



# ONE to ONE

CAPITAL PARTNERS

Operaciones corporativas  
en la Empresa Familiar



## Ponente

**D. Enrique Quemada Clariana**  
Consejero Delegado

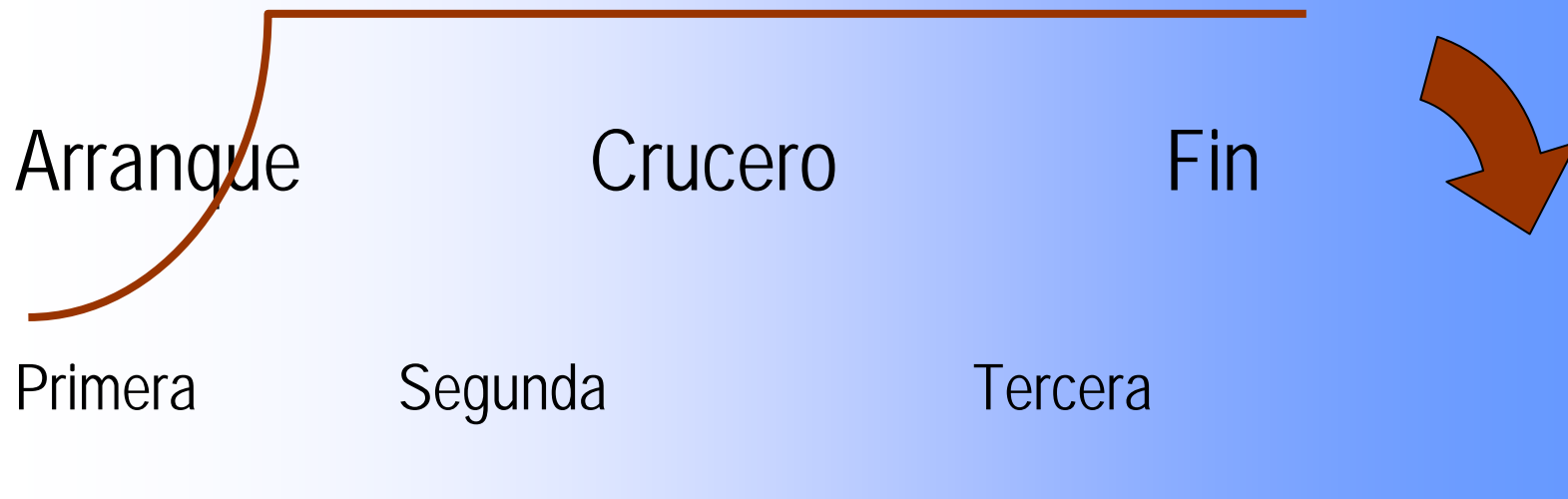
[enrique.quemada@onetoone.es](mailto:enrique.quemada@onetoone.es)

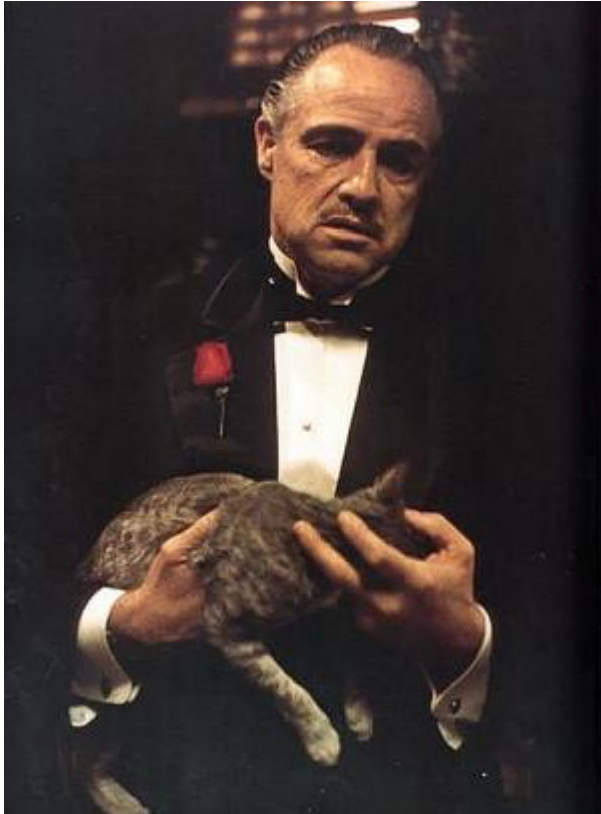
**D. Juan José Hernández**  
Socio Director

[juanjose.hernandez@onetoone.es](mailto:juanjose.hernandez@onetoone.es)

**ONEtoONE Capital Partners**

[www.onetoone.es](http://www.onetoone.es)





- Dificultad de los sucesores
- ¿y la responsabilidad del propio fundador?
- Excesiva longevidad del fundador
- El proyecto no encaja con las ideas del sucesor. (quiere su propio proyecto).





- Se ha ganado el respeto familia, gerentes....
- Cuadra con las necesidades estratégicas de la empresa
- Experiencia externa, formación empresarial.
- Le gusta y conoce la empresa
- Tiene buen equipo
- Quiere dirigir



MANTENER EL LIDERAZGO EMPRESARIAL DE LA FAMILIA Y AL MISMO TIEMPO GESTIONARLA CON LA MAYOR INDEPENDENCIA Y MENOR INTERFERENCIAS FAMILIARES POSIBLE.



Más del 70% de las empresas familiares no supera la tercera generación.....

**OCÉANOS ROJOS:**

Mercados conocidos

La competencia es feroz

Dentelladas, sangre

Los productos y servicios se convierten en mercaderías

**OCÉANOS AZULES:**

Mercados desconocidos

La competencia es irrelevante

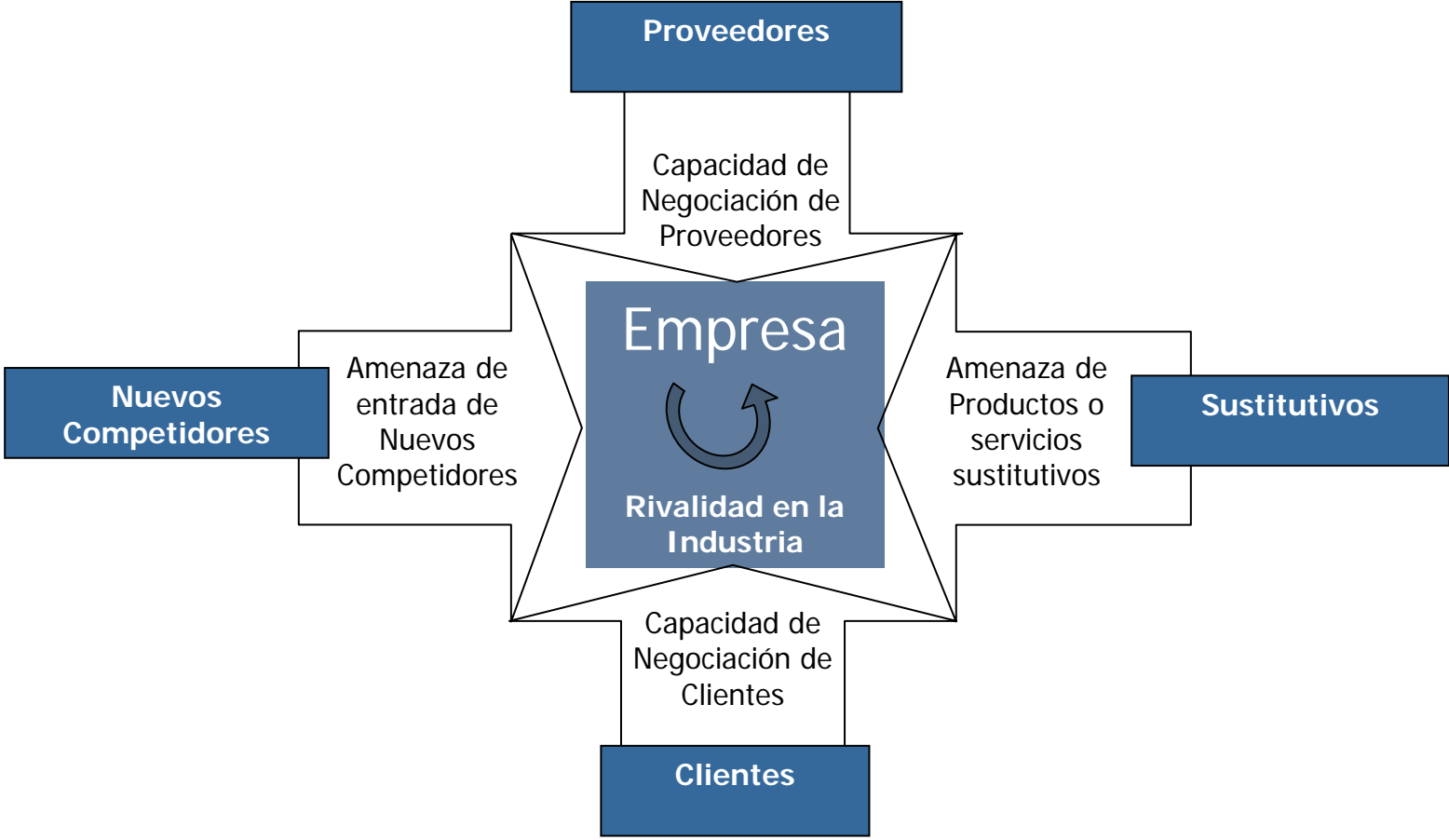
Los productos y servicios son únicos

La rentabilidad es enorme

## Fuerzas del Mercado

1. La utilización de **herramientas de análisis estratégico** y de mercado sirve para el análisis de la rentabilidad futura de la empresa.
2. Un **análisis previo del sector** es necesario para razonar las expectativas de rentabilidad (proyecciones financieras).
3. Las **variables fundamentales** que hay que analizar son:
  - Previsiones/Capacidad/Objetivos de Crecimiento de Facturación
  - Previsiones/Capacidad/Objetivos de Costes
4. **Herramientas** habituales son el Análisis DAFO, Boston Boxes, Curvas de Experiencia o el cuadro de Fuerzas de Porter. A modo de ejemplo, en la siguiente página presentamos este último.

### Fuerzas del Mercado

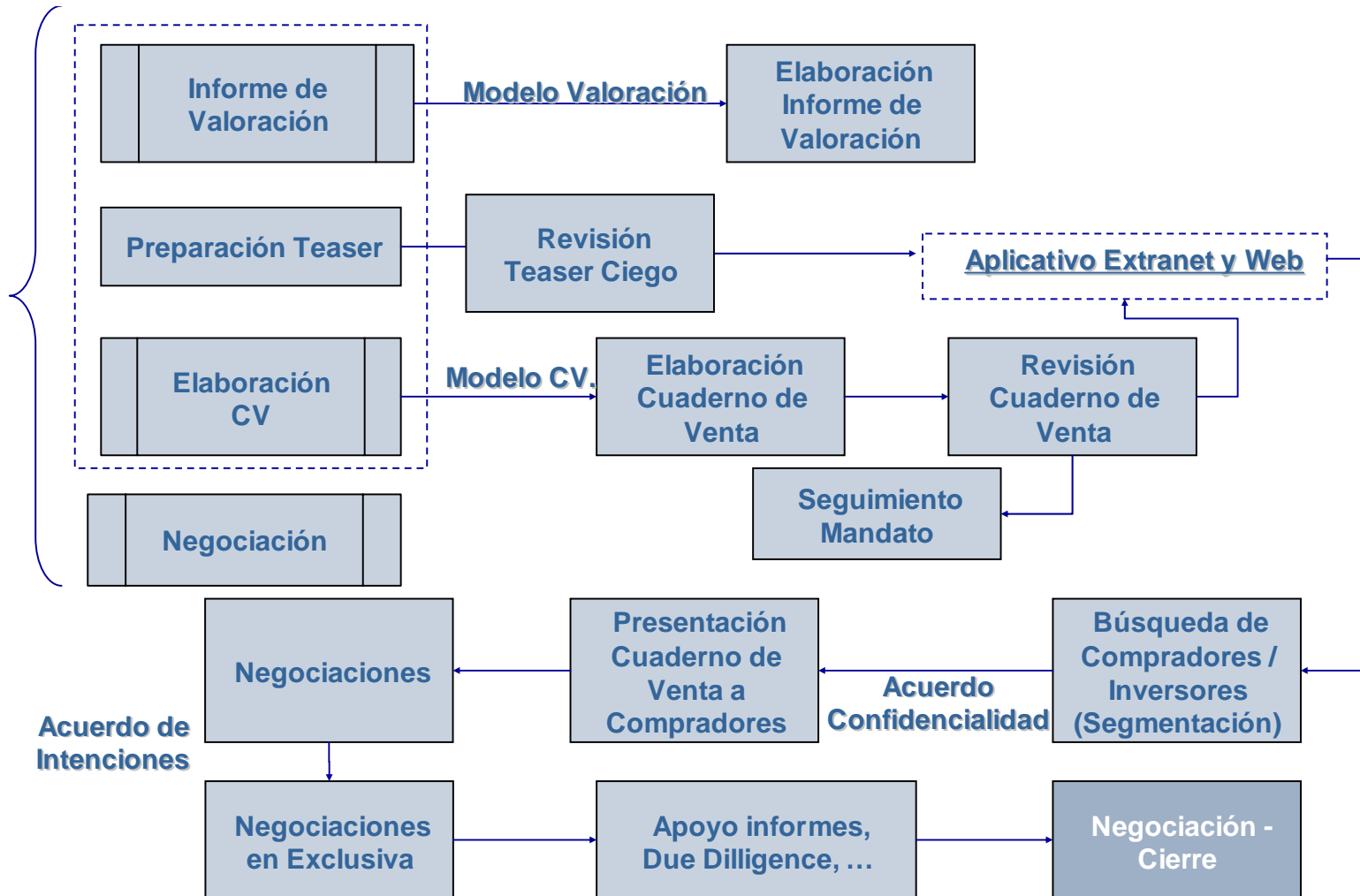




## Fuerzas del Mercado

1. El **análisis del mercado**, además de proporcionarnos la información necesaria para soportar unas proyecciones financieras hechas con rigor nos ilumina sobre el **proceso de valoración**.
2. A modo de ejemplo:
  - **Sectores muy consolidados** tienen altas barreras de entrada lo que aumenta el Valor de sus empresas. Por el contrario, disminuye el número de potenciales compradores.
  - **Sectores muy atomizados** se caracterizan por empresas con dominio local y menor valor. Mejora el número de potenciales adquirentes y existen oportunidades de crecimiento vía consolidación.
3. Como referencia, las dos historias que funcionan en una salida a Bolsa (es decir, que incrementan su valoración) son:
  - Empresa que domina un mercado geográfico
  - Empresa que domina un mercado de producto

### ¿Cómo se gestiona un mandato de venta?

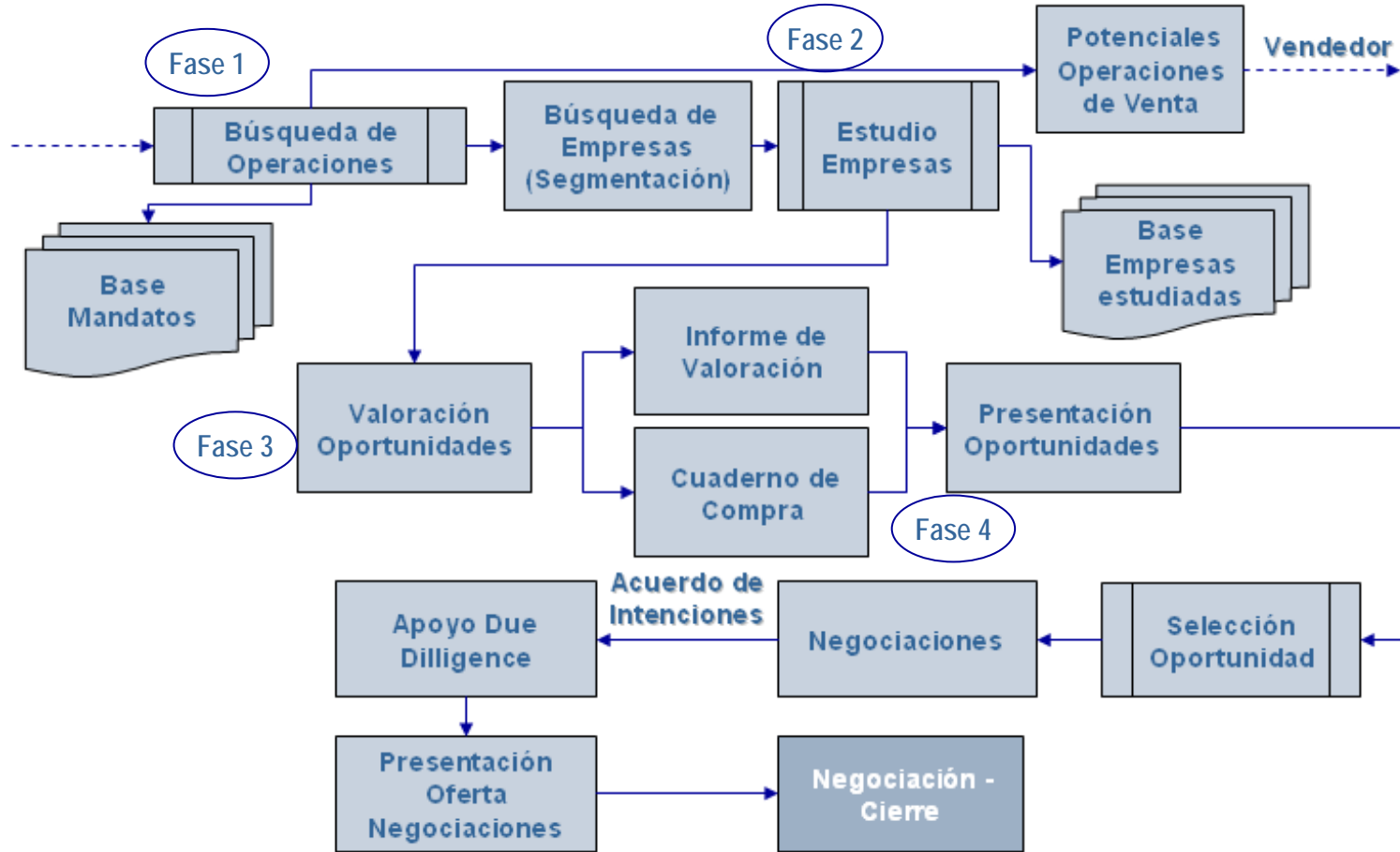


## ¿Cómo se gestiona un mandato de venta?

- **Fase 1: Análisis de la empresa y elaboración del informe de valoración**
  - Valoración de la compañía por diferentes métodos (múltiplos comparables, transacciones similares, descuento de flujos de caja, etc...)
- **Fase 2: Elaboración de la documentación de venta**
  - Análisis de la compañía desde un punto de vista estratégico y financiero así como del sector y de la competencia.
  - Elaboración del Cuaderno de Venta y Teaser Ciego y discusión del mismo con el vendedor.
- **Fase 3: Segmentación de posibles Compradores/Inversores**
  - Determinación del perfil idóneo de comprador.
  - Segmentación de potenciales compradores y elaboración de listado de empresas a contactar, que será discutido con el vendedor.
  - Envío de Teaser Ciego y en caso de interés real, envío de Cuaderno de Venta previa firma de acuerdo de Confidencialidad.
- **Fase 4: Negociación y Documentación durante el Proceso de Compra**
  - Negociación y Elaboración de un Acuerdo de Intenciones.
  - Negociación y Elaboración de un Pre-acuerdo de Venta.
  - Due Diligence de Venta.
  - Cierre del Contrato de Venta.

### ¿Cómo se gestiona un mandato de compra?

En One to One hemos estructurado el proceso del **mandato de compraventa** del cliente en **cuatro fases** fácilmente identificables, tal y como se recoge en el siguiente esquema:

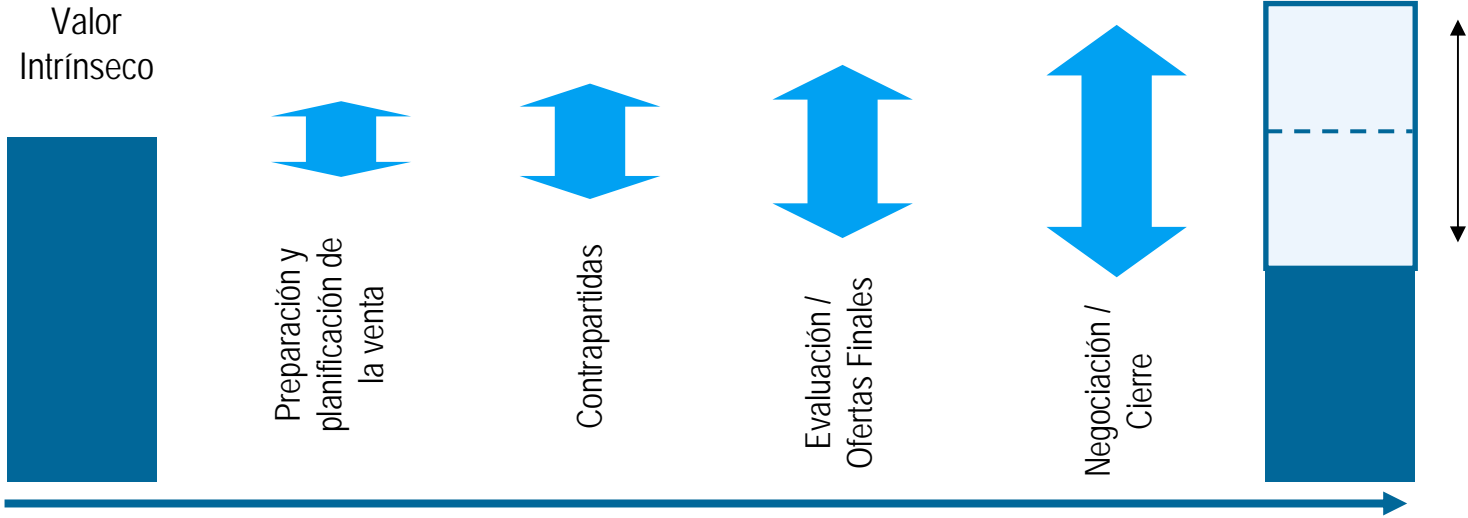


## ¿Cómo se gestiona un mandato de compra?

- **Fase 1: Búsqueda de Contrapartidas:**
  - Búsqueda de potenciales vendedores y selección/rechazo de empresas. Se elabora un listado de potenciales vendedores y conjuntamente con los Directivos del cliente se añaden o eliminan las empresas de su elección.
  - En base al listado modificado, se selecciona aquellas empresas que más se adecuen al perfil buscado por el cliente y se contacta con ellas.
- **Fase 2: Análisis de las Empresas Objetivo**
  - Análisis comparativo de resultados financieros y ratios frente al sector.
  - Análisis de posicionamiento estratégico y Análisis DAFO.
- **Fase 3: Valoración de las Empresas Seleccionada**
  - Descuento de Flujos de Caja, análisis de transacciones privadas equivalentes y análisis de Múltiplos Comparables.
  - Metodología de valoración ponderada en base a los anteriores métodos.
- **Fase 4: Negociación y Documentación durante el Proceso de Compra**
  - Negociación y Elaboración de un Acuerdo de Intenciones.
  - Negociación y Elaboración de un Pre-acuerdo de Compra.
  - Due Dilligence de Compra.
  - Cierre del Contrato de Compra.

# ONEtoONE Precio

- ✦ Mas contrapartidas significa maximizar la probabilidad de encontrar al mejor inversor.
- ✦ Nos da Mayor poder de negociación.
- ✦ Ubica sobre el precio que pone el mercado.



El precio final de venta dependerá de cómo se gestione el proceso a lo largo de las diferentes fases.

**A más contrapartidas mayor precio.**



**ONE to ONE**  
CAPITAL PARTNERS

**EL SECTOR DE LA METALURGIA**

	Gran Empresa	Empresa Mediana y Familiar
Volumen de facturación (mill. Euros)	100	30
Evolución Ventas (03-06)	14,2%	11,6%
Evolución EBITDA (03-06)	88,3%	18,2%
Evolución margen EBITDA (03-06)	1,8%	-1,38%
Evolución Deuda / EBITDA (03-06)	-14,9%	3,5%

**Evolución de las Ventas:** han evolucionado más positivamente en empresas de mayor tamaño.

### **Margen EBITDA sobre ventas**

La tendencia de las empresas familiares es decreciente. Han perdido 1,8 puntos porcentuales en 3 años

### **Endeudamiento**

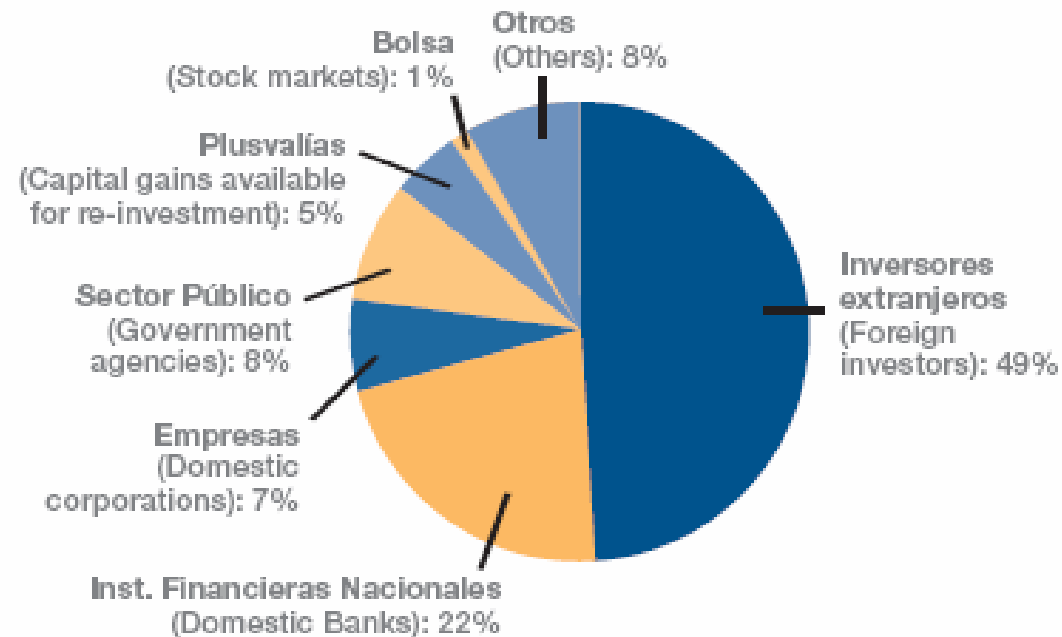
Las empresas de mayor tamaño han conseguido reducir en 3 años su ratio de deuda/ EBITDA. No es así en el caso de las empresas familiares.



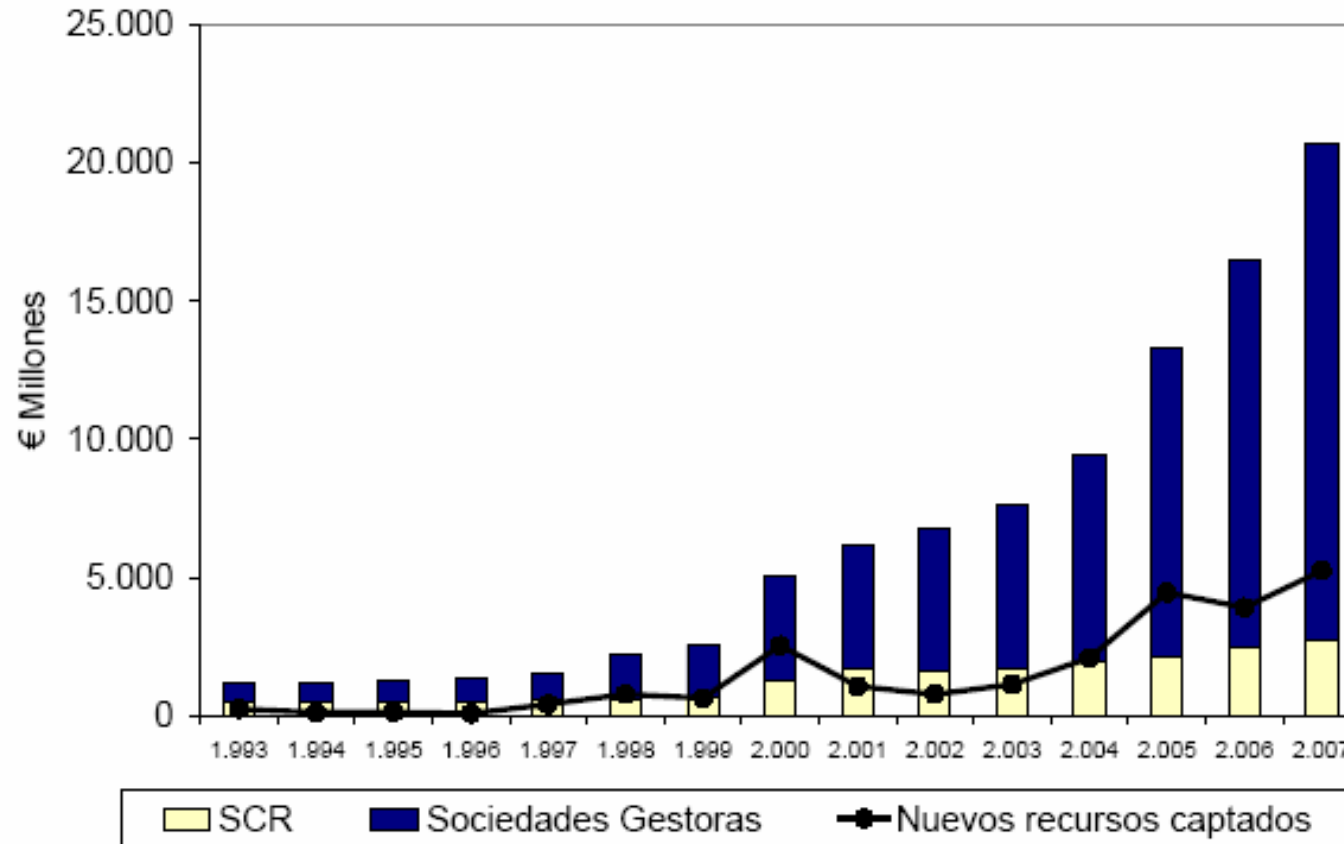
**ONE to ONE**  
CAPITAL PARTNERS

**ONEtoONE**  
El papel de las sociedades de  
Capital Riesgo

## Procedencia de los capitales totales en gestión

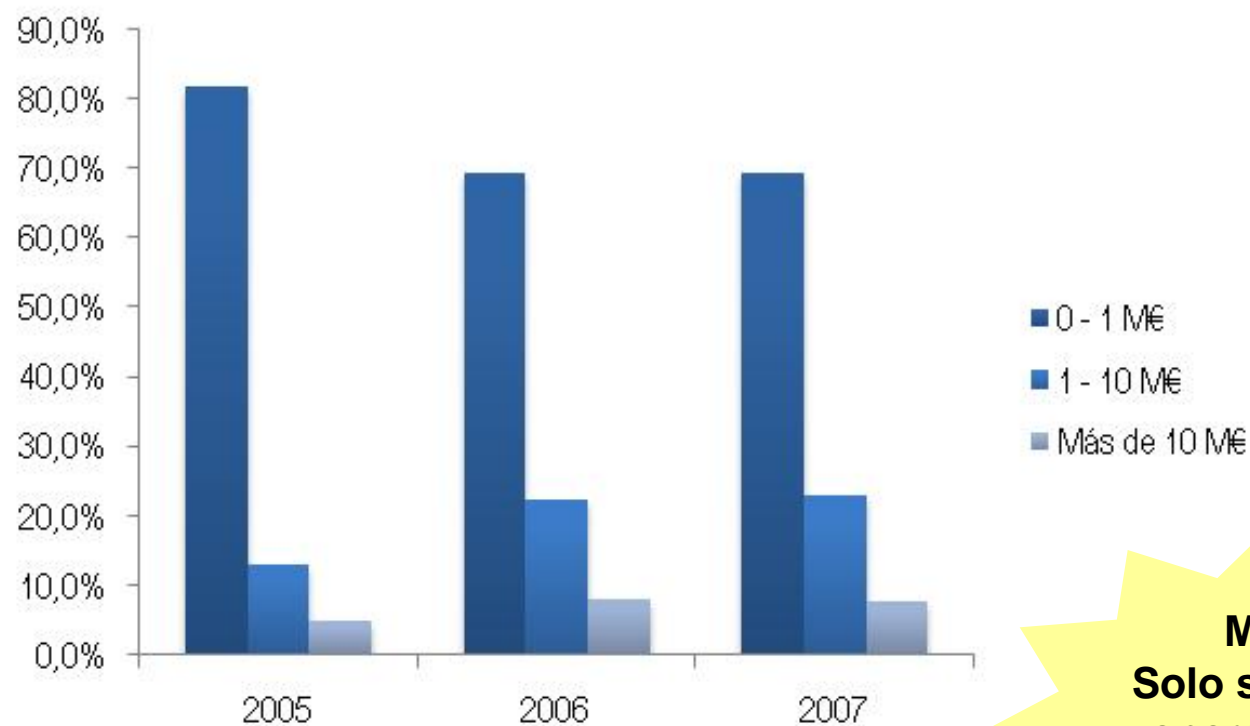


## Nuevos recursos y capitales totales en gestión



Fuente: Datos a 2007 ASCRI (Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo e Inversión)

## Inversiones por tamaño de la inversión



**Mito:  
Solo se hacen  
operaciones  
grandes con  
las SCR**

Fuente: Datos a 2007 ASCRI (Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo e Inversión)



**ONE to ONE**  
CAPITAL PARTNERS

**ONEtoONE**  
El papel de las sociedades de  
Capital Riesgo