

Entrevista a Luis Bermejo, Managing Director,

ALAYA Business Accelerator S.A

IERALPyME entrevistó al único Fondo de Capital de Riesgo para empresas en Córdoba. Luis Bermejo nos cuenta cómo se formó el mismo y cuáles son los objetivos a los que apuntan.

IERALPyME: Luis, comentanos de qué trata esta iniciativa denominada ALAYA.

ALAYA: Alaya básicamente es un Fondo de Capital de Riesgo, aunque nos gusta más llamarlo una Aceleradora de Emprendimientos. Nuestro modelo de funcionamiento es un modelo clásico de Fondo de Capital de Riesgo en donde canalizamos fondos privados e institucionales hacia proyectos de alto impacto.

IERALPyME: ¿Y cuál es el objetivo de ALAYA como Fondo de Capital de Riesgo?

ALAYA: El objetivo es canalizar nuestros fondos hacia emprendimientos con alto potencial de desarrollo. En general son emprendimientos que están en fases tempranas de desarrollo, emprendedores ya sean que están en start-up o como una empresa en crecimiento o expansión en etapas tempranas que necesitan una inyección de fondos para poder dar un salto cuantitativo y cualitativo en cuanto al desarrollo. El objetivo es asociarnos con esos emprendedores, siempre con un porcentaje minoritario porque es clave que el control de la compañía la siga teniendo el emprendedor, que tiene que desarrollar ese proyecto. Nosotros lo acompañamos desde la dirección de la compañía, no en la gestión. No nos involucramos en la gestión, el emprendedor sigue siendo dueño de la mayoría de su compañía y responsable de la gestión de esa compañía y de ejecutar su plan de negocios. Nosotros simplemente lo que hacemos es poner el capital que le haga falta para desarrollarlo y, sobre todo, aportarle valor con todo una serie de agregados que tiene que ver con las personas que componen fundamentalmente este emprendimiento.

IERALPyME: ¿Qué factor determina la sustentabilidad del Fondo de Capital?

ALAYA: El objetivo es que la empresa crezca y al cabo de 5 años, en promedio, buscar una salida para recuperar nuestra inversión. Ahí es donde hacemos nuestro negocio. Esa salida se da, en general, si a esa empresa le fue bien: el modelo más clásico es que esa empresa sea comprada por alguna otra empresa más grande en la misma industria; lo que se dice una "venta estratégica". Caso Allus acá en Córdoba: primero invirtió en fondo de capital de riesgo, cuando la empresa creció vino un call center más grande y lo compró. Otra alternativa de salida para el grupo inversor es vender su participación a otro grupo inversor más grande; lo que se dice una "segunda ronda".

La alternativa esa suele ser cuando la empresa necesita una segunda ronda de inversión, para poder dar otro salto como ese cuando llegue a una parte de expansión más alta. Generalmente ahí ingresan fondos de Estados Unidos.

IERALPyME: Pero, ¿También existe la posibilidad de que el emprendedor luego recupere la participación que queda en manos del Fondo?

ALAYA: Sí, otra alternativa de salida es que el emprendedor original te compre la participación, pero esa alternativa es la menos común porque si a la empresa le fue bien esa participación sería muy cara para el emprendedor. En teoría no la podría comprar, con lo cual esa alternativa en general no se da en la práctica, pero es una alternativa que está abierta; si el emprendedor consigue fondos o tiene fondos de otro lado y te quiere comprar la parte, bienvenido sea. Pero si te fue bien, la empresa vale muchísimo más de lo que valía y el emprendedor necesitaría de un dinero que no dispone. Ese es el modelo clásico de un Fondo de Capital de Riesgo: *“Invertir, Asociarse, Ayudar al crecimiento y Salir”*, pero en realidad, como te decía a nosotros nos gusta más llamarnos Aceleradora de Emprendimientos.

IERALPyME: ¿Y en dónde subyace la diferencia entre un Fondo y una Aceleradora como Alaya?

ALAYA: Nosotros nos gusta llamarnos no tanto un Fondo de Capital de Riesgo, sino más una Aceleradora porque los socios de nuestro Fondo tienen un alto compromiso en dedicarle tiempo y ponerle foco a los emprendimientos en los cuales invertimos. En general, los Fondos de Capital de Riesgo funcionan de manera muy automática en la empresa en la que invierten: designan una persona dentro del directorio y participan una vez por mes en una reunión de directorio de esa empresa, simplemente para ver como va la empresa, ver qué le hace falta, lo que le pueda aportar. Nosotros en cambio estamos con una serie de valores de negocio mucho más allá sobre todo en el tiempo y en el compromiso de los socios. Los socios le dedican mucho tiempo y esfuerzo a los emprendimientos en los cuales invertimos. Ya tenemos el caso de una empresa en la cual invertimos y que realmente el valor agregado que le estamos aportando con el tiempo que los socios ponen en apoyo a ese emprendedor es muy alto, el emprendedor me ha comentado que su negocio está revolucionado por la cantidad de vías y contactos, de ideas y de cosas nuevas que le estamos aportando.

IERALPyME: ¿Podrías brindarnos más detalles respecto a los aportes que realizan y que va más allá de lo monetario?

ALAYA: Estos aportes tienen mucho que ver con las personas como les decía. Pero primero les comento conceptualmente en qué se basan estos aportes más allá de lo dinerario. Principalmente una ayuda, una colaboración en la dirección de la empresa. Generalmente, estamos hablando de emprendedores jóvenes que están con un proyecto con una alto potencial de desarrollo, pero son emprendedores que no tienen una experiencia de haber hecho ya una empresa. Es raro el emprendedor que ya hizo otra empresa y ya le fue bien. Generalmente al emprendedor por primera vez le está yendo bien. Nosotros con el grupo de personas que conformamos, todos tenemos experiencia en ya sea haber participado o sido fundadores de empresas exitosas, son

profesionales que ya han vivido la experiencia y muchos casos más de una vez. Por lo cual hay una ayuda muy grande desde lo estratégico, desde el direccionamiento; desde como son las decisiones que tenés que ir tomando, y cómo tenés que encaminar el direccionamiento de una empresa. Otra de las vías de valor agregado y en la práctica es la más habitual y es la que, por lo menos yo, considero fundamental es la red de contactos. La red de contactos del grupo es enorme. Este grupo esta formado por 4 empresarios muy reconocidos del mercado local y global. En lo global hay una red de contactos muy grande.

Otro valor agregado es lo que tiene que ver con la profesionalización de la empresa. Más allá de la ayuda a nivel estratégico y la ayuda de contacto, hay una inyección muy fuerte, sobre todo a nivel mental de cómo debe desarrollarse la empresa en cuanto a los procesos, en cuanto a lo profesional que tienen que ser los procesos internos de la empresa. Hoy la Pyme está en su gran mayoría gestionada cómo un almacén, bueno una de las cosas que exige la industria es que la Pyme se tiene que profesionalizar. Promovemos el hecho de tener una contabilidad transparente, el hecho de vender en blanco, de tener la actividad formalizada, de tener los empleados declarados, de tener un sistema de gestión donde haya un reporte coherente y serio que transparente. Esto tiene dos razones principales: una es que hay que rendir cuenta a inversores que no están en la gestión del día a día, o sea que hay que mostrarles transparencia. Y el segundo elemento es que el objetivo final es vender la compañía, para poder realmente cuantificar ese mayor valor agregado y capitalizarlo. Para vender una compañía, la compañía tiene que tener procesos profesionales, sino no se va a vender.

IERALPyME: ¿Quiénes son los cuatro empresarios que forman la red de contactos de ALAYA?

ALAYA: Los empresarios que forman este grupo son:

- **Mario Barra:** referente en Córdoba en el mundo de la tecnología, presidente del *Clúster Córdoba Technology* y con un nivel de relacionamiento muy importante en el medio.

- **Omar Vega:** es otro de los socios fundadores con Mario de *Vates SA* que tiene todo el know how de haber hecho una empresa como Vates, cuenta con una visión de negocios muy valiosa en lo comercial y en lo técnico.

- **Oscar Guardianelli:** una persona que ha desarrollado su carrera profesional en una empresa como ARCOR, como miembro del directorio de *Arcor* y como gerente de operaciones a nivel global, teniendo todas las operaciones de Arcor en el mundo. Hoy es presidente de *ProCórdoba* y previo a ello fue presidente de la *UIC*.

- **Carlos Baradello:** es una persona de origen cordobés que hoy es Vicedecano de la *Universidad de San Francisco*, Estados Unidos. Reside en San Francisco, es una persona que hizo parte de su vida profesional en el mundo corporativo, llegó a ser Vicepresidente de Motorola para América Latina, tuvo altos niveles jerárquicos en grandes compañías multinacionales. Hoy Carlos está en la Universidad de San Francisco como Vicedecano en donde su trabajo principal está enfocado en el relacionamiento de las empresas Pymes latinoamericanas, en la internacionalización y sobre todo

el ingreso a mercados como el de Estados Unidos. El valor que le aporta este socio a un emprendedor local es enorme, pensando estratégicamente desde Silicon Valley en cómo hacer que esa compañía crezca.

IERALPyME: Luis, y en tu caso como Managing Director, ¿Cuál es tu tarea?

ALAYA: A ese grupo de empresarios lo termino de conformar yo, que estoy en la gestión operativa del fondo. Yo tengo un background mucho menor en cuanto a contactos, soy financiero de origen, soy Contador Público. Empecé trabajando en el Banco Suquía, hasta que se destruyó en 2001-2002 el sector, me fui a Francia, hice un MBA y estuve trabajando 4 años en una Big Four: *Ernst & Young* haciendo proyectos de consultoría financiera muy interesantes. Tuve un proyecto de 6 meses que consistió en armar el área de control de gestión de EuroDisney por ejemplo, proyectos que acá son impensados. Luego de esa época volví a Argentina y ahí me inserté en el sector tecnológico. Estuve como gerente de proyectos en *EDS*, hoy *HP*, que fue en la época de mayor crecimiento de la empresa, en el año 2007. Luego de eso he estado relacionado con el sector desde varios ámbitos: desde la industria de capital de riesgo buscando proyectos para invertir, desde la dirección ejecutiva de la Fundación Córdoba TIC y desde mi trabajo independiente como consultor. En ese contexto me sumé a esta iniciativa con este grupo. Armamos esta iniciativa con un principio de flexibilidad para tratar de adaptarnos al mercado local y poder ayudar a los emprendedores locales que muchas veces no están maduros, no estamos en una industria que esté acostumbrada a este modo de funcionamiento. En EEUU los emprendedores saben qué tienen que hacer y con qué tienen que ir para sentarse al frente de un Fondo y que les ponga dinero. Acá no existe aún esa cultura, entonces me llegan muchas ideas-proyecto, muchas cosas muy lindas pero muy inmaduras, no tienen una proyección económica-financiera hecha, no saben cuánta plata necesita para desarrollarlo. Condiciones básicas, no te digo que vengas con un plan de negocios, pero decime por lo menos cuánta plata te hace falta de una manera profesionalmente pensada. Entonces, en definitiva somos más flexibles en eso y tratamos de ayudarlos a los emprendedores para que vayan recorriendo este camino.

IERALPyME: ¿Cuál es el estado de situación actual del Fondo? ¿Cuántos emprendimientos tienen a cargo?

ALAYA: Comenzamos con esta tarea a fines del año pasado, hemos invertido en una empresa en febrero y estamos ahora en este momento por cerrar una segunda transacción. El objetivo es invertir en 3 proyectos por año, no se puede hacer mucho más que eso por el tiempo que lleva cada proyecto. Para que te des una idea, cerrar una transacción con una empresa lleva unos 3-4 meses, no menos. Con lo cual está el proceso de identificación, pero después una vez que uno dice bueno nos sentamos con el emprendedor, estamos de acuerdo en los puntos básicos, estructurar la operación y concretarla lleva unos 3 meses.

IERALPyME: ¿Hay un rango de monto financiero para aportar? ¿Cuál es el tipo de proyectos que "aceleran"?

ALAYA: Nuestra expectativa es invertir unos 300 mil dólares por proyecto, pero con un principio de flexibilidad: podemos ir de 50 mil dólares a 1 millón. El objetivo es que el rango promedio sea unos 300 mil dólares, 400. El tipo de proyecto tiene que ser obviamente proyectos con un alto potencial de desarrollo, tiene que ser proyectos de base tecnológica. Base tecnológica en el sentido amplio: puede ser un proyecto que sea de base industrial, pero sobre una nueva tecnología que permita industrializar un producto. Nuestro foco más cercano es las empresas de tecnología pura: software, electrónica. Pero estamos viendo proyectos ya sea de productos en base a tecnología nueva, estamos viendo proyectos de servicios basados en tecnología o en plataformas tecnológicas innovadoras. Tiene que ser un producto o un servicio. Como para resumir que tenga una base tecnológica y que sea innovador. Nos interesa mucho las tecnologías que tengan que ver con la salud, tecnologías que tengan que ver con la educación, tecnologías algunas nuevas que tengan que ver con el agro, con tv digital, con la comunicación.

IERALPyME: Nos contabas que tienen una participación minoritaria en el capital de la empresa, ¿Ese porcentaje también tiene un rango esperado?

ALAYA: Ese porcentaje depende mucho del tipo de proyecto, de qué tan maduro esté, y de cuánto dinero le haga falta. Son las variables que hacen a una valuación de la empresa. Si es una empresa en marcha lo que se hace es valuarla, y el emprendedor mismo ya tiene una valuación, una empresa que tiene facturación y que tiene rentabilidad es muy simple valuarla. Y si esa empresa vale 1 millón de dólares y yo le invierto 300 mil dólares y voy a estar en un rango de porcentaje accionario que va a estar entre el 20-30%. Pero todo depende, los principios son que nunca puede ser más del 50% por una cuestión de que el control tiene que quedar en manos de un emprendedor y ahí para abajo todo depende cómo se cuantifique el valor de la empresa y que monto se invierta. En general, la media nos da entre el 20-30% de participación.

IERALPyME: Muchas gracias Luis Bermejo, Managing Director, ALAYA.