

RAMON PALACÍN

---

# FUSIONES Y ADQUISICIONES

DE LOS PRIMEROS CONTACTOS  
Y NEGOCIACIÓN  
A LA POSADQUISICIÓN



 **PROFIT**  
editorial

# **1. Per què vull vendre la companyia?**

**Manca de continuïtat familiar**

**Edat, salut, cansament**

**Desig de fer una altra cosa**

**Desig de capitalitzar el valor creat**

**Mercat molt competitiu i complexe**

**Necessitats d'inversió importants**

**Divergències entre els socis**

## **2. Contractar un assessor en adquisicions**

**Retainer fee + Prima d'èxit**

**Anàlisi de la companyia**

**Anàlisi de l'entorn**

**Valoració de la companyia**

**Descompte de fluxes de caixa futurs**

**Multiplicador d'EBITDA**

**Preparar el material per presentar la companyia**

**Perfil cec**

**Memoràndum, quadern de venda**

## **3. Elaborar una llista de potencials compradors**

### **3.1. Compradors estratègics**

**Millorar la seva posició estratègica**

**Augmentar la participació en productes i mercats actuals**

**Nous mercats**

**Nous productes**

**Integració horitzontal**

**Sinèrgies de vendes**

**Sinèrgies de costos**

**Sinèrgies d'inversions**

**Sinèrgies no operatives**

**Integració vertical**

**Comprar clients**

**Comprar proveïdors**

# **3. Elaborar una llista de potencials compradors**

## **3.2. Compradors financers**

**Plusvàlua en 5 anys**

**Millorar la companyia**

**Millorar el compte d'exploració**

**Optimitzar el balanç**

**Adquisicions (Add-ons)**

**Enginyeria financera**

**Apalancar l'adquisició**

**Vendor financing**

## **4. Contactar potencials compradors**

**Primer contacte anònim amb perfil cec**

**Firma de una carta de confidencialitat NDA**

**Facilitar el Memoràndum**

**Facilitar informació adicional**

**Reunions amb l'empresari**

**Visita a les instal·lacions?**

**Reunions amb persones clau?**

**Reunions amb clients clau?**

## **5. Negociació**

**Tenir molta informació i escoltar molt**

**Nostra companyia**

**Potencials compradors**

**Entorn**

**Mentalitat win-win versus suma cero**

**Tenir en compte l'estil de l'altra part**

**Honestedat                  Ultimatum game**

**Quí fa la primera oferta?**

**Poli bo - poli dolent?**

**Línies vermelles?**

**Velocitat?**

## **6. Carta d'intencions LOI**

### **1. Què es compra?**

**Accions, %, opció**

**Actius**

### **2. Com es fixa el preu?**

**Fix + variable (earn-out)**

### **2. Forma de pagament**

### **3. Rol futur del venedor**

### **4. Immobles**

### **5. Fills, filles**

### **6. Termini d'exclusivitat**



# **7. Due diligence**

**1. Financera**

**2. Fiscal**

**3. Laboral**

**4. Legal**

**5. Mediambiental?**

**6. Comercial?**

**7. Persones clau?**

**8. Sostenibilitat, Responsabilitat Social Corporativa, ESG**

## **8. Contractes**

**Advocats especialistes en adquisicions**

**Contractes especials d'estil anglosaxó**

**Manifestacions i garanties**

**Indemnització**

**Franquícia, límit monetari, límit temporal, defensa**

**Compte escrow, avals**

**Pacte d'accionistes**

**Col·laboració del venedor**

**Arbitratge**

## **9. Postadquisició**

**1. Pla futur ben definit**

**2. Implicació personal dels directius**

**3. Comunicació**

**Continuaré?**

**Què farè?**

**Remuneració?**

**On?**

**Amb quí?**

**4. Integration manager**

**5. Rapidesa**

**6. Mentalitat integradora**

# 10. Finançament

**Valor del 100% = 14 milions**

**1. Comprar el 78% (total 11 milions)**

**2. Accionistes (4 milions)**

**3. Venedor (4 milions)**

**4. Endeutament bancari (3 milions)**

Retorn de la inversió (Payback)	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4
Pagaments fixes	-4,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00
Dividends		2,09	1,48	1,62	1,66
Despeses financeres pel préstec		-0,11	-0,09	-0,08	-0,06
Devolució del préstec de l'adquisició		-0,50	-0,50	-0,50	-0,50
Cash flow per les sinèrgies a la compradora		0,15	0,91	1,58	1,64
<b>Saldo de la inversió</b>	<b>-4,00</b>	<b>-3,37</b>	<b>-2,58</b>	<b>-0,95</b>	<b>0,80</b>

# 11. Casos reals

## ISOLANA

<b>2014</b>	<b>Facturació 42</b>	<b>Plantilla 122</b>
<b>2018</b>	<b>Facturació 90</b>	<b>Plantilla 245</b>

## ASIS-EDRA

<b>2017</b>	<b>Facturació 5</b>	<b>Plantilla 80</b>
<b>2021</b>	<b>Facturació 13</b>	<b>Plantilla 160</b>

## BETWEEN

## SOLID + ADICIONA

<b>2014</b>	<b>Facturació 9,3</b>	<b>Plantilla 230</b>
<b>2019</b>	<b>Facturació 27,1</b>	<b>Plantilla 510</b>

## 12. Conclusions

**Els venedors tenen el premi pel seu treball i risc**

**Els compradors estratègics reforcen la seva posició competitiva**

**Els compradors financers fan una plusvàlua millorant l'empresa**

**S'assegura la continuïtat de l'empresa**

**Creació de valor nova**

**Progrés empresarial general**

**Tots els stakeholders guanyen (empleats, clients, proveïdors, administracions públiques, bancs)**

**Bona preadquisició + Bona negociació + Bona postadquisició => ÈXIT**

**Moltes gràcies**