

Caso de éxito

Punto Clave, capital de crecimiento y planeación estratégica para el desarrollo de un sector clave

Antecedentes

Punto Clave es fundada en México en 2005, con el objetivo de ofrecer soluciones innovadoras en la industria de medios de pago electrónicos. Con más de 12 años de experiencia en el sector, los dos fundadores han sido pioneros y promotores de su desarrollo en México. Punto Clave realizó la primera transacción bancaria en terminales punto de venta vía internet y también instaló la primera terminal bancaria inalámbrica en una gasolinera en México.

La inversión del Capital Privado

Para su creación, los fundadores de Punto Clave invitaron a un Inversionista Ángel que proporcionó Capital Semilla, y que en 2010, buscaba una salida. Los fundadores, además de efectivo para pagar al Inversionista Ángel y saldar algunos pasivos, buscaban capital de crecimiento y un socio que aportara valor al negocio. Por ello, acudieron a fondos de Capital Privado, y después de un largo proceso de *due diligence*, Newgrowth Fund, un fondo de CP mexicano enfocado en empresas pequeñas y medianas, decidió invertir en Punto Clave.

Además de dos socios fundadores que conocían muy bien la industria, que habían desarrollado una sólida e innovadora plataforma tecnológica y que ya contaban con una vocación de servicio al cliente, Newgrowth Fund identificó un mercado con enorme potencial de crecimiento dada la baja penetración de los pagos electrónicos en México (en el país, por cada 1,000 habitantes hay 4 Terminales Punto de Venta, en Brasil hay 17) así como la oportunidad de ordenar, institucionalizar y enfocar el crecimiento de la empresa en una exitosa sociedad.

El impacto en el negocio

El capital que inyectó Newgrowth Fund en 2011, y su activo involucramiento permitieron rápidamente a Punto Clave ampliar de manera significativa su infraestructura y capacidades, accediendo a nuevos clientes y consolidando los existentes.

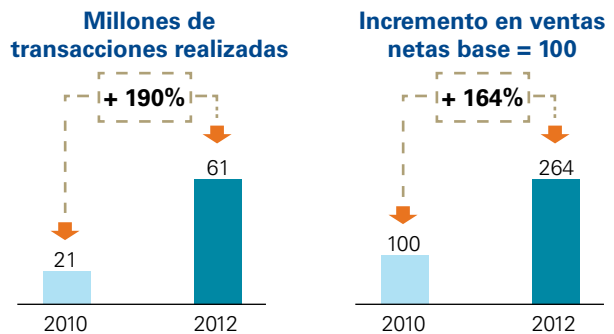
Desde la etapa de *due diligence*, era evidente el valor de lanzar un importante proceso de institucionalización y formalización del negocio. Por ello, Newgrowth Fund y los socios fundadores trabajaron de la mano en un agresivo proceso de planeación durante los primeros 100 días.

Inició con el nombramiento de un Consejo de Administración y de un director general que además

sería el nexo más importante entre el fondo y la compañía. El Plan de 100 Días permitió evolucionar de una desorganizada lista de más de 100 iniciativas, a un sencillo pero sólido y consensuado plan estratégico que priorizaba cuatro segmentos de crecimiento:

1. Programas sociales de gobiernos
2. Sector Financiero
3. Sector de gasolineras
4. Sector de tiendas minoristas

Así, Punto Clave logró enfocar sus esfuerzos en los sectores con mayor probabilidad de crecimiento y con ello aumentar significativamente sus ingresos y garantizar un alto nivel de servicio y satisfacción de sus clientes lo que ya se refleja en relaciones de largo plazo. Adicionalmente, se establecieron procesos formales de reporte, medición del desempeño y mejores prácticas en la gestión de la empresa.



- **Empresa:** Punto Clave
- **Sector:** medios de pago electrónicos
- **Fondo:** New Growth Fund
- **Estrategia:** inyección de capital de crecimiento, creación de un sólido plan estratégico e institucionalización de la empresa
- **Impacto:** crecimiento significativo en el número de transacciones atendidas e ingresos

La inversión de New Growth Fund permitió a Punto Clave acelerar el crecimiento, enfocar la estrategia y lograr objetivos operativos y financieros ambiciosos.



Apoyo al desarrollo de un sector clave en México (medios de pago electrónicos)

El impacto positivo de la asociación entre Newgrowth Fund y Punto Clave no se limita al negocio y su crecimiento, además permite el desarrollo de un sector clave para el desarrollo del país. En México, 80% del consumo personal aún se realiza en efectivo, mundialmente es de 46%.

Los sistemas electrónicos de pago permiten incrementar la eficiencia y la productividad ya que no requieren el traslado físico de la persona que hace el pago o del efectivo, disminuye los costos asociados a dichos pagos. Se estima que el uso de efectivo genera un costo importante al país, que puede rondar 0.8% del PIB.

Accesibilidad a programas de apoyo social

Los medios electrónicos de pago permiten a los gobiernos mejorar de manera importante la accesibilidad, ya que permiten a los beneficiarios de

estos programas cobrar en sus localidades mediante una tarjeta electrónica sin la necesidad de trasladarse a la sede de la institución que brinda los recursos. De acuerdo al Banco Mundial¹¹, los gobiernos que utilizan estos métodos pueden reducir hasta 75% los costos administrativos de entrega de los beneficios.

Dispersar apoyos sociales con tarjetas asociadas a mecanismos de reconocimiento biométrico (huellas dactilares) garantiza que el beneficiario es quien recibe el apoyo, permite reducir el desvío de recursos y garantizar mecanismos que validan la “prueba de vida” de los beneficiarios.

Ampliar la cobertura bancaria

La cobertura bancaria en México, medida como el número de sucursales y cajeros automáticos, es muy baja comparada con otros países. Por cada 100,000 habitantes, México tiene solamente 62 cuando Brasil tiene casi 140. Punto Clave juega un papel fundamental en el desarrollo de redes de corresponsales bancarios y cambiarios que amplía sustancialmente esta cobertura bancaria en el país, habilitando centros de consumo como gasolineras, tiendas de conveniencia o cadenas comerciales como corresponsales.

¹¹ Banco Mundial: <http://www.worldbank.org/en/news/2012/08/02/governments-can-save-up-seventy-five-percent-with-electronic-payment-programs>.

La asociación entre Newgrowth Fund y Punto Clave ha logrado incrementar sustancialmente los ingresos e impacto de la empresa, garantizando la satisfacción de sus clientes y apoyando el desarrollo de la industria en México.