), sean parte de los sectores de mayor atractivo de la región.

Recursos invertidos por los fondos de capital privado durante el 2014 (USD millones)



Fuente: LAVCA 2015

An aerial view of three rowers in a racing shell on dark water. The rowers are wearing black and white athletic gear. The boat is a sleek, narrow racing shell with a dark hull and silver rails. The water is dark and reflects the light, creating a shimmering effect. The rowers are positioned in a line, each with their own oar. The oars are black with yellow and green accents. The rowers are captured in the middle of a stroke, with their arms extended forward and their legs bent. The overall scene is dynamic and focused, suggesting a competitive or training environment.

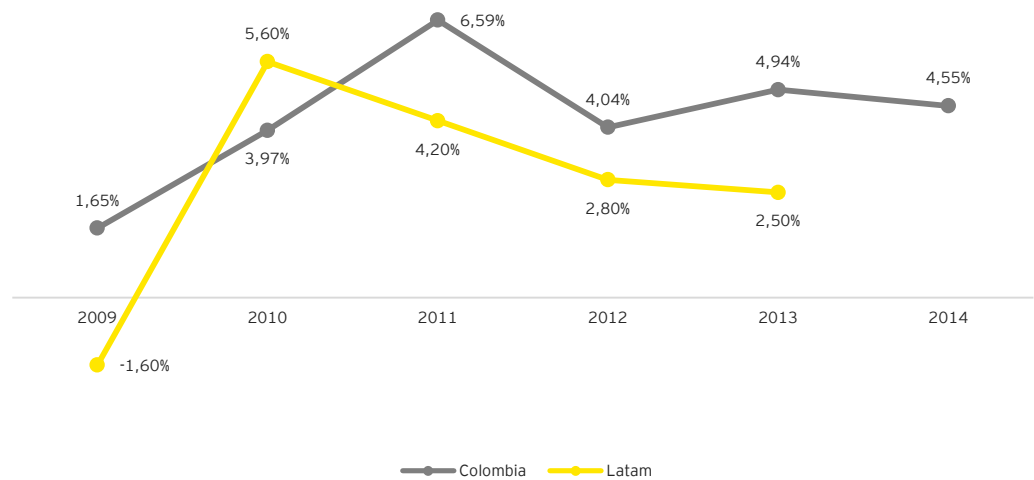
Evolución de la industria de fondos de capital privado en Colombia

Evolución de la industria de fondos de capital privado en Colombia

En la siguiente sección encontrará un resumen del perfil macroeconómico del país y la evolución de la industria de fondos de capital privado en Colombia desde cuatro (4) puntos de vista: hitos claves en el tiempo, marco regulatorio, definición de un fondo de capital privado y la evolución de los gestores profesionales y los fondos de capital privado en el país.

Perfil macroeconómico de Colombia

Crecimiento del PIB



Fuente: DANE¹ y Banco de Datos del Banco Mundial

Población 2014: 47,6 millones
PIB 2014 (PIB 2014 PPA): USD 403.800 millones (USD 600.300 millones)
PIB per cápita 2014 (PIB per cápita 2014 PPA): USD 8.473,92 (USD 12.423,9)
Inflación 2014: 3,66%
Balanza Comercial 2014: USD 6.293 millones FOB (1,56% del PIB)
Balanza Fiscal 2014 (% del PIB): USD 9.544 millones (2,36% del PIB)

En medio de la crisis financiera mundial y los problemas de deuda de la zona euro, Colombia ha logrado mantener un crecimiento sostenido gracias a sus sólidos fundamentales. Después de la desaceleración del crecimiento a una tasa del 1,65% en 2009, principalmente por causa de la crisis financiera del 2008, la economía colombiana mostró una rápida recuperación, posicionándose como líder en la región y presentando un crecimiento superior al 4,0% desde 2011. El principal motor de crecimiento de la economía fue el sector de la Minería, junto con el incremento del precio de las materias primas en el año 2011. Este crecimiento ha generado la caída de la tasa de desempleo a un mínimo de 9,1% en catorce (14) años,

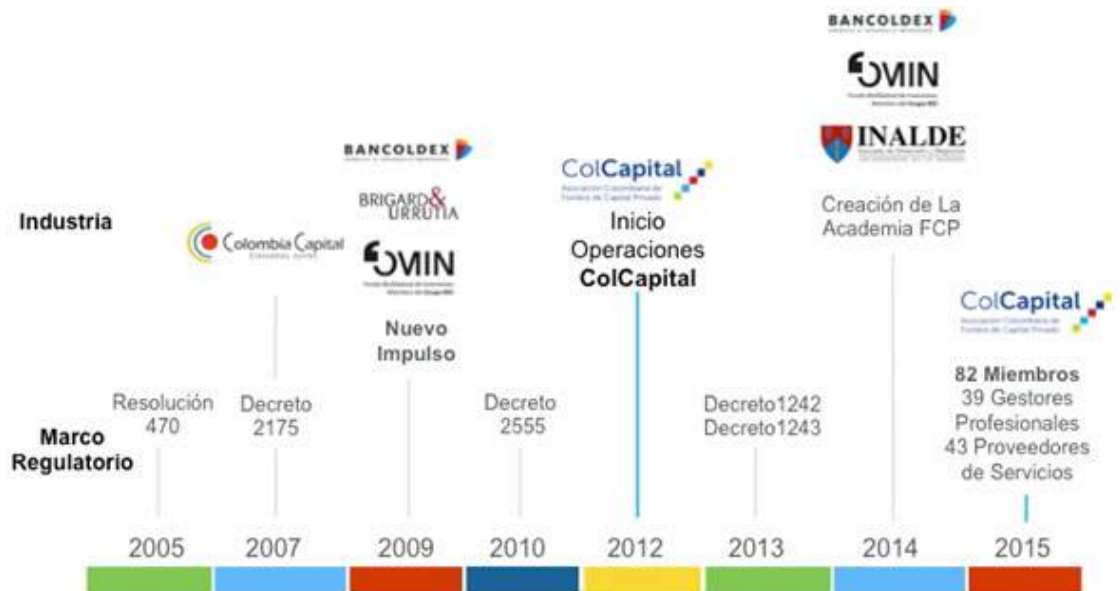
¹ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas

mientras que la tasa de inflación se ha mantenido dentro del rango objetivo del Banco de la República, entre 2% y 4%. En general, la economía colombiana ha demostrado ser robusta y dinámica, incluso frente a las consecuencias de la crisis financiera mundial.

En los próximos años la evolución macroeconómica del país estará condicionada por (i) el éxito del proceso de paz entre el Gobierno Colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia [FARC] después de cincuenta (50) años de conflicto armado, y (ii) por los proyectos de cuarta generación de infraestructura y el ingreso a la OCDE.

Hitos históricos

La gráfica a continuación presenta los hitos relevantes que marcan el desarrollo de la industria de fondos de capital privado en Colombia, desde su creación en el año 2005 hasta mayo del 2015, incluyendo el desarrollo del marco regulatorio y las diferentes iniciativas tanto públicas como privadas, que han apalancado el crecimiento de la industria en el país.



Fuente: ColCapital

En el año 2005 llegaron al país las dos (2) primeras firmas gestoras de fondos de capital privado: LAEFM Colombia y SEAF Colombia. Dichas firmas visualizaron la oportunidad de desarrollar la industria y abrieron el camino para la incursión de los inversionistas institucionales en estos nuevos vehículos de inversión a largo plazo. Con el apoyo del sector privado, se elaboraron los primeros lineamientos del marco regulatorio bajo la resolución 470, lo que permitió a los fondos de pensiones invertir en fondos de capital privado y marcó el inicio formal de la industria en el país.

Dos años después, en el 2007, se aprobó el Decreto 2175, el cual estableció un marco regulatorio específico para carteras colectivas y fondos de capital privado, mejorando la transparencia y estructuras de gobierno de los fondos, en el marco de las mejores prácticas internacionales. Ese mismo año, la Bolsa de Valores de Colombia - BVC, con el apoyo del



FOMIN², lanzó al mercado el programa **Colombia Capital**. Los objetivos principales eran la promoción de emisores de renta variable y el impulso a la industria de fondos de capital privado, previendo que las salidas de sus activos fueran a través de ofertas públicas iniciales-IPO - por sus siglas en inglés, incrementando la dinámica del mercado de capitales en el país. A través del programa **Colombia Capital** se elaboró la primera cartilla para empresas en relación a la industria de fondos de capital privado en el país. Con el apoyo del programa, tres (3) nuevas firmas de capital privado lanzaron fondos y otras doce (12) iniciaron procesos de consecución de recursos (*fund raising*).

En el año 2009, convencido de que los fondos de capital privado representaban un motor de desarrollo económico y social para el país, el Gobierno colombiano designó a Bancoldex³ como la entidad idónea para promover el desarrollo de la industria en Colombia. Se creó el programa **Bancoldex Capital**, con dos (2) componentes principales: uno de apoyo financiero y otro de apoyo no financiero. En el componente financiero, Bancóldex destinó en este año, USD 30 millones para actuar como inversionista de fondos de capital privado, lo cual le dio un nuevo impulso a la industria, apoyando nuevos gestores y acompañando indirectamente el financiamiento de empresas y proyectos colombianos a través de estos vehículos de inversión. Actualmente, el componente de apoyo financiero de **Bancoldex Capital** cuenta con USD 100 millones, de los cuales se estima que cerca de USD 40 millones han sido invertidos en siete (7) fondos de capital privado colombianos. Por otro lado, el componente de apoyo no financiero recibió recursos de FOMIN para acompañar iniciativas encaminadas a divulgar, promover y capacitar el ecosistema de fondos de capital privado. Ese mismo año, los gestores de fondos de capital privado comenzaron a aunar esfuerzos y dar forma a ColCapital, con el apoyo de Bancoldex, FOMIN y la firma de abogados Brigard & Urrutia.

En 2010, se aprueba el Decreto 2555 que reemplaza el anterior y permite mejoras al marco regulatorio, dedicando un capítulo específico para fondos de capital privado. Este Decreto fue modificado en 2013, por los Decretos 1242 y 1243, que junto con el 2555 son los que constituyen el marco regulatorio actual. Bajo este nuevo marco regulatorio, más claro y específico, se produce un nuevo impulso a la industria y las firmas gestoras superan las veinte (20).

Finalmente, en julio del 2012 fue creada la Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado -ColCapital como una iniciativa privada de veintiséis (26) gestores profesionales fundadores y diez y seis (16) proveedores de servicios, quienes aportaron capital para darle

² FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.

³ Bancoldex: Banco de Desarrollo Empresarial y el Comercio Exterior del Gobierno.



vida a esta asociación. Igualmente, fueron recibidos recursos de cooperación de FOMIN a través del programa Bancóldex Capital para dar inicio a las actividades de la Asociación.

Desde su creación, ColCapital se ha enfocado en fomentar, desarrollar y promover de manera integral la industria de Fondos de Capital Privado en Colombia. Igualmente, contribuye a la promoción de una mayor participación de inversionistas locales e internacionales. Adicionalmente se encarga de posicionar y promocionar a la industria entre los demás actores de la economía y grupos de interés relevantes. En cuanto al mejoramiento de los estándares de la industria, ColCapital promueve las mejores prácticas gestionando el conocimiento profesional y académico, así como la difusión de la información relevante para su desarrollo.

Hoy en día ColCapital se ha posicionado como un actor importante en la industria y se ha convertido en un interlocutor clave para organismos reguladores, inversionistas y otras asociaciones gremiales. También se ha establecido como punto de contacto inicial para nuevos fondos, inversionistas, instituciones educativas y todos aquellos interesados en la actividad de fondos de capital privado. Mediante un trabajo proactivo y continuo, se han fortalecido vínculos con los reguladores y contribuido a mejorar el marco regulatorio. Con el apoyo de los miembros se han desarrollado talleres y actividades de capacitación y actualización de alta calidad. Igualmente, se han estrechado los vínculos con los principales socios comerciales y los inversionistas institucionales, buscando mejorar la comunicación y prácticas de la industria. A mayo de 2015, ColCapital cuenta con ochenta y dos (82) miembros, de los cuales treinta y nueve (39) son gestores profesionales y cuarenta y tres (43) son proveedores de servicios.

Marco regulatorio

La industria se inicia cuando se regula la inversión de los fondos de pensiones en Fondos de Capital Privado. Desde entonces, el crecimiento de la industria ha sido acompañado de modificaciones regulatorias que han permitido su desarrollo y fortalecimiento. Presentamos la evolución del marco regulatorio colombiano entre los años 2005 y 2015, en el que las entidades reguladoras han desempeñado un rol activo e importante. La emisión de cinco (5) decretos posteriores a la Ley 964 de 2005 del Mercado de Valores, permitieron la estructuración de los primeros fondos ese mismo año. La siguiente tabla resume los acontecimientos:

Ley/Decreto	Año	Tema	Descripción
Resolución 400	1995	Actualiza y unifica las normas de la Superintendencia de Valores y se integran por vía de referencia otras	Primeras nociones sobre fondos de inversión, entre estos fondos mutuos de inversión.
Ley 964	2005	Ley Marco del Mercado de Valores	Se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones.
Resolución 470	2005	Reconocimiento de los fondos de capital privado	Modifica la Resolución 400 de 1995, en lo relacionado con los fondos de capital privado.
Decreto 2555	2010	Decreto Único Financiero	"Recoge y reexpide las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones. Dentro de este decreto se encuentran, entre otros, los siguientes temas: 1. Régimen de las Carteras Colectivas dentro de las que se encuentran los Fondos de Capital Privado; y 2. Régimen de Inversión de los Fondos de Pensiones Obligatorias, Cesantías y de las entidades aseguradoras."
Decreto 1848	2013	Retención en la fuente para los fondos de inversión colectiva	Reglamenta el manejo de la retención en la fuente que deban practicar las sociedades administradoras de los fondos sobre los ingresos que distribuyan entre sus suscriptores o partícipes.
Decreto 1242	2013	Administración de fondos colectivos de inversión	Sustituye la Parte 3 del Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la administración y gestión de los fondos de Inversión Colectiva (ahora bajo el nombre de Fondos de Inversión Colectiva).
Decreto 1243	2013	Custodia de Valores	Modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la actividad de custodia de valores y se dictan otras disposiciones.
	2014	Retención en la fuente para fondos de capital privado	Decreto a través del cual se adiciona un párrafo al artículo 1 del Decreto 1848 de 2013 (Tratamiento de la retención en la fuente para los fondos de capital privado).

Fuente: ColCapital, Superintendencia Financiera de Colombia

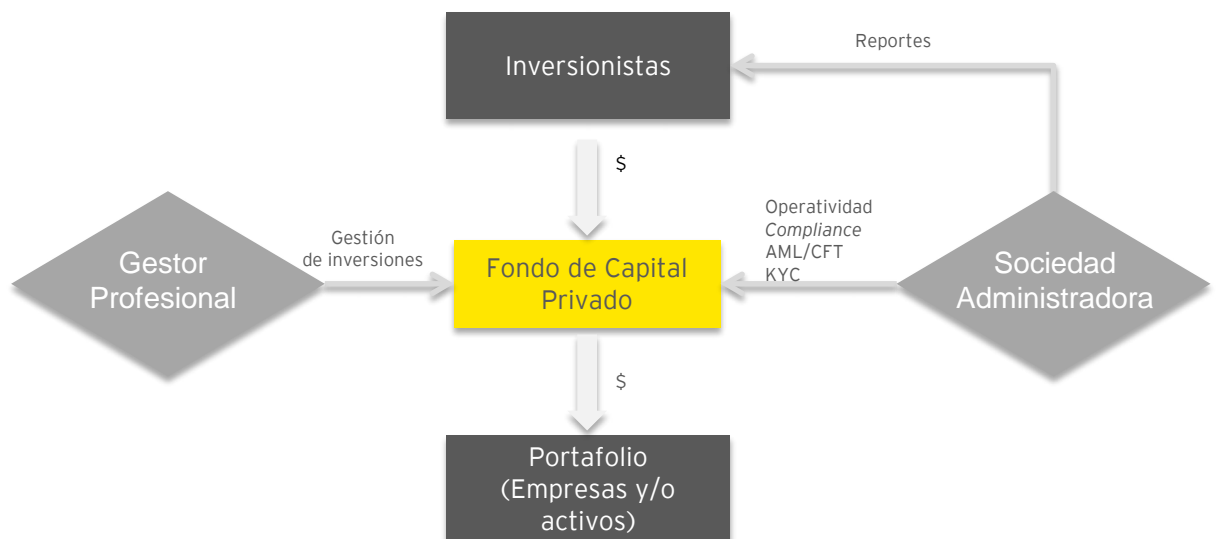
Definición fondos de capital privado

Un fondo de capital privado es un vehículo de inversión administrado por un equipo profesional, cuyo objetivo principal es proveer un retorno de mediano o largo plazo a sus inversionistas a través de inversiones de capital en empresas que no cotizan en la bolsa de valores.

Los fondos de capital privado son también llamados “dinero inteligente”. Además de ofrecer capital a las empresas y/o proyectos ofrecen valor agregado a través de redes de contactos, esquemas de gestión sofisticados y mejores esquemas de gobierno corporativo para la generación de valor.

En Colombia los fondos de capital privado son regulados a través del Decreto 2555 del 2010 (y su modificación, el 1242 de 2013) en el que se categorizan como un fondo de inversión colectiva cerrado. El fondo de inversión colectiva es todo mecanismo o vehículo de captación o administración de sumas de dinero u otros activos que se integran con el aporte de varias personas, gestionados de manera colectiva para obtener resultados económicos conjuntos. Se entiende que es cerrado, porque la redención de las participaciones de los inversionistas se hace una vez se cumpla el plazo establecido, que por lo general es de diez (10) años. A diferencia de los fondos de inversión colectiva abiertos, en los que la redención de las participaciones puede hacerse en cualquier momento. Los fondos de capital privado deben destinar como mínimo dos terceras (2/3) partes de los aportes de sus inversionistas a la adquisición de activos o derechos de contenido económico diferentes a valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores (RNVE).

El marco regulatorio colombiano establece la estructura de un fondo de capital privado como se muestra en la siguiente gráfica:



Fuente: ColCapital

Inversionistas: Un fondo de capital privado debe tener como mínimo dos (2) inversionistas, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas. La inversión mínima en un fondo de capital privado está establecida en 600 SMLMV⁴. Los principales órganos de gobierno son los siguientes:

- ▶ Los inversionistas nombran la **Asamblea de inversionistas**, la cual está conformada por el 100% de los inversionistas, siendo este el órgano más importante del fondo.
- ▶ La Asamblea de Inversionistas a su vez, nombra a un **Comité de vigilancia**, conformado por algunos de los inversionistas y por miembros independientes. Sus principales funciones son velar por el cumplimiento del reglamento del fondo y dar solución a los conflictos de interés.

Gestor profesional (GP): Es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, experta en la administración de portafolios y manejo de los activos aceptables para invertir señalados en el reglamento del fondo. Sus principales responsabilidades son la gestión, decisión, valoración, seguimiento, control y manejo de las inversiones del fondo.

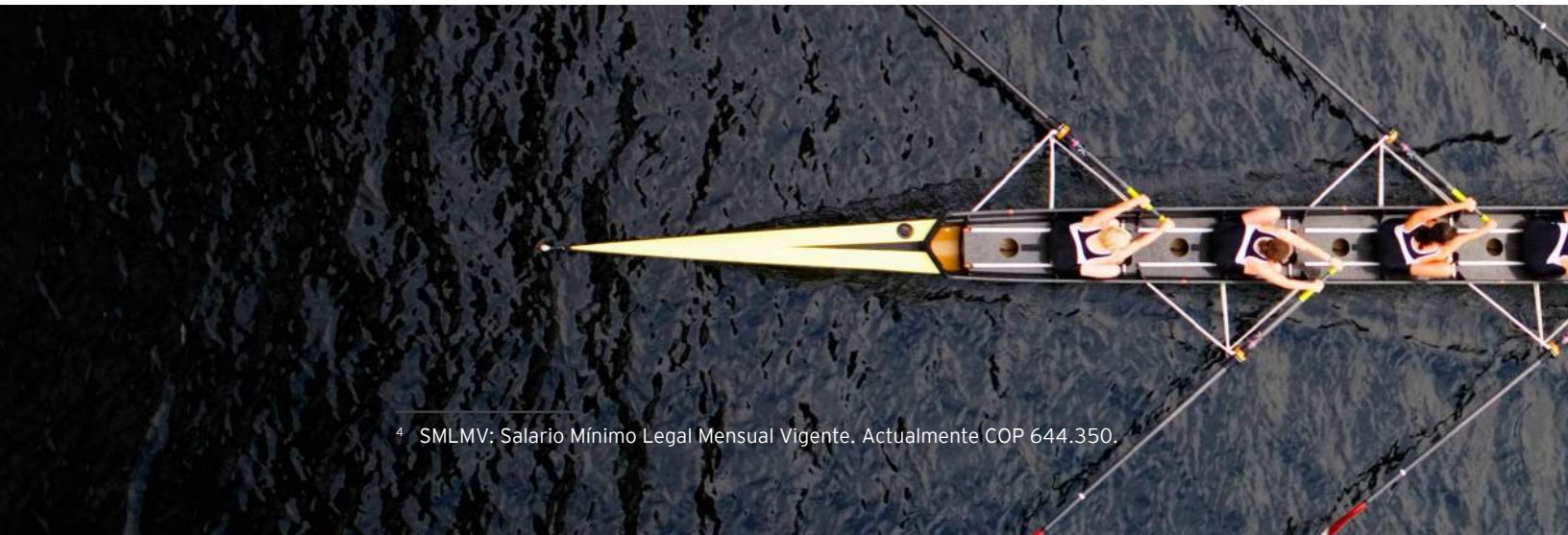
El Gestor Profesional crea un Comité de Inversiones y elige sus miembros, dentro de los cuales puede haber miembros independientes. El Comité de Inversiones es responsable del análisis de las inversiones, de la definición de cupos de inversión y las políticas para la adquisición y liquidación de las inversiones del fondo.

Sociedad administradora: Esta es una figura particular de la industria colombiana. Pueden ser comisionistas de bolsa, fiduciarias y sociedades administradoras de inversión, las cuales son entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia y deben reportar diariamente el valor de las unidades de participación de los fondos que administran. Es responsable de identificar, medir, controlar, gestionar y administrar los riesgos del fondo, valorar las unidades de participación, suministrar información necesaria a los inversionistas, así como citar y llevar el control de las actas de la Asamblea de Inversionistas y del Comité de Vigilancia. En el desarrollo de sus funciones, debe cumplir estrictas normas de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo (SARLAFT) y manejo de riesgos operativos (SARO).

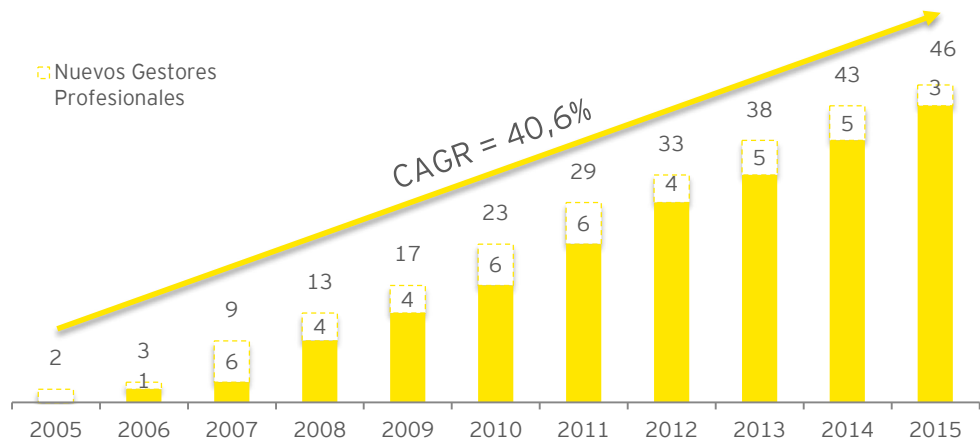
Fondos de capital privado en Colombia

La industria de fondos de capital privado en Colombia ha presentado un crecimiento extraordinario desde su inceptión hace diez (10) años. El número de gestores profesionales ha crecido a una tasa anual compuesta del 40,6% entre los años 2005 y 2014, sumando hoy cuarenta y tres (43) firmas gestoras activas en Colombia.

⁴ SMLMV: Salario Mínimo Legal Mensual Vigente. Actualmente COP 644.350.



Número de gestores profesionales



Fuente: Encuesta ColCapital 2014⁵

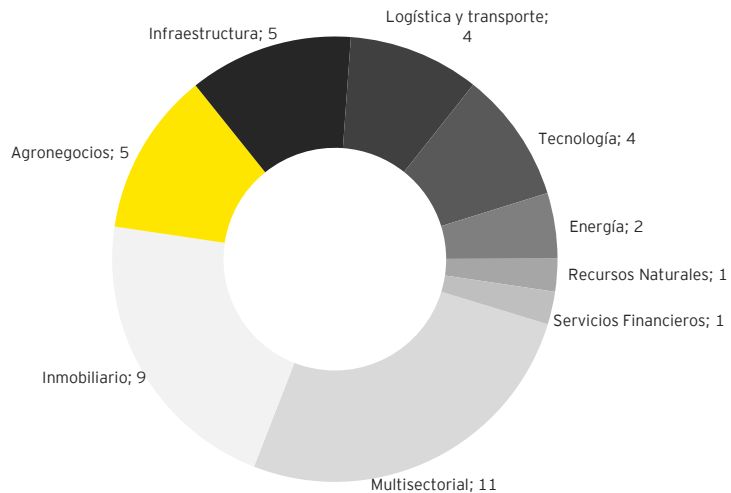
En cuanto a la madurez y el desarrollo de la industria, nueve (9) de los cuarenta y tres (43) gestores profesionales han levantado recursos para fondos subsiguientes y tan solo uno (1) ha desistido en el proceso de consecución de recursos. El éxito de los fondos de segunda generación evidencia la confianza de la comunidad de inversionistas en el mercado colombiano y eleva las expectativas de los gestores profesionales que actualmente se encuentran en proceso de levantamiento de capital. Esta tendencia, sumada a los resultados de las desinversiones que están por venir, permitirán diferenciar las rentabilidades de los fondos de capital frente a otros instrumentos de inversión de largo plazo, lo que se espera incentive a los inversionistas, particularmente a los locales, a invertir en nuevos gestores y continuar con inversiones en nuevos fondos en el país.

A cierre de mayo 2015, se tenían identificadas cuarenta y dos (42) iniciativas de fondos que se encuentran en levantamiento de capital en Colombia. Entre los principales enfoques de inversión, se encuentran los fondos multisectoriales que representan 26% de las iniciativas, seguidos por los fondos inmobiliarios con 21%, y agronegocios e infraestructura con 12% cada uno. El gran número de iniciativas de fondos en levantamiento de capital en el país alimenta las expectativas de crecimiento y sostenibilidad de la industria en el corto y mediano plazo.



⁵ A septiembre de 2014, ocho (8) fondos están en proceso de levantamiento de recursos, se espera que tres (3) de ellos logren cerrar en 2015 dado que el tiempo de levantamiento promedio es de dos (2) años.

Número de fondos en levantamiento de recursos - mayo 2015



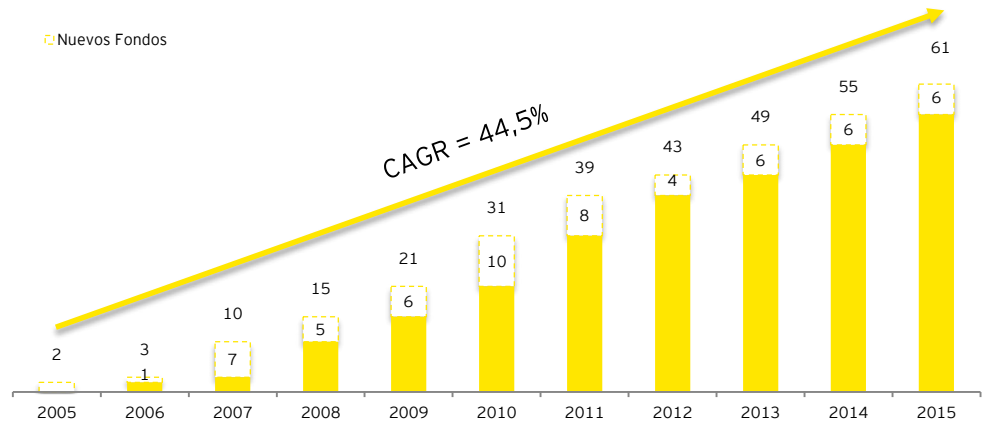
Fuente: ColCapital, Bancóldex, ProColombia

Es importante señalar que los gestores profesionales internacionales con presencia en el país representan el 48% del total, lo cual demuestra el interés de la inversión extranjera a través de este tipo de vehículos en Colombia. Los años 2010 y 2011 fueron los más activos en cuanto a la entrada de nuevas firmas gestoras: doce (12) firmas fueron constituidas, de las cuales la mitad corresponden a filiales de firmas internacionales. Esta tendencia coincide con la migración de capitales hacia Latinoamérica en búsqueda de mayores rendimientos, como consecuencia de la lenta recuperación de las economías desarrolladas después de la crisis de 2008.

A pesar de que la economía estadounidense ya muestra signos de recuperación, durante el 2014 gestores profesionales internacionales siguieron llegando a Colombia en búsqueda de oportunidades.

Número de fondos de capital privado: Con respecto a la evolución del número de fondos de capital privado, el crecimiento es sorprendente. Con tan solo dos (2) fondos creados y operando en el 2005, el país cerró el año 2014 con cincuenta y cinco (55) fondos en operación y se estima que durante el 2015 por lo menos seis (6) nuevos fondos logren su cierre inicial. Esto se traduce en un acentuado crecimiento anual compuesto del 44,5% entre 2005 y 2014 comparado con el promedio de crecimiento anual del PIB de 4,75% en el mismo período de la economía colombiana.

Número de fondos



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

Entre 2007 y 2011, fue el período más activo en términos de creación de fondos de capital privado en el país. En cinco (5) años iniciaron operaciones treinta y seis (36) fondos, lo cual representa el 65% del número actual de fondos con operación en Colombia. Esta tendencia sigue el crecimiento económico y la estabilidad de Colombia durante la última década, lo que ha contribuido al incremento del flujo de capitales internacionales en el país.





Fuentes de capital

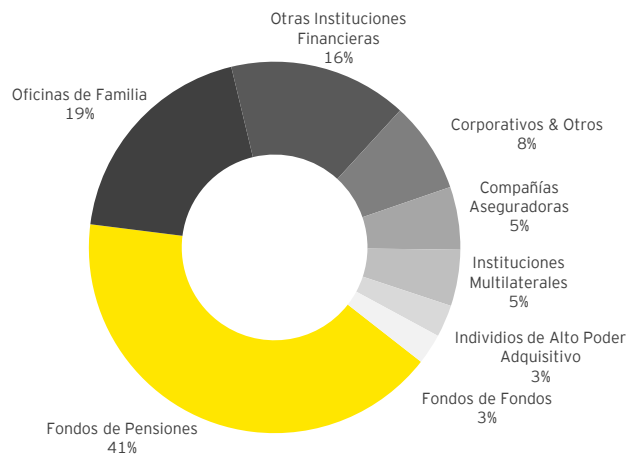
Fuentes de capital

¿Cuál es el perfil de inversionistas en Colombia? ¿De dónde vienen? ¿Cómo están distribuidos los recursos entre los Gestores Profesionales? Estas son algunas de las preguntas que contesta esta sección.

Capital por tipo de inversionistas

La distribución del capital por tipo de inversionista es la siguiente:

Capital por tipo de inversionista



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

Los principales inversionistas en la industria colombiana son los fondos de pensiones con el 41% del total de compromisos de capital y están representados por los cuatro (4) fondos de pensiones del país: Protección, Porvenir, Colfondos y Old Mutual. Luego se encuentran las oficinas de familia con 19% y otras instituciones financieras con el 16%, principalmente. Lo anterior evidencia una dependencia en un perfil concentrado de inversionistas que disponen de la mayoría de recursos para apalancar el crecimiento de la industria.

Posteriormente, a las tres (3) principales categorías de inversionistas que concentran el 76% de los aportes de capital, se encuentran los inversionistas corporativos con un 8%, especialmente representado por grupos empresariales colombianos como por ejemplo el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA).

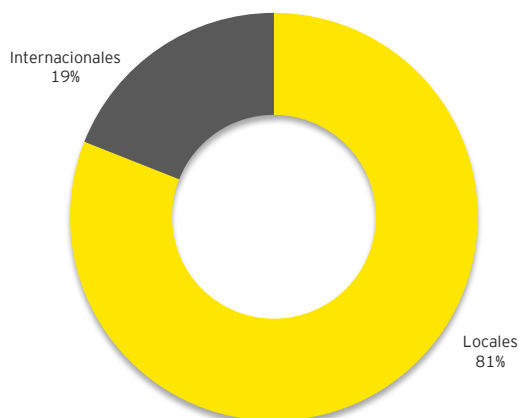
Por otro lado, en la categoría de compañías aseguradoras, que representa el 5% del total de compromisos de capital, se encuentran compañías como Seguros Bolívar, Suramericana de Seguros y Global Seguros, quienes han estado activos en la industria desde sus inicios y representan una fuente de recursos potencial importante para la segunda ronda de fondos en levantamiento de capital.

Recursos locales y extranjeros

Colombia se ha convertido en un foco de inversión en Latinoamérica y cada vez más capitales están llegando a través de inversionistas extranjeros. Esto ha sido posible principalmente, gracias a las mejoras en el contexto macroeconómico y político del país, así como en el ambiente para hacer negocios, la protección a inversionistas minoritarios y el fortalecimiento del ecosistema emprendedor.

Por su parte, la industria de fondos de capital privado se ha visto beneficiada por la estabilidad macroeconómica a través de las inversiones de actores locales quienes representan el 81%⁶ del total del número de participantes de la industria. Sin embargo, la participación de más y nuevos inversionistas extranjeros es una oportunidad de crecimiento, ya que hay espacio para incentivar la participación de esta categoría en Colombia.

Inversionistas locales e internacionales (2005 - 2014)

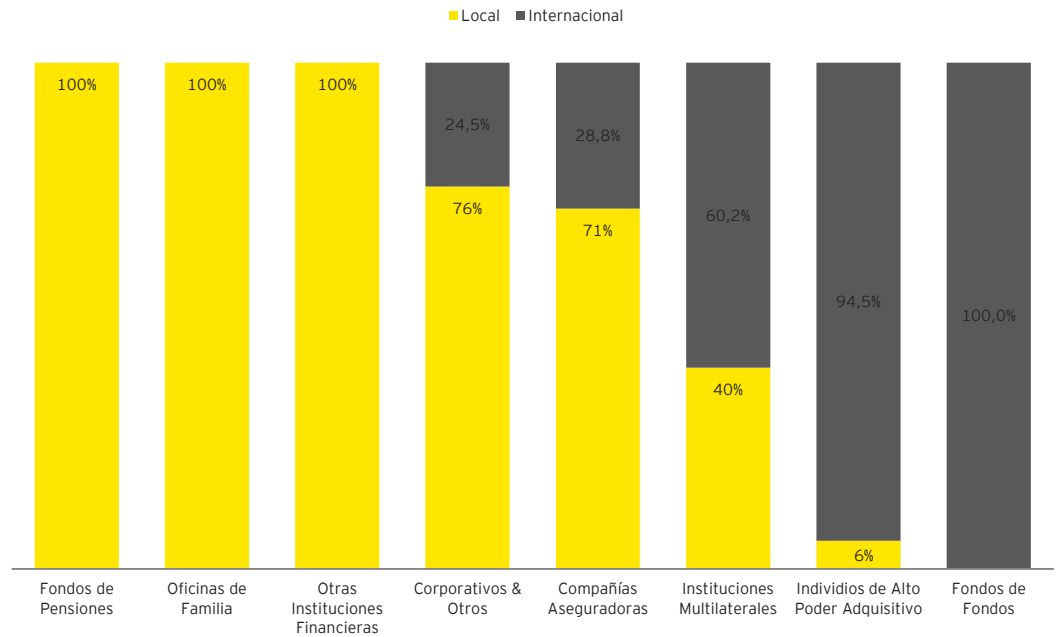


Fuente: Encuesta ColCapital 2014

En los tipos de inversionistas internacionales que participan en la industria, se encuentran las Oficinas de Familia, personas de alto poder adquisitivo (*High Networth Individuals*), instituciones financieras, organismos multilaterales y fondos de fondos, siendo esta última categoría la única que sólo cuenta con participación extranjera.

⁶ Dato a Julio 2014.

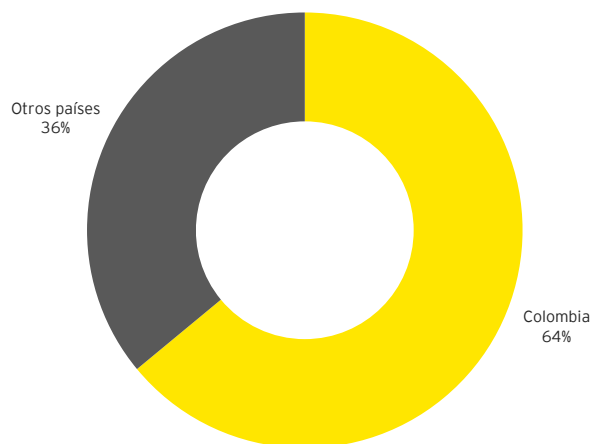
Número de inversionistas locales vs. internacionales por tipo de inversionista



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

A la fecha, Colombia cuenta con veinticuatro (24) fondos con un enfoque regional y treinta y un (31) fondos con un enfoque local, los cuales, en proporciones diferentes, estiman destinar recursos para apalancar el crecimiento de empresas y proyectos en Colombia. Los fondos locales destinan el 100% de sus recursos en Colombia, mientras los fondos con enfoque regional distribuyen sus recursos entre países como Colombia, Brasil, México, Chile y Perú.

Compromisos de capital a Colombia vs. otros países de fondos operando en Colombia 2005 - 2014



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

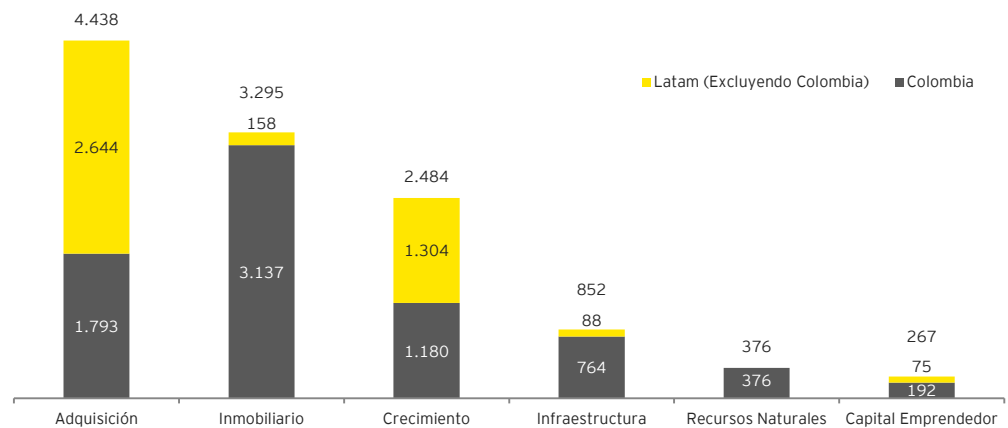
Del total de compromisos de los fondos de capital privado activos en Colombia (USD 11.712 millones), el 64% (USD 7.442 millones) estará destinado exclusivamente a inversiones en el país y el 36% (USD 4.270 millones) restante a inversiones en otros países de la región.

Compromisos de capital

Al cumplir diez (10) años de actividad, los compromisos de capital a 2014 de los fondos con operación en Colombia (tanto cerrados como con cierre inicial), ascienden a USD 11.712 millones para inversiones en Latinoamérica. Lo anterior representado en cincuenta y cinco (55) fondos activos, de los cuales cuarenta y dos (42) han logrado su cierre final y acumulan el 97% (USD 11.361 millones) del total de compromisos. Los trece (13) fondos restantes se encuentran aún en proceso de levantamiento de capital, esperando levantar recursos adicionales por USD 930 millones.

Ahora bien, si se analiza solamente la industria colombiana, el tamaño de la industria es bastante favorable. De los cincuenta y cinco (55) fondos activos, el 64% del total de los compromisos de inversión son destinados a inversiones en Colombia, lo cual indica que el tamaño de la industria local asciende a USD 7.442 millones. Los fondos con más compromisos son los de adquisición (*Buyout*), totalizando USD 4.438 millones de los cuales 40% (USD 1.793 millones) serán destinados a inversiones en Colombia, mientras que el 60% restante (USD 2.644 millones) a inversiones en el resto de Latinoamérica.

Compromisos de capital 2005-2014 (Fondos operando en Colombia) por tipo de fondo (USD millones)



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

Detrás de los fondos de adquisición se encuentran los fondos inmobiliarios que acumulan un total de USD 3.295 millones en compromisos, de los cuales el 95% (USD 3.137 millones) es destinado para inversiones en Colombia y el restante 5% (USD 158 millones) para Latinoamérica. La última de las categorías que está por encima de los USD 2.000 millones es la de fondos de crecimiento (*Growth*), estos suman USD 2.484 millones y se distribuyen 48% (USD 1.180 millones) para Colombia y 52% (USD 1.304 millones) para Latinoamérica.

Analizando el panorama en Colombia con respecto al monto de los compromisos de capital, es sorprendente el crecimiento acelerado que han presentado los fondos inmobiliarios en los últimos años (solo durante el 2012 se levantaron el 64% de los compromisos de capital actuales), posicionándose como la categoría que representa los mayores compromisos de capital en la industria colombiana (USD 3.137 millones). Hasta hace unos pocos años, el perfil de fondos más estructurado en Colombia habían sido los fondos de adquisición (USD 1.793 millones) y crecimiento (USD 1.180 millones). Estos últimos están enfocados en apalancar el tejido empresarial colombiano, invirtiendo en empresas de diferentes sectores económicos y tamaños de ventas para potenciar su crecimiento.

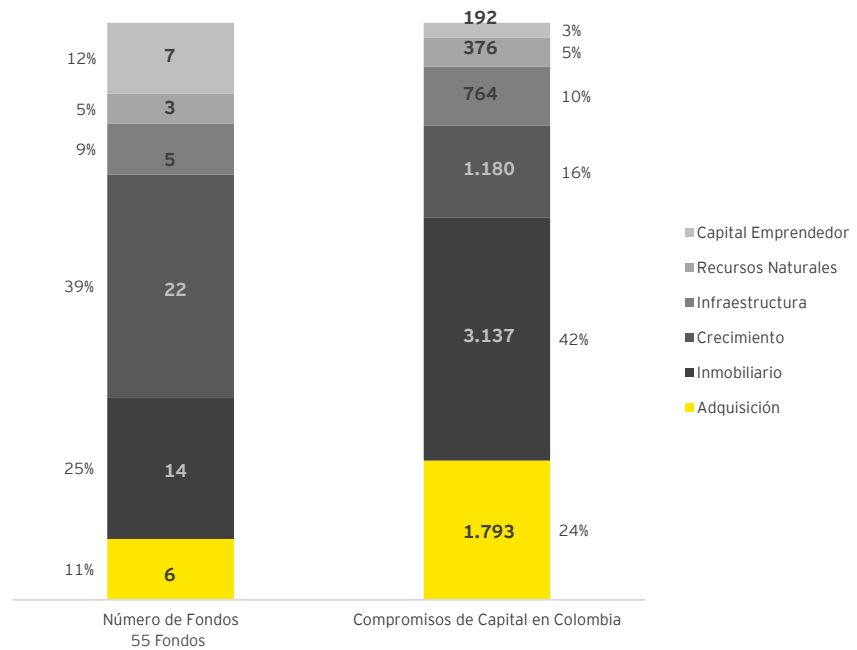
En cuanto a los otros tres (3) tipos de fondos: infraestructura, recursos naturales y capital emprendedor, se espera una fuerte expansión en los próximos años.

A la fecha, los fondos de infraestructura cuentan con compromisos de capital por USD 764 millones. Sin embargo, la expectativa es que esta cifra crezca en los próximos años, pues se espera que estos fondos se establezcan como los vehículos idóneos para canalizar recursos, tanto privados como públicos, para financiar los proyectos de infraestructura de cuarta generación establecidos por el Gobierno Nacional. En particular, los gestores profesionales han empezado a lanzar fondos de deuda para gestionar el riesgo derivado del ciclo de inversión más largo que caracteriza este tipo de inversiones.

Posteriormente, se encuentran los fondos de recursos naturales, que disponen de compromisos de capital por USD 376 millones. Dado el alto potencial en recursos naturales que tiene Colombia, esta es una categoría que en los últimos meses ha demostrado interés de inversionistas multilaterales, gobiernos e inversionistas internacionales. Dentro de la variedad de proyectos que se han financiado a través de estos fondos se encuentran inversiones en sectores como hidrocarburos, reforestación, caucho, cacao, piña y ganadería.

Seguido se encuentran los fondos de capital emprendedor (USD 192 millones en compromisos para Colombia), categoría que también ha crecido, pero a un ritmo más lento. Sin embargo, ya la industria empieza a sumar recursos interesantes para apalancar empresas en etapas de crecimiento mucho más tempranas. Si bien este tipo de fondos asume mayor riesgo por la etapa en la que se encuentran las empresas y/o proyectos en los que invierten, se percibe un crecimiento cada vez mayor de gestores interesados en este segmento en el país. Más allá del análisis del valor de los compromisos de capital, es importante analizar su concentración, ya que presenta un comportamiento interesante.

Concentración de compromisos de capital por tipo de fondo (USD millones)



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

Colombia cuenta con cincuenta y cinco (55) fondos de capital privado en operación. En número de fondos, la mayor participación la tienen los fondos de crecimiento (39%) y fondos inmobiliarios (25%). Seguido se encuentran los fondos de adquisición (11%), capital emprendedor (12%), infraestructura (9%) y finalmente los de recursos naturales (5%).

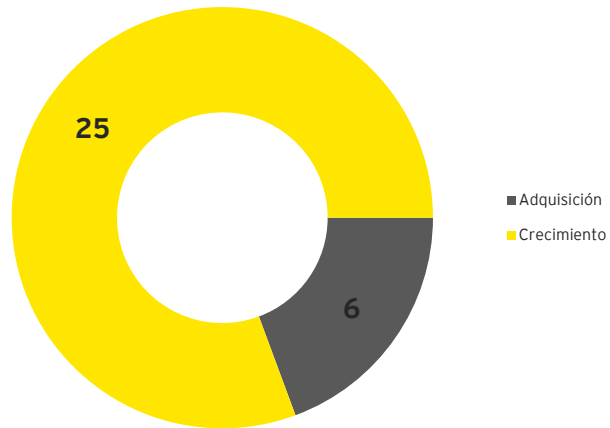
Inmobiliario: Los fondos inmobiliarios acumulan el 42% del total de los compromisos históricos en Colombia, y el número de fondos en este segmento (catorce (14) fondos) crece aceleradamente. Hoy en día, los catorce (14) fondos representan la mitad de los fondos empresariales (crecimiento y adquisición) en la historia de la industria, de los cuales en tan solo cuatro (4) años, entre el 2011 y 2014, se crearon diez (10) fondos.

Crecimiento vs. adquisición: Estos dos (2) tipos de fondos de capital privado corresponden en conjunto a la mitad de los fondos activos en Colombia. No obstante, existe una asimetría importante en su composición: 81% (veinticinco - 25 fondos) sigue una estrategia de crecimiento, mientras que sólo 19% (seis - 6 fondos) se consideran de adquisición. Cuando se analiza este hecho, considerando que el tamaño promedio de una inversión de un fondo de adquisición a nivel global en 2014 (USD 128,9 millones⁷) representa el 0,16% de la formación de capital bruto de Colombia⁸, hay pocas compañías en el mercado colombiano con el tamaño para un negocio de esta envergadura.

⁷ De acuerdo con el "Global Private Equity Report for 2015" de Bain & Company

⁸ El Banco Mundial define formación de capital bruto como: "La formación bruta de capital (anteriormente, inversión interna bruta) comprende los desembolsos en concepto de adiciones a los activos fijos de la economía más las variaciones netas en el nivel de los inventarios. Los activos fijos incluyen los mejoramientos de terrenos (cercas, zanjas, drenajes, etc.); las adquisiciones de planta, maquinaria y equipo, y la construcción de carreteras, ferrocarriles y obras afines, incluidas las escuelas, oficinas, hospitales, viviendas residenciales privadas, y los edificios comerciales e industriales. Los inventarios son las existencias de bienes que las empresas mantienen para hacer frente a fluctuaciones temporales o inesperadas de la producción o las ventas, y los "productos en elaboración".

Número de fondos de capital privado empresarial por tipo de estrategia



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

Típicamente, la estrategia de inversión de los fondos de adquisición cuenta con un fuerte componente de ingeniería financiera en el proceso de creación de valor. Por ende, es clave contar con un sistema financiero y un mercado de capitales robusto, al igual que de fortaleza de las políticas de gobierno corporativo. El mercado de capitales de Colombia todavía se encuentra en etapa de desarrollo, lo que significa que actualmente las posibilidades de financiamiento de adquisiciones son limitadas.

Capital de emprendimiento: este tipo de fondos cuenta con compromisos de capital por USD 192 millones, categoría que también ha crecido, pero en una menor escala. En el año 2008 fue creado el primer fondo de capital emprendedor Progresia Capital en el país y solo hasta 2011 se reactiva la operación de este tipo de fondos. A la fecha existen siete (7) fondos, lo que representa el 12% de la industria en número de fondos y 3% en compromisos de capital históricos. La consolidación y crecimiento del ecosistema emprendedor del país dependerá fundamentalmente de la capacidad de identificar proyectos innovadores, y la atracción de nuevos inversionistas, diferentes a los tradicionales fondos de pensiones. Igualmente, un marco regulatorio más flexible y nuevos incentivos tributarios serán requeridos para incentivar los inversionistas de este segmento.

Fondos de infraestructura: En lo referente a estos fondos, se espera que la simetría en el porcentaje de capital comprometido (10% - USD 764 millones) y el número de fondos (9% - cinco (5) fondos) se acentúe en la medida en que cierren los fondos de deuda levantados para los proyectos de cuarta generación.

A close-up, low-angle shot of rowers in a boat. The rowers are wearing bright yellow tank tops and dark shorts. They are holding oars with blue grips. The water is dark and rippling, reflecting the sunlight. The background is slightly blurred, showing more rowers in the same attire. The overall tone is warm and energetic.

Inversiones

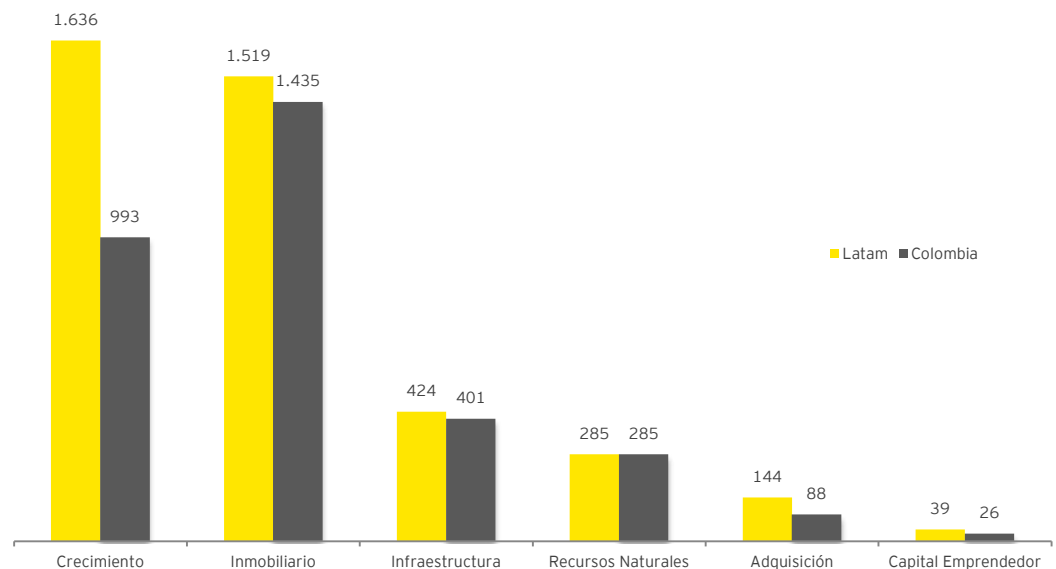
Inversiones

La siguiente sección presenta un análisis de la inversión de los fondos de capital privado desde 2005. ¿Cuánto capital ha sido invertido en Colombia? ¿Quién ha estado detrás de la inversión? ¿Qué sectores han recibido capital y cuánto hay disponible para invertir?

Capital invertido

El capital invertido en Colombia desde 2005 hasta 2013, se estima por un valor de USD 3.227 millones (43% del capital comprometido). La siguiente gráfica muestra la distribución de la inversión histórica por tipo de fondo con operación en Colombia, tanto en la Latinoamérica como en el país.

Capital invertido histórico (USD millones)



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

La inversión de los fondos inmobiliarios representa el 44% del total acumulado a la fecha (USD 1.435 millones), seguido de los fondos empresariales (crecimiento y adquisición) con 31% (USD 993 millones). En cuanto a los fondos de infraestructura, tan solo han invertido USD 401 millones en el país, y se espera que aumenten sus desembolsos durante los próximos años en la medida en que los proyectos de cuarta generación logren sus cierres financieros. Por otro lado los fondos de emprendimiento han invertido USD 26 millones en empresas en etapa temprana, acompañando el desarrollo de políticas públicas implementadas durante los últimos 5 años. Programas como iNNpulsA, AppsCo de MinTic y Endeavor, al igual que iniciativas privadas como la Fundación Bavaria y Emprende País del Grupo Bolívar, han sido clave en el desarrollo de este sector.

Inversiones por sector

En línea con lo mencionado anteriormente, la mayor actividad de inversión ha estado dirigida al sector Inmobiliario, representando el 44% (USD 1.414 millones) del total de recursos invertidos, seguido por los sectores de energía y minería con 15% (USD 482 millones) y 10% (USD 321 millones) respectivamente. La asignación de recursos hacia estos sectores económicos, retrata la actividad económica del país a lo largo de la última década, donde se han visto grandes inversiones en plantas hidroeléctricas, acompañado del auge del sector Petróleo y Gas, factores que impulsaron la actividad económica del país. Con la reciente caída en los precios del petróleo, se espera que este escenario cambie en los próximos meses, reemplazando las inversiones en industrias dependientes del petróleo por proyectos de infraestructura o desplazando recursos hacia otros sectores económicos.

Inversión histórica por sector en Colombia (USD millones)



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

Esta situación es muy particular de Colombia, ya que según el estudio de EY "Great expectations: What's next for Latam PE", en términos generales la inversión del capital privado en Latinoamérica se concentra en los sectores de consumo masivo (32%), financiero (23%) y tecnología (18%), limitando tan solo un 2% de la inversión al sector petróleo y gas.



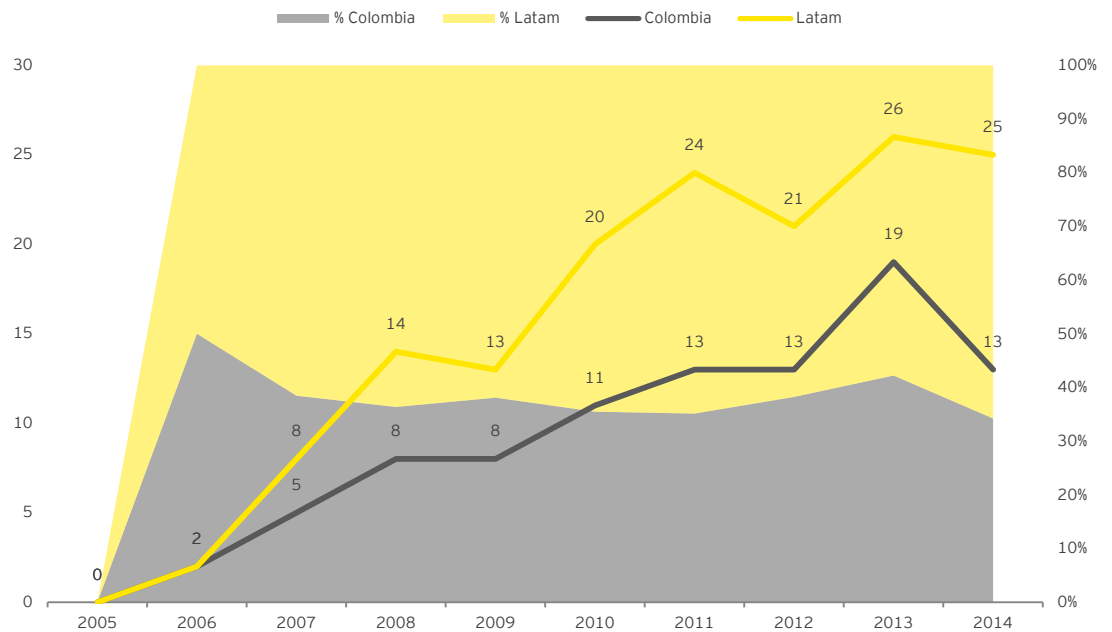
Número de inversiones

La evolución de la industria de capital privado también puede medirse a través del ritmo de inversiones. La actividad local de los fondos activos en Colombia, al igual que la actividad regional, ha incrementado significativamente desde 2006. Alineado con el lanzamiento de nuevos fondos, se espera que la actividad de inversión siga aumentando durante por lo menos cuatro (4) años.

Se estima que a lo largo de los diez (10) años de vida de la industria, los fondos activos en el país han concretado cuatrocientas veintiún (421) inversiones en Colombia y doscientas treinta y nueve (239) adicionales en Latinoamérica, incluyendo proyectos de recursos naturales e inmobiliarios. En cuanto a la inversión en empresas colombianas, se estima que de las cuatrocientas veintiún (421) inversiones realizadas en el país, ciento veintisiete (127) inversiones fueron empresariales.

A continuación, se presenta la evolución de una muestra de ciento cincuenta y tres (153) inversiones, de las cuales noventa y dos (92) fueron en Colombia:

Inversiones de los fondos con operaciones en Colombia



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

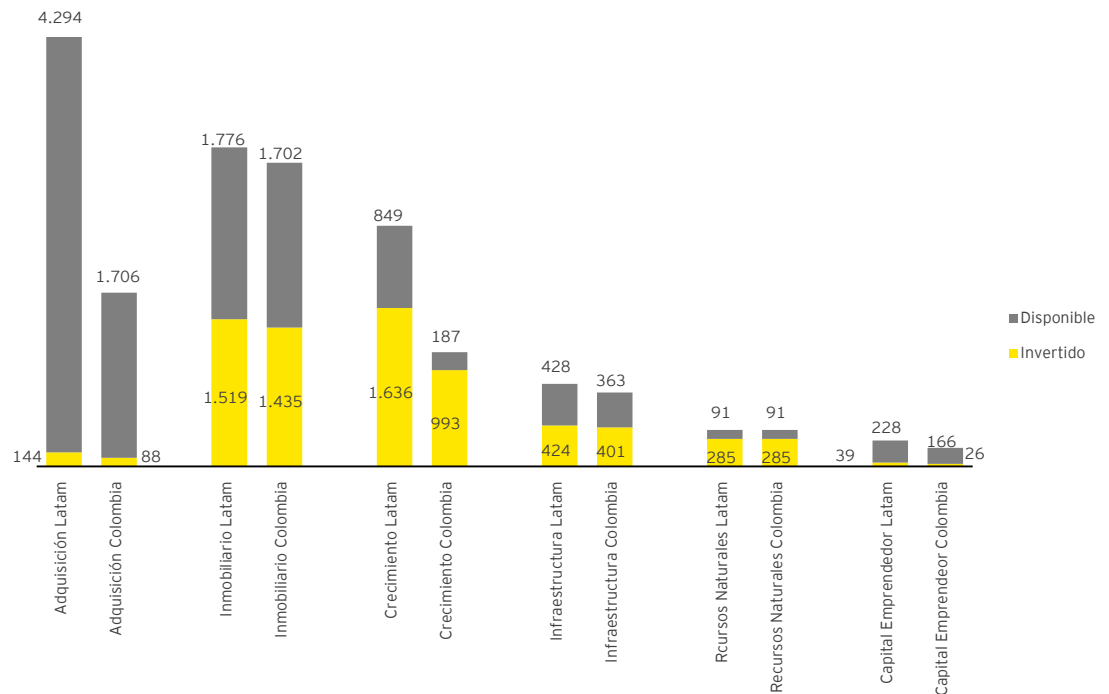
Hasta el 2010 se observa un crecimiento sostenido en la mayoría de los años en el número de inversiones en Colombia. A partir del 2010, se supera por primera vez el umbral de diez (10) inversiones por año alcanzando un promedio de catorce (14) inversiones por año hasta 2012. El 2013 ha sido el año más activo en inversiones con diecinueve (19) transacciones en Colombia, alineado con la tendencia en Latinoamérica, es un año récord en inversiones tanto en Colombia como en la región⁹. En cuanto al 2014, se concretaron trece (13) inversiones regresando a la tendencia que había tenido la industria durante los años 2011 y 2012.

Capital disponible vs. inversión histórica

Dado el monto total de compromisos de capital de la industria en Colombia (USD 7.442 millones) y la actividad de inversión (USD 3.227 millones), se estima que aún hay capital disponible para inversión en Colombia de cerca de USD 4.215 millones.

Los fondos de adquisición son los que más capital disponible tienen con un total de USD 1.706 millones (40% del total disponible para Colombia) destinados a proyectos colombianos. En segundo lugar se encuentran los fondos inmobiliarios que también suman USD 1.702 millones (40% del total disponible para Colombia) reservados para inversión local. Detrás de estas dos (2) categorías siguen infraestructura con USD 363 millones, crecimiento con USD 187 millones, capital emprendedor con USD 166 millones y finalmente recursos naturales con USD 91 millones.

Capital disponible vs. capital invertido (USD millones)



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

⁹ De acuerdo con LAVCA durante el 2013 fueron invertidos USD 89 Billones a través de los fondos de capital privado en Latinoamérica

Cuando se observa el panorama de recursos disponibles para inversiones en Latinoamérica de parte de fondos con operación en Colombia, se tiene que hay un total de recursos de USD 7.666 millones, lo que implica que Colombia acumula el 55% (USD 4.215 millones) de la totalidad de fondos disponibles.



A high-angle photograph of a kayaker in a yellow kayak navigating white water rapids. The kayaker is wearing a blue helmet, a red and black jacket, and black pants. He is holding a black paddle with both hands, positioned vertically. The water is turbulent and white with foam. The word "Salidas" is overlaid in white text on the left side of the image.

Salidas

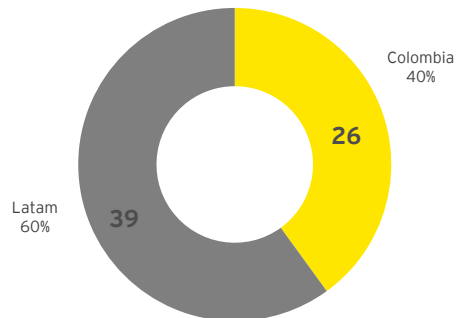
Salidas

Colombia y Latinoamérica¹⁰

Entre 2005 y 2014 se han identificado sesenta y cinco (65) salidas de las inversiones de los fondos de capital privado con operación en Colombia. De las sesenta y cinco (65) salidas, veintiséis (26) salidas han sido en Colombia y las treinta y nueve (39) restantes, en diferentes países de Latinoamérica. Dado el estado de desarrollo de la industria en Colombia, se espera que la actividad de salidas crezca en los próximos cuatro (4) años, dado el cumplimiento de un número representativo de fondos de capital privado de sus ciclos de vida completos.

De acuerdo con el estudio de EY, *"Great expectations: What´s next for Latam PE"*, el periodo medio de mantenimiento de una inversión por parte del capital privado en Latinoamérica asciende a casi seis (6) años. En Colombia esta media ha sido superada en la mayoría de los casos. En más del 50% de los casos, la decisión de venta estuvo determinada por el fuerte crecimiento del negocio, ponderando en menor medida aspectos como las circunstancias del mercado o la existencia de un inversor inesperado. Por todo ello, se espera una mayor actividad de salidas en el corto plazo.

Número de salidas (2005 - 2014)



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

Las estrategias de salida más empleadas en el mercado colombiano han sido la venta a inversores estratégicos y las ventas secundarias (venta de un fondo a otro fondo), con el fin de continuar con el crecimiento de los activos en el largo plazo.

En diez (10) años de operación todavía no se ha presentado una salida a través de emisión de acciones, esto se debe principalmente al tamaño reducido de las empresas vendidas, pero también a la baja liquidez y tamaño reducido del mercado de renta variable en Colombia (74 emisores contra 520 de la NYSE¹¹). La Bolsa de Valores de Colombia se encuentra en constante promoción de nuevos emisores y la creación de un segundo mercado de valores.

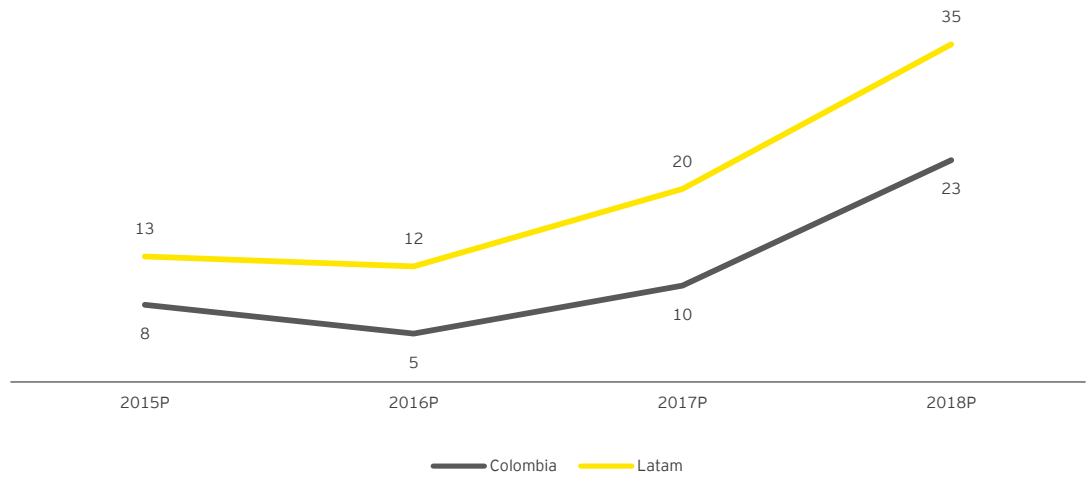
¹⁰ Todos los datos de salidas incluyen 15 películas de un fondo cinematográfico, Dynamo

¹¹ New York Stock Exchange. Bolsa de Valores de Nueva York

Pronóstico (2015 - 2018)

La siguiente gráfica presenta un pronóstico de las salidas esperadas en Colombia y Latinoamérica para **las inversiones actuales de los fondos activos en Colombia**. El pronóstico está basado en el año de inversión de una muestra de ciento cuarenta y tres (143) compañías del portafolio de los fondos y los siguientes estimados de la duración del periodo de inversión, por tipo de fondo:

Número de salidas esperadas



Fuente: ColCapital¹²

El año de salida proyectado para una inversión se estima sumándole al año de entrada, la duración promedio de la inversión, dependiendo de la naturaleza del fondo, como se indica en la siguiente tabla:

Tipo de Fondo	Periodo promedio de tenencia de inversiones (años)
Fondos de Capital Emprendedor	5
Fondos de Crecimiento y Adquisición	6
Infraestructura	7
Inmobiliario	20
Recursos Naturales	30

¹² Basado únicamente en una muestra de ciento cuarenta y tres (143) inversiones de los fondos asociados a ColCapital

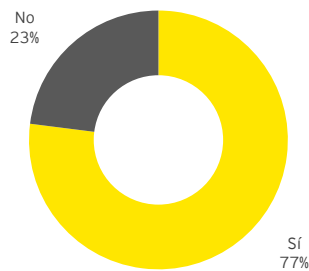
A close-up, action-oriented photograph of a kayaker in a bright yellow kayak navigating through white water rapids. The kayaker's hand is visible, gripping a black paddle with a green blade. The kayak is partially submerged, and the water is splashing and foaming around it. The background is a blurred blue-grey water surface.

Impacto en Gobierno Corporativo

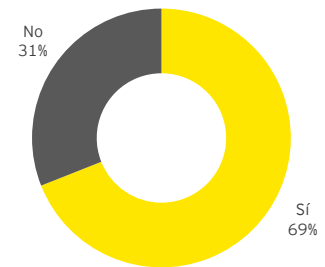
Impacto en Gobierno Corporativo

Durante la última década, múltiples estudios han mostrado que la inversión de los fondos de capital privado en una empresa o proyectos contribuye en la mejora de su desempeño. Las principales razones se deben a un mayor monitoreo y control sobre la gerencia, mejores esquemas de incentivos, mejor uso de recursos y niveles de deuda, así como la mejora en las prácticas de gobierno corporativo. En Colombia se ha evidenciado una gran labor de los gestores profesionales en la generación de valor en este sentido. Las siguientes gráficas muestran algunas medidas tomadas por los gestores profesionales: formalización de la Junta Directiva, creación de Comités Internos y cambio de Revisor Fiscal.

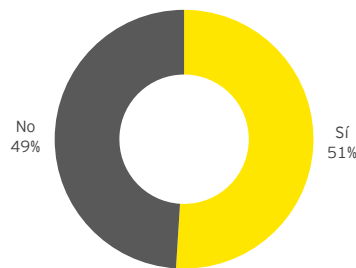
Formalización de Junta Directiva



Creación de Comité Interno




Cambio del Revisor Fiscal



Fuente: Encuesta ColCapital 2014

Como se muestra en las gráficas anteriores, el porcentaje de compañías en las que se formalizó la Junta Directiva o en las que se crearon Comités Internos es bastante alto, 77% y 69% respectivamente, mientras que en sólo 51% de las inversiones los Gestores Profesionales hicieron cambios en el revisor fiscal. Dado que un alto porcentaje de las inversiones de la industria han sido en empresas en etapa de crecimiento, muchas de estas compañías son negocios familiares y/o relativamente pequeños, lo que explica por qué, en la mayoría de los casos, es necesario reforzar sus prácticas de gobierno corporativo.



Impacto en empleo

Impacto en empleo

El impacto de los fondos de capital privado no se limita al incremento en el valor de las compañías en las que invierten; también generan un impacto positivo en el empleo, a través de la profesionalización de los equipos gerenciales, la generación de nuevos puestos de trabajo, y la formalización de empleos existentes. Todo esto, en el marco de un mejor gobierno corporativo, que suele contemplar políticas de empleo, planes de incentivos y planes de carrera, entre otros aspectos que contribuyen a mejorar la formación y el clima laboral.

Como se muestra a continuación, sobre sesenta y nueve (69) compañías de portafolio analizadas, los fondos de capital privado crearon siete mil trescientos noventa y tres (7.393) empleos desde el momento de la inversión hasta 2013 o la salida del fondo, de los cuales el 49% fueron femeninos.

Creación y formalización de empleo

Muestra sobre la base de 69 empresas de portafolio (16% del total)

	Al inicio	Al final*	Crecimiento	Var. %
Total empleos	19.546	26.939	7.393	38%
Empleos femeninos	7.295	10.915	3.620	50%
Empleos Formalizados			3.842	20%

(*) Fin de 2013 o salida del fondo, lo que haya ocurrido primero.

Fuente: Encuesta ColCapital 2014

Durante los ocho (8) años comprendidos entre 2005 y 2013, la economía colombiana creó alrededor de cuatro punto tres (4,3) millones de empleos de los cuales la industria de fondos de capital privado es responsable por siete mil trescientos noventa y tres (7.393) puestos. Esta cifra corresponde únicamente a la creación directa de puestos en aproximadamente el 16% de las empresas de portafolio (información de empleo únicamente disponible para una muestra de las inversiones). Dado que la muestra representa una fracción de las compañías de portafolio, se estima que en total la industria es responsable de poco más de 1% de la creación de empleo del país en ese período.

Además de la creación de empleo, la industria ha ayudado a resolver el problema de la informalidad de la clase trabajadora colombiana. Desde el nacimiento de la industria hasta 2013, esta ha sido responsable de la formalización de más de tres mil ochocientos cuarenta y dos (3.842) empleos (la cifra corresponde aproximadamente al 16% de las empresas de portafolio), lo que representa 0,42% del total de empleos formalizados en el mismo periodo (914.000¹³). A partir de esta cifra se estima que, en total, la industria de fondos de capital privado ha contribuido con la formalización de 2,56% de los trabajadores colombianos en los últimos diez (10) años.

Si a la fecha este es el efecto en el empleo nacional, cuando la industria apenas ha puesto un pie en el país, hacia futuro los fondos de capital privado tendrán un papel esencial en la creación de empleo y en la transferencia de los beneficios del crecimiento económico a la población general.

¹³ Fuente: DANE

Casos de estudio



Casos de estudio

En razón a los premios entregados en la Primera Gala de la Industria de Fondos de Capital Privado en Colombia en Septiembre de 2014, diez (12) fondos presentaron casos de estudio para concursar en las categorías Impacto Empresarial, Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo. En esta sección se presentan algunos de ellos para ilustrar la labor de los fondos de capital privado dentro de las compañías.

Bodytech - SEAF Colombia

Caso: Bodytech	Gestor: SEAF Colombia
Categoría: Impacto Empresarial	Año de entrada del Fondo a la Empresa: 2007
Línea temática del caso: Gestor promotor del desarrollo comercial de la empresa	



A mediados de 2007 y luego de un proceso de negociación de casi dos años, el gestor profesional SEAF Colombia, a través del Fondo Transandino Colombia (FTC) - "El Fondo" logró su segunda inversión en una de las empresas emblemáticas de Colombia, el Club Deportivo Bodytech. SEAF Colombia, en un periodo de siete (7) años como inversionista, logró que la compañía Bodytech pasara de tener veinticuatro (24) puntos en Colombia a ciento veintisiete (127) al cierre del año 2014, de treinta dos mil (32.000) a doscientos treinta mil, trecientos veinticinco (230.325) miembros activos y finalmente de ser una empresa colombiana a una empresa Multilatinas con operaciones en Perú y Chile.

Bodytech, constituida en 1997, es una compañía que ofrece servicios de salud a través de centros de acondicionamiento físico, con el objetivo principal de promover el mejoramiento de la calidad de vida y las condiciones físicas y mentales de sus afiliados a través de programas de promoción, prevención y rehabilitación. Su operación está definida como un centro médico deportivo de primer nivel supervisado por la Superintendencia de Salud de Colombia.

Al momento de la inversión del Fondo, Bodytech tenía veinticuatro (24) sedes, de las cuales nueve (9) operaban bajo la marca Athletic. Con el plan de crecimiento trazado, ocho (8) sedes Athletic fueron potencializadas para ofrecer mejores servicios a los afiliados. Dicha mejora incluyó el cambio de la marca Athletic a la marca Bodytech, fortaleciendo la marca en Bogotá y, posteriormente, abarcar el mercado colombiano, tanto en Bogotá como en ciudades intermedias, así como también entrar a operar en mercados regionales en Latinoamérica. Con el fin de maximizar ventas y utilidades, al igual que estandarizar procesos, SEAF Colombia apoyó en 2008 una estrategia de segmentación de clientes, sedes, tarifas y servicios, logrando estructurar estrategias de venta puntuales que permitieran que la organización focalizara sus esfuerzos tanto comerciales como operativos y administrativos.

La estrategia de segmentación generó la optimización del número de afiliados por metros cuadrado, demostrando la eficacia de esta estrategia dadas las diferencias entre sedes de servicio. De igual manera, la segmentación incremento el indicador de retención de clientes (de 31% en 2007 a 52% a finales de 2014), así como la optimización en el servicio post venta, a través de los planes Elite, donde el cliente autoriza el cobro de las mensualidades a través de débito automático, obteniendo una tarifa preferencial. La estrategia impulsó una mejor distribución del portafolio, donde el Plan Elite (membresía de por vida y pago de una tarifa mensual de mínimo doce - 12 meses) pasó a tener una mayor participación vs el Plan Counter (Membresía limitada: el cliente paga una membresía inicial y adquiere un paquete de servicios

con una duración a término fijo), brindando estabilidad en el flujo de caja, mayor liquidez a largo plazo e incremento en la fidelización del cliente.

En materia de retención, volumen y facturación, se identificó el gran potencial en el segmento corporativo para los distintos servicios ofrecidos y se implementó un plan de ventas asignándole un segmento puntual dentro del portafolio. El resultado alcanzado fueron alianzas corporativas (por ejemplo la Sede Corporativa Pacific Rubiales) que generan desde 2013 un mayor número de afiliados y más aún, un mayor número de afiliados por metro cuadrado, optimizando la estructura de costos.

Por otro lado, SEAF Colombia brindó soporte estratégico en el crecimiento orgánico de la compañía a través de la apertura continua de nuevas sedes en ciudades principales e intermedias en Colombia, alcanzando de esta forma un posicionamiento nacional de la marca.



A partir de la estrategia de segmentación, el gestor profesional apoyó el crecimiento no orgánico de Bodytech. El crecimiento de la compañía inició en 2007 con la adquisición total de la cadena de gimnasios Athletic en Bogotá, reemplazando dicha marca por Bodytech, ubicando sus sedes en la segmentación enfocada a estratos socioeconómicos bajos. Bodytech realizó mejoras y acondicionamiento en las sedes con el fin de posicionar la marca como un servicio de alta calidad indistintamente del enfoque de segmento. Teniendo en cuenta las oportunidades de expansión y con el fin de tener una mayor participación de mercado en la segunda ciudad más importante de Colombia, Medellín, y dadas las similitudes con la marca Bodytech, SEAF Colombia realizó el soporte estratégico en la adquisición de la cadena de gimnasios Forma, con ocho (8) sedes en Medellín y una en Armenia, consolidando la marca Bodytech a lo largo del país.

Continuando con un enfoque de expansión, SEAF Colombia brindó asesoría, soporte en ejecución y apoyo en el lanzamiento de Bodytech en Perú, cuya primera operación fue la apertura en 2009 de una sede en Lima. En 2013, la compañía en Perú adquirió la cadena de gimnasios Energym, dadas las similitudes y ubicación de sus sedes. Hoy Bodytech - Perú es líder en el mercado peruano con quince (15) sedes y treinta mil doscientos noventa y nueve (30.299) afiliados al cierre del año 2014.

Las oportunidades de mercado de Bodytech se ampliaron a nivel regional con su primera inversión en Perú. Con esto en mente, SEAF Colombia ofreció asesoría, soporte en ejecución y análisis financiero de la viabilidad de la adquisición en 2012 de SportLife, una cadena local de gimnasios que contaba con doce (12) sedes propias y treinta (30) franquicias distribuidas en las ciudades principales de Chile. Hoy en día, la marca SportLife es líder en el mercado chileno y busca crecer continuamente a través de apertura y/o adquisición de nuevos negocios similares dentro del país. Las estrategias de expansión y apertura de nuevos mercados constituyen hoy a Bodytech como una Multilatina de gran reconocimiento.

Ecoflora - Promotora de Proyectos

Caso: Ecoflora	Gestor: Promotora de Proyectos
Categoría: Impacto Empresarial	Año de entrada del Fondo a la Empresa: 2009
Línea temática del caso: Alianzas adecuadas para que el negocio crezca sin perder su naturaleza	



Ecoflora surgió como una iniciativa empresarial de la Familia Cock, con una propuesta innovadora en el desarrollo de productos con base en extractos vegetales, tales como bio-pesticidas para la industria agrícola y posteriormente, bio-insumos para las industrias de alimentos, cosméticos y cuidado personal y del hogar. La compañía cuenta con una trayectoria de dieciséis (16) años de intenso trabajo en fortalecer sus procesos de investigación, desarrollo e innovación y ha logrado un posicionamiento importante como oferente de soluciones amigables con el medio ambiente y socialmente responsables.

En noviembre de 2009, Ecoflora recibió recursos de inversión de parte del Fondo Progres Capital - "El Fondo" y el acompañamiento del Gestor Profesional Promotora de Proyectos, con el fin de fortalecer las estrategias de llegada al mercado y continuar la consolidación de las actividades de innovación y desarrollo de producto. En el momento en el que el Fondo realizó la inversión en Ecoflora, la compañía estaba analizando estrategias para lograr un mayor alcance comercial de los productos ya desarrollados, específicamente para los bio-pesticidas de uso agrícola, los cuales ya habían sido ampliamente probados. Dadas las características de estos insumos y el mercado al cual están dirigidos, la estrategia más acertada consistía en llegar al ámbito internacional a través de un aliado estratégico.

Luego de tener acercamientos con varios jugadores de la industria de insumos agrícolas, la administración y los accionistas de Ecoflora, llegaron a la conclusión de que el mejor aliado para desarrollar la estrategia planteada era la empresa estadounidense GOWAN Company. Esta compañía cuenta con más de cincuenta (50) años de trayectoria en el mercado de pesticidas químicos de uso agrícola, tiene presencia en setenta (70) países y un nivel de facturación de aproximadamente USD 500 Millones al año. GOWAN es una empresa familiar y cuenta con estructuras claras de gobierno corporativo, teniendo especial interés en involucrar la innovación en su oferta de soluciones.

Los acercamientos con GOWAN evidenciaron su claro interés en incursionar en el mercado de productos orgánicos y naturales; en este sentido, no solo estaba buscando alianzas comerciales, sino también alternativas de vinculación accionaria. Ante esta posibilidad, al interior de Ecoflora se realizó un análisis exhaustivo de la estrategia y la operación que hasta ahora se venía desarrollando. Del proceso se concluyó que, bajo una misma compañía, estaban operando dos negocios construidos a partir de tecnologías y materias primas similares, pero con una evolución y estrategias comerciales diferentes.

El negocio de bio-insumos agrícolas presentaba un mayor nivel de madurez, dado que los productos de esta línea estaban completamente desarrollados y listos para comercializarse internacionalmente a mayor escala, lo cual requería altos niveles de inversión en registros de comercialización y una fuerza de ventas muy sólida en cada país. En esta línea de pensamiento, tenía bastante sentido contar con un socio estratégico para emprender estas acciones. Sin embargo, dicho socio no estaría dispuesto a asumir el riesgo de un negocio en etapa más temprana como el de bio-insumos industriales (para alimentos y cosméticos). Tampoco daría un mayor valor agregado ya que no está dentro de su misma industria y no

representa posibilidades de integración estratégica de procesos. A todas luces, el camino más adecuado para enfrentar los nuevos retos, era la escisión de la unidad del negocio de bio-insumos agrícolas.

En el mes de julio de 2011, se constituyó la compañía Ecoflora Agro S.A.S, a la cual le fueron transferidos los activos, la propiedad intelectual y los equipos de trabajo que venían desempeñándose en el negocio de bio-insumos agrícolas. El 31 de agosto de 2011, se materializó la transacción que permitió la entrada de GOWAN como accionista de Ecoflora Agro, bajo las siguientes condiciones: la multinacional adquirió el total de la propiedad del Fondo, y un porcentaje adicional de la familia Cock. Adicionalmente, GOWAN otorgó a Ecoflora Agro USD 800.000 destinados a financiar el desarrollo de la innovación de la compañía.



El análisis de rentabilidad de esta transacción arroja una Tasa Interna de Retorno bruta de 52,3% EA (durante el periodo de inversión 2009 - agosto de 2011). Es importante aclarar, que el Fondo conserva su participación en el negocio de bio-insumos industriales, por lo que la tasa interna de retorno calculada podrá variar de acuerdo con el comportamiento de esta empresa, en la que el Fondo mantiene su participación. Para el Fondo, sus inversionistas y Promotora como gestor del mismo, esta transacción reviste especial importancia, al constituirse en la primera desinversión que realiza un Fondo de Capital Emprendedor en Colombia.

Después de la escisión del negocio de bio-insumos agrícolas, Ecoflora S.A.S. concentra su negocio exclusivamente al desarrollo de insumos para las industrias de alimentos, cosméticos y en productos para el cuidado personal y del hogar -Ecoflora Cares-. El Fondo se mantiene como accionista de este negocio, en el que

se ha evidenciado un gran potencial de mercado para sus soluciones, y por lo cual se está ejecutando un plan que permita vincular jugadores estratégicos que aceleren la entrada a dichos mercados.

La principal apuesta de Ecoflora Cares radica en el desarrollo de colorantes naturales a partir de la biodiversidad colombiana, con aplicaciones en alimentos y cosméticos: la empresa ya cuenta con una patente aprobada para la extracción de colorante azul de jagua. De igual manera, se está adelantando la investigación de otros colorantes de fuente natural y se está avanzando en las negociaciones con importantes empresas oferentes de insumos para las industrias cosmética y de alimentos, con el fin de garantizar la comercialización efectiva y de alto nivel de los colorantes desarrollados por Ecoflora.

Con la inversión del Fondo en Ecoflora, se dio un giro en la estrategia de la compañía, enfocando los esfuerzos de la gestión en la innovación, más que en la comercialización y producción. Este cambio concentró a Ecoflora en la generación de productos naturales disruptivos, capaces de reemplazar de manera eficiente los químicos existentes en el mercado, uniendo inicialmente estos esfuerzos en el desarrollo de colorantes naturales y otros productos para la industria de alimentos y cosméticos.

El Fondo también influyó en un cambio en el mercado objetivo de dichos colorantes. Inicialmente Ecoflora había identificado a la Región Andina como el cliente objetivo de los productos, dada la cercanía geográfica y las similitudes culturales. El Fondo ayudó a identificar nuevos clientes potenciales que buscaban un producto natural y de mayor valor agregado, y dispuestos a pagar mejores precios por obtener un producto diferenciado y amigable con el medio ambiente.

Grupo Emi - Tribeca Asset Management

Caso: Grupo Emi	Gestor: Tribeca Asset Management
Categoría: Impacto Empresarial	Año de entrada del Fondo a la Empresa: 2006
Línea temática del caso: Consolidación global a través de la implementación del Tribeca Way	



El proceso del Grupo Emi es un ejemplo valioso de la filosofía del Gestor Profesional Tribeca Asset Management (Tribeca) de convertir buenas compañías locales en grandes campeones mundiales. En solo ocho (8) años, el Grupo Emi pasó de ser una empresa con operaciones en una ciudad, a convertirse en una multinacional integrando varias empresas de distintos países, pasando a ser hoy líder latinoamericana en la prestación de servicios de atención médica pre-hospitalaria. Igualmente, la empresa está incursionando en otros servicios en el manejo de seguridad y emergencias. En el mismo periodo multiplicó por 2,5 los ingresos y alcanzó casi un millón de afiliados. Emi trabaja por la salud y vida de las personas todos los días. En el último año, la compañía prestó alrededor de un millón cuatrocientos mil (1.400.000) servicios.

El Grupo Emi fue seleccionado por Tribeca dado que mostraba una fuerte posición competitiva en el mercado, siendo protagonista de la industria de servicios médicos pre-hospitalarios. Esta alta posición competitiva fue alcanzada gracias a la prestación de un servicio de alta calidad (98% en la tasa de satisfacción de sus clientes) a precios asequibles a sus usuarios. La estratégica mezcla entre precio y calidad había permitido al Grupo atender un amplio segmento de clientes, con proyecciones sostenible en el largo plazo. Como resultado, Emi presentaba una marca establecida y diferenciada de sus competidores en Colombia, además de ser una compañía rentable con un fuerte flujo de caja operativo.

El entorno también era propicio para la inversión, dada la baja penetración de la industria de la salud en América Latina, y la creciente demanda de servicios de salud y atención en casa. Debido a su combinación de precio y calidad, Emi estaba en una posición única para crecer el negocio de los servicios pre-hospitalarios, tanto en cobertura regional y en penetración de mercados para captar esa creciente demanda de servicios de salud en la región.

Desde su primera adquisición (Emi Antioquia), Tribeca implementó su estrategia de creación de valor, llamada Tribeca Way, la cual se sigue aplicando hoy en Grupo Emi. El plan de negocio del proyecto Grupo Emi fue concebido desde un principio alrededor de esta metodología, siguiendo sus ocho (8) parámetros de creación de valor. El impacto generado por Tribeca en el Grupo Emi estuvo orientado hacia cuatro (4) frentes de trabajo: gestión de marca, estructuración del talento humano, internacionalización y optimización operacional.

El desarrollo de la estrategia de Tribeca consistió principalmente en liderar la adquisición y creación de diferentes empresas, para pasar de una compañía regional en Antioquia a ser la líder de su segmento en Latinoamérica, con presencia en ocho (8) países y dieciocho (18) ciudades. El año 2006, Tribeca realizó la adquisición de la compañía Emi Antioquia en la ciudad de Medellín iniciando así la consolidación del Grupo Emi. A lo largo del 2007, la expansión de la compañía continúa con la adquisición de diferentes empresas de atención pre-hospitalaria en Colombia, Uruguay, Panamá, Ecuador y Venezuela. En 2008, se consolida el Grupo Emi en Colombia, pasando de ser una compañía de ámbito exclusivamente local, con presencia solo en la ciudad de Medellín, a ser una compañía nacional con sede en las tres (3) principales ciudades del país, Bogotá, Medellín y Cali. Posteriormente, y siguiendo una estrategia de expansión, en julio de 2008 se logra consolidar Emi como una compañía

multinacional, adquiriendo el 100% de la empresa Perses S.A., sociedad uruguaya, empresa de servicios de emergencia en ese país.



Por otro lado, uno de los enfoques de mejoramiento se vio reflejado en la estructuración del talento humano de la compañía. Tribeca fortaleció la administración, contratando funcionarios con experiencia en la integración de compañías y en el sector salud. Igualmente, se implementó la compensación variable por resultados como política de remuneración e incentivos, lo que permitió contratar personas con experiencia en grandes multinacionales. Adicionalmente, creó un programa de jóvenes talentos y analistas que fueron reclutados de distintas universidades en Colombia y Europa, con el fin de formar equipos interdisciplinarios y que pudieran rotar por todos los departamentos de la compañía. Hoy, varios de los participantes de este programa hacen parte del equipo directivo de Grupo Emi. La estructuración del talento humano del grupo mostró cambios notorios en el área comercial. Respondiendo al crecimiento del área, en 2008 se implementó el programa de educación y entrenamiento de la fuerza de

ventas, además de la implementación de un sistema de remuneración a los vendedores atado a su volumen de ventas.

Gracias a la gestión comercial realizada en el desarrollo de negocios existentes, las nuevas aperturas, adquisiciones, mercadeo y desarrollo de nuevos canales, el Grupo Emi logró pasar de quinientos cuarenta y ocho mil, ciento noventa y siete (548.197) afiliados en 2006 a nueve mil seis, ciento setenta y cinco (906.175) afiliados en 2014, multiplicándose 1,65 veces durante este periodo. La tasa de retiros disminuyó en 11,8 puntos porcentuales entre 2006 y 2013, e, igualmente, se redujo la cantidad de vendedores, incrementando a la vez su productividad, pasando de veinticinco (25) ventas promedio por asesor en 2006 a veintiocho (28) en 2013.

La evolución de los resultados desde el año 2006 hasta el año 2013 ha sido bastante positiva. Los ingresos pasaron de USD 8 Millones en 2006 a USD 121 Millones en 2013, multiplicándose 2,5 veces durante este periodo y creciendo 14,2% en promedio anual (descontando el efecto generado por las adquisiciones).

Hotel Waya Guajira - Corporación Inversor

Caso: Hotel Waya Guajira	Gestor: Corporación Inversor
Categoría: Responsabilidad Social Empresarial	Año de entrada del Fondo a la Empresa: 2011
Línea temática del caso: Desarrollo de economía local	



La Corporación Inversor realizó su primera inversión en 2011 en un proyecto hotelero en la Guajira, el cual hoy en día es una realidad y una prueba de que se pueden hacer grandes negocios de impacto. El fondo entró al proyecto antes de la etapa de construcción y continúa apoyando su desarrollo durante la fase de operación.

El Hotel Waya Guajira, está ubicado en el municipio de Albania, Departamento de La Guajira como reza en su nombre. Cuenta con ciento cuarenta (140) habitaciones y una “Ranchería” con noventa y seis (96) hamacas dispuestas en doce (12) kioscos, que busca rendir un homenaje el estilo de vivienda y agrupación en comunidad de los indígenas Wayuu. A lo largo y ancho de las instalaciones del Hotel, los visitantes pueden observar detalles que reflejan el compromiso con el medio ambiente con la región, al contratar mano de obra local y mejorar su calidad de vida. El Hotel Waya Guajira abrió sus puertas al público en Septiembre de 2013. Waya tiene como principal objetivo “promover el turismo sostenible en la región”, a través de un modelo de negocio que busca una rentabilidad para sus inversionistas y un crecimiento económico. A su vez, promueve la generación de ingresos para poblaciones vulnerables locales, el desarrollo de proveedores turísticos en la Guajira y el cuidado del medio ambiente.

Uno de los objetivos del Gestor Profesional Corporación Inversor ha sido apoyar e impulsar el desarrollo de la inversión social rentable o inversión de impacto. Para ello, el Fondo y su Gestor Profesional buscan (i) promover el desarrollo de modelos de negocio, así como la gestión de empresas bajo un enfoque de inversión social rentable que generen valor a nivel económico, social y ambiental, e, (ii) incentivar el desarrollo de la industria de inversión de impacto en el país y la inclusión de criterios de inversión social rentable por parte de inversionistas y otros actores del mercado.

La estrategia de impacto definida en Waya se enfoca, entre otros factores, en el desarrollo del capital humano local a través de la generación de empleo. Actualmente, el Hotel tiene contratadas setenta y cinco (75) personas con contrato a término indefinido, de las cuales 82% pertenecen a poblaciones con algún tipo de vulnerabilidad o barrera de acceso al empleo, y el 68% de los trabajadores corresponde a mano de obra local. Hoy en día dentro de la operación, se ha logrado dar espacio a diez (10) personas pertenecientes a comunidades indígenas, población afro descendiente o en situación de discapacidad, esperando que en un futuro este número incremente y se permita la inclusión de este tipo de poblaciones que tradicionalmente han sido excluidas de oportunidades de trabajo dignas.

En el 2012, meses antes de iniciar su operación, Waya se alió con reconocidas instituciones para apoyar un programa de formación que complementara la estrategia de generación de empleo para la operación del Hotel. Este programa contó con aliados como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Alcaldía de Municipio de Albania, el SENA, y el Departamento para la Prosperidad Social. El programa tuvo como objetivo formar a personas en situación vulnerable y pobreza de La Guajira en Servicio de alojamiento, inglés básico y servicio al cliente. Contó con la participación de noventa (90) personas de las cuales el 60% pertenecía a la Red Unidos. Al finalizar, Waya logró vincular dieciséis (16)

personas contratadas directamente a la operación del hotel, dos (2) personas a uno (1) de los proveedores apoyados por el Hotel y (4) cuatro más que son contratadas en temporadas alta o para eventos.



El impacto del Hotel Waya se ve complementado por el desarrollo de proveedores a partir de negocios inclusivos. Waya busca generar oportunidades para el desarrollo de proveedores de la zona a partir del fortalecimiento de iniciativas existentes en la región, así como del impulso de nuevos negocios que incluyan buenas prácticas en sus desarrollos, calidad y servicio, inclusión social y rentabilidad en sus unidades económicas. El proceso de desarrollo inició a finales de 2012 y permitió establecer el alcance y posibilidades de compra del Hotel conforme a las proyecciones y expectativas de crecimiento, a la vez que facilitó la identificación de pequeños empresarios o productores de la región, con el fin de evidenciar la posible oferta de productos y servicios, la demanda potencial del Hotel y los espacios en donde se debía intervenir y fortalecer a los proveedores.

Este diagnóstico fue complementado con un nuevo ejercicio de caracterización de los potenciales proveedores en el 2013, lo cual permitió conocer mejor la situación actual de estos negocios y los retos a los que se enfrentan, y poder así definir con mayor precisión los cursos de acción dentro de esta línea de trabajo. A partir de esta profundización en el conocimiento de las pequeñas empresas y/o unidades productivas identificadas en la región y dado los avances en el inicio de la operación del Hotel, fueron escogidos catorce (14) negocios inclusivos de diferentes sectores para ser fortalecidos desde Waya. Esto, a través de un programa de formación y asesoría en alianza con iNNpulsa el cual está actualmente en curso.

Este programa de Fortalecimiento de la Cadena de Proveedores del Hotel Waya tiene como objetivo fortalecer los proveedores de tal manera que se puedan vincular al Hotel y aumentar gradualmente el volumen de ventas. El programa incluye capacitación en diferentes temas relevantes para el desarrollo de los negocios, y una asesoría y acompañamiento para la construcción e implementación de las estrategias empresariales en los diferentes ámbitos de gestión, conforme a las prioridades y necesidades de cada negocio. El Programa dura catorce (14) meses y finalizó en mayo de 2015.

Así mismo, el Hotel viene identificando y trabajando con otros aliados locales para el desarrollo de una oferta turística completa. De esta manera, inicia una segunda etapa de fortalecimiento de proveedores de servicios turísticos en los que se incluyen asociaciones y comunidades vinculadas a la oferta de transporte, alimentación, guías, recreación, artesanías y alojamiento en las principales rutas turísticas de la Guajira identificadas por el Hotel. El propósito de esta iniciativa será elevar su nivel de servicio, mejorar su infraestructura, maximizar su impacto social y ambiental y mejorar su competitividad.

TGT Gamas - MAS SEAF Colombia

Caso: TGT GAMAS	Gestor: MAS SEAF Colombia
Categoría: Impacto Empresarial	Año de entrada del Fondo a la Empresa: 2012
Línea temática del caso: Fortalecimiento del clima organizacional para fomentar la Innovación	



MAS SEAF Colombia busca inversiones en sectores que puedan beneficiarse del potencial de crecimiento de Colombia y otros países latinoamericanos, basado en dos motores de desarrollo: (i) el crecimiento de la clase media y el poder adquisitivo; y (ii) las inversiones en infraestructura. Para ello, apunta a sectores estratégicos como servicios financieros, salud y bienestar, educación, hospitalidad, entretenimiento, transporte, logística y servicios especializados.

MAS invirtió en 2012 en TGT Gamas, empresa fundada en 1985 por un grupo de geólogos e ingenieros de petróleos. La compañía cuenta con treinta (30) años de experiencia en Colombia y nueve (9) años en Perú en la prestación de servicios de geología y registro continuo de hidrocarburos ("*mudlogging*") a las principales operadoras petroleras. MAS identificó en TGT Gamas una compañía líder en su categoría, posicionada para crecer y con potencial para mejoras operativas, además que mostraba un potencial de crecimiento destacado, resultado de su situación financiera, oportunidades de integración de servicios complementarios y expansión internacional. Su posición como líder en la industria se refleja en una participación de mercado de 30%, compitiendo con las gigantes internacionales como Weatherford, Schlumberger y Halliburton, con un portafolio de clientes que incluye jugadores importantes como Ecopetrol y Pacific Rubiales, y una capacidad técnica y de innovación sustancial.

La compañía presentaba una situación financiera muy sana, pero tenía una estructura de capital poco eficiente y presentaba un gran potencial de mejoras de gobierno y proceso. En primer lugar, presentaba excesos de caja y virtualmente cero deuda, dándole amplio espacio para fondear inversiones con deuda. Segundo, era una compañía con flujo de caja positivo y pocas necesidades de inversión en capital, por lo tanto generaba suficiente caja para ser utilizada en inversiones estratégicas. Adicionalmente, TGT estaba en una posición óptima para realizar una expansión internacional teniendo plataformas tanto en Perú como Ecuador y experiencia trabajando en México. Por otro lado, TGT mostraba buenas perspectivas para expandir su portafolio de servicios complementarios, dada su experiencia en geología y monitoreo de perforación, lo que le permitiría abarcar varios servicios; por ejemplo el análisis de núcleos, espectrometría de masa, *wireline* y *slick line*.

Operacionalmente la compañía presentaba oportunidades para hacer mejoras, específicamente por dos (2) factores principales: (i) al presentar altos márgenes estaba expuesto a ineficiencias operativas y por lo tanto existía la posibilidad de mejorar los indicadores de rentabilidad, y (ii) la compañía requería de cambios en la administración para reorganizar la estructura de los procesos habituales e implementar una cultura de innovación.

Cabe resaltar que durante el 2012, el año de la inversión del Fondo, la economía pasaba por un buen momento y la industria petrolera en Colombia crecía sostenidamente. TGT Gamas había cerrado el 2011 con un margen EBITDA de 21% de ventas (por debajo del estándar de la industria de 25%). Poco después del ingreso del fondo, hacia finales de 2013 y principios de 2014, la actividad petrolera presentó una fuerte desaceleración, evidenciando nuevos desafíos en el orden comercial y estratégico para la compañía. Por lo anterior, el Gestor Profesional decidió enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de eficiencias operativas, la

consolidación del modelo de negocios y la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

TGT Gamas se había caracterizado históricamente por tener elevados estándares técnicos y alta capacidad de innovación. Sin embargo, en los últimos años, estos estándares habían perdido protagonismo y la compañía presentaba rezagos respecto de las nuevas exigencias y desafíos de un mercado petrolero más sofisticado, lo que reflejaba oportunidades de mejora y crecimiento.



Con esto en mente, la estrategia de MAS se enfocó en tres pilares de creación de valor: i) optimizar la estructura de capital de la compañía, ii) mejorar la eficiencia operativa y, iii) liderar el proceso de expansión tanto en servicios como en países. En los primeros dieciocho (18) meses, el Gestor Profesional se concentró en mejorar la estructura de capital y la eficiencia operativa a través de varias iniciativas impulsadas por la Junta Directiva, priorizando la innovación. Para esto fue creado un Comité de Mejoras e iniciaron el establecimiento de las bases para la conformación de un Centro de Innovación y Desarrollo. El Comité de Mejoras fue conformado por los gerentes, directores y supervisores, con el objetivo de someter a discusión cualquier propuesta de mejoras operativas impulsadas desde la base. Por otro lado, se establecieron reuniones semanales y responsables para cada nuevo proyecto con objetivos y fechas concretas.

Gracias al Comité de Mejoras se optimizó significativamente el clima laboral y se identificaron rápidamente varias mejoras de alto impacto en diversas áreas, tales como la necesidad de nombrar Supervisores de Cabina responsables por el cuidado de los equipos y la operación en campo. Igualmente, se realizaron mejoras a los procesos logísticos de materiales y manejo de reposición, estandarización de procesos de radicación y pago de facturas. Por otro lado, se identificó la necesidad de crear un Comité de Compras para establecer y supervisar las políticas de compras, y mejorar la base de proveedores. También, fueron realizadas mejoras en la codificación de inventarios reduciendo significativamente el número de ítems, mejoras en el proceso de alistamiento de cabinas y designación de responsables por el tránsito hasta el campo, entre otras. Cabe resaltar que el mayor impacto operativo fue a través del mejoramiento del clima organizacional por medio del Comité de Mejoras, elevando la motivación de todos los empleados y restableciendo una cultura de mayor participación y pertenencia.

Una vez alcanzados los objetivos inmediatos en mejoras de gobierno corporativo y procesos críticos, se inició una segunda fase de intervención orientada al largo plazo. Como primera medida, se redefinió la misión y visión de la compañía para adaptarla a la realidad del momento y los nuevos objetivos, destacando los valores esenciales. Posteriormente, se inició la transición de los accionistas fundadores desde sus cargos gerenciales hacia funciones más corporativas (junta, accionistas y asesoramiento), permitiendo descubrir el verdadero potencial de los mandos medios, destacándose la evolución positiva del Gerente de Operaciones (antes Jefe de Operaciones) y el nuevo Gerente Financiero (antes Director Financiero). Así mismo, se identificaron debilidades gerenciales en otra área clave y se procedió a la búsqueda de un perfil más adecuado a las nuevas responsabilidades.

El proceso de reestructuración del talento humano culminó a los dieciocho (18) meses, con la transición de los socios fundadores a la Junta Directiva, y la incorporación de una nueva plana gerencial, con formación complementaria en gerencia y experiencia en el sector petrolero con multinacionales. Estos cambios contribuyeron a mejorar el desempeño de la compañía. Actualmente, el Fondo está concentrando en apoyar la expansión de la compañía, acompañándola en la evolución de proyectos.

Valor Forestal Caucho Natural – Compañía Profesionales de Bolsa

Caso: Valor Forestal Caucho Natural	Gestor: Compañía de Profesionales de Bolsa
Categoría: Responsabilidad Social Empresarial	Año de entrada del Fondo a la Empresa: N/A
Línea temática del caso: Inclusión social sin dejar de lado el cuidado del medio ambiente.	



Para aprovechar la coyuntura económica y el potencial de la región del Vichada, la Compañía de Profesionales de Bolsa creó en el 2010 el Fondo Valor Forestal Caucho Natural - “El Fondo”. El objetivo del Fondo es sembrar, cosechar y vender caucho natural bajo un modelo único en Colombia de economía de escala, a través de una plantación forestal comercial de diez mil (10,000) hectáreas de “Hevea brasiliensis” en predios del Fondo, ubicados en las áreas rurales de los Municipios de Santa Rosalía y La Primavera en el Departamento del Vichada.

Esta zona del país ha sido marginada por el conflicto armado desde hace varios años. Como consecuencia, se ha generado subdesarrollo en áreas como salud, comunicaciones, educación y urbanismo, principalmente por el contacto mínimo de las comunidades de esta región con el interior del país y la ausencia de una adecuada infraestructura vial ocasionando difícil el acceso y salida de la zona.

Profesionales de Bolsa dio creación a la fundación “Dándole la Mano al País”, la cual surgió a raíz del proyecto del Fondo localizado en los municipios anteriormente mencionados. Su principal objetivo es el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, encaminado hacia el desarrollo sostenible integral, aportando al progreso de la región. Por otro lado, la Fundación es responsable de canalizar las ayudas que los inversionistas del Fondo, proveedores y terceros aportan a esta iniciativa que contribuye con el desarrollo socioeconómico de la región, ejemplo de esto son la Fundación Corona, la Gobernación del Departamento del Vichada, Homecenter, Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC), y Challenger.

El Fondo mejoró las condiciones de los habitantes considerablemente en cuanto al desarrollo de la infraestructura vial regional y la educación básica primaria y secundaria de sus habitantes. Con respecto a la infraestructura, fueron vinculados a distintas iniciativas promovidas de manera conjunta entre las administraciones locales del Municipio de La Primavera y el Municipio de Santa Rosalía, el Ejército Nacional, batallón de ingenieros y distintas empresas privadas petroleras y agroindustriales ubicadas en la región. Los resultados incluyen la adecuación treinta y un (31) km de vía de tráfico de carga pesada durante casi todo el año, con restricciones en algunos sitios específicos.

Con relación a la educación básica primaria y secundaria, el Fondo ha contribuido en la adecuación del colegio Theodoro Weijen - “TW”, ubicado en el resguardo indígena ORIPGA - LA PASCUA. En esta institución estudian cerca de trescientos (300) niños y niñas pertenecientes a comunidades indígenas, campesinos, colonos, hijos de trabajadores del Fondo y jóvenes provenientes de distintas zonas de la región de la Orinoquia. Adicionalmente, se han reemplazado y/o adecuado las estructuras de techo de las áreas de los dormitorios, las áreas de cocina y comedor de estudiantes, puertas, ventanas, pisos, baterías sanitarias, incluyendo cambio de cerámicas e instalaciones hidráulicas y ornamentación en general. Sumado a lo anterior, el Fondo ha adelantado distintas gestiones orientadas a mejorar aspectos de formación académica de los estudiantes del colegio TW, como acuerdos entre el colegio y universidades como UNIMINUTO y la Universidad Pedagógica Nacional para ampliar las oportunidades de formación para estudiantes y profesores del colegio.

Desde sus inicios el Fondo se enfrentó a una región que evidenciaba los impactos negativos del conflicto armado. El más notorio fueron los bosques talados para la siembra de plantaciones ilegales que, luego del auge del negocio cocalero, entraron a hacer parte de grades áreas de sabana sin uso alguno, debido a los bajos ingresos de las comunidades allí radicadas. La falta de infraestructura vial hacía muy difícil el acceso a la zona, la comunidad, en su mayoría indígena, estaba acostumbrada a vivir de lo poco que el gobierno les proporcionara y casi todos los habitantes se encontraban fuera del sistema de seguridad social nacional. Existía baja bancarización, la gran parte de la comunidad carecía de cédula de ciudadanía, y en los municipios de la región se presentan muy bajos niveles de satisfacción de las necesidades básicas, puesto que apenas sus cabeceras municipales cuentan con hospitales de nivel básico que frecuentemente sufren de desabastecimiento de medicamentos, equipos y personal. Más del 75% de la población de la región pertenece a etnias indígenas, principalmente Sikuanis y Sálivas.



Sin embargo, las plantaciones del Fondo han sido un detonante en el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad a través de la generación de empleo y la inclusión de la comunidad. Por una parte, las plantaciones incluyen distintas etapas del desarrollo de los árboles, generando una demanda importante de empleo, trecientos veinte (320) empleos directos y ochenta (80) empleos indirectos aproximadamente, representados en la prestación de servicios y suministros requeridos. Actualmente, el Fondo es el mayor generador de empleo para las regiones aledañas, beneficiando poblaciones de los Municipios de La Primavera, Santa Rosalía y Cumaribo.

Por otro lado y con respecto a la inclusión, cerca del 40% de la fuerza laboral del Fondo incluyendo funcionarios en las áreas técnica y ambiental, operarios de maquinaria agrícola y otras labores, forma parte de comunidades indígenas Sikuanis y Sálivas, pertenecientes a los resguardos indígenas "Gavilán - La Pascua", Resguardo "La Llanura", Resguardo "San Luis del Tomo" y Resguardo "Tres Matas". El 30% de la fuerza laboral está conformada por campesinos y colonos, provenientes de zonas urbanas y rurales de los municipios vecinos, especialmente La Primavera, Cumaribo y Santa Rosalía, sumado al 28% que son campesinos provenientes de distintas zonas del país y que han tenido que desplazarse por condiciones de orden público u oferta laboral mínima en sus zonas de origen. Finalmente, el Fondo emplea personas vinculadas a los procesos de reinserción o desmovilización adelantados por el gobierno¹⁴.

En el frente de responsabilidad social empresarial, el Fondo ha desarrollado distintas labores encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida de comunidades campesinas e indígenas ubicadas en el área de influencia de las plantaciones forestales. Dichas comunidades se establecen en área rural de la inspección de policía San Teodoro en el Municipio de La Primavera. Por otro lado, el Fondo también ha permitido desarrollar proyectos para la implementación de planes de vida del resguardo indígena ORIPGA-LA PASCUA, el cual cuenta con una extensión total de aproximadamente veinte cuatro mil (24.000) hectáreas, y el resguardo indígena ORIPGA-GAVILAN perteneciente a la etnia SIKUANI, está conformado por unas de ciento sesenta (160) familias agrupadas en diez (10) comunidades distribuidas en su territorio.

Las comunidades del resguardo han formulado sus propios planes de vida, incluyendo distintos aspectos ambientales, organizacionales y socio económicos para su desarrollo, entre ellos lo referente a seguridad alimentaria y generación de ingresos familiares. Por solicitud de las mencionadas comunidades, el Fondo con el apoyo de otras empresas y proveedores, han apoyado la reactivación de la producción agrícola familiar indígena con iniciativas como

¹⁴ ACR: Alta consejería para la reinserción

la consecución de enmiendas y/o correctivos para el suelo y otros agro insumos; el rastrillado de once (11) hectáreas para cultivos tradicionales y hortalizas, las cuales inciden en la vida de nueve (9) comunidades indígenas; y asistencia técnica agronómica para mejorar la producción en tierras de la sabana y reducir la destrucción de bosques.

Finalmente, se han adelantado distintas jornadas de capacitación en las comunidades y en los predios del Fondo en temas tales como producción de material vegetal de caucho natural en vivero, enjertación de caucho natural, sistemas de siembra, manejos de plantaciones y otros temas en comunidades de los resguardos indígenas de LA LLANURA, ORIPGA-LA PASCUA, caserío de SAN TEODORO, colegio TW, comunidad indígena de SAN LUIS DEL TOMO en el Municipio de Cumaribo / Vichada. En total cerca de doscientas veinte (220) personas han sido capacitadas en dichos temas, de las cuales se estima que ciento quince (115) han realizado contratos de producción, de mano de obra o se han vinculado laboralmente con el Fondo.

A rowing team of men in green tank tops is shown in a yellow racing shell on a body of water. The rowers are in a synchronized rowing motion, with their oars dipping into the water. The background is a clear blue sky and water. The text 'Abreviaciones' is overlaid in the center of the image.

Abreviaciones



A background image showing a close-up of rowers in a boat on water. The focus is on the black oars and the water's surface, with the rowers' legs and parts of their black uniforms visible in the upper portion of the frame.

Abreviaciones

ColCapital: Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas

EY: Ernst & Young

HNW Individuals: individuos con alto poder de inversión / patrimonio

KYC: *Know Your Client*

LAFT: Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo

SMLMV: Salario Mínimo Legal Mensual Vigente

Contacto

Andrés Gavenda
Socio Líder de Asesoría en Transacciones - TAS
Oficina: +571 484 70 00
Directo: +571 484 75 24
andres.gavenda@co.ey.com

Aleksan Oundjian
Socio de Asesoría en Transacciones - TAS
Oficina: +571 484 70 00
Directo: +571 484 72 97
aleksan.oundjian@co.ey.com

Eva Garcia de la Fuente
Socia de Asesoría en Transacciones - TAS
Oficina: +571 484 70 00
Directo: +571 484 76 02
eva.garcia@co.ey.com

Javier Bacho
Director Ejecutivo de Asesoría en Transacciones - TAS
Oficina: +571 484 70 00
Directo: +571 484 79 41
javier.bacho@co.ey.com

María Isabella Muñóz
Directora Ejecutiva
Directo: +571 325 11 59
imunoz@colcapital.org

Andrés Gutiérrez
Voluntario - ColCapital
info@colcapital.org

EY

Aseguramiento | Impuestos | Transacciones | Asesoría

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de aseguramiento, impuestos, transacciones y asesoría. Las ideas y servicios de calidad que proveemos nos ayudan a construir credibilidad y confianza en los mercados de capitales y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplirle con lo que prometemos a todas las partes interesadas. Haciendo esto jugamos un papel crítico en la construcción de un mejor entorno de para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

EY se refiere a las firmas miembro de la organización global Ernst & Young Global Limited, cada Firma miembro es una entidad legal distinta. Ernst & Young Global Limited, una compañía de responsabilidad limitada en Inglaterra, no provee servicios a clientes.

© 2015 EYGM Limited.
Todos los derechos reservados.

www.ey.com

 EY Colombia

 @EYColombia

Contacto:

+571 484 70 00
contactoey@co.ey.com

Bogotá

Carrera 11 No. 98 - 07
Tel. + 57 1 484 70 00
Fax. + 57 1 484 74 74

Barranquilla

Calle 77B No. 59 - 61
Centro Empresarial Las Américas II
Oficina 311
Tel. +57 5 385 22 01
Fax. +57 5 369 05 80

Cali

Avenida 4 Norte No. 6N - 61
Edificio Siglo XXI
Oficina 502 | 503
Tel. +57 2 485 62 80
Fax. +57 2 661 80 07

Medellín

Calle 7 Sur No. 42 - 70
Oficina 616
Tel. +57 4 369 84 00
Fax. +57 4 369 84 84

