



**ONE to ONE**  
CAPITAL PARTNERS

**CEEI**  
VALENCIA  
CENTROS EUROPEOS DE  
EMPRESAS INNOVADORAS

# Acuerdo con los socios: precio, entrada, permanencia y salida

Francisco Duato  
Socio de ONEtoONE en Valencia

Valencia a 16 de diciembre de 2011

1

**ONEtoONE Capital Partners**

2

**El Proceso de Compra**

3

**La Fase de Negociación**



1

**ONEtoONE Capital Partners**

# ONE to ONE

CAPITAL PARTNERS

*La Empresa Familiar ha estado históricamente desatendida por las entidades especializadas en Banca de Inversión, ONEtoONE Capital Partners ha cubierto esta necesidad de calidad de servicio reclamada por el empresario.*



## Enrique Quemada

*Consejero Delegado*

ONEtoONE Capital Partners es la **mayor Firma de Corporate Finance independiente** especializada en el asesoramiento de la Empresa Familiar.

Fundada por un equipo de profesionales con dilatada experiencia en Banca de Inversión, ONEtoONE tiene **hoy una amplia red de oficinas y más de 80 personas** repartidas por todo el territorio nacional especializadas en la actividad de Fusiones y Adquisiciones de Empresas.

ONEtoONE Capital Partners cuenta con un gran **equipo de especialistas en múltiples sectores de actividad** que provienen de puestos directivos de la industria.

ONEtoONE presta todos los servicios habituales de *Corporate Finance* que permiten cubrir cualquier necesidad de nuestros Clientes.

### Estructuración y gestión de operaciones

- Adquisición, venta y fusiones de Empresas
- Adquisiciones apalancadas (MBO, MBI, LBO, LBI, BIMBO, etc.)
- Salidas a Bolsa en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB)
- Alianzas estratégicas y Joint ventures
- Búsqueda de inversores
- Escisión de línea de negocio
- Sustitución de accionistas

### Servicios Complementarios

- Elaboración de Informes de Valoración y *Fairness Opinion*
- Valoración de proyectos de inversión / desinversión
- Elaboración de *Business Plan* financiero
- Asesoramiento en el proceso de negociación, estructura y cierre de las operaciones

### Asesoramiento en reestructuraciones financieras

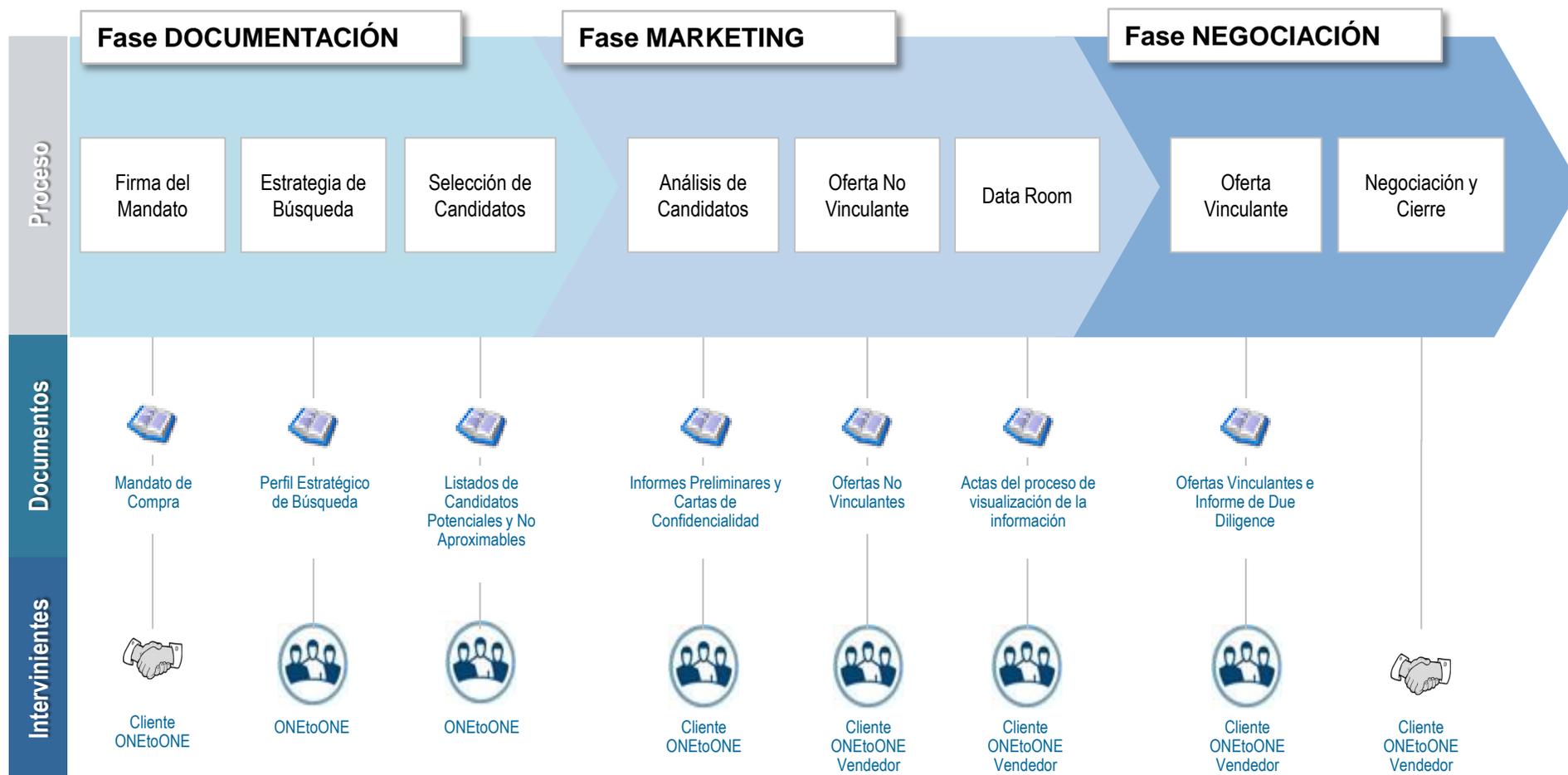
- Refinanciacines/ amortización de capital
- Determinación de la estructura de capital óptima
- Estructuración financiera de operaciones
- Búsqueda, negociación y cierre de la financiación (Pública y Privada)

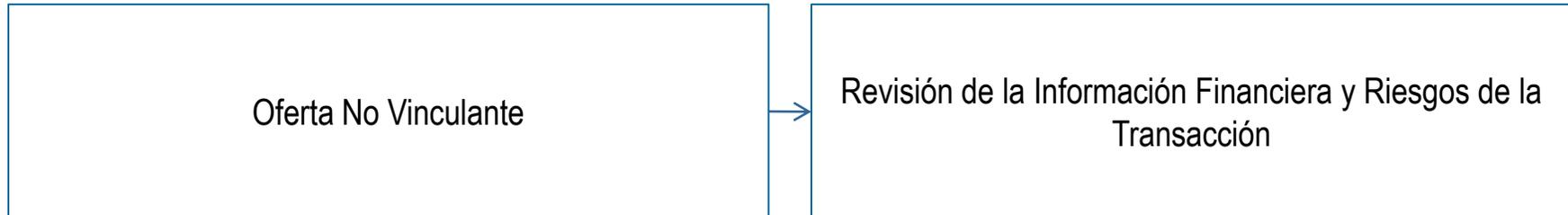


2

## El Proceso de Compra

- **¿Qué estamos buscando?:** ¿un trabajo o una inversión?
- **Un buen equipo gestor:** no vamos a estar en el día a día de la compañía.
- **Un segmento de mercado con potencial de crecimiento:** normalmente se intentará conquistar una mayor cuota de mercado con lo que resulta interesante que la empresa esté bien posicionada para crecer en ese segmento.
- **Un plan de negocio ambicioso y realista:** una planificación con crecimientos en ventas poco realistas, con bajos volúmenes de gasto y sin previsión de inversión en personas debe producirnos desconfianza.
- **Salida clara de la inversión:** si la salida no está clara no entres.
- **Seguridad:** como inversores, a diferencia del banco, no sabemos qué rentabilidad se obtendrá con la operación. Hay que conseguir algo de seguridad obteniendo puestos en el Consejo o pactando el derecho de veto sobre determinadas decisiones.
- **Reputación:** las personas son clave en cualquier empresa, por ello hay que revisar la reputación de los gestores en el mercado antes de invertir.
- **Retorno de la inversión:** el retorno está muy ligado al precio de entrada. Si la empresa resulta atractiva o hay competencia para entrar en ella tendremos presión en el precio para pagar algo más sacrificando algo el retorno previsto.





➤ Entrega de la Oferta No Vinculante.

➤ En el caso de que la Oferta No Vinculante sea aceptada, se podrá solicitar la realización de unas jornadas de recogida y confirmación de datos adicionales a la información ya facilitada (Data Room).

➤ En esta fase y siempre que se den las condiciones anteriores se podrían llegar a realizar reuniones iniciales entre los potenciales vendedores y el equipo directivo de la Compañía y/o representantes de los Accionistas.

Oferta Vinculante



Negociación y Cierre

- Hay que realizar la Oferta Vinculante en colaboración con los **asesores legales** designados.
- La Oferta debe estar sujeta a un proceso de comprobación, Due Diligence. Se trata de una auditoría financiera, fiscal, mercantil, laboral, etc. El objetivo de la Due Diligence es detectar riesgos en la transacción.
- La Oferta Vinculante nos informará de los términos y condiciones generales necesarios para llevar a cabo la Transacción en condiciones óptimas.

- En esta fase se definirá y organizará el proceso de negociación con el potencial vendedor, con el objetivo de conseguir las condiciones y términos más favorables en la Transacción.
- Para finalizar se negociarán los términos del contrato que materialice la operación.

- **Aportan Fondos:** inyecta fondos como capital o deuda para poder financiar el Plan de Negocio.
- Ayuda a la **definición** de la **estrategia** de la empresa.
- **Asesoran** en múltiples áreas de la empresa.
- Aporta gran cantidad y variedad de **contactos**.
- Capacidad de aportar **negocio cruzado** desde otras participaciones en las que están o han estado.
- **Optimizan la estructura financiera** de la empresa participada pudiendo apoyar los proyectos adicionalmente con deuda subordinada, préstamos de grupo o préstamos participativos.
- **Aumenta la reputación** de la compañía ante entidades financieras, proveedores, clientes, administración pública y empleados.
- **Profesionalización de la gestión** en cuanto a management y reporting.
- Apoyan los procesos de **selección y contratación de los mandos directivos**.
- Pueden **sustituir** a los **accionistas no alineados** con el proyecto.
- En **fases más avanzadas puede aportar** de forma simultánea recursos para el accionista (**cash out**) y recursos para la compañía (**cash in**).



3

Fase de Negociación

- Es un documento en el que inversor y el emprendedor ponen por escrito los puntos principales que han alcanzado en las conversaciones previas.
  
- Al menos debe contener lo siguientes puntos:
  - ✓ Tipo de Operación: ampliación de capital, venta parcial de acciones, etc.
  - ✓ La propuesta quedará sujeta a aprobación por el inversor tras las conclusiones de la Due Diligence.
  - ✓ Confidencialidad del proyecto
  - ✓ El precio del porcentaje a pagar en base al Plan de Negocio aportado por el emprendedor.
  - ✓ La forma e instrumento de pago
  - ✓ Los plazos de pago
  - ✓ Fórmulas de ajuste al precio o a la participación accionarial
  - ✓ Situación en que se queda el equipo directivo
  - ✓ Plazo de exclusividad
  - ✓ Fecha límite para el contrato
  - ✓ Calendario de actuaciones
  
- Se suele acordar como se comparten los costes de la Due Diligence en el caso en que el emprendedor se retracte.

- Como indica su nombre en inglés son las debidas diligencias que debe hacer un inversor antes de pagar por una cosa.
- Es una fase crítica en la que se analizan principalmente tres cosas:
  - La empresa: historia de la compañía, sus operaciones, productos y servicios, su mercado y posición competitiva, sus clientes, la calidad de sus directivos y empleados, la competencia, sus instalaciones y su maquinaria.
  - Sus finanzas: sus estados financieros, sus sistemas de planificación y control y sus sistemas de información.
  - Su situación legal:
    - Análisis mercantil, laboral, fiscal, medioambiental, etc.
    - Análisis de los contratos, seguros, patentes, marcas y cualquier aspecto que pueda suponer un riesgo en la transacción.
- Las conclusiones de la Due Diligence van a permitir al inversor:
  - Decidir si entra o no en la operación.
  - Definir los términos definitivos de la operación.
  - Ver el importe definitivo de la operación.
  - Para entender el proyecto y sus oportunidades de mejora.

- Es un **acuerdo entre los socios** destinado a integrar o modificar la disciplina legal o estatutaria en aquellos aspectos en los que los firmantes del pacto se vean afectados.
  - No pueden regular un aspecto contemplado en los estatutos de forma distinta y contraria al orden societario.
  - Deber de lealtad al interés social.
- Se establece que el **compromiso de inversión se basa sobre el Plan de Negocio** previamente consensuado entre las partes.
  - Se define como se va a hacer la aportación de fondos, es habitual inyectar una parte de los fondos como capital y otra como préstamos participativos.
- Se pueden definir **mecanismos de ajuste en las participación del inversor**
  - Hay que definir los supuestos de incumplimiento del Plan de Negocio que dan lugar a los ajustes de participación.

- Se establecen los **órganos de administración** (normalmente Consejo de Administración):
  - Define el número de Consejeros y cuantos nombra cada parte (el inversor normalmente pedirá 2).
  - Define el funcionamiento del Consejo: periodicidad de reunión, quien convoca, quórum de asistencia y mayorías de votación.
  - Define las materias que necesitarán necesariamente el voto favorable del inversor, con independencia de su participación accionarial.
    - Hay que prevenir como evitar ampliaciones de capital hostiles.
  - Retribución de los miembros del Consejo.
  - Se suele definir que el Director Financiero es nombrado por el Inversor.
- Definición de **situaciones de bloqueo** y como salir de ellas.
  - Se produce una situación de bloqueo como consecuencia de la falta de acuerdo en el seno de los órganos sociales de forma que se impida el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

- **Políticas de Información:**

- Obligación de remitir información relativa a cualquier contrato o acuerdo en que sea parte la compañía.
- Obligación de someter a auditoría anual las cuentas de la empresa.
- A veces se nombran asesores legales y fiscales de la confianza del inversor.

- Régimen de **transmisión de las acciones:**

- Se define un periodo de permanencia obligatorio de los socios actuales (**periodo de intransmisibilidad**).
- **Derecho de Acompañamiento:** en caso de que alguno de los socios obtuviese de un tercero la totalidad o parte de sus acciones, el resto de socios podrán exigir que el tercero interesado haga extensiva su oferta a su participación en las mismas condiciones que la oferta inicial. Si el resto de socios aceptan el acompañamiento y el adquirente no hace extensiva su oferta al 100% la oferta quedaría sin efecto.
- **Derecho de Arrastre:** si el inversor obtiene una oferta por la totalidad de las acciones los socios actuales se verán obligados a vender sus participaciones en los mismos términos que haya acordado el inversor.

- **Relación laboral y no competencia del equipo gestor:**
  - Se define la figura laboral por la que los emprendedores prestarán sus servicios a la sociedad, es importante hacer constar como anexo los contratos laborales en los que se deben definir las cláusulas de blindaje laboral.
  - Se exige la dedicación exclusiva y la prohibición de participar en otras empresas o colaborar en actividades que puedan ser consideradas como competidoras durante el plazo de convivencia con el inversor.
  - El plazo de no competencia se extiende normalmente 4 años tras la resolución del contrato laboral o mercantil.
- Se suele instrumentar un **contrato de prestación de servicios de gestión** por parte del inversor a la sociedad:

- Lo suele elaborar el inversor.
- Básicamente tiene 5 partes: descripción de la transacción, términos del acuerdo, manifestaciones y garantías, condiciones y anexos.
  - **Descripción de la transacción:** explica el tipo de operación, si es una ampliación de capital, una venta total, parcial, etc.
  - **Términos del acuerdo:** precio, cantidad entregada al principio, pagos aplazados, papel en el que quedan los emprendedores, etc.

- **Manifestaciones y garantías:** el emprendedor manifiesta que determinados aspectos son exactos, correctos y veraces.
  - ✓ Entre otros se dice:
    - Los estados financieros son correctos.
    - La compañía no ha sufrido ningún cambio sustancial en su operativa desde la Due Diligence ( no se han repartido dividendos, subido sueldos o suscrito nuevos contratos que perjudiquen al inversor).
    - Todos los pagos de impuestos están al día y son correctos.
    - La compañía es propietaria de las patentes y marcas.
    - No hay juicios pendientes contra la empresa.
    - No existen pasivos ocultos, etc.
  - ✓ Se establecen cláusulas de garantía para que el inversor se pueda resarcir por el daño que pudiera causar de una manifestación inexacta, incorrecta o no veraz.
    - Se suele instrumentar mediante una retención de parte del precio, o el depósito de una parte en una cuenta corriente (scrow account) o se piden avales bancarios.
  - ✓ Hay que describir las contingencias que tiene la sociedad y que están incluidas en el precio, de esta forma el vendedor queda exonerado de las consecuencias futuras.

- **Manifestaciones y garantías (continuación):**

- ✓ Como se entra en base a un balance de una fecha anterior al cierre, las manifestaciones y garantías suelen cubrir el periodo intermedio hasta que se cierra la operación.
  - El emprendedor debe manifestar que durante ese periodo no ha realizado prácticas distintas a las habituales en el negocio para beneficiarse a costa del inversor.
- ✓ Se suele indicar un importe mínimo sobre el que generar disputas sobre la responsabilidad del emprendedor para que las partes no discutan sobre temas menores.
  - En cada operación tiene su tamaño y el importe será aquel con el que las dos partes se sientan cómodos al estructurar el acuerdo.
- ✓ Se suelen poner límites a la responsabilidad del vendedor emprendedor a la cantidad que se le puede reclamar.
  - Límites inferiores (no se podrán reclamar), límites máximos (importe máximo a reclamar) y límites temporales en la reclamación por responsabilidad (excepto con la Administración pública que es hasta su prescripción).

- **Condiciones:**
  - ✓ Entre otras figura la cláusula de no competencia del emprendedor.
  - ✓ Se puede condicionar el contrato al cumplimiento de determinados hitos como: obtención de autorizaciones, cesión de contratos o que el emprendedor haga determinadas operaciones con anterioridad (legalización de una patente, etc.)
- **Los anexos:** cualquier documento que se quiera incorporar al contrato.
  - ✓ Es vital resaltar que forman parte integrante del contrato y que tienen valor jurídico.

# Muchas Gracias por su Atención

Para cualquier duda o aclaración puede contactar

con nosotros a través de:

[francisco.duato@onetoone.es](mailto:francisco.duato@onetoone.es)

**Tel: 96 112 45 45**

**Móvil: 609 620 639**