

***La Due Diligence* en la compravenda d'empreses**

Per què estem davant d'una allau d'operacions de concentració empresarial? La rellevància dels intangibles

JORDI ALBERICH
M&A Fusiones y Adquisiciones

Data de recepció: 02/02/2022

Data d'acceptació: 27/02/2022

RESUM

L'objecte de l'article és assenyalar, des d'una aproximació a la solidesa de les grans transformacions que subjauen després de l'auge de les compravendes d'empreses i, al seu torn, des de la nostra pròpia experiència com a companyia enterament especialitzada en fusions i adquisicions des de 1988, com els processos de concentració empresarial seguiran en auge en els pròxims anys. Així mateix, la coincidència de determinades dinàmiques en la conjuntura actual, juntament amb l'elevada densitat de pimes en el nostre entramat empresarial, accentua encara més aquesta tendència i ens duu a nivells d'activitat mai coneguts amb anterioritat. En aquesta dinàmica, la pràctica de la *Due Diligence* resulta cada vegada més recurrent i determinant, alhora que adquireix una creixent complexitat i transcendència en la mesura en què els actius intangibles es converteixen en el principal factor que determina el valor i l'atractiu d'una companyia.

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

Centrar aquesta monografia en la *Due Diligence* és una bona mostra de la creixent transcendència d'aquestes pràctiques en múltiples àmbits de la tasca empresarial, de manera molt destacada en les fusions i les adquisicions, pràctiques que estan adquirint un enorme dinamisme. Procurar entendre el perquè d'aquest extraordinari augment de les operacions de compravenda d'empreses, que tot apunta que s'accelerarà en els pròxims anys, és l'objecte d'aquest article. Una aproximació que desenvoluparé des d'una doble perspectiva. D'una part, acostant-nos a l'entorn polític i econòmic dels nostres dies i a la seva evolució des de les grans transformacions que es van iniciar a la fi de la dècada dels vuitanta del segle passat. I, d'una altra, des de l'experiència personal com a soci fundador de la companyia M&A Fusiones y Adquisiciones el 1988, en el que han estat prop de trenta-cinc anys com a observadors de la profunda transformació productiva del nostre país a través de la compravenda d'empreses.

2. Un nou marc polític i econòmic global

2.1. *Ingressem a la Comunitat Econòmica Europea. Cau el Mur de Berlín*

L'1 de gener de 1986 es va fer realitat un vell somni de la societat espanyola: l'ingrés com a membre de ple dret en la, llavors denominada, Comunitat Econòmica Europea. La incorporació d'Espanya, Grècia i Portugal, passant de l'Europa dels Nou a la dels Dotze va representar un acostament històric entre el nord i el sud del nostre vell continent. La trobada entre aquelles democràcies ja assentades que feia dècades que compaginaven el creixement econòmic i la justícia social i aquells països meridionals que, venint d'enterrar règims totalitaris, aspiraven a aconseguir el progrés social i econòmic dels seus veïns del nord.

Amb aquesta incorporació, les empreses espanyoles es van veure abocades a un nou escenari i a un repte enorme, el de competir sense cap proteccionisme i en igualtat de condicions amb les seves homòlogues europees. Un canvi en les regles de joc i una adequació als paràmetres europeus que es va percebre immediatament amb l'allau d'empreses, especialment franceses i alemanyes, que es van posicionar en el prometedor mercat peninsular, principalment via adquisició d'empreses espanyoles. Al seu torn, moltes de les nostres companyies van iniciar, o van consolidar, la seva activitat internacional, deixant de ser una raresa el fet d'exportar a països europeus.

Aquesta obertura, que havia generat una notable alarma entre l'empresariat nacional més conservador, fou sorprenentment ben gestionada pel nostre teixit productiu, gràcies en bona part al fet que, des de l'Acord Econòmic Preferencial de 1970 entre la Comunitat Econòmica Europea i Espanya, ja s'havia avançat prudentment en el desarmament proteccionista, facilitant el fet d'adequar-nos de manera progressiva a la competència d'empreses europees, d'una productivitat i una dimensió molt superiors a la nostra. Va ser després de la plena integració a l'Europa avançada, que van emergir amb una certa naturalitat les pràctiques de fusions i adquisicions en la nostra economia, fins llavors molt esporàdiques.

Al cap de pocs anys de la nostra integració europea, el tan abrupte com anhelat enfonsament del bloc soviètic, escenificat amb la caiguda del Mur de Berlín en 1989, va obrir les portes a aquest procés d'obertura econòmica accelerada que coneixem com a globalització. Una dinàmica que es va desenvolupar a una velocitat de vertigen en sustentar-se en dos fets d'una força imparable. D'una part, en l'enorme fracàs del model comunista, que va acabar per mostrar amb tota cruessa les seves extraordinàries fragilitats. En un tancar i obrir d'ulls, el que es podia percebre com un bloc tan sòlid com homogeni, es va esfondrar per a mostrar una misèria generalitzada i donar pas a un trencaclosques irresoluble de nous estats que van emergir amb el trossejament de l'antiga URSS. D'una altra, en l'arrelament d'una nova concepció del liberalisme, exemplificat paradigmàticament per la, llavors, primera ministra britànica, Margaret Thatcher amb la seva expressió: "No hi ha tal cosa com la societat. Hi ha homes i dones i hi ha famílies". Així, condia el convenciment d'estar davant un món nou, com bé assenyalava Francis Fukuyama en el seu icònic llibre *El fin de la historia y el último hombre*. Un sensacional èxit editorial en què anunciava que la història, entesa com a lluita d'ideologies, havia acabat per a donar pas a la implantació de la democràcia liberal a tot el món. Aquestes idees van ser les que també van animar els intensos processos de desregulació i privatització d'empreses públiques, que van resultar especialment rellevants en la conformació del nou mapa empresarial espanyol, perquè moltes de les nostres grans companyies encara procedien de l'antic Instituto Nacional de Industria (INI).

Aquest procés de globalització ha anat acompanyat d'una trepidant revolució tecnològica, que ens situa en un escenari amb preocupants semblances al període d'entreguerres de fa aproximadament un segle, va rebre un impuls molt determinant amb la incorporació de la Xina a l'Organització Mundial del Comerç, el desembre del 2001. Un reconeixement de la comunitat internacional al procés de modernització del gegant asiàtic que anava enterrant el seu passat maoista i, al seu torn, un suport a la seva conversió en la fàbrica mundial de productes de baix valor afegit. Ningú, llavors, pensava

que, al cap de menys de dues dècades, una Xina en vies de desenvolupament acabaria per disputar l'hegemonia mundial als Estats Units.

Els ciutadans europeus, al cap de poques setmanes, l'1 de gener del 2002, vivíem un dels moments més històrics de la nostra història comuna en entrar en circulació els primers bitllets i monedes de la nova moneda europea. Portats per l'eufòria del moment es creia que l'euro era, per si mateix, una garantia de permanent estabilitat i progrés. Immersos en una infinitat d'esdeveniments polítics que convidaven a l'optimisme, acompanyats d'un creixement econòmic generalitzat, la concepció dominant era que iniciàvem una nova era, feliç i fluida, en la història de la humanitat.

Una suma de prediccions que, encertades o no, ens han conduït al confús món dels nostres dies. Passades ja unes dècades, podem aproximar-nos amb rigor a què es va complir, i què no, de les consideracions d'aquells dies. I de quina manera el que realment ha esdevingut subjau després d'aquest auge en la compravenda d'empreses, i en les seves corresponents *Due Diligences*.

2.2. La globalització i els encerts en les prediccions. Un estímul per a la concentració empresarial

Sens dubte, l'anunciada globalització s'ha fet realitat, de la mateixa manera que la revolució digital resulta d'una transcendència extraordinària perquè no sols determina l'activitat de les empreses, sinó que ha transformat la nostra manera d'entendre'ns i relacionar-nos. Unes dècades en què han desaparegut les barreres al comerç de manera que molts dels mercats de béns i serveis s'han unificat. També els capitals circulen lliurement i el mateix concepte de plaça financera s'ha transformat. En pocs anys hem transitat d'una economia de base industrial a una de caràcter financer per a, finalment, endinsar-nos en el desarrelat món del digital.

Al seu torn, malgrat una infinitat de dificultats, el projecte europeu s'ha consolidat. En pocs anys, la Unió Europea ha superat reptes que, en el seu moment, semblaven insalvables, des de la crisi financera de 2008 a la pandèmia, passant pel Brexit, les successives crisis polítiques estatals, els moviments antieuropeus o la fractura política est-oest. Així, Europa va avançant en la seva integració.

A conseqüència de tan gran transformació, moltes de les nostres empreses s'enfronten a competidors globals. Així, en menys d'una dècada, les companyies espanyoles van transitar d'operar en un mercat nacional protegit a un d'àmbit europeu per a, al cap de poc, veure's abocades a moure's en un entorn mundial. Un període en el qual, a més, ens va colpejar amb especial cruïa tant la crisi financera de 2008 com la pandèmia i els seus devas-

tadors efectes sobre l'activitat econòmica. Amb tot, el teixit empresarial espanyol ha mostrat una admirable capacitat de resposta i, malgrat mancances encara evidents, el nostre model productiu es mostra competitiu, diversificat i capacitat per a afrontar nous reptes globals.

Amb el pas dels anys observem amb major claredat com, en aquest nou entorn, la dimensió empresarial resulta fonamental. Ja el 2012, en un informe que va tenir una especial repercussió, el Servei d'Estudis de la Caixa alertava de la imperiosa necessitat d'augmentar la dimensió mitjana de les nostres companyies. En aquest informe, i per a sorpresa de tots, es feia referència a una anàlisi de l'OCDE, que venia a demostrar com a igualtat de grandària, les empreses espanyoles resultaven igual o més productives que les alemanyes. Per tant, la gran diferència entre una i una altra economia radica, en molt bona mesura, en la grandària de les seves companyies: la mitjana alemanya és molt superior a l'espanyola. És a dir, el nostre problema no és que siguem poc competitius, és que som petits. I si volem aconseguir el nivell de benestar dels països més avançats, requerim empreses de major dimensió perquè són les que, normalment, generen més i millors llocs de treball.

Tot això afavoreix de manera molt notòria els processos de concentració empresarial, via fusions i adquisicions, perquè no es tracta només que les empreses hagin de ser de major dimensió, és que ho han de fer de pressa, la qual cosa duu a aparcar velles estratègies de creixement orgànic que requereixen períodes de temps molt prolongats perquè madurin.

2.3. La globalització i els errors en les prediccions. Un estímul per a la concentració empresarial

Si els encerts en les prediccions resulten obvis, encara més pròxims i evidents apareixen els seus errors. Mirem al voltant nostre i la mostra resulta incontestable: aquell món que se'ns anunciava fluid i sense conflictes s'ha transformat, per contra, en una realitat fracturada i desorientada socialment, econòmicament i políticament. Cosa que, com assenyalàvem anteriorment, no deixa de guardar similituds amb episodis ja coneguts de la història de la humanitat que, per cert, van acabar de manera tràgica. Una lliçó que no hem d'oblidar perquè si bé la història no es repeteix, tendeix a rimar, recordant la frase atribuïda a Mark Twain a qui, per cert, convindria tornar a llegir.

Avui observem les conseqüències d'una globalització tan accelerada com desgovernada i d'una revolució tecnològica que, com que no està conduïda atenent l'interès general, trenca vells equilibris sense proposar alter-

natives sostenibles com, per cert, ha succeït amb tota revolució tecnològica prèvia en la història de la humanitat. El fet de deixar-nos portar per l'eufòria del moment, amb una visió esbiaixada i curterminista, acaba per tenir les seves conseqüències. Alguna cosa que va succeir, també amb la implantació de l'euro, perquè no vam voler escoltar els qui advertien que una moneda per si sola, sense les institucions que la suportin i sense unes mínimes polítiques fiscals comunes per a tots els països que l'adoptin, mai no pot conduir a bon port. Un avís que va mostrar la seva certesa amb l'enfonsament financer del 2008. A més, la caiguda sobtada dels tipus d'interès i l'abundància de crèdit va alimentar una extraordinària bombolla immobiliària de conseqüències dramàtiques, que encara anem arrossegant al nostre país.

Així, com a efectes no buscats emergeix una desigualtat que trenca les nostres societats i alimenta moviments polítics que, des de la radicalitat, aposten per un retorn al vell proteccionisme, en assenyalar la globalització com l'origen de tots els mals. Al seu torn, en l'àmbit mundial, sorgeixen per tot nous i vells conflictes geoestratègics. Alguns, molt pròxims com, per exemple, al nord d'Àfrica i altres més llunyans, ja siguin les actuals tensions entre Ucraïna i Rússia o, encara més lluny, el previsible xoc de trens que pot donar-se entre la Xina i Taiwan. I el mateix succeeix en l'àmbit energètic, enfrontat el planeta a l'exigència d'una descarbonització accelerada que condueix a un augment espectacular i insostenible dels preus de l'energia. Al seu torn, en plena sortida de la pandèmia, s'evidencia la fragilitat de les cadenes de proveïment global. Un repunt de la demanda, conseqüència del retraïment durant els mesos més intensos de confinament, ha trencat el normal aprovisionament, arribant a forçar la paralització de sectors productius. I, com a rematada, ens trobem amb una alça espectacular de la inflació que el temps dirà si és de caràcter conjuntural o ha vingut per a quedar-se, la qual cosa es convertiria en una de les pitjors notícies per a l'economia mundial.

Un món inestable i impredecible que, ja prèvia la pandèmia, ens portava a molts a témer que, sent tantes les fragilitats, l'equilibri global acabaria per trencar-se per algun lloc. El que no entrava en els càlculs era que el detonant de la destrossa global més gran que puguem recordar fos un virus. Quan es consolidava la idea que la ciència erradicaria les malalties i la longevitat arribaria a límits insospitats, per no referir-nos a les teories del transhumanisme, una cosa tan passada de moda com un simple virus ens retorna de cop i volta a la realitat. I, ara, en plena sortida de la pandèmia, tots els riscos previs que amenaçaven els delicats equilibris globals no sols romanen, sinó que s'agreugen.

Un conjunt d'efectes no previstos que també subjauen després de l'eclosió de les operacions de compravenda perquè afegixen risc i incertesa a les empreses. Així, per exemple, qui rondava la idea de vendre la seva

empresa, ara ja no té dubtes que ha de fer-ho, i al més aviat possible. De la mateixa manera, aquella companyia amb ambició i projectes a llarg termini avui està més convençuda que mai que aconseguir els seus objectius passa per l'adquisició, com més aviat millor, d'altres empreses.

El resum del que hem dit apareix diàfan: la globalització econòmica i la revolució tecnològica alimenten aquest auge de fusions i adquisicions. Però, al seu torn, les seves febleses i contradiccions encara reforcen més la voluntat de molts empresaris per vendre les seves companyies, així com la necessitat de mitjanes i grans companyies per abordar adquisicions.

3. Una conjuntura molt favorable

3.1. Creixement econòmic. Liquiditat. Tipus d'interès. La figura de l'inversor financer

Tot l'assenyalat anteriorment conforma un marc global que afavoreix les operacions de concentració, però, a més, en l'actual conjuntura coincideixen diversos factors que reforcen aquesta tendència. Així, les expectatives de creixement econòmic, la disponibilitat de liquiditat, els reduïts tipus d'interès i la consolidació de la figura de l'inversor financer.

El món es troba a l'inici d'allò que poden ser uns anys de creixement econòmic generalitzat, sempre subjecte als inevitables riscos i vaivens d'una economia tan global i interconnectada. A la vegada, vivim immersos en una extraordinària abundància de liquiditat a uns tipus d'interès molt reduïts, si no nuls. Malgrat que en el moment de redactar aquestes línies encara caminem desorientats sobre la previsible persistència de la sobtada i pronunciada inflació i els seus efectes sobre les polítiques monetàries, tot apunta que, fins i tot en el previsible supòsit d'augmentar els tipus d'interès, aquests romandran en uns nivells reduïts, que continuaran constituint un estímul per a la compravenda d'empreses.

Així mateix, la intervenció pública en l'economia per a deixar enrere els efectes de la pandèmia continuarà sent molt pronunciada en els temps immediats com, per exemple, en el cas espanyol serà l'aplicació durant tres exercicis dels fons *Next Generation*, dotats amb fins a 140.000 milions d'euros. Uns fons que no pretenen tant reparar les destrosses de la pandèmia com transformar el nostre teixit productiu, recolzant en dos vectors de futur: digitalització i transició verda. Una transformació que, per la seva mateixa complexitat, se suportarà en companyies d'una dimensió més gran.

A tot això afegim que, en els últims anys, s'ha consolidat la figura de l'inversor financer, en les seves múltiples modalitats. Una figura que res-

pon, també, a les transformacions abans assenyalades, i que ha vingut per a consolidar-se com un accionista de referència per a moltes empreses, també pimes. Així, aquella companyia que té en el seu accionariat un inversor financer tendirà de manera natural a adquirir altres empreses, la qual cosa estimula el dinamisme que percebem amb tan sols llegir als diaris d'informació econòmica el continu anunci de nous fons.

Fins aquí, ens hem aproximat a dinàmiques de caràcter global que incideixen directament en l'auge de les operacions d'integració empresarial, però hi ha altres dinàmiques que afavoreixen la consolidació de la *Due Diligence* com a pràctica recurrent. Així, la rellevància dels intangibles en la valoració de les empreses, les peculiaritats del teixit empresarial català o la consolidació de nous perfils d'empresaris venedors.

3.2. La densitat de petites i mitjanes empreses en el nostre teixit empresarial

Tot l'assenyalat adquireix una especial rellevància per al nostre teixit empresarial, atès que aquest es conforma de manera molt majoritària per petites i mitjanes companyies de caràcter familiar. Una marcada personalitat que estimula encara més les operacions de compravenda empresarial per dues raons principals. D'una part, perquè són moltes les companyies que requereixen una dimensió més gran per a respondre a les exigències d'una economia tan oberta. D'altra, perquè cada vegada és més difícil el relleu generacional en una pime familiar. Sovint comento amb els meus clients que, si fa trenta anys era difícil trobar una empresa sense successió, ara el difícil és que es doni aquesta continuïtat. No resulta gens senzill que en les noves generacions es vegin persones amb capacitat i voluntat per a assumir les cada vegada més exigents responsabilitats empresarials. A més, en no poques ocasions, persones joves que sí que posseeixen les característiques pròpies per a assumir aquesta responsabilitat, prefereixen orientar el seu futur professional cap a altres àmbits diferents de l'empresa familiar. I una altra raó molt important per a vendre l'empresa és que avui tenim pocs fills, sovint un o dos, cosa que disminueix la possibilitat que la següent generació prengui el relleu.

3.3. L'aparició de nous perfils venedors

Quan em pregunten quin ha estat el canvi més gran en aquests més de trenta anys dedicats de manera especialitzada en la compravenda d'empre-

ses, responc que el que més ha variat ha estat el perfil i l'edat dels venedors. Recordo com als inicis del camí de la nostra companyia, a la fi de la dècada dels vuitanta, la pràctica totalitat d'empresaris venedors responien a perfils idèntics: o bé es tractava d'empreses abocades al tancament o bé eren empresaris que, superats els setanta anys i sense successió en el si familiar, es plantejaven, sovint contra la seva voluntat i amb una certa sensació de fracàs, el fet de vendre l'empresa que havien creat o, sovint, havien heretat. Avui la situació és molt diferent fins al punt que la falta de successió ja no és la primera raó per la qual un empresari decideix iniciar el procés de venda de la seva companyia, de la mateixa manera que difícilment un empresari es planteja la venda de la seva empresa si aquesta es troba en una situació compromesa, coneixedor que no trobarà un comprador per a aquesta.

Sobre l'edat, actualment la mitjana dels venedors difícilment superarà els cinquanta anys, i pel que fa a les motivacions, aquestes són múltiples. Persisteix la falta de successió, però abunda l'empresari jove que considera que, malgrat el bon fer de la seva companyia, el que convé és la seva integració en un grup de dimensió més gran, no sols per a capitalitzar el valor de les accions sinó, també, per a engrandir les potencialitats de l'empresa. En un món tan obert i competitiu, el risc per a moltes pimes és "morir d'èxit" a conseqüència d'haver-se desenvolupat de manera tan satisfactòria que es troben competint amb companyies de molt superior dimensió i resiliència davant les adversitats. Afegim, també, aquells empresaris que, una vegada aconseguits els objectius que el van animar a crear la seva companyia, decideixen vendre per a orientar la seva vida per altres rumbos.

4. Els actius intangibles en la valoració d'empreses

Una empresa val el que valen els seus intangibles. Entre ells, de manera destacada, la capacitat dels seus directius i empleats. Enrere van quedar aquells dies en què el determinant en la valoració d'una empresa era el volum dels seus recursos propis, de la mateixa manera que, en sentit contrari, l'element més desincentivador era el seu passiu laboral. Fa ja anys que cap possible comprador considera com un dels elements més determinants aquest passiu. Per contra, habitualment els compradors pretenen, o exigeixen, la continuïtat no sols de l'equip directiu sinó, també, dels quadres intermedis i els treballadors. En aquest escenari, les *Due Diligence* resulten fonamentals per a acostar-se a la qualitat dels intangibles i, en conseqüència, influeixen directament en la decisió sobre una possible adquisició.

A la vegada, en la determinació del valor d'una empresa, en un entorn tan canviant com exigent, el primer factor determinant és el posicionament

estratègic i les perspectives de futur de la companyia. I, en aquest sentit, novament resulta fonamental aquella *Due Diligence* capaç d'identificar i ponderar actius intangibles que no figuren en els estrictes estats econòmics i financers.

En el mateix àmbit de les fusions i les adquisicions, es comença a recórrer a la *Due Diligence*, abans d'iniciar el procés de venda d'una empresa i no sols una vegada s'ha signat la carta d'intencions prèvia a la formalització definitiva de la compravenda. Així, a vegades resulta recomanable efectuar una *Due Diligence* amb la voluntat de valorar la idoneïtat del moment per a engegar aquest procés o, si és el cas, postergar-lo i implementar unes actuacions que, en un futur, facin més atractiva la companyia per a possibles compradors. Sovint, les empreses compten amb uns actius intangibles que convé realçar i als quals l'empresari no atorga massa importància donada la seva plena orientació a l'activitat diària.

Tot això incideix directament en el perfil del professional responsable de la *Due Diligence*, de qui s'espera una aproximació més complexa i profunda que la tradicional, atès que queden ja lluny els temps en què la seva labor es limitava a verificar la certesa dels estats econòmics, la no existència de passius ocults i el compliment de les obligacions tributàries. Avui resulta tant o més fonamental la *Due Diligence* des d'una perspectiva estratègica o de recursos humans, la qual cosa requereix persones amb una especial capacitat analítica per a entendre l'empresa en qüestió i l'entorn en el qual es desenvolupa.

5. Conclusions

Una aproximació al perquè de l'actual auge de les fusions i les adquisicions ens condueix a una conclusió evident: aquesta tendència s'accelerirà en els pròxims anys. No estem davant una moda passatgera ni sustentada en factors conjunturals. Per contra, els processos de concentració empresarial són conseqüència de mutacions profundes en la manera d'entendre i dur a terme l'activitat empresarial i se sustenten en elements que han vingut per a quedar-se, la globalització i la revolució tecnològica. Uns processos que ens han portat, també, uns efectes negatius no considerats en el seu moment i que convé reconduir en els pròxims anys. Però, en qualsevol escenari previsible, les companyies continuaran sent el motor de creixement i benestar, i aquestes hauran d'adquirir dimensió per a desenvolupar-se en mercats oberts i competitius, i per a gestionar els riscos i les incerteses que, inevitablement, s'aniran succeint. I en tota aquesta transformació del teixit productiu que tenim per davant, les pràctiques de *Due Diligence* resultaran especí-

alment necessàries. Però també aquestes es transformaran per a transitar de la tradicional verificació d'estats comptables i obligacions tributàries, en interpretar i avaluar la idoneïtat dels actius intangibles de les companyies. Per tot això, i a manera de conclusió, em permeto afirmar que necessitem bons professionals experts en l'execució de les *Due Diligence*. Els asseguro que tindran feina.

Referències bibliogràfiques

- ACEMOGLU, D. i ROBINSON, J. (2012) "Por qué fracasan los países". Deusto.
- ARIAS, X. C. i COSTAS, A. (2012) "Laberintos de prosperidad". Editorial Galaxia Gutenberg.
- PALACÍN, R. (2021) "Creación de valor: 12 estrategias para duplicar el valor de una empresa en 4 años". Profit Editorial.
- RODRICK, D. (2018) "La paradoja de la globalización. Hablemos claro sobre el comercio global". Antoni Bosch editor.
- VIEDMA, J. M. <www.jmviedma.com>.

(1) En el moment de redactar aquest article encara no havia esclatat la guerra d'Ucraïna. Una enorme tragèdia tant inhumana com innecessària. La mostra més dramàtica i evident de la complexitat en la qual hauran de moure's les empreses en els temps venidors i de la necessitat d'adquirir una dimensió i consistència intel·lectual per a entendre i adequar-se, o avançar-se, als sobresalts que s'aniran succeint.



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
www.accid.org
[@AsseccacioACCID](https://twitter.com/AsseccacioACCID)