



El Comité Directivo de Level 20 en su lanzamiento en España en marzo de 2019. La iniciativa cuenta con más de 70 sponsors a nivel europeo y con Altamar Capital Partners como único patrocinador español.

**Maite Ballester**  
Managing Partner  
de Nexxus Iberia  
y Chairman de  
LEVEL 20 Spain



FUE LA PRIMERA MUJER EN OCUPAR LA PRESIDENCIA DE ASCRI -ENTRE LOS AÑOS 2010 Y 2012- Y EN 31 EN EUROPA CONTINENTAL, DONDE ADQUIRIÓ EL RANGO DE SOCIA DIRECTORA DE LA GESTORA INTERNACIONAL Y FUE CONSEJERA DELEGADA DE LA FIRMA PARA ESPAÑA ENTRE 1995 Y 2014. ACTUALMENTE, LIDERA NEXXUS IBERIA, ESTÁ AL FRENTE DE LEVEL 20 Y ACABA DE SER INCLUIDA EN LA LISTA "FUTURE 40 DIVERSITY AND INCLUSION LEADERS" DE REAL DEALS.

**LEVEL 20 INICIÓ SU ACTIVIDAD EN ESPAÑA EN 2018 PARA ANIMAR Y ALENTAR A LAS MUJERES A UNIRSE Y TENER ÉXITO EN PRIVATE EQUITY, ¿CON CUÁNTAS SOCIAS CUENTAN EN ESPAÑA?**

Efectivamente, en noviembre del 2018 constituimos un comité local y en marzo del 2019 celebramos un evento para todas las mujeres en venture capital y

private equity en España. Nuestra CEO Global en aquellos momentos vino a explicar la ambición del programa y algunas de las iniciativas que íbamos a lanzar. Desde entonces, contamos con más de 70 socias en nuestro país. Estamos muy satisfechos con el apoyo recibido por parte de ASCRI y de los sponsors en España. Todos los programas universitarios y de Masters también nos apoyan para dar a conocer mejor la profesión en private equity, venture capital o emprendimiento.

**LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN, PARTICULARMENTE DE GÉNERO, ¿ES UN TEMA CANDENTE EN LA INDUSTRIA? LOS GRANDES FONDOS ¿ESTÁN INTENTANDO ATACAR ESTE PROBLEMA DESDE LA BASE?**

La diversidad e inclusión son temas importantes en todos los sectores y el private equity no es una excepción. Nos sorprenden los bajos números de mujeres en posiciones de liderazgo en las grandes gestoras a nivel europeo (6%). En los fondos pequeños es difícil implantar políticas estrictas de diversidad. A través de una mayor diversidad e inclusión conseguiremos atraer y retener el mejor talento para producir retornos superiores a otras inversiones alternativas.

**ESTA TENDENCIA, ¿SE ESTÁ VIENDO IMPULSADA POR LA PRESIÓN Y EL ESCRUTINIO DE LOS LPS?**

Por supuesto. Los LPs también tienen sus políticas

de ESG donde la diversidad, igualdad e inclusión son algunos factores clave en sus análisis. Además, algunos fondos internacionales ya disponen de comités de diversidad con el objetivo de establecer métricas para acelerar la presencia de mujeres y minorías en sus equipos de inversión.

**¿POR QUÉ ES TAN COMPLICADO RETENER TALENTO FEMENINO EN LA INDUSTRIA? ¿EL SECTOR PROYECTA UNA IMAGEN AGRESIVA?**

El private equity es, sin duda, un sector competitivo, como muchos otros en el mundo financiero. El principal freno a que haya más mujeres es la falta de cantera en sectores donde buscar candidatas como la banca de inversión o la consultoría estratégica. Una vez están en el sector, necesitamos superar otras barreras para escalar a los puestos de decisión como directores o socios. Además, hay pocos proyectos liderados por mujeres y los datos nos demuestran que captan menos del 6% de la financiación de venture capital, un obstáculo también importante para el desarrollo de sus proyectos. El objetivo de Level 20 es llegar al 20% de presencia femenina en puestos de directores o socios en private equity, sin un horizonte de tiempo establecido. Nuestro camino consiste en trabajar con los líderes de la industria desde el convencimiento de que los equipos diversos producen mejores retornos, más innovación y atraen más talento joven. Trabajamos con las gestoras para

Cada vez más, el private equity avanza hacia una cultura diversa e inclusiva, tanto en sus propios equipos como en los de las compañías participadas. Pero, aunque sus beneficios están más que probados, el camino no es fácil y las dificultades aparecen por barreras culturales, prejuicios y dificultades para la conciliación. El porcentaje de mujeres en puestos senior a nivel europeo es sólo del 6%. Iniciativas como Level 20 luchan por elevar esa cifra al 20% animando a las mujeres a unirse y a tener éxito en la industria y manteniendo la diversidad en el orden del día de la agenda en toda Europa.

# CREACIÓN DE VALOR EN PRIVATE EQUITY:

## EQUIPOS DIVERSOS GENERAN MAYORES RETORNOS Y POTENCIAN LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Durante los últimos años, numerosos estudios han puesto de relieve el impacto positivo de la diversidad (de género, cultural, étnica, etc.) en los resultados de las inversiones, tanto a nivel de General Partners (GPs) como de compañías del portfolio. La elevada correlación entre las empresas con mayor diversidad y un mejor rendimiento e innovación es clara. Investigaciones como *“Moving Forward Gender Balance in Private Equity Markets”*, realizada por IFC, Oliver Wyman y RockCreek en 2019, concluyen que los fondos con equipos de inversión en equilibrio de género (30% a 70% de mujeres) generan mayores retornos que los predominantemente masculinos o femeninos. En concreto, logran una TIR neta un 20% más elevada, mientras que las compañías participadas con equipos diversos experimentan crecimientos de valoración un 9%

mayores. Pese a estas evidencias, la realidad es que las mujeres ocupan sólo el 6% de las “senior positions” en private equity en Europa, y que siguen subrepresentadas, tanto en las gestoras como en las propias empresas en cartera, donde sólo el 15% de los equipos gestores de inversión y el 20% de las compañías participadas tienen un equilibrio de género.

Si los beneficios de una cultura inclusiva y colaborativa están más que probados, ¿por qué no aprovecharlos como un importante motor de creación de valor en el private equity? ¿Cuáles son los riesgos asociados a esa carencia de diversidad en un sector tan competitivo y desafiante como el capital privado, que ahora encara a un cambio de ciclo y un momento sin precedentes?

**Level 20**, la organización sin ánimo de lucro creada en Londres para promover

## “Algunas de las aptitudes clave para el éxito en el sector **¡son inherentes al género femenino!**”

ayudarles a definir medidas concretas y aumentar la presencia femenina en sus equipos. Desde Level 20 queremos crear una voz fuerte y unida de las mujeres en private equity y venture capital para generar un mayor conocimiento y dar visibilidad a los retos a los que nos enfrentamos, intentando crear culturas más inclusivas en nuestras empresas.

### ESTE AÑO HAN ARRANCADO EL PROGRAMA DE MENTORING CON TRES PERFILES FEMENINOS JUNIORS, ¿CÓMO LOS IDENTIFICAN?

Estamos muy orgullosos de nuestro primer programa de “mentoring” en España. En Reino Unido este programa se ha convertido en el más prestigioso del sector con un total de 65 parejas de mentores y alumnas.

En España también tenemos unos perfiles muy altos de las participantes y contamos con una cantera suficiente para poder elevar el número de mentores en la siguiente campaña. Tengo el honor de ser una de las mentoras y realmente está resultando muy enriquecedor.

### HOY EN DÍA, EN TODAS LAS UNIVERSIDADES Y MASTERS SE ESTUDIAN ASIGNATURAS DE VENTURE CAPITAL Y PRIVATE EQUITY ¿POR QUÉ CREE QUE EL CAPITAL PRIVADO PUEDE OFRECER UNA CARRERA BRILLANTE A UNA MUJER?

En realidad, combina muchas aptitudes diferentes. Es importante tener una carrera técnica pero también es un negocio de relación. Es decir, te tienen que gustar los números y las personas a la vez y, además, ser capaz de realizar muchas tareas simultáneamente (multi-tasking). Es un trabajo que tiene un cierto reto intelectual y un notable espíritu emprendedor, donde se accede a los equipos directivos muy rápidamente y se pueden ejercer pequeñas parcelas de liderazgo desde el principio. Otro de sus atractivos es la amplitud de sectores que se pueden conocer y, lo más importante, la satisfacción de acelerar el crecimiento en las participadas. Creo firmemente que se puede conciliar el trabajo con una vida familiar, ya que existe la posibilidad de controlar tu propia agenda con bastante flexibilidad.

### EN ESPAÑA NECESITAMOS MÁS REFERENTES, TANTO DE INVERSORAS COMO DE EMPRENDEDORAS Y USTED ES, SIN DUDA, UNA PIONERA, COMO MUJER Y MADRE ¿CREE HABER TENIDO MÁS OBSTÁCULOS QUE OTROS HOMBRES PARA LABRARSE UNA CARRERA DE ÉXITO EN EL SECTOR?

Cuando yo empecé en 1995 no teníamos ni cursos académicos de private equity, ni mentores, ni programas parecidos a Level 20. Tampoco había muchas mujeres referentes ni en esta industria ni en otras. Afortunadamente, la presencia femenina en todos los ámbitos ha aumentado de forma significativa incluyendo los Consejos de Administración. En realidad, tengo que admitir que no he tenido más obstáculos que mis compañeros para desarrollar esta carrera en un fondo internacional. Al contrario, estoy convencida de que algunas de las aptitudes clave para tener éxito en este sector **¡son inherentes al género femenino!**: empatía, capacidad de negociación, multi-tarea, pragmatismo, intuición, resiliencia y cooperación, equilibrio entre riesgo y retorno, etc.



**INÉS ANDRADE**, Vice Chair & Partner de **ALTAMAR**

Dedica la mayor parte de su tiempo a las áreas de relación con inversores y desarrollo de negocio tanto en España como en Latinoamérica y es miembro de algunos Comités de Inversiones de Grupo Altamar. Antes de su entrada en Altamar (2008), trabajó durante 3 años como CEO de Grupo Río Real, 16 años como directora de inversiones en fondos de private equity directo (principalmente Inversiones Ibersuizas e Inova Capital in España), y 4 años en JP Morgan en New York y Madrid.



**CARMEN ALONSO**, Head of Iberia y Reino Unido de **TIKEHAU CAPITAL**

En 2020, ha asumido la responsabilidad del negocio de Tikehau Capital en el Reino Unido, además de Iberia, para acelerar el crecimiento de sus actividades allí. Antes ganó experiencia corporativa en la gestión de las actividades de Corporate Finance de GlaxoSmithKline a nivel global y ocupó el cargo de Managing Director en Morgan Stanley en su práctica europea de Leveraged Finance. Comenzó su carrera en 1996 en Zúrich en el departamento de Leveraged Finance de UBS y en Londres en Merrill Lynch y HVB.



**NATIVIDAD SIERRA**, Head of Investors Relations de **CORPFIN CAPITAL**

Ha desarrollado su carrera en el sector financiero, principalmente en private equity, fusiones y adquisiciones y banca corporativa. Actualmente es Head of Investor Relations en Corpfin Capital y lidera la función de ESG. Se incorporó a Corpfin Capital en 2000 y ha sido Directora de Inversiones y Socia, así como consejera en varios Consejos de Administración. Inició su carrera en banca corporativa en BNP-Paribas en 1994 y fue Asociada en Apax Partners, participando en operaciones de crédito, financiación estructurada y operaciones de M&A.



**MAITE LACASA**, Managing Partner de **MdF FAMILY PARTNERS**

Se incorporó a la MdF Family Partners desde su fundación en 2009 y es responsable de inversiones ilíquidas, private equity y real estate. Antes de incorporarse a MdF, Maite trabajó para ICG (Intermediate Capital Group), líder europeo en operaciones de deuda subordinada y co-inversiones de capital con clientes de private equity. Anteriormente trabajó en Bank of Scotland, participando en operaciones de private equity apalancadas (LBO) para grupos de private equity. Maite inició su carrera profesional en Deloitte & Touche en el área de Corporate Finance.



**CRISTINA BADENES**, Partner de **MERIDIA**

Con 25 años de experiencia en el sector financiero, Cristina es Socia responsable de Relación con Inversores de Meridia, donde ha liderado todos los procesos de fundraising y nuevas cuentas para la gestora y es responsable de Desarrollo Corporativo. Previamente, trabajó como Executive Director en el Departamento de Equity Research de UBS en Londres y como Vice President del Departamento de Equity Research de Dredner Kleinwort. Empezó su carrera profesional en el Departamento de Fusiones y Adquisiciones de JP Morgan y Salomon Brothers en Londres.



**TERESA BRETÓN**, Investment Manager de **AXIS**

Experta en capital riesgo, Teresa cuenta con experiencia en el sector privado y público. Los últimos 5 años ha contribuido de forma activa en la definición, puesta en marcha y desarrollo del FOND-ICO Global, una de las herramientas clave del capital riesgo público en España con inversión en más de 80 Fondos para dinamizar el sector, fomentar instrumentos financieros alternativos a la financiación bancaria y el crecimiento y competitividad de las empresas españolas. Actualmente participa en más de 30 Comités de Supervisión de Fondos de Capital Riesgo.



**YOLANDA FALCÓN**, Managing Partner de **UNINVEST**

Encabezó, junto a Martín Rivas, el equipo gestor de Uninvest. Licenciada en ADE y con un máster en Finanzas por la Universidad de Santiago de Compostela, la socia directora y responsable de inversiones de Uninvest recaló como directora de gestión de la cartera de participadas de Xesgalicia tras 17 años de experiencia en Venture Capital de Transferencia de Tecnología en un periodo en el que la gestora de capital riesgo lanzó tres fondos especializados en tecnología (Unirisco, I+D Unifondo y Uninvest Technology Transfer III).



**CELIA PÉREZ-BEATO**, Partner de **NAZCA CAPITAL**

Se incorporó a Nazca en 2007, donde es la responsable del Fondo Nazca V, miembro del Comité de Inversiones y del Comité de Marketing de la gestora. Celia inició su carrera profesional en Alstom y en los departamentos de fusiones y adquisiciones de Bankers Trust, Deutsche Bank y Arcano. Conoció a los socios de Nazca cuando les asesoraba en el proceso de venta de Svenson y, tras un año en Valanza, fondo de capital riesgo de BBVA, se incorporó a la gestora española.



**SONIA FERNÁNDEZ**, Partner de **KIBO VENTURES**

Sonia tiene más de 20 de años liderando negocios digitales en España, Europa y Latinoamérica. Ha sido Country Manager de MercadoLibre España, subdirectora de estrategia en Prisacom, Country Manager Match.com en España, Italia y Latinoamérica. Además, ha sido Directora General para Europa de VINDICO (tecnología de video). En 2016 Sonia se incorporó como socia a Kibo Ventures. Comenzó su carrera profesional investment banking, área de Corporate Finance en Lehman Brothers (1994-1997) en Londres y Nueva York y cuenta con experiencia como asociado en 3i España.

la actividad de las mujeres en la industria del capital privado, inició su actividad en España en 2018 para animar y alentar a las mujeres a unirse y a tener éxito en private equity y venture capital. La entidad, liderada por **Maite Ballester, Socia Directora de Nexxus Iberia**, cuenta con

el respaldo de destacadas figuras de la industria, alineadas en torno a una visión común: mejorar la diversidad de género, especialmente en puestos de alto nivel, a sabiendas de que la heterogeneidad y la diferencia de puntos de vista y de criterios enriquece los procesos de decisión y

la cultura de las organizaciones. En este sentido, **Carmen Alonso, Managing Director de Iberia & Reino Unido en Tikehau Capital**, recuerda que la diversidad impulsa la innovación y ésta es ahora más crítica que nunca, en un momento de extrema incertidumbre social y económi-

ca. “El poder emerger al otro lado de Covid-19 como ganador exigirá formas radicalmente nuevas de pensar y de actuar”, añade **Alonso**. “Debemos promover estos principios y seguir comprometidos en ayudar a las empresas a instigar el cambio”. Dado el éxito de muchas gestoras de private equity a la hora de escalar sus empresas, el sector puede tener un impacto significativo en la sociedad española y en la economía en general, como apunta **Maite Lacasa, Managing Partner de MdF Family Partners**. “El capital privado es una industria creciente y con una presencia cada vez mayor en la economía, pero donde todos los participantes tienen un perfil muy parecido. Una acción conjunta tendría un impacto social muy positivo, podría favorecer la imagen reputacional del sector y ser un argumento de peso para atraer el mejor talento”. Una opinión compartida por **Inés Andrade, Vice Chair & Partner de Altamar Capital Partners**, para quien “una parte muy importante del éxito de la industria, tanto en la inversión como en la captación de clientes, tiene que ver con el talento y las personas. “Aunque algunas cualidades consideradas tradicionalmente como “femeninas”, como el mayor grado de sensibilidad e intuición, empatía y búsqueda de consenso, no solían estar tan valoradas en nuestro sector,” explica **Andrade**, “ahora son igual de apreciadas que otras asociadas al género masculino”. Por su parte, **Natividad Sierra, Head of Investor Relations en Corpin Capital**, señala otro factor clave: la diversidad es, además, cada vez más valorada y requerida por los inversores institucionales, ya que refuerza la marca y la reputación de cualquier compañía de cara a sus stakeholders. “Las empresas con políticas de diversidad atraen al mejor talento, masculino y femenino, alimentando el círculo virtuoso: mayor diversidad, mayor talento diverso, mayor creación de valor. Si bien generar los mejores rendimientos posibles es el objetivo principal, la diversidad determina la cultura de equipo y su capacidad de ofrecer perspectivas diferenciadas sobre cómo resolver problemas y tomar decisiones en las empresas en cartera”.

### UN CÍRCULO VIRTUOSO

La mejor forma de alcanzar a medio y largo plazo órganos de gobierno corporativos realmente diversos e inclusivos es apoyar y respaldar desde los inicios el crecimiento profesional de un equipo heterogéneo y con amplitud de criterio. Para **Cristina Badenes, Socia de Meridia Capital**, la diversidad nos acerca más a conseguir una visión 360°. Además, “ayuda a optimizar el rendimiento a largo plazo y es cada vez más clave para retener y desarrollar el mejor talento. Afortunadamente hay un interés creciente por parte de los inversores por incorporar criterios ESG (Environmental, Social, Governance), parámetros cada vez más arriba en su lista de prioridades a la hora de seleccionar gestoras e inversiones”. En este sentido, **Sonia Fernández, Socia de Kibo Ventures**, matiza que “todavía, inconscientemente, nos sentimos más proclives a apoyar la conocido. A la hora de invertir y de buscar proyectos innovadores podemos tener un sesgo hacia emprendedores con los que nos identificamos, eso no es negativo, pero puede que rechacemos buenos proyectos por no valorar suficientemente la diferencia”. El private equity y el venture capital tienen una responsabilidad única para ayudar a construir un mundo que evolucione de forma sostenible e inclusiva. Así lo cree **Teresa Bretón, Gerente de Inversiones en Axis**. “Los retos de nuestra sociedad deberán ser resueltos, en gran medida, por las empresas. Sólo aquellas organizaciones que integren la diversidad dentro de su ADN se convertirán en los grandes motores del siglo XXI. Y el capital riesgo no es una excepción: para poder invertir en empresas, programas y proyectos de alto impacto es necesario disponer de equipos multidisciplinares y diversos capaces de interpretar correctamente y de forma holística la sociedad, el entorno y los desafíos del siglo XXI.



Pam Jackson, CEO de LEVEL 20

### CUENTA CON MÁS DE 35 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR DE PRIVATE EQUITY, ¿CREE QUE LA INDUSTRIA ATRAVIESA UNA CRISIS DE DIVERSIDAD? ¿POR QUÉ?

La industria de private equity ha sido más lenta en reconocer la necesidad de una mayor diversidad, lo que motivó, entre otras cosas, la fundación de Level 20 en 2015. Nuestros sponsors están realmente muy comprometidos a la hora de abordar el actual desequilibrio de género, pero afrontar este reto dentro de la industria y de sus empresas participadas no es algo que pueda ocurrir de la noche a la mañana.

El private equity es una carrera de fondo, a largo plazo, con profesionales jóvenes que se incorporan al sector y van abriéndose camino hacia puestos superiores. Las iniciativas de Level 20 incluyen programas de mentoring y desarrollo, networking, eventos, promoción e investigación con el objetivo de empoderar a las mujeres dentro de la industria, alentar a nuevos talentos femeninos a unirse y brindar liderazgo ofreciendo conocimientos y soluciones de mejores prácticas.

### ¿QUÉ ESTÁ HACIENDO LEVEL 20 PARA HACER DE LA INDUSTRIA DE PRIVATE EQUITY UN LUGAR DONDE MÁS MUJERES QUIERAN DESARROLLAR SUS CARRERAS?

Los participantes involucrados en nuestros programas de investigación y mentoring nos dicen que una carrera profesional en private equity es una opción gratificante y emocionante.

Nuestro objetivo es compartir este mensaje y apoyar a las mujeres en la industria a través de nuestros programas de orientación y divulgación acudiendo a las escuelas, universidades, escuelas de negocios para estar cerca de las jóvenes ofreciéndoles apoyo profesional, conocimiento de la industria y desarrollo de habilidades a través de eventos,

## “Crear equipos diversos es solo parte de la ecuación. Hace falta una cultura inclusiva y un liderazgo eficaz”

fomentando el networking, ofreciendo paneles de discusión y talleres. Además, nuestro programa de mentoring contribuye positivamente a apoyar y a retener a las mujeres en la industria. Sus resultados son muy satisfactorios.

Un análisis reciente de los primeros tres años del programa de Level 20 en Reino Unido (2015-18) ha mostrado que el 67% de la cohorte de mentores ha sido ascendida y el 95% sigue trabajando en la industria de private equity.

### ¿CREAR UNA ORGANIZACIÓN DIVERSA NO ES SUFICIENTE? ¿LOS EQUIPOS DIVERSOS SOLO FUNCIONAN MEJOR QUE LOS EQUIPOS HOMOGÉNEOS CUANDO ESTÁN BIEN DIRIGIDOS?

Efectivamente, crear y tener equipos diversos es solo parte de la ecuación. También se necesita una cultura inclusiva con un liderazgo eficaz y de apoyo para sentar las bases sobre las que los equipos diversos puedan prosperar. Los líderes que están en sintonía con los desafíos que enfrentan sus grupos pueden actuar como referentes y modelos poderosos, demostrando un compromiso de arriba hacia abajo y creando un clima laboral que pueda comprender y adaptarse a las diferentes preferencias.

Nuestra última investigación sobre Millennials (Under the Lens - Why Understanding Millennial Motivations can support and retain talent in private equity) revela que la ausencia de modelos de trabajo flexibles y la falta de adaptación a las diferentes preferencias profesionales podría amenazar la retención a largo plazo de los millennials. Por otro lado, los últimos estudios revelan también que la cultura, los valores, la flexibilidad y los criterios ESG destacan como factores críticos que influyen de forma relevante en la selección y en la retención del talento de las empresas a largo plazo.