

## ***Due Diligence* des d'una perspectiva comercial**

JUAN CARLOS SERRA  
EADA Business School

Data de recepció: 20/01/2022

Data d'acceptació: 15/02/2022

### **RESUM**

En una operació de compravenda d'una empresa o de les seves accions, és imprescindible la valoració dels aspectes comercials de l'empresa que serà objecte de la transacció. El comprador s'ha de cerciorar, no sols de la veracitat de les dades aportades per part del venedor sinó, sobretot, com ha aconseguit l'empresa arribar a la situació actual, i les possibilitats d'èxit futur o potencials riscos que existeixin de la companyia en el futur, per tal d'assegurar-se la rendibilitat de la inversió a realitzar.

La metodologia que proposem es basa a seguir l'ordre lògic en el qual està estructurat un pla de màrqueting.

Les tres grans àrees que hem d'estudiar són l'analítica, l'estratègica i l'operativa. Entre altres paràmetres, en l'analítica, l'anàlisi del valor intern correspon al producte/servei, equip que gestiona i la imatge de la mateixa empresa i, en l'anàlisi del valor extern, al mercat i clients. En l'estratègica analitzem com l'empresa a ser comprada ha creat valor amb els paràmetres d'objectius, públic objectiu, segmentació, posicionament, avantatges competius i estratègies utilitzades. I, finalment, en l'operativa es determina com s'ha comunicat

el valor, coneixent les accions implementades amb les eines preu, promoció, distribució i equip.

Classificació JEL: G34, K42, H25, M14, M40.

## **PARAULES CLAU**

Màrqueting, Vendes, Quota de mercat, Avantatge competitiu, Estratègia, Màrqueting mix.

## **ABSTRACT**

In a purchase-sale operation of a company or its shares, it is essential to assess the commercial aspects of the company that is going to be the object of the transaction. The buyer must make sure, not only of the veracity of the data provided by the seller but, above all, how the company has managed to reach the current situation, and the possibilities of future success or potential risks that the company may have in the future, to ensure the profitability of the investment to be made.

The methodology we propose is based on following the logical order in which a marketing plan is structured.

The three main areas that we must study are analytical, strategic and operational. Among other parameters, in analytics, the analysis of internal value corresponds to the product/service, the team it manages and the image of the company itself and, in the analysis of external value, to the market and customers. In the strategy we analyze how the company to be purchased has created value with the parameters of objectives, target audience, segmentation, positioning, competitive advantages and strategies used. And, finally, in the operation it is determined how the value has been communicated, knowing the actions implemented with the price, promotion, distribution and equipment tools.

JEL classification: G34, K42, H25, M14, M40.

## KEYWORDS

Marketing, Sales, Market share, Competitive advantage, Strategy, Marketing mix.

---

## 1. Introducció

En una operació de compravenda d'una empresa o de compra d'accions d'una companyia, és també imprescindible la valoració dels aspectes comercials de l'empresa que serà objecte de la transacció. El comprador ha de cerciorar-se, no sols de la veracitat de les dades aportades per part del venedor sinó, sobretot, com ha aconseguit l'empresa arribar a la situació actual, i les possibilitats d'èxit futur o potencials riscos que existeixen de la companyia en el futur, per a assegurar-se la rendibilitat de la inversió a realitzar. I per a això ha d'estudiar quins condicionants hi ha hagut i quins passos s'han seguit per a obtenir els resultats actuals. No es tracta d'investigar per a trobar informació oculta sinó per a conèixer el perquè de l'èxit.

En una *Due Diligence* comercial (d'ara endavant DD comercial) han d'estudiar-se diverses àrees relacionades amb els productes o serveis propis actuals i futurs, la competència, els clients i potencials clients, l'estratègia comercial, l'estratègia de màrqueting, les característiques de l'equip...

Per a això, basant-nos en l'experiència adquirida com a empresari i *marketer* i la bibliografia consultada, proposem una metodologia que, per a explorar tots els detalls, segueix un criteri similar als apartats d'un pla de màrqueting.

Si el pla de màrqueting i comercial és la guia de tota organització per a aconseguir uns determinats objectius, l'ídoni és conèixer a fons cadascun dels apartats del qual està constituït per a, seguint aquest ordre lògic, identificar els factors que han portat l'empresa a aconseguir l'èxit.

En el procés de realització d'una DD comercial la part venedora col·labora i facilita totes les dades que la part compradora sol·licita, i es dona per fet que les dades són rigorosament certes i que no s'oculta informació. Si no fos així, a part que l'operació podria avortar-se, el contracte podria ser declarat nul i fins i tot estar subjecte a pagar una indemnització pels danys i perjudicis causats al comprador o inversor.

En la majoria dels casos, les dades procedeixen de fonts internes de l'empresa, però existeixen organitzacions menys estructurades on difícilment les tenen. En aquests casos caldrà recaptar informació utilitzant fonts externes o realitzant els corresponents estudis de mercat *ad hoc*.

Per a la realització de la DD comercial habitualment es contracta una consultora externa indicada pel comprador. A l'hora de triar-la, a part de l'experiència que posseeixi la consultora en aquesta mena d'activitat, és convenient que tingui *know-how* del sector en el qual opera l'empresa a ser comprada.

El procés d'una DD comercial s'inicia amb un llistat (*check list*) de tota la informació requerida per a realitzar l'informe d'auditoria. Ha de ser un llistat detallat i clar que pot requerir ser ampliat a mesura que s'aporta informació per a concretar aspectes no previstos a l'inici de l'anàlisi o que són necessaris per a esclarir alguna informació aportada.

La informació sol·licitada pot enviar-se al sol·licitant o, el més habitual, es crea un *data room* on s'oboca i comparteix la informació a les persones acreditades per tal d'avaluar-la i fer l'informe final de la DD comercial.

Durant el procés, si cal, també se celebraran reunions i entrevistes amb professionals de l'empresa objecte de la compra. En algunes ocasions, l'empresa que vol comprar sol·licita a l'empresa a ser comprada poder acompanyar algun comercial en les seves visites per a comprovar *in situ* la realitat dels aspectes comercials i màrqueting. La decisió d'acceptar aquesta sol·licitud no és fàcil perquè això suposa decidir si informar el comercial del perquè de l'acompanyament, si es decideix informar-lo, quina informació donar i, en qualsevol dels dos casos, acordar com presentar al client o al potencial client la persona que l'acompanya i per a què l'acompanya... I encara és més complex si la persona acompanyant és estrangera.

En resum, la DD comercial és una exhaustiva i completa anàlisi de l'organització a ser comprada o en la qual es vol invertir, per a conèixer com s'ha aconseguit l'èxit i com mantenir-lo en el futur. I, al costat dels altres apartats de la DD, assegurar-se del correcte preu de l'operació de compra.

## 2. Àrees a estudiar

Un pla de màrqueting i comercial està estructurat en tres grans àrees: analítica, estratègica i operativa. Sobre la base d'aquestes àrees, enumerem a continuació les que hauríem de conèixer de l'empresa a comprar.

Àrea analítica. Anàlisi del valor

- Intern
- Extern

Àrea estratègica. Anàlisi de la creació del valor

- Objectius
- Públic objectiu

- Segmentació
  - Posicionament
  - Avantatges competitius
  - Estratègia
- Àrea operativa. Anàlisi de la comunicació del valor
- Producte
  - Preu
  - Promoció
  - Distribució
  - Equip

### 3. Anàlisi del valor

En aquest apartat estudiarem totes les dades relatives a “fets” quantitatius i qualitius referits a l’empresa, productes/serveis i mercat.

#### 3.1. Intern

Es refereix a tot allò que és propi de l’empresa i que no depèn de res extern.

El primer que hem d’anitzar són els productes/serveis que comercialitza l’empresa que serà comprada. Entre altres, les següents dades:

- Quins són els productes/serveis.
- Com són.
- Quines varietats tenen.
- Quins avantatges aporten, en què són diferents...
- Quin és el preu de venda públic, i variacions.
- Quin és el preu de cost.
- Quantes unitats venen i el seu valor, quina és l’evolució de les vendes mensuals, anuals, TAM, estacionalitat...
- Anàlisi de vendes, panells, *sell-in* i *sell-out*.
- Quin marge aporten, i evolució.
- Quota de mercat, i evolució.
- Com d’importants són per a l’empresa, quina dependència té l’empresa de cada producte/servei.
- R+D+i pròpia, productes/serveis comprats a un tercer...
- Qui els produeix, quants fabricants, importància per a cada fabricant...
- Estoc en l’empresa i en la distribució.
- Cicle de vida.

- Previsió de vendes en unitats i valors.
- Propietat de les marques actuals i futures, i patents.
- ...

Si hi ha venda internacional, entre altres:

- Països en els quals es ven, països amb subsidiàries o delegacions.
- Acords de llicència: *licensing-in* i *licensing-out*.
- L'equip de *business development*.
- Model de negoci: comissió, distribuïdors, condicions de l'acord actual, exclusivitat...
- Perfil dels clients.
- Estratègia geogràfica.
- Procés comercial i captació de *leads* (congressos, *meetings*...).
- Logística i condicions de pagament.
- ...

Com es promocionen:

- Canals de promoció *off line* i *on line*.

Com es distribueixen:

- Canals de distribució: propis, externs...
- Canals de venda: *off line* i *on line*.
- Botigues pròpies, externes i/o franquícies, si és el cas...
- Capacitat de negociació dels intermediaris de la distribució i la comercialització.
- Quines parts interessades influeixen en les vendes.
- Novetats previstes.
- ...

En segon lloc, s'ha d'analitzar tot allò que està relacionat amb els clients actuals o que ho van ser. Els més importants són:

- Quants són i evolució.
- On són.
- On els compren i evolució.
- Hàbits de compra: cada quant compren, compra mitjana, variació en la compra mitjana...
- ABC de clients.

- Segmentació de clients.
- Fidelitat en la compra i evolució.
- CRM utilitzat, revisió del CRM (de l'anglès *Customer Relationship Management*, programari que recull, analitza i gestiona totes les dades dels clients, des de les identificatives fins a les interaccions amb ells).
- Tipus de col·laboracions que es tenen amb els clients.
- ...

Hem d'analitzar també l'empresa comercialitzadora dels productes/serveis, els produeixi o no. El paràmetre comercial fonamental a avaluar és, si el té, l'equip de venda/promoció.

- Xarxa pròpia o externa.
- Quants venedors/delegats/promotors/reposadors... componen l'equip, i evolució.
- Distribució dels venedors per zona geogràfica.
- Com estan organitzats, quin és l'organigrama.
- Quins són els perfils.
- Quina és l'antiguitat, temps mitjà de permanència en l'empresa, general i per zona.
- ...

A nivell de departament de màrqueting:

- Quines funcions existeixen: *product management*, atenció al client, servei post-venda...
- Quants professionals.
- Quin és l'organigrama.
- Quins són els seus perfils.
- Quina és l'antiguitat, temps mitjà de permanència en l'empresa.
- ...

Si es tracta d'una empresa que promociona i/o comercialitza els seus productes/serveis via en línia hem de conèixer els aspectes relatius a:

- SEO (de l'anglès *Search Engine Optimization*, que de forma molt resumida és l'estratègia i operativa que s'aplica a una web perquè els cercadors la col·loquin en les primeres posicions de cerca).
- SEM (de l'anglès *Search Engine Marketing* que, en resum, són les accions de màrqueting que es fan en cercadors, i que inclou la més habitual, que és el pagament de campanyes d'anuncis en cercadors).
- Gestor de continguts, *key words*.

- Presència en xarxes socials.
- Resultats obtinguts, i evolució.
- Resultats de l'*e-commerce*, i evolució.
- ...

Avui dia, i cada vegada més, els clients valoren les empreses no sols pels productes/serveis que comercialitzen, sinó que també ho fan pels valors que tenen i les accions que realitzen per a complir-los, molts d'ells vinculats als 17 ODS (Objectius de Desenvolupament Sostenible), com la producció sostenible, la igualtat entre gèneres, la utilització de material reciclable, el respecte pel medi ambient, el treball decent... És per això que cal fer aquesta anàlisi en profunditat.

La majoria d'aquestes dades poden fàcilment obtenir-se de l'empresa perquè són les que habitualment s'utilitzen per a la gestió.

Un aspecte que sol assumir-se és que, si l'empresa a ser comprada està sent valorada per un comprador, és que els seus directius han fet una bona labor i han estat capaces d'arribar a aconseguir els resultats actuals. Però sol donar-se per fet que també podran afrontar els reptes futurs. Una bona idea és analitzar les capacitats dels directius per a afrontar els reptes i els plans de negoci plantejats, sobre la base d'entrevistes.

Igual que es realitza en l'anàlisi interna d'un pla de màrqueting, en una DD comercial podem extreure com a conclusions els punts forts i febles que té l'empresa a comprar o invertir.

### **3.2. Extern**

Es refereix a tot allò que és extern a l'empresa i que la influeix.

L'aspecte fonamental per a estudiar és el mercat on opera l'empresa a ser comprada.

Del mercat, pel que fa a productes, entre altres dades hem d'analitzar:

- Quants productes/serveis són competència.
- En quins mercats estan englobats.
- Dades de dimensions del mercat, i evolució.
- Com són.
- Quines varietats tenen.
- Quins avantatges aporten, en què són diferents...
- Quin és el preu, i variacions.
- Quant venen en unitats i valors, quina és l'evolució de les vendes mensuals, anuals, TAM (per Taxa Anual Mòbil, que correspon a la suma de les dades dels dotze mesos anteriors a la data del TAM), estacionalitat...



- Quin marge aporten (si és possible conèixer-lo).
- Rànquing de productes de cada mercat venuts en unitats i valors, i evolució.
- Com són d'importants per a les empreses comercialitzadores, quina dependència té l'empresa de cada producte.
- Qui els produeix, quants fabricants, importància per a cada fabricant (si pot ser)...
- Cicle de vida.
- Canals de promoció *off line* i *on line*.
- Canals de distribució: propis, externs...
- Canals de venda: *off line* i *on line*, propis, externs, franquícies...
- Capacitat de negociació dels intermediaris de la distribució i comercialització.
- Quines parts interessades influeixen en el mercat.
- Quines barreres d'entrada hi ha en el mercat?
- Imatge de les empreses del mercat.
- Novetats previstes.
- ...

Y dos crítics:

- Per què els clients els compren.
- Què esperen els clients dels productes/serveis disponibles.

Quant als clients que compren els productes de la competència, els més importants són:

- Quants són, i evolució.
- On són.
- On els compren, i evolució.
- Hàbits de compra: cada quant compren, compra mitjana, variació en la compra mitjana...
- Fidelitat en la compra i evolució...
- Potencials clients
- ...

La majoria d'aquestes dades poden fàcilment obtenir-se de l'empresa a ser comprada perquè són les que habitualment s'utilitzen per a la gestió. Si no fos així, hauran de comprar-se a les empreses especialitzades en dades quantitatives i qualitatives o bé realitzar-se un estudi de mercat. Les que són procliu a això són les relacionades amb aspectes qualitatius com per què els

clients els compren, què esperen els clients dels productes/serveis, imatge dels productes/serveis, imatge de l'empresa, el perquè del comportament del client, etcètera.

Si els productes/serveis de l'empresa a ser comprada estan en mercats diferents, aquesta anàlisi s'ha de realitzar per a cadascun dels mercats.

Igual que es fa en l'anàlisi externa d'un pla de màrqueting, en una DD comercial podem extreure com a conclusions les oportunitats i amenaces del mercat o mercats on opera l'empresa.

## **4. Anàlisi de la creació del valor**

En aquest apartat estudiarem què ha decidit fer l'empresa per a aconseguir arribar a la situació actual: objectius, públic objectiu (*target*), segmentació, posicionament, avantatges competitiu i l'estratègia.

### **4.1. Objectius**

S'han d'avaluar els objectius de l'empresa en l'àmbit global i específic de cada producte/servei tant quantitativament com qualitativament, i comprovar si s'han aconseguit en els últims anys o si s'han produït desviacions. I en tots els casos identificar les causes. Cal també conèixer els objectius per als pròxims anys.

### **4.2. Públic objectiu**

El públic objectiu és aquell que s'estima que és l'ídoni per a promoció el producte/servei i aconseguir el màxim de vendes possibles. Una vegada sabut el públic objectiu que té l'empresa a ser comprada, la compradora haurà d'estudiar si es correspon amb la realitat.

Com a exemple, si l'empresa té com a públic objectiu del seu producte estrella "pizza vegana" una "persona que cuida la seva alimentació, intenta evitar la carn, jove i amb un cert poder adquisitiu", i la realitat és "persona *single* a la qual li ve de gust menjar ràpid i diferent", caldrà probablement variar o bé el missatge a comunicar o bé els canals de comunicació en el futur, amb la corresponent inversió econòmica.

Una vegada més, si l'empresa no disposa d'aquesta dada, haurà de ser verificada per estudis recurrents que existeixin o *ad hoc* per al cas concret.

### **4.3. Segmentació**

Els recursos econòmics en una empresa no solen ser il·limitats. Per tant, s'han de concentrar en els clients ja aconseguits o en els potencials clients que poden utilitzar/consumir el producte.

La segmentació és l'eina de màrqueting emprada per a dividir el mercat en grups de persones que han de complir que els membres que el componen siguin de perfils homogenis entre si quant a necessitats, gustos, poder econòmic, zona geogràfica... i heterogenis entre els grups constituïts. I, per descomptat, que sigui fàcil comunicar-s'hi, que sigui un grup nombrós perquè sigui atractiu invertir-hi, i estable en el temps.

A tall d'exemple, alguns vehicles són promocionats a un segment definit com a "femení amb un alt poder adquisitiu".

En la DD comercial, una vegada més, compararem la realitat amb la segmentació teòrica que ha realitzat l'empresa a ser comprada. Aquí detectarem la coherència o possibles incongruències per a, si existissin, analitzar les possibilitats de canvi i la inversió a dur a terme en el futur si calgués.

### **4.4. Posicionament**

El posicionament és un dels elements de màrqueting més destacables perquè es tracta de la imatge que té el client o potencial client del producte/servei, organització, persona... És fonamental conèixer-lo per a comparar-ho amb el que l'empresa desitja i que aquesta pugui implementar les accions pertinents perquè la percepció final del client sigui la desitjada per part de l'empresa.

A tall d'exemple, si l'empresa a comprar té productes amb imatge de "barats", difícilment podrem apujar el preu. O si la imatge percebuda d'un comerç és la de "tenir de tot", serà complicat especialitzar-se. Una vegada més, cal conèixer la decisió estratègica presa per l'empresa i la consecució real d'aquesta decisió.

Com que és una de les eines clau en màrqueting, és fonamental conèixer-la en una DD comercial. En aquest cas, l'empresa possible compradora no ha de conformar-se a preguntar als responsables de l'empresa la suposada imatge que creuen que té l'empresa o els seus productes, sinó que cal, en cas que no ho hagin realitzat, un estudi de mercat per a verificar-la entre els clients actuals, els potencials clients o els clients perduts. També pot ampliar-se l'estudi de mercat a unes altres parts interessades com administracions, bancs, proveïdors... i fins i tot podem conèixer la imatge que té l'empresa per part de l'equip de professionals que hi treballen.

#### **4.5. Avantatges competitiu**

Un avantatge competitiu és qualsevol característica o propietat d'un producte, empresa o persona que la fa diferent dels altres competidors, i que és identificable i molt valorada pel client.

Són molts els atributs que poden ser un avantatge competitiu, encara que habitualment se centren en la innovació que aporta, la qualitat, la possibilitat de personalització, el servei que presta, l'accés, la ubicació...

Com a exemple, una cadena de supermercats líder en un país tindrà molta més facilitat, i probablement èxit, en la comercialització de la marca blanca de la seva propietat.

Una vegada més, l'empresa compradora haurà de conèixer els avantatges competitiu que té el producte, productes o empresa a ser comprada i comprovar en la realitat si el client i potencial client hi està d'acord i els valora.

#### **4.6. Estratègia**

Amb totes les premisses anteriors, l'empresa ha de conèixer l'estratègia o estratègies seguides per a aprendre el perquè de l'èxit aconseguit i ratificar o variar l'estratègia futura per a aconseguir els objectius una vegada l'empresa hagi estat comprada.

### **5. Anàlisi de la comunicació del valor**

En aquest apartat estudiarem quines eines ha utilitzat l'empresa per a aconseguir arribar a la situació actual, sobre la base de les denominades "Ps de màrqueting": producte (*product*), preu (*prize*), promoció (*promotion*), distribució (*placement*), equip (*people*) i, si es tracta d'un comerç, afegim proximitat (*proximity*) i evidència física (*physical evidence*).

#### **5.1. Producte**

Què ha fet l'empresa a ser comprada perquè el producte com a tal sigui adquirit pel client? A part de les propietats i els beneficis que aporta, ja estudiats en l'anàlisi interna del valor, els elements essencials d'un producte són:

- La marca.
- Valors que transmet la marca.

- El disseny de l'envàs, la forma d'obertura, facilitat, manejabilitat i transport...
- Unitats en cada envàs, i si les ha anat variant.
- ...

Els d'un servei:

- La marca.
- Valors que transmet la marca.
- Què inclou el servei.
- Atenció al client.
- ...

I quina és la cadència d'innovacions en el producte/servei, canvis en l'embalatge, en el disseny, en el logo, canvis de formats, unitats per envàs, millores en servei, cobertures...

## **5.2. Preu**

El preu de venda i l'estratègia de preus és una de les eines del màrqueting mix especialment sensible per a la majoria de productes/serveis, sobretot per als de demanda elàstica i normal (els de demanda inelàstica són insensibles al preu). És per això que cal conèixer els preus, l'evolució i la seva estratègia.

Hem de saber, entre altres:

- Preu de venda al públic, i evolució.
- Condicions comercials: Descomptes, ràpels, bonificacions, en els principals canals, i evolució.
- Marges i evolució.
- Discriminació de preus per canal de venda, establiment, zona geogràfica.
- ...

En funció del sector i de la tipologia de producte/servei és important verificar si existeix per part de l'empresa a comprar o invertir, una estratègia de preus baixos i, si existeix, quin és, a qui s'aplica, quin és el criteri, quin resultat dona, quina és l'afectació en la rendibilitat, entre altres paràmetres. I, una dada rellevant és conèixer com d'acostumat està el client a l'estratègia per part de l'empresa i quants clients es perdrien si es discontinués.

### 5.3. Promoció

La promoció d'un producte o empresa és el principal motor, juntament amb l'equip comercial (vendedors/delegats/promotors/reposadors...), de la consecució dels objectius de venda i, els que habitualment suposen la inversió econòmica més gran. Per això és crític aprofundir en com es promociona el producte, servei o empresa que s'adquirirà perquè l'empresa compradora pugui entendre l'esforç que suposa la venda i incorporar al *budget* la inversió necessària i, en el pla de màrqueting i comercial a realitzar en el futur, les accions i els mitjans per a aconseguir els objectius.

Podem dividir aquesta anàlisi en mitjans i accions promocionals *on line* i *off line*. Quant als aspectes a analitzar *off line*, també podem dividir-los en funció de si estan relacionats amb un equip comercial o equips comercials propis o externs.

Quant a mitjans *off line* per a l'equip comprovarem:

- Quants fullets, mostres..., cada quant es canvien...
- Missatges promocionals.
- Efectivitat dels missatges (*call to action*, és a dir, que la persona "realitzi alguna cosa").
- La inversió, i evolució.
- El retorn de la inversió, i evolució.
- Estratègia.
- ...

Quant als mitjans *off line*, sense equip comercial, entre altres comprovarem:

- El canal o canals de comunicació utilitzats: premsa, ràdio, tv, tanques, bustiada, *sampling*...
- Utilització dels líders d'opinió, *influencers*, *stakeholders* (parts interessades).
- La cadència d'utilització.
- La inversió, i evolució.
- El retorn de la inversió, i evolució.
- Estratègia.
- ...

Quant als mitjans *on line*, entre altres:

- El canal o canals de comunicació utilitzats: web pròpia, anuncis en webs de tercers, blog..., i evolució.

- Presència en xarxes socials: pròpies o de tercers, i evolució.
- Remàrqueting (sistema de creació d'anuncis i els seus continguts a mida de la persona que ha visitat una determinada web).
- La cadència d'utilització.
- La inversió, i evolució.
- El retorn de la inversió, i evolució.
- Estratègia.
- ...

#### **5.4. Distribució**

Mitjançant la distribució s'aconsegueix que el producte arribi des del productor al client, bé amb intermediaris o bé directament.

Cada empresa té establert quin o quines són les formes més eficients, segons la seva estratègia, perquè el client disposi del producte/servei. En una DD comercial analitzarem, en aquest punt per a cadascun d'ells:

- El canal o canals de distribució utilitzats, i evolució.
- Importància de cadascun.
- Eficàcia i eficiència, i evolució.
- Incidències i resolució.
- Rendibilitat, i evolució.
- ...

#### **5.5. Equip**

L'equip comercial, com hem comentat, és un dels elements fonamentals per a la promoció d'un producte/servei. Per això, una correcta política dels/de les professionals que componen l'equip comercial i de màrqueting, és una de les garanties que s'obtinguin resultats positius en la comercialització.

Entre altres, pel que fa a l'equip comercial, s'han d'analitzar els aspectes següents:

- Cicle de visites a l'any.
- Nombre de visites a clients cada cicle.
- Nombre de visites a potencials clients cada cicle.
- Cobertura i freqüència de clients i potencials clients.
- Ràtios de resultats de cada visita.
- Estudi de les dades per zona.

- Costos directes i indirectes.
- Rendibilitat.
- Organització, estratègia d'organització.
- Formació i estratègia de formació.
- Capacitats directives: lideratge, treball en equip, negociació...
- ...

I, per a l'equip de màrqueting:

- Organització, estratègia d'organització.
- Costos directes i indirectes.
- Rendibilitat.
- Formació i estratègia de formació.
- Capacitats directives: lideratge, treball en equip, negociació...
- ...

En alguns casos, l'empresa compradora desitja que determinades posicions de l'empresa comprada romanguin en l'empresa després de la compra per a assegurar-se la continuïtat dels clients, el manteniment del *know-how*, evitar alteracions en el mercat i d'imatge... És per això també recomanable avaluar si la direcció de l'empresa està preparada per a complir els objectius futurs previstos, i així poder prendre les decisions idònies per part de l'empresa compradora.

## 6. Conclusió

Com dèiem a l'inici, en una operació de compravenda d'una empresa o de les seves accions, és imprescindible realitzar una DD comercial que permetrà saber el perquè de l'èxit de l'empresa, ratificar o rectificar el valor de l'adquisició i, sobretot, assegurar l'èxit futur.

I, per a això, considerem que seguir l'ordre lògic establert en l'estructura d'un pla de màrqueting i comercial és la millor metodologia per a abastar i aprofundir en tots els punts crucials de la comercialització d'un producte/servei.

Les tres grans àrees que hem d'estudiar són l'analítica, l'estratègica i l'operativa. Entre altres paràmetres, en l'analítica l'anàlisi del valor intern correspon al producte/servei, equip que gestiona i la imatge de la mateixa empresa i, en l'anàlisi del valor extern, al mercat i als clients. En l'estratègica analitzem com l'empresa a ser comprada ha creat valor amb els paràmetres d'objectius, públic objectiu, segmentació, posicionament, avantatges competitiu i estratègies utilitzades.



I, finalment, en l'operativa es determina com s'ha comunicat el valor, coneixent les accions implementades utilitzant les eines: preu, promoció, distribució i equip.

De la col·laboració de la part venedora, de la correspondència de les dades aportades amb la realitat i de la consistència de les mateixes dades dependrà en gran part l'èxit de la DD comercial, i probablement també de l'operació de compra/venda.

## Referències bibliogràfiques

- AMAT, O. (2019) "Valoració i compravenda d'empreses". ACCID-Profit Editorial.
- ANDREW J. S. i MILLEDGE A. H. (2005) "Mergers and Acquisitions from A to Z". Amacom.
- EMOTT, D. T. (2011) "Practitioner's complete guide to M&As an all-inclusive reference". John Wiley & Sons, Incorporated.
- GLEICH, R.; KIERANS, G. i HASSELBACH, T. (2010) "Value in Due Diligence contemporary strategies for merger and acquisition success". Taylor & Francis Group.
- HOOKE, J. C. (2015) "M & A: a practical guide to doing the deal". John Wiley & Sons, Incorporated.
- HOWSON, P. (2003) "Due Diligence the critical stage in mergers and acquisitions". Taylor & Francis Group.
- HOWSON, P. (2006) "Commercial Due Diligence the key to understanding value in an acquisition". Taylor & Francis Group.
- HOWSON, P. (2017) "The Essentials of M&A Due Diligence". Routledge.
- MALCOLM, McD.; KEITH, W. i BRIAN, S. (2007) "Marketing Due Diligence". Butterworth-Heinemann.
- ROSSENBLOOM, A. (2005) "*Due Diligence*: La guía perfecta para Fusiones y adquisiciones, asociaciones en participación y alianzas estratégicas". Editorial Limusa.
- SCHARFMAN, J. (2012) "Private equity operational Due Diligence tools to evaluate liquidity, valuation, and documentation". John Wiley & Sons Inc.

