

## ***Due Diligence* desde una perspectiva comercial**

JUAN CARLOS SERRA  
EADA Business School

Fecha recepción: 20/01/2022

Fecha aceptación: 15/02/2022

### **RESUMEN**

En una operación de compraventa de una empresa o de sus acciones, es imprescindible la valoración de los aspectos comerciales de la empresa que va a ser objeto de la transacción. El comprador debe cerciorarse, no solo de la veracidad de los datos aportados por parte del vendedor sino, sobre todo, cómo ha conseguido la empresa llegar a la situación actual, y las posibilidades de éxito futuro o potenciales riesgos que existan de la compañía en el futuro, para asegurarse la rentabilidad de la inversión a realizar.

La metodología que proponemos se basa en seguir el orden lógico en el que está estructurado un plan de *marketing*.

Las tres grandes áreas que debemos estudiar son la analítica, la estratégica y la operativa. Entre otros parámetros, en la analítica, el análisis del valor interno corresponde al producto/servicio, equipo que gestiona y la imagen de la propia empresa y, en el análisis del valor externo, al mercado y clientes. En la estratégica analizamos cómo la empresa a ser comprada ha creado valor con los parámetros de objetivos, público objetivo, segmentación, posicionamiento, ventajas competitivas y estrategias utilizadas. Y, finalmente, en la ope-

rativa se determina cómo se ha comunicado el valor, conociendo las acciones implementadas con las herramientas precio, promoción, distribución y equipo.

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

## **PALABRAS CLAVE**

*Marketing*, Ventas, Cuota de mercado, Ventaja competitiva, Estrategia, *Marketing 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. Introducción

En una operación de compraventa de una empresa o de compra de acciones de una compañía, es también imprescindible la valoración de los aspectos comerciales de la empresa que va a ser objeto de la transacción. El comprador debe cerciorarse, no solo de la veracidad de los datos aportados por parte del vendedor sino, sobre todo, cómo ha conseguido la empresa llegar a la situación actual, y las posibilidades de éxito futuro o potenciales riesgos que existan de la compañía en el futuro, para asegurarse la rentabilidad de la inversión a realizar. Y para ello debe estudiar qué condicionantes ha habido y qué pasos se han seguido para conseguir los resultados actuales. No se trata de investigar para encontrar información oculta sino para conocer el porqué del éxito.

En una *Due Diligence* comercial (en adelante DD comercial) deben estudiarse diversas áreas relacionadas con los productos o servicios propios actuales y futuros, la competencia, los clientes y potenciales clientes, la estrategia comercial, la estrategia de *marketing*, las características del equipo...

Para ello, basándonos en la experiencia adquirida como empresario y *marketer* y la bibliografía consultada, proponemos una metodología que, para explorar todos los detalles, sigue un criterio similar a los apartados de un plan de *marketing*.

Si el plan de *marketing* y comercial es la guía de toda organización para conseguir unos determinados objetivos, lo idóneo es conocer a fondo cada uno de los apartados del que está constituido para, siguiendo ese orden lógico, identificar los factores que han llevado la empresa a conseguir su éxito.

En el proceso de realización de una DD comercial la parte vendedora colabora y facilita todos los datos que la parte compradora solicita, y se da por hecho que los datos son rigurosamente ciertos y que no se oculta información. Si no fuera así, aparte de que la operación podría abortarse, el contrato podría ser declarado nulo e incluso estar sujeto a pagar una indemnización por los daños y perjuicios causados al comprador o inversor.

En la mayoría de los casos, los datos proceden de fuentes internas de la empresa, pero existen organizaciones menos estructuradas en donde difícil-

mente los tienen. En estos casos será necesario recabar información utilizando fuentes externas o realizando los correspondientes estudios de mercado *ad hoc*.

Para la realización de la DD comercial habitualmente se contrata una consultora externa indicada por el comprador. A la hora de escogerla, aparte de la experiencia que posea la consultora en este tipo de actividad, es conveniente que tenga *know how* del sector en el que opera la empresa a ser comprada.

El proceso de una DD comercial se inicia con un listado (*check list*) de toda la información requerida para realizar el informe de auditoría. Debe ser un listado detallado y claro que puede requerir ser ampliado a medida que se aporta información para concretar aspectos no previstos al inicio del análisis o que son necesarios para esclarecer alguna información aportada.

La información solicitada puede enviarse al solicitante o, lo más habitual, se crea un *data room* en donde se vierte y comparte la información a las personas acreditadas para evaluarla y realizar el informe final de la DD comercial.

Durante el proceso, si es necesario, también se realizarán reuniones y entrevistas con profesionales de la empresa a ser comprada. En algunas ocasiones, la empresa que quiere comprar solicita a la empresa a ser comprada poder acompañar a algún comercial en sus visitas para comprobar *in situ* la realidad de los aspectos comerciales y *marketing*. La decisión en aceptar esta solicitud no es fácil puesto que ello supone decidir si informar al comercial del porqué del acompañamiento, si se decide informarle, qué información dar y, en cualquiera de los dos casos, acordar cómo presentar al cliente o al potencial cliente la persona que le acompaña y para qué le acompaña... Y aún es más complejo si la persona acompañante es extranjera.

En resumen, la DD comercial es un exhaustivo y completo análisis de la organización a ser comprada o en la que se quiere invertir, para conocer cómo se ha conseguido el éxito y cómo mantenerlo en el futuro. Y, junto a los otros apartados de la DD, asegurarse del correcto precio de la operación de compra.

## 2. Áreas a estudiar

Un plan de *marketing* y comercial está estructurado en tres grandes áreas: analítica, estratégica y operativa. En base a estas áreas, enumeramos a continuación las que deberíamos conocer de la empresa a comprar.

Área analítica. Análisis del valor

- Interno
- Externo

Área estratégica. Análisis de la creación del valor

- Objetivos
- Público objetivo
- Segmentación
- Posicionamiento
- Ventajas competitivas
- Estrategia

Área operativa. Análisis de la comunicación del valor

- Producto
- Precio
- Promoción
- Distribución
- Equipo

### 3. Análisis del valor

En este apartado estudiaremos todos los datos relativos a «hechos» cuantitativos y cualitativos referidos a la empresa, productos/servicios y mercado.

#### 3.1. Interno

Se refiere a todo aquello que es propio de la empresa y que no depende de nada externo.

Lo primero que debemos analizar son los productos/servicios que comercializa la empresa que va a ser comprada. Entre otros, los siguientes datos:

- Cuáles son los productos/servicios.
- Cómo son.
- Qué variedades tienen.
- Qué ventajas aportan, en qué son diferentes...
- Cuál es el precio de venta público, y variaciones.
- Cuál es el precio de coste.
- Cuánto venden en unidades y valores, cuál es la evolución de las ventas mensuales, anuales, TAM, estacionalidad...
- Análisis de ventas, paneles, *sell-in* y *sell-out*.
- Qué margen aportan, y evolución.
- Cuota de mercado, y su evolución.
- Cuán importantes son para la empresa, qué dependencia tiene la empresa de cada producto/servicio.

- I+D+i propia, productos/servicios comprados a un tercero...
- Quién los produce, cuántos fabricantes, importancia para cada fabricante...
- *Stock* en la empresa y en la distribución.
- Ciclo de vida.
- Previsión de ventas en unidades y valores.
- Propiedad de las marcas actuales y futuras, y patentes.
- ...

Si hay venta internacional, entre otros:

- Países donde se vende, países con subsidiarias o delegaciones.
- Acuerdos de licencia: *licensing-in* y *licensing-out*.
- El equipo de *business development*.
- Modelo de negocio: comisión, distribuidores, condiciones del acuerdo actual, exclusividad...
- Perfil de los clientes.
- Estrategia geográfica.
- Proceso comercial y captación de *leads* (congresos, *meetings*...).
- Logística y condiciones de pago.
- ...

Cómo se promocionan:

- Canales de promoción *off line* y *on line*.

Cómo se distribuyen:

- Canales de distribución: propios, externos...
- Canales de venta: *off line* y *on line*.
- Tiendas propias, externas y/o franquicias, si es el caso...
- Capacidad de negociación de los intermediarios de la distribución y comercialización.
- Qué *stakeholders* influyen en las ventas.
- Novedades previstas.
- ...

En segundo lugar, debe analizarse todo aquello que está relacionado con los clientes actuales o que lo fueron. Los más importantes son:

- Cuántos son y evolución.
- Dónde están.

- Dónde los compran y evolución.
- Hábitos de compra: cada cuánto compran, compra media, variación en la compra media...
- ABC de clientes.
- Segmentación de clientes.
- Fidelidad en la compra y evolución.
- CRM utilizado, revisión del CRM (del inglés *Customer Relationship Management, software* que recoge, analiza y gestiona todos los datos de clientes, desde los identificativos hasta las interacciones con ellos).
- Tipos de colaboraciones que se tienen con clientes.
- ...

Debemos analizar también la empresa comercializadora de los productos/servicios, los produzca o no. El parámetro comercial fundamental que evaluar es, si lo tiene, el equipo de venta/promoción.

- Red propia o externa.
- Cuántos vendedores/delegados/promotores/reponedores... componen el equipo, y evolución.
- Distribución de los vendedores por zona geográfica.
- Cómo están organizados, cuál es el organigrama.
- Cuáles son los perfiles.
- Cuál es la antigüedad, tiempo medio de permanencia en la empresa, general y por zona.
- ...

A nivel de departamento de *marketing*:

- Qué funciones existen: *product management*, atención al cliente, servicio post-venta...
- Cuántos profesionales.
- Cuál es el organigrama.
- Cuáles son sus perfiles.
- Cuál es la antigüedad, tiempo medio de permanencia en la empresa.
- ...

Si se trata de una empresa que promociona y/o comercializa sus productos/servicios vía *on line* debemos conocer los aspectos relativos a:

- SEO (del inglés *Search Engine Optimization*, que de forma muy resumida es la estrategia y operativa que se aplica a una web para que los buscadores la coloquen en las primeras posiciones de búsqueda).

- SEM (del inglés *Search Engine Marketing* que, en resumen, son las acciones de *marketing* que se hacen en buscadores, y que incluye la más habitual, que es el pago de campañas de anuncios en buscadores).
- Gestor de contenidos, *key words*.
- Presencia en redes sociales.
- Resultados obtenidos, y evolución.
- Resultados del *e-commerce*, y evolución.
- ...

Hoy en día, y cada vez más, los clientes valoran a las empresas no solo por los productos/servicios que comercializan, sino que también lo hacen por los valores que tienen y las acciones que realizan para cumplirlos, muchos de ellos vinculados a los 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), como la producción sostenible, la igualdad entre géneros, la utilización de material reciclable, el respeto por el medio ambiente, el trabajo decente... Es por ello que es necesario realizar este análisis en profundidad.

La mayoría de estos datos pueden fácilmente obtenerse de la empresa puesto que son los que habitualmente se utilizan para la gestión.

Un aspecto que suele asumirse es que, si la empresa a ser comprada está siendo valorada por un comprador, es que sus directivos han hecho una buena labor y han sido capaces de llegar a obtener los resultados actuales. Pero suele darse por hecho que también podrán afrontar los retos futuros. Una buena idea es analizar las capacidades de los directivos para afrontar los retos y planes de negocio planteados, en base a entrevistas.

Al igual que se realiza en el análisis interno de un plan de *marketing*, en una DD comercial podemos extraer como conclusiones los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa a comprar o invertir.

### **3.2. Externo**

Se refiere a todo aquello que es externo a la empresa y que la influye.

El aspecto fundamental que estudiar es el mercado en donde opera la empresa a ser comprada.

Del mercado, en cuanto a productos, entre otros datos debemos analizar:

- Cuántos productos/servicios son competencia.
- En qué mercados están englobados.
- Datos de dimensiones del mercado, y evolución.
- Cómo son.
- Qué variedades tienen.



- Qué ventajas aportan, en qué son diferentes...
- Cuál es el precio, y variaciones.
- Cuánto venden en unidades y valores, cuál es la evolución de las ventas mensuales, anuales, TAM (por Tasa Anual Móvil, que corresponde a la suma de los datos de los 12 meses anteriores a la fecha del TAM), estacionalidad...
- Qué margen aportan (si es posible conocerlo).
- *Ranking* de productos de cada mercado vendidos en unidades y valores, y evolución.
- Cuán importantes son para las empresas comercializadoras, qué dependencia tiene la empresa de cada producto.
- Quién los produce, cuántos fabricantes, importancia para cada fabricante (a ser posible)...
- Ciclo de vida.
- Canales de promoción *off line* y *on line*.
- Canales de distribución: propios, externos...
- Canales de venta: *off line* y *on line*, propios, externos, franquicias...
- Capacidad de negociación de los intermediarios de la distribución y comercialización.
- Qué *stakeholders* influyen en el mercado.
- ¿Qué barreras de entrada hay en el mercado?
- Imagen de las empresas del mercado.
- Novedades previstas.
- ...

Y dos críticos:

- Por qué los clientes los compran.
- Qué esperan los clientes de los productos/servicios disponibles.

En cuanto a los clientes que compran los productos de la competencia, los más importantes son:

- Cuántos son, y evolución.
- Dónde están.
- Dónde los compran, y evolución.
- Hábitos de compra: cada cuánto compran, compra media, variación en la compra media...
- Fidelidad en la compra y evolución...
- Potenciales clientes.
- ...

La mayoría de estos datos pueden fácilmente obtenerse de la empresa a ser comprada puesto que son los que habitualmente se utilizan para la gestión. Si no fuera así, deberán comprarse a las empresas especializadas en datos cuantitativos y cualitativos o bien realizarse un estudio de mercado. Los que son proclives a ello son los relacionados con aspectos cualitativos como por qué los clientes los compran, qué esperan los clientes de los productos/servicios, imagen de los productos/servicios, imagen de la empresa, el porqué del comportamiento del cliente, etcétera.

Si los productos/servicios de la empresa a ser comprada están en mercados diferentes, este análisis debe realizarse para cada uno de los mercados.

Al igual que se realiza en el análisis externo de un plan de *marketing*, en una DD comercial podemos extraer como conclusiones las oportunidades y amenazas del mercado o mercados en donde opera la empresa.

## **4. Análisis de la creación del valor**

En este apartado estudiaremos qué ha decidido hacer la empresa para conseguir llegar a la situación actual: objetivos, público objetivo (*target*), segmentación, posicionamiento, ventajas competitivas y la estrategia.

### **4.1. Objetivos**

Deben evaluarse los objetivos de la empresa a nivel global y específico de cada producto/servicio tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, y comprobar si se han conseguido en los últimos años o si se han producido desviaciones. Y en todos los casos identificar las causas. Es necesario también conocer los objetivos para los próximos años.

### **4.2. Público objetivo**

El público objetivo es aquel que se estima que es el idóneo para promocionar el producto/servicio y conseguir el máximo de ventas posibles. Una vez sabido el público objetivo que tiene la empresa a ser comprada, la compradora deberá estudiar si se corresponde con la realidad.

Como ejemplo, si la empresa tiene como público objetivo de su producto estrella «pizza vegana» una «persona que cuida su alimentación, intenta evitar la carne, joven y con cierto poder adquisitivo», y la realidad es «persona *single* a la que le apetece comida rápida y diferente», se deberá

probablemente variar o bien el mensaje a comunicar o bien los canales de comunicación en el futuro, con la correspondiente inversión económica.

Una vez más, si la empresa no dispone de este dato, deberá ser verificado por estudios recurrentes que existan o *ad hoc* para el caso concreto.

### **4.3. Segmentación**

Los recursos económicos en una empresa no suelen ser ilimitados por lo que deben concentrarse en los clientes ya conseguidos o en los potenciales clientes que pueden utilizar/consumir el producto.

La segmentación es la herramienta de *marketing* utilizada para dividir el mercado en grupos de personas que deben cumplir que los miembros que lo componen sean de perfiles homogéneos entre sí en cuanto a necesidades, gustos, poder económico, zona geográfica... y heterogéneos entre los grupos constituidos. Y, por supuesto, que sea fácil comunicar con ellos, que sea un grupo numeroso para que sea atractivo invertir en él, y estable en el tiempo.

A modo de ejemplo, algunos vehículos son promocionados a un segmento definido como «femenino con alto poder adquisitivo».

En la DD comercial, una vez más, compararemos la realidad con la segmentación teórica que ha realizado la empresa a ser comprada. Aquí detectaremos la coherencia o posibles incongruencias para, si existieran, analizar posibilidades de cambio e inversión a realizar en el futuro si fuera necesario.

### **4.4. Posicionamiento**

El posicionamiento es uno de los elementos de *marketing* más destacable puesto que se trata de la imagen que tiene el cliente o potencial cliente del producto/servicio, organización, persona... Es fundamental conocerlo para cotejarlo con el que desea la empresa y que esta pueda implementar las acciones pertinentes para que la percepción final del cliente sea la deseada por parte de la empresa.

A modo de ejemplo, si la empresa a comprar tiene productos con imagen de «baratos», difícilmente podremos subir el precio. O si la imagen percibida de un comercio es la de «tener de todo», será complicado especializarse. Una vez más, es necesario conocer la decisión estratégica tomada por la empresa y la consecución real de esa decisión.

Como es una de las herramientas clave en *marketing* es por ello fundamental conocerla en una DD comercial. En este caso, la empresa posible compradora no debe conformarse con preguntar a los responsables de la

empresa la supuesta imagen que creen que tiene la empresa o sus productos, sino que es necesario, caso que no lo hayan realizado, un estudio de mercado para verificarla entre los clientes actuales, los potenciales clientes o los clientes perdidos. También puede ampliarse el estudio de mercado a otros *stakeholders* como administraciones, bancos, proveedores... e incluso podemos conocer la imagen que tiene la empresa por parte del equipo de profesionales que trabajan en ella.

#### **4.5. Ventajas competitivas**

Una ventaja competitiva es cualquier característica o propiedad de un producto, empresa o persona que la hace diferente de los demás competidores, y que es identificable y muy valorada por el cliente.

Son muchos los atributos que pueden ser una ventaja competitiva, aunque habitualmente se centran en la innovación que aporta, la calidad, la posibilidad de personalización, el servicio que presta, el acceso, la ubicación...

Como ejemplo, una cadena de supermercados líder en un país tendrá mucha más facilidad, y probablemente éxito, en la comercialización de la marca blanca de su propiedad.

Una vez más, la empresa compradora deberá conocer las ventajas competitivas que tiene el producto, productos o empresa a ser comprada y comprobar en la realidad si el cliente y potencial cliente está de acuerdo con ellas y las valora.

#### **4.6. Estrategia**

Con todas las premisas anteriores, la empresa debe conocer la estrategia o estrategias seguidas para aprender el porqué del éxito conseguido y ratificar o variar la estrategia futura para conseguir los objetivos una vez la empresa haya sido comprada.

### **5. Análisis de la comunicación del valor**

En este apartado estudiaremos qué herramientas ha utilizado la empresa para conseguir llegar a la situación actual, en base a las denominadas «Ps de marketing»: producto (*product*), precio (*prize*), promoción (*promotion*), distribución (*placement*), equipo (*people*) y, si se trata de un comercio, añadimos proximidad (*proximity*) y evidencia física (*physical evidence*).

## 5.1. *Producto*

¿Qué ha hecho la empresa a ser comprada para que el producto como tal sea adquirido por el cliente? Aparte de las propiedades y beneficios que aporta, ya estudiados en el análisis interno del valor, los elementos esenciales de un producto son:

- La marca.
- Valores que transmite la marca.
- El diseño del envase, la forma de apertura, facilidad, manejabilidad y transporte...
- Unidades en cada envase, y si las ha ido variando.
- ...

Los de un servicio:

- La marca.
- Valores que transmite la marca.
- Qué incluye el servicio.
- Atención al cliente.
- ...

Y cuál es la cadencia de innovaciones en el producto/servicio, cambios en el *packaging*, en el diseño, en el logo, cambios de formatos, unidades por envase, mejoras en servicio, coberturas...

## 5.2. *Precio*

El precio de venta y la estrategia de precios es una de las herramientas del *marketing mix* especialmente sensible para la mayoría de productos/servicios, sobre todo para los de demanda elástica y normal (los de demanda inelástica son insensibles al precio). Es por ello preciso conocer los precios, la evolución y su estrategia.

Debemos saber, entre otros:

- Precio venta público, y evolución.
- Condiciones comerciales: Descuentos, *rappels*, bonificaciones, en los principales canales, y evolución.
- Márgenes y evolución.
- Discriminación de precios por canal de venta, establecimiento, zona geográfica.
- ...

En función del sector y de la tipología de producto/servicio es importante verificar si existe por parte de la empresa a comprar o invertir, una estrategia de precios bajos y, de existir, cuál es, a quién se aplica, cuál es el criterio, qué resultado da, cuál es la afectación en la rentabilidad, entre otros parámetros. Y, un dato relevante es conocer cuán acostumbrado está el cliente a estrategia por parte de la empresa y cuántos clientes se perderían si se discontinuase.

### 5.3. Promoción

La promoción de un producto o empresa es el principal motor, junto con el equipo comercial (vendedores/delegados/promotores/reponedores...), de la consecución de los objetivos de venta y, los que habitualmente suponen la mayor inversión económica. Por ello es crítico profundizar en cómo se promociona el producto, servicio o empresa que se va a adquirir para que la empresa compradora pueda entender el esfuerzo que supone la venta e incorporar al *budget* la inversión necesaria y, en el plan de *marketing* y comercial a realizar en el futuro, las acciones y medios para conseguir los objetivos.

Podemos dividir este análisis en medios y acciones promocionales *on line* y *off line*. En cuanto a los aspectos a analizar *off line*, también podemos dividirlos en función de si están relacionados con un equipo comercial o equipos comerciales propios o externos.

En cuanto a medios *off line* para el equipo comprobaremos:

- Cuántos folletos, muestras..., cada cuánto se cambian...
- Mensajes promocionales.
- Efectividad de los mensajes (*call to action*, es decir, que la persona «realice algo»).
- La inversión, y evolución.
- El retorno de la inversión, y evolución.
- Estrategia.
- ...

En cuanto a los medios *off line*, sin equipo comercial, entre otros comprobaremos:

- El canal o canales de comunicación utilizados: prensa, radio, tv, vallas, buzoneo, *sampling*...
- Utilización de los líderes de opinión, *influencers*, *stakeholders* (grupos de interés).

- La cadencia de utilización.
- La inversión, y evolución.
- El retorno de la inversión, y evolución.
- Estrategia.
- ...

En cuanto a los medios *on line*, entre otros:

- El canal o canales de comunicación utilizados: web propia, anuncios en webs de terceros, blog..., y evolución.
- Presencia en redes sociales: propias o de terceros, y evolución.
- *Remarketing* (sistema de creación de anuncios y sus contenidos a medida de la persona que ha visitado una determinada web).
- La cadencia de utilización.
- La inversión, y evolución.
- El retorno de la inversión, y evolución.
- Estrategia.
- ...

#### **5.4. Distribución**

Mediante la distribución se consigue que el producto llegue desde el productor al cliente, bien con intermediarios o bien directamente.

Cada empresa tiene establecido cuál o cuáles son las formas más eficientes, según su estrategia, para que el cliente disponga del producto/servicio. En una DD comercial analizaremos, en este punto para cada uno de ellos:

- El canal o canales de distribución utilizados, y evolución.
- Importancia de cada uno de ellos.
- Eficacia y eficiencia, y evolución.
- Incidencias y resolución.
- Rentabilidad, y evolución.
- ...

#### **5.5. Equipo**

El equipo comercial, como hemos comentado, es uno de los elementos fundamentales para la promoción de un producto/servicio. Por ello, una correcta política de los/las profesionales que componen el equipo comercial y

de *marketing*, es una de las garantías de que se obtengan resultados positivos en la comercialización.

Entre otros, deben analizarse para el equipo comercial los siguientes aspectos:

- Ciclo de visitas al año.
- Número de visitas a clientes cada ciclo.
- Número de visitas a potenciales clientes cada ciclo.
- Cobertura y frecuencia de clientes y potenciales clientes.
- Ratios de resultados de cada visita.
- Estudio de los datos por zona.
- Costes directos e indirectos.
- Rentabilidad.
- Organización, estrategia de organización.
- Formación y estrategia de formación.
- Capacidades directivas: liderazgo, trabajo en equipo, negociación...
- ...

Y, para el equipo de *marketing*:

- Organización, estrategia de organización.
- Costes directos e indirectos.
- Rentabilidad.
- Formación y estrategia de formación.
- Capacidades directivas: liderazgo, trabajo en equipo, negociación...
- ...

En algunos casos, la empresa compradora desea que determinadas posiciones de la empresa comprada permanezcan en la empresa tras la compra para asegurarse la continuidad de los clientes, el mantenimiento del *know how*, evitar alteraciones en el mercado y de imagen... Es por ello también recomendable evaluar si la dirección de la empresa está preparada para cumplir los objetivos futuros previstos, y así poder tomar las decisiones idóneas por parte de la empresa compradora.

## 6. Conclusión

Como decíamos al inicio, en una operación de compra-venta de una empresa o de sus acciones, es imprescindible realizar una DD comercial que permitirá saber el porqué del éxito de la empresa, ratificar o rectificar el valor de la adquisición y, sobre todo, asegurar el éxito futuro.



Y, para ello, consideramos que seguir el orden lógico establecido en la estructura de un plan de *marketing* y comercial es la mejor metodología para abarcar y profundizar en todos los puntos cruciales de la comercialización de un producto/servicio.

Las tres grandes áreas que debemos estudiar son la analítica, estratégica y operativa. Entre otros parámetros, en la analítica el análisis del valor interno corresponde al producto/servicio, equipo que gestiona y la imagen de la propia empresa y, en el análisis del valor externo, al mercado y clientes. En la estratégica analizamos cómo la empresa a ser comprada ha creado valor con los parámetros de objetivos, público objetivo, segmentación, posicionamiento, ventajas competitivas y estrategias utilizadas.

Y, finalmente, en la operativa se determina cómo se ha comunicado el valor, conociendo las acciones implementadas utilizando las herramientas precio, promoción, distribución y equipo.

De la colaboración de la parte vendedora, de la correspondencia de los datos aportados con la realidad y de la consistencia de los propios datos dependerá en gran parte el éxito de la DD comercial, y probablemente también de la operación de compra/venta.

## Referencias bibliográficas

- AMAT, O. (2019) «Valoración y compraventa de empresas». ACCID-Profit Editorial.
- ANDREW J. S. y 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. y 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. y 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.



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció  
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona  
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019  
[info@accid.org](mailto:info@accid.org)  
[www.accid.org](http://www.accid.org)  
[@AssociacioACCID](https://www.instagram.com/AssociacioACCID)