



MORALEJA  
PARTNERS

UN SOCIO EN LA CREACIÓN DE VALOR  
PARA LA GESTIÓN DEL LEGADO FAMILIAR

FAMILIA EMPRESARIA ©

## El fruto de un socio en la creación de valor

EL LEGADO DE LA FAMILIA

UN RETO EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO

**Moraleja Partners** es un socio estratégico en la creación de valor de empresas familiares. Una firma independiente especializada en el desarrollo de familias empresarias del sector *agroalimentario*.

Socio en la Creación de Valor

### Nuestros Valores

ESFUERZO

ESPÍRITU FAMILIAR

RESPETO

VOCACIÓN EMPRESARIAL

COMPROMISO

ÉTICA REPUTACIONAL

INTEGRIDAD

TRANSPARENCIA



## Creamos Valor

La edad y el tamaño de la empresa junto con el ciclo generacional que está teniendo lugar en la familia, establece el tipo de intervención que *Moraleja Partners* puede realizar.

Nos adaptamos a la situación de cualquier empresa familiar ya sea sobrevivir, crecer, revitalizar o internacionalizar.

Somos Familia Empresaria

En Moraleja Partners ayudamos a empresas familiares a diagnosticar problemas, encontrar soluciones, implementarlas y monitorear sus operaciones.

Resolvemos problemas de dimensión financiera, comercial o de escasez de recursos. Nuestros propios procesos permiten a la familia propietaria conocer rápidamente la viabilidad de su idea y minimizar los riesgos de implementación a lo largo del ciclo de vida del negocio familiar.

Formalizamos sistemas de dirección y reorganización de la propiedad a través de un cambio en las relaciones que fomenten una mayor liquidez del negocio e implicación por parte de los miembros de la familia empresaria.

Asumimos el compromiso de acompañar la gestión del negocio, involucrándonos en la operativa del día a día. Trabajamos como socio de operaciones estratégicas para aumentar las posibilidades de éxito del camino elegido, ya sea:

- La creación de un nuevo negocio y oportunidad de inversión
- Entrada como miembro
- La transformación
- La operación comercial
- Salida del negocio, desinversión o relevo generacional

## Dentro de la empresa familiar conviven varias generaciones de la misma familia con diferentes roles



Las empresas familiares suponen el 89% del total de empresas privadas españolas

1,1 Mill. de empresas familiares



Crean el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 Mill. de puestos de trabajo

57% del PIB del sector privado



El 54% de la propiedad de las empresas familiares está aún en manos de la 1ª generación

El 38% está bajo la propiedad de la 2ª generación



El 90% de los CEOs de las empresas familiares pertenece a la familia propietaria

La presencia mayoritaria de la mujer está en los órganos de gobierno del ámbito familiar



El 38% de los órganos de gobierno cuentan con un equipo directivo

El 62% tiene un administrador único



El 45% de los CEOs de las empresas familiares de gran tamaño son *No-Familiares*

A mayor tamaño, mayor grado de profesionalización *No-Familiar*, pasando del 7% al 45%



Sólo el 8% tienen una Asamblea Familiar, y un sólo 12% tiene un Consejo de Familia

70% no sobrevive a la 2ª generación



El 62% de las empresas familiares no cuenta con un Consejo de Familia

El 33% presentan niveles bajos de profesionalización sin un consejo de administración



El 52% de las empresas familiares españolas muestran una alta orientación al emprendimiento, el doble de la media mundial



A partir de la 2ª generación, los tres principales criterios para elegir al sucesor son...

*origen familiar,*  
*experiencia profesional en la empresa,*  
*y la formación.*

## ACTUAMOS EN LOS TRES EJES DEL LEGADO FAMILIAR ©

Competir y crecer en un nuevo contexto empresarial

Tomar decisiones en la empresa y en la familia

Liderar el relevo generacional

Planificar la sucesión o la venta

Transferir la propiedad y el mando de forma ordenada

Gobernar y dirigir la empresa familiar

Tomar decisiones en la empresa y en la familia

Permanecer unidos o separados

Intención de trabajar unidos





# 10 señales

que indican la necesidad de la familia empresaria de hacer algo al respecto...

En muchas familias no hay costumbre de sentarse a dialogar debido a los choques generacionales y se hace precisa la intervención de un tercero que contribuya a gestionar las diferencias

1. No existe un plan de negocios estructurado
2. Estrés en el flujo de caja
3. Ventas estancadas y menores márgenes
4. Se considera que las ganancias pueden ser x2 o x3
5. Hacer frente a la competencia
6. Mejorar el capital humano para acceder a nuevos mercados
7. Los órganos familiares precisan de información útil
8. Bajos niveles de eficiencia, motivación e implicación
9. Existencia de conflictos internos que tensionan la toma de decisiones
10. Sin relevo. No hay una siguiente generación

“ Acudir a ayuda externa en la mayoría de las ocasiones es la manera más eficiente y operativa para que exista una sucesión ordenada



### Formar una familia más fuerte

Los miembros de la familia deben sumergirse en un proceso vivo consensuado para trabajar en paz y armonía. Una primera etapa sobre las bases que han de trabajarse como familia para convivir con éxito en la empresa. Entender la necesidad de permanecer unidos, no necesariamente juntos, para resolver los desacuerdos y situaciones de conflicto que surjan en un futuro como consecuencia de una relación entre empresa y familia.

1. Tomar conciencia sobre el hecho de continuar juntos/separados.
2. Ponerse de acuerdo para hacer realidad el futuro diseñado.
3. Conocer las formas de relación de la familia con la empresa.
4. Diferenciar entre la sucesión en la propiedad y en el mando.
5. Priorizar las personas idóneas y el talento adecuado.



### Crear valor para los accionistas y operar la empresa

Los miembros de la familia tienen que ponerse de acuerdo en el *Cómo* tomarán las decisiones para asegurar que se haga lo que tiene que hacerse de forma ordenada y hacer realidad lo reflexionado en la primera etapa. Hay que aprender a tomar decisiones de forma independiente entre los diferentes órganos de gobierno que constituyen al ámbito de actuación de una familia empresaria. Hay que superar los conflictos internos familiares que tensionan la toma de decisiones.

1. Comprender y dominar los órganos de gobierno.
2. Conocer las responsabilidades, compromisos, derechos y obligaciones.
3. Planificar la toma de decisiones.
4. Formación y capacitación de los distintos órganos de gobierno.
5. Gestión y dirección estratégica del crecimiento.



### Salvaguardar e incrementar el patrimonio familiar

La sucesión en la propiedad de la empresa es sin duda uno de los dilemas más difíciles de abordar y resolver. Plantear cualquier inquietud "en vida" es el mejor anticipo para resolver los conflictos que genera un "mortis-causa". Por tanto, es obligatorio establecer un diálogo sobre la previsión de conflictos de herencia en caso de fallecimiento y la formalización de herramientas e instrumentos que protejan la propiedad y la empresa. Hay que separar el patrimonio familiar del empresarial.

1. Mantener la armonía personal y la paz familiar.
2. Proteger, conservar e incrementar el patrimonio creado.
3. Ordenar los comportamientos personales y familiares.
4. Respeto hacia la vida de los demás,
5. El derecho a un retiro digno de un relevo generacional pactado.



## QUE HACEMOS

*...durante más de dos décadas*

Con *Moraleja Partners* la familia empresaria tiene a su disposición un equipo de profesionales con amplia experiencia en análisis de proyectos y gestión empresarial. Una experiencia que le ayuda a liderar una organización y garantizar su éxito. Trabajamos al lado de los miembros de la familia empresaria en la implementación de cambios estratégicos, tanto en el ámbito de la gestión, como en el lanzamiento de nuevos negocios, financiación, internacionalización o eficiencia operativa.

**Elaboración de Planes de Sucesión y Protocolo Familiar**

**Órgano consultivo independiente**

**Participación en el Consejo de Familia**

**Asesores de confianza para la conexión entre familia y empresa**

**Estrategia y desarrollo del negocio**

**Sistemas de retribución, compensación y beneficios**

**Creación de modelo de gobernanza**

**Facilitador y mediador en la resolución de conflictos empresariales**

**Asesor en procesos de inversión, fusiones y adquisiciones**

**Family Office & Planificación Patrimonial**

**Due Diligence en Sucesión**

**ASESORAMOS EMPRESAS FAMILIARES ©**





EL FRUTO

UN SOCIO ESTRATÉGICO PARA LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO



Personas de confianza para hablar y resolver conflictos

Neutralidad / Imparcialidad

Visión externa: aportamos frescura y un enfoque distinto

Experiencia en otros sectores

Networking: establecemos nuevos nexos de unión y relaciones

Mayor eficiencia: permite concentración para crecer

Incorporamos profesionalidad y buenas prácticas en poco tiempo

Generamos nuevos hábitos: trabajar fuera de la zona de confort

Habilidad para los pequeños detalles que marcan la diferencia

Diagnosticamos problemas y planteamos soluciones prácticas

Coste de oportunidad: somos un coste determinado y temporal

Capaz de mejorar el negocio sin necesidad de aumentar plantilla



IGNACIO CAÑAVERAL LADRÓN DE GUEVARA  
SOCIO FUNDADOR & DIRECTOR  
ignacio@moraleja.partners

Dirección de Empresas Agropecuarias - ETEA (Loyola)  
Global Executive MBA - IESE Business School  
Master en Gestión y Dirección de RRHH  
Master en Gestión Medioambiental y Auditoría

### Ingeniero Agrícola

**+25 años** en gestión y desarrollo de negocio, compras, cadena de suministro y proyectos de I+D. Operando proyectos y explotaciones en el sector agroalimentario, energías renovables e industria en EMEA. Asesor en la creación de valor de empresas familiares y fondos de inversión de AgFoodTech. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Asesor e interino en Sucesiones y Gobernanza Familiar.



PEDRO CARRILLO DONAIRE  
SOCIO FUNDADOR & ASOCIADO  
pedro@moraleja.partners

Executive MBA - Instituto Internacional San Telmo  
Personal Leadership - Columbia University  
Strategic Value of Customer Relationships - Wharton University

### Físico

**+27 años** en desarrollo y puesta en marcha de inversiones industriales, venta, y comercialización de commodities. Dirigiendo operaciones de proyectos estratégicos en EMEA y EE. UU. Fundador de empresa de IA AgTech. Actualmente dirige el Centro de Innovación y Emprendimiento para el Desarrollo Empresarial del Sur de España. Asesora startups del sector agroalimentario.



CLAUDIO GARCÍA HERNÁNDEZ-DÍAZ  
SOCIO FUNDADOR & ASOCIADO  
claudio@moraleja.partners

Corporate MBA - ESADE (Loyola)

### Ingeniero Industrial

**+22 años** en puestos gerenciales y desarrollo de negocios a nivel internacional en infraestructuras energéticas, automoción y moda. Socio fundador de empresa agroalimentaria y fábrica de productos de piel. Co-inversor en startups tecnológicas. Asesora financieramente a startups, y desarrollando planes de negocio, modelando proyecciones, valoraciones y seguimiento de rondas de inversión.

“

El legado es el carácter de toda familia bodeguera