

Alternatives de creixement i acompanyament d'un inversor financer

Acció
Gener 2020



Agenda

1.	Alternatives i tracció del creixement	3
2.	Finançament del creixement	9
3.	Aplicacions concretes i casos d'èxit	12
4.	Q&A	16

1

Alternatives i tracció del creixement

Factors motivadors d'una reflexió estratègica

Resum de factors habitualment determinants de la necessitat d'una reflexió estratègica

Factors relacionats amb l'entorn del mercat en el que opera la companyia



Ambició per créixer a ritmes sensiblement superiors al del mercat natural

*Mercats en concentració
Assolir el **tamany mínim** per a **competir***

*Mitigar riscos del mercat en el que competim
diversificació del negoci*

*Expansió de l'empremta de la companyia a **nous mercats** (p.ex. **internacionalització**)*

Canvis en l'estructura de propietat / gestió de la companyia



***Canvis generacional** en entorn de l'empresa familiar*

*Entrada de **nous equips directius***

*Canvi en l'**estructura accionarial***

*Preparació de la companyia per a la **venda***

Esgotament del model de negoci tradicional (ingressos i/o marge)



***Augment de la pressió de l'entorn competitiu** (mercats globals)*

***Irrupció de nous models de negoci** (tecnologia, digitalització, etc.)*

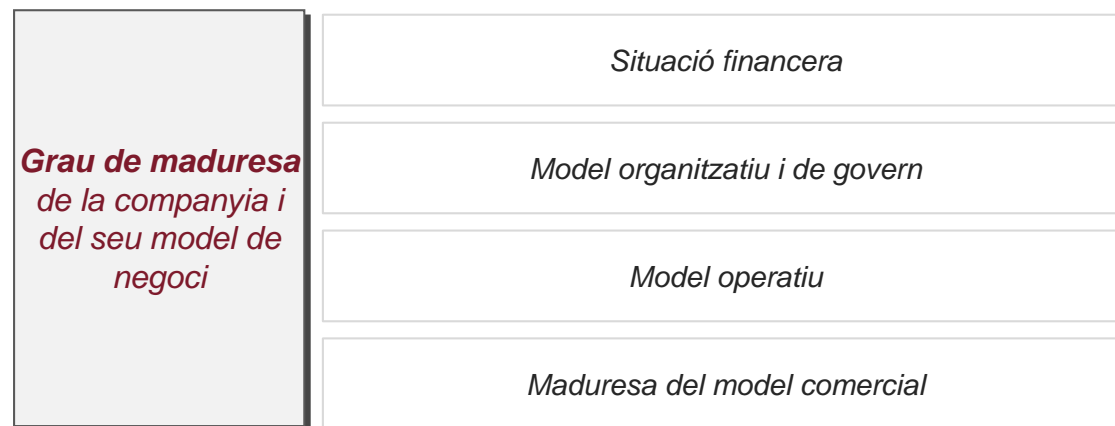
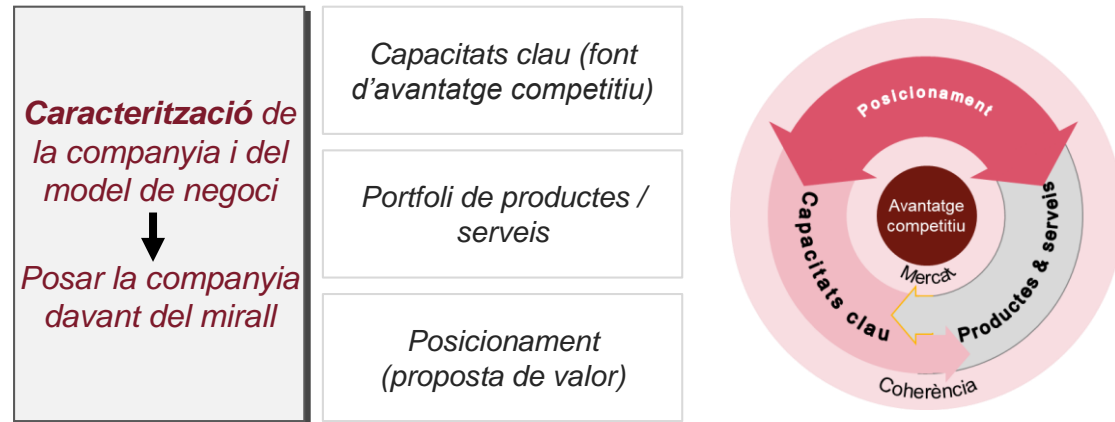
Canvis en l'entorn regulatori, polític, macroeconòmic

Mercats madurs o en decadència

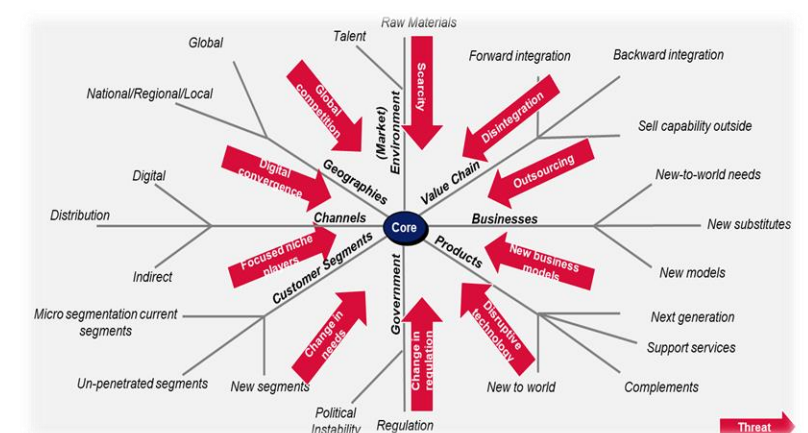
Anàlisi de la situació del punt de partida

L'anàlisi del punt de partida i expectatives d'evolució del model de negoci de la companyia i del mercat permeten un millor enteniment dels reptes a nivell estratègic

Companyia / model de negoci

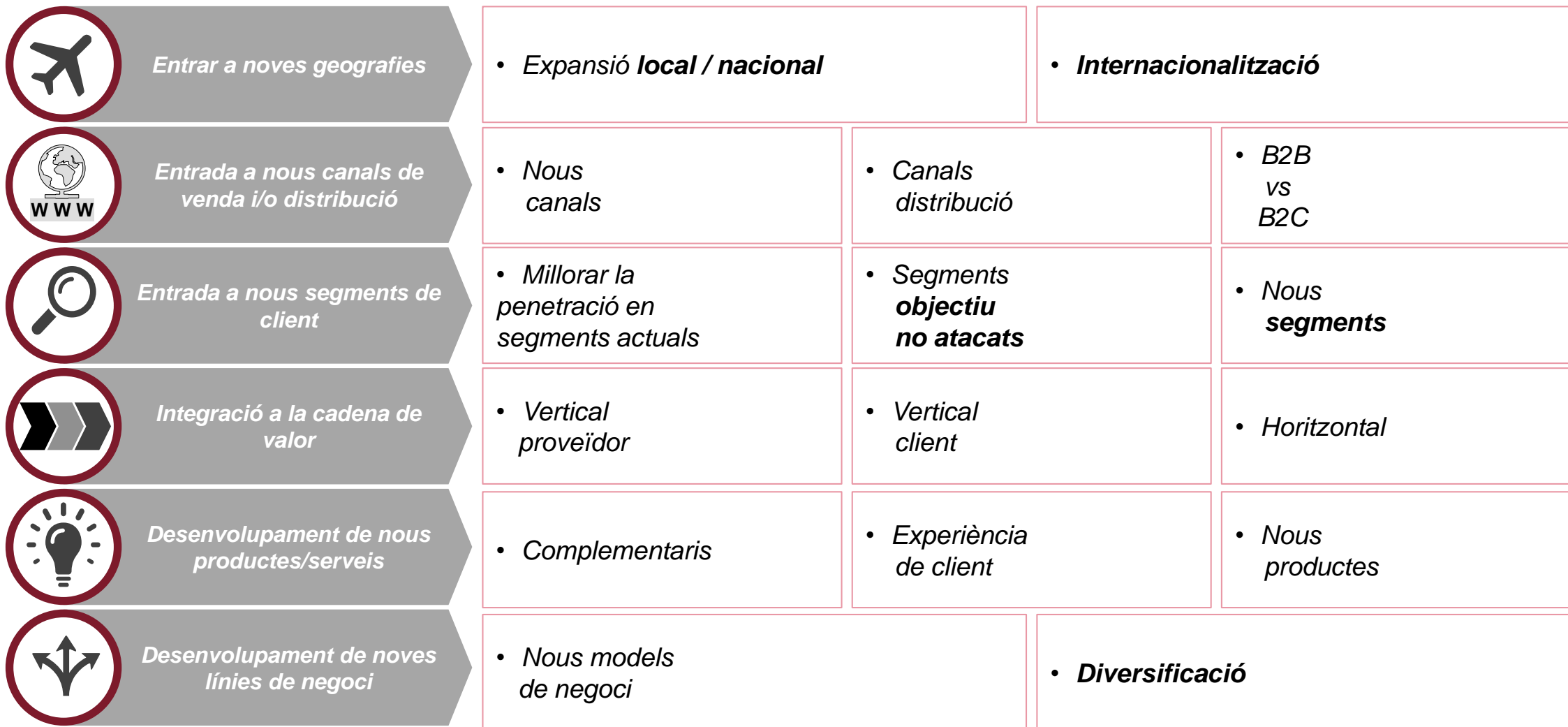


Mercat i de l'entorn competitiu



Principals vectors de creixement en una reflexió estratègica

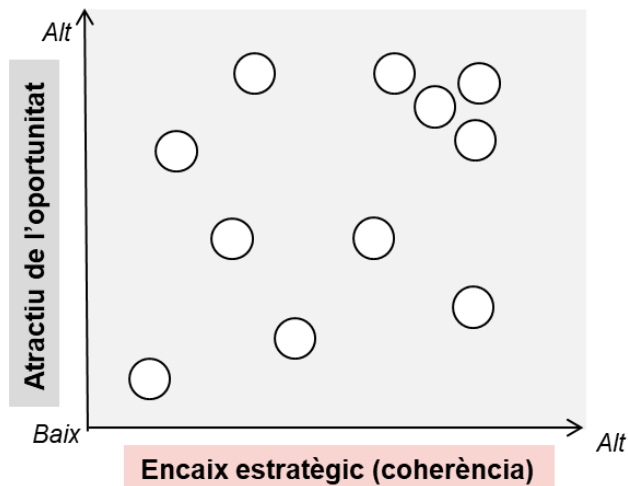
Les diferents opcions de creixement plantegen reptes singulars envers les capacitats necessàries per a assolir amb èxit els objectius



Priorització i selecció d'alternatives de creixement

Les oportunitats seleccionades han de ser filtrades sota criteris objectius per tal de seleccionar aquelles que millor s'escauen a la realitat de cada companyia i model de negoci

Priorització de les alternatives de creixement



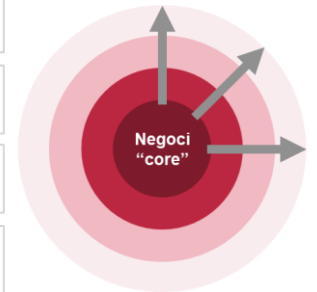
Eix Y - Atractiu de mercat

- **Tamany, creixement, rendibilitat i tendències**
- **Intensitat competitiva i barreres d'entrada**
- **Encaix a la cadena de valor del mercat**
- **Entorn regulatori i perfil de risc del mercat**
- **Atractiu dels segments de clients (posicionament)**

Eix X - Encaix estratègic

- **Encaix amb capacitats actuals**
- **Complementarietat de negoci**
- **Factibilitat / facilitat en l'execució**
- **Costos d'implementació**
- **Altres preferències de negoci (intensitat en CAPEX, etc.)**

- **Sinèrgies amb el negoci actual**



La visió de l'inversor professional en projectes d'alt creixement

El creixement ordenat requereix d'una solidesa en les operacions i d'una estratègia de prioritització

Suma Capital – Programa d'inversió *Growth*

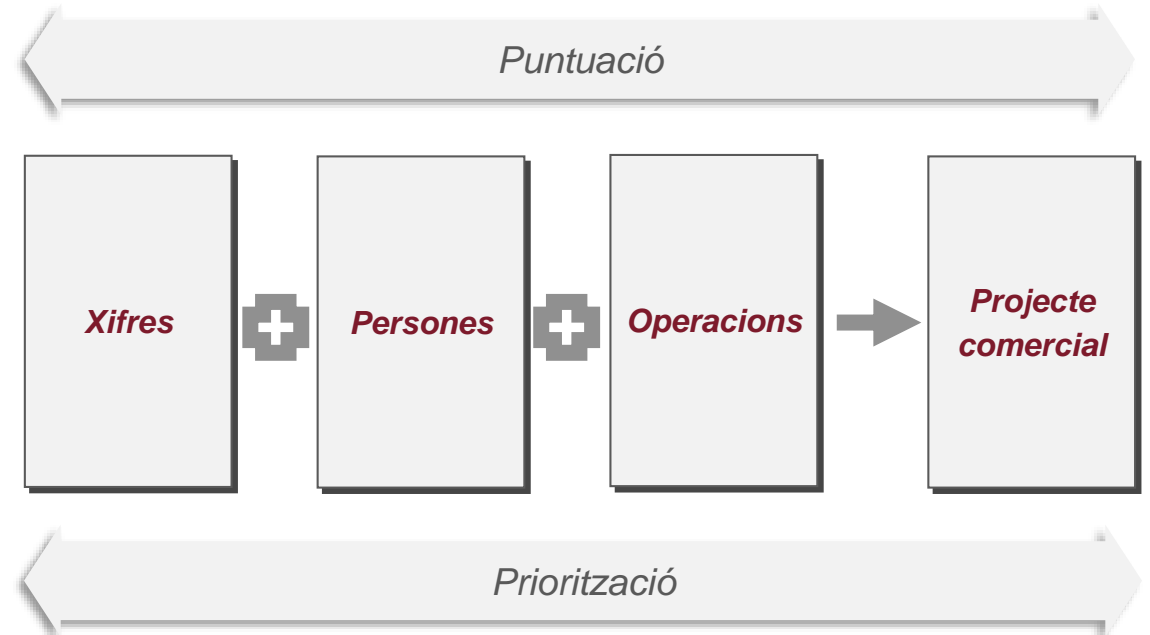
Qui som?

- **Gestora de Barcelona** / 10 pax / € 150m actius
- **Suport a PIMES** en els seus projectes de **creixement**
- **Ticket € 5-15m** / v. € 10-100m / creixement **doble dígit**
- **Empresaris / Flexibles / Propers**
- Pionera en la **inversió responsable**

Quan ajudem?

- Projectes **orgànics** d'alt creixement
- Projectes inorgànics de **consolidació** – build-up
- **Internacionalització**
- **Digitalització**
- **Professionalització** / Successió en la gestió
- **Simplificació accionarial** / **Sortida minoritaris**
- **Substitució d'accionistes** financers

L'enfoc pràctic



2

Finançament del creixement

Estructures de finançament en projectes d'alt creixement

Adequació del finançament a les necessitats del projecte de creixement

Projecte de creixement

Definició de les necessitats detectades per dur a terme el projecte de creixement

Enfoc financer



CAPEX / Capital Circulant

Timings de la generació de caixa

Endeutament existent

Enfoc operatiu



Capacitats industrials

Professionalització

Govern corporatiu

Alternatives de finançament

En funció de les necessitats detectades, determinació de la tipologia de finançament amb millor encaix

Deute

vs.

Capital

Obtenció recursos econòmics

Tipus interès favorable

Independència accionarial

Menors requeriments de reporting

Agilitat en la obtenció de recursos

Recolzament estratègic

Potencials sinèrgies









Menor pressió en la generació immediata de caixa

Risc compartit

A diferència d'un creditor bancari, l'experiència prèvia d'un soci acompanyant en projectes de desenvolupament pot ser un element diferencial en l'èxit del pla de creixement

Procés d'entrada d'un soci en el capital

Identificació de l'inversor amb millor encaix



Estratègia	Approach	% Inversió		L'estructuració d'un pacte de socis adequat permet:
<p>A</p> <p>Inversors Industrials</p>	<p> Encaix d'estratègia de creixement i negoci</p> <p>Evaluació de complementarietat i sinèrgies entre els dos models de negoci (mercat, productes, serveis, etc.)</p> <p> Variabilitat de la importància atribuïda a l'equip directiu en funció de l'inversor i del seu coneixement sectorial</p> <p> Escenari de valor basat en el retorn a llarg termini de la inversió vs. el seu cost de capital</p> <p></p>	Majories	Minories	
<p>B</p> <p>Inversors Financers</p>	<p> Capacitat de creixement i millores d'eficiència i/o productivitat per augmentar la rendibilitat</p> <p> Confiança en l'equip gestor actual i estructura d'incentius atractius per alinear interessos, amb importància significativa atribuïda al Pla de Negoci definit i al seu subseqüent compliment</p> <p> No injerència en la gestió diària</p> <p> Sortida a través de diferents vies (recompra, venda a un industrial o financer, etc.) en un termini de 3-5 anys</p>	Majories	Minories (reforçades)	<p>(i) Garantir mecanismes de sortida/liquiditat (<i>drets d'acompanyament / arrossegament, tanteig, recompra, etc.</i>)</p> <p>(ii) Regular aspectes de governance en cas de convivència en l'accionariat</p>

3

Aplicacions concretes i casos d'èxit

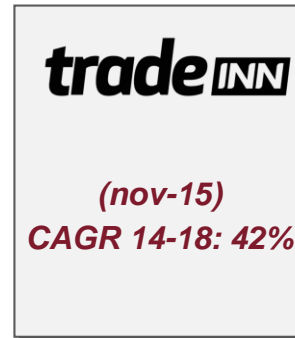
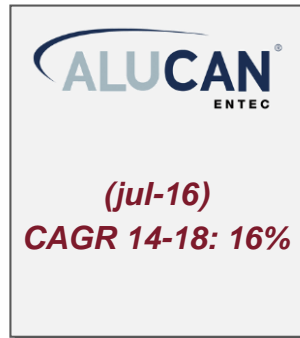
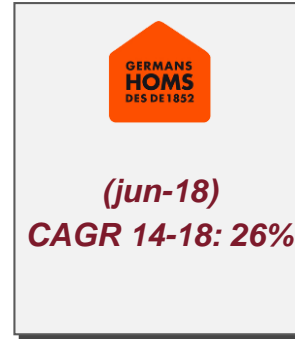
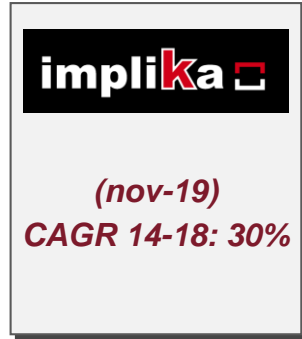
Procés d'entrada en el capital de Suma Capital

El procés és essencial per a generar la relació personal i acordar el projecte a futur

		<i>Fases</i>	<i>Temps</i>
Originació		Contacte inicial A través d'assessors contractats per la companyia Contacte directe –a través d'assessors contractats per l'inversor	n.a.
Procés d'associació		Oferta indicativa Primeres reunions de coneixement mutu Acord sobre l'estructura de l'operació Acord sobre els principals termes de l'associació	1 mes
		Carta d'Intencions Treball detallat sobre el Projecte / Pla de Negoci Acord en més detall sobre els termes de l'associació	1 mes
		Auditoria Revisió / Auditoria de les principals àrees de la inversió (financera, legal, laboral, fiscal + mercat, plataforma IT, etc.)	1 mes
		Contractes Negociació final dels termes econòmics Elaboració dels Contractes: Compravenda, Pacte de Socis, Alta Direcció, Incentius / Ratchet	1 mes
Variable en funció de la disponibilitat d'info, de reunions etc.			4-5 mesos


Exemples concrets de projectes d'alt creixement

Una cartera com la de Suma Capital creix a ritmes del 30% anual, a través de diferents sectors



Exemples concrets de projectes d'alt creixement

Una cartera com la de Suma Capital creix a ritmes del 30% anual, a través de diferents sectors



(nov-19)
CAGR 14-18: 30%



(jul-18)
CAGR 14-18: 40%




(jun-18)
CAGR 14-18: 26%
Geografia catalana
Diversificació



(jun-18)
CAGR 14-18: 19%



(nov-17)
CAGR 14-18: 18%
Roll-out
Organització



(jul-16)
CAGR 14-18: 16%



(nov-15)
CAGR 14-18: 42%
Model operatiu
Oferta / Servei



(gen-15)
CAGR 14-18: 17%

4

Q&A

Gràcies

pwc.com/es

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L., its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2020 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L.. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L. which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.