

***La Due Diligence* en la compraventa de empresas**

¿Por qué estamos ante una avalancha de operaciones de concentración empresarial? La relevancia de los intangibles

JORDI ALBERICH
M&A Fusiones y Adquisiciones

Fecha recepción: 02/02/2022

Fecha aceptación: 27/02/2022

RESUMEN

El objeto del artículo es señalar, desde una aproximación a la solidez de las grandes transformaciones que subyacen tras el auge de las compraventas de empresas y, a su vez, desde nuestra propia experiencia como compañía enteramente especializada en fusiones y adquisiciones desde 1988, cómo los procesos de concentración empresarial seguirán en auge en los próximos años. Asimismo, la coincidencia de determinadas dinámicas en la coyuntura actual, junto con la elevada densidad de pymes en nuestro entramado empresarial, acentúa aún más dicha tendencia y nos lleva a niveles de actividad jamás conocidos con anterioridad. En esta dinámica, la práctica de la *Due Diligence* resulta cada vez más recurrente y determinante, a la vez que adquiere una creciente complejidad y trascendencia en la medida en que los activos intangibles se convierten en el principal factor que determina el valor y atractivo de una compañía.

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

Centrar esta monografía en la *Due Diligence* es buena muestra de la creciente trascendencia de estas prácticas en múltiples ámbitos del quehacer empresarial, de manera muy destacada en las fusiones y adquisiciones, prácticas que están adquiriendo un enorme dinamismo. Procurar entender el porqué de este extraordinario aumento de las operaciones de compraventa de empresas, que todo apunta que se acelerará en los próximos años, es el objeto de este artículo. Una aproximación que desarrollaré desde una doble perspectiva. De una parte, acercándonos al entorno político y económico de nuestros días y a su evolución desde las grandes transformaciones que se iniciaron a finales de la década de los 80 del pasado siglo. Y, de otra, desde la experiencia personal como socio fundador de la compañía M&A Fusiones y Adquisiciones en 1988, en lo que han sido cerca de 35 años como observadores de la profunda transformación productiva de nuestro país a través de la compraventa de empresas.

2. Un nuevo marco político y económico global

2.1. Ingresamos en la Comunidad Económica Europea. Cae el Muro de Berlín

El 1 de enero de 1986 se hizo realidad un viejo sueño de la sociedad española: el ingreso como miembro de pleno derecho en la, entonces denominada, Comunidad Económica Europea. La incorporación de España, Grecia y Portugal, pasando de la Europa de los Nueve a la de los Doce representó un acercamiento histórico entre norte y sur de nuestro viejo continente. El encuentro entre aquellas democracias ya asentadas que llevaban décadas compaginando crecimiento económico y justicia social y aquellos países meridionales que, viniendo de enterrar regímenes totalitarios, aspiraban a alcanzar el progreso social y económico de sus vecinos del norte.

Con dicha incorporación, las empresas españolas se vieron abocadas a un nuevo escenario y a un reto enorme, el de competir sin proteccionismo alguno y en igualdad de condiciones con sus homólogas europeas. Un cambio en las reglas de juego y una adecuación a los parámetros europeos que se percibió inmediatamente con la avalancha de empresas, especialmente francesas y alemanas, que se posicionaron en el prometedor mercado peninsular, principalmente vía adquisición de empresas españolas. A su vez, muchas de nuestras compañías iniciaron, o consolidaron, su actividad internacional, dejando de ser una rareza el exportar a países europeos. Esta apertura, que ha-

bía generado una notable alarma entre el empresariado nacional más conservador, fue sorprendentemente bien gestionada por nuestro tejido productivo, gracias en buena parte a que, desde el Acuerdo Económico Preferencial de 1970 entre la Comunidad Económica Europea y España, ya se había avanzado prudentemente en el desarme proteccionista, facilitando el adecuarnos de manera progresiva a la competencia de empresas europeas, de una productividad y dimensión muy superior a la nuestra. Fue tras la plena integración en la Europa avanzada, que emergieron con una cierta naturalidad las prácticas de fusiones y adquisiciones en nuestra economía, hasta entonces muy esporádicas.

Al cabo de pocos años de nuestra integración europea, el tan abrupto como ansiado hundimiento del bloque soviético, escenificado con la caída del Muro de Berlín en 1989, abrió las puertas a ese proceso de apertura económica acelerada que conocemos como globalización. Una dinámica que se desarrolló a velocidad de vértigo al sustentarse en dos hechos de una fuerza imparable. De una parte, en el enorme fracaso del modelo comunista, que acabó por mostrar con toda crudeza sus extraordinarias fragilidades. En un abrir y cerrar de ojos, lo que se podía percibir como un bloque tan sólido como homogéneo, se derrumbó para mostrar una miseria generalizada y dar paso a un rompecabezas irresoluble de nuevos estados que emergieron con el despedazamiento de la antigua URSS. De otra, en el arraigo de una nueva concepción de lo liberal, ejemplificado paradigmáticamente por la, entonces, primera ministra británica, Margaret Thatcher con su expresión «No hay tal cosa como la sociedad. Hay hombres y mujeres y hay familias». Así, cundía el convencimiento de estar ante un mundo nuevo, como bien señalaba Francis Fukuyama en su icónico libro «El fin de la historia y el último hombre». Un extraordinario éxito editorial en que anunciaba que la historia, entendida como lucha de ideologías, había terminado para dar paso a la implantación de la democracia liberal en todo el mundo. Estas ideas fueron las que también animaron los intensos procesos de desregulación y privatización de empresas públicas, que resultaron especialmente relevantes en la conformación del nuevo mapa empresarial español, pues muchas de nuestras grandes compañías aún procedían del antiguo Instituto Nacional de Industria (INI).

Este proceso de globalización que ha ido acompañado de una trepidante revolución tecnológica, que nos sitúa en un escenario con preocupantes parecidos al período de entreguerras de hace aproximadamente un siglo, recibió un impulso muy determinante con la incorporación de China a la Organización Mundial del Comercio, en diciembre de 2001. Un reconocimiento de la comunidad internacional al proceso de modernización del gigante asiático que iba enterrando su pasado maoísta y, a su vez, un espalda-

razo a su conversión en la fábrica mundial de productos de bajo valor añadido. Nadie, entonces, pensaba que, al cabo de menos de dos décadas, una China en vías de desarrollo acabaría por disputar la hegemonía mundial a Estados Unidos.

Los ciudadanos europeos, al cabo de pocas semanas, el 1 de enero de 2002, vivíamos uno de los momentos más históricos de nuestra historia común al entrar en circulación los primeros billetes y monedas de la nueva moneda europea. Llevados por la euforia del momento se creía que el euro era, por sí mismo, una garantía de permanente estabilidad y progreso. Inmersos en un sinfín de acontecimientos políticos que invitaban al optimismo, acompañados de un crecimiento económico generalizado, la concepción dominante era que iniciábamos una nueva era, feliz y fluida, en la historia de la humanidad.

Una suma de predicciones que, acertadas o no, nos han conducido al confuso mundo de nuestros días. Pasadas ya unas décadas, podemos aproximarnos con rigor a qué se cumplió, y qué no, de las consideraciones de aquellos días. Y de qué manera lo realmente acontecido subyace tras este auge en la compraventa de empresas, y en sus correspondientes *Due Diligence*.

2.2. La globalización y los aciertos en las predicciones. Un estímulo para la concentración empresarial

Sin duda, la anunciada globalización se ha hecho realidad, de la misma manera que la revolución digital resulta de una trascendencia extraordinaria pues no solo determina el quehacer de las empresas, sino que ha transformado nuestra manera de entendernos y relacionarnos. Unas décadas en que han desaparecido las barreras al comercio de manera que muchos de los mercados de bienes y servicios se han unificado. También los capitales circulan libremente y el propio concepto de plaza financiera se ha transformado. En pocos años hemos transitado de una economía de base industrial a una de carácter financiero para, finalmente, adentrarnos en el desarraigado mundo de lo digital.

A su vez, pese a un sinfín de dificultades, el proyecto europeo se ha consolidado. En pocos años, la Unión Europea ha superado retos que, en su momento, parecían insalvables, desde la crisis financiera de 2008 a la pandemia, pasando por el Brexit, las sucesivas crisis políticas estatales, los movimientos antieuropeos o la fractura política este-oeste. Así, Europa va avanzando en su integración.

Como consecuencia de tamaña transformación, muchas de nuestras empresas se enfrentan a competidores globales. Así, en menos de una década

da, las compañías españolas transitaron de operar en un mercado nacional protegido a uno de ámbito europeo para, al cabo de poco, verse abocadas a moverse en un entorno mundial. Un período en el que, además, nos golpeó con especial crudeza tanto la crisis financiera de 2008 como la pandemia y sus devastadores efectos sobre la actividad económica. Con todo, el tejido empresarial español ha mostrado una admirable capacidad de respuesta y, pese a carencias aún evidentes, nuestro modelo productivo se muestra competitivo, diversificado y capacitado para afrontar nuevos retos globales.

Con el paso de los años observamos con mayor claridad cómo, en este nuevo entorno, la dimensión empresarial resulta fundamental. Ya en 2012, en un informe que tuvo una especial repercusión, el Servicio de Estudios de la Caixa alertaba de la imperiosa necesidad de aumentar la dimensión media de nuestras compañías. En dicho informe, y para sorpresa de todos, se hacía referencia a un análisis de la OCDE, que venía a demostrar cómo a igualdad de tamaño, las empresas españolas resultaban igual o más productivas que las alemanas. Por tanto, la gran diferencia entre una y otra economía radica, en muy buena medida, en el tamaño de sus compañías, siendo la media alemana muy superior a la española. Es decir, nuestro problema no es que seamos poco competitivos, es que somos pequeños. Y si queremos alcanzar el nivel de bienestar de los países más avanzados, requerimos de empresas de mayor dimensión pues son las que, normalmente, generan más y mejores puestos de trabajo.

Todo ello favorece de manera muy notoria los procesos de concentración empresarial, vía fusiones y adquisiciones, pues no se trata solo de que las empresas deban ser de mayor dimensión, es que deben adquirir ese superior tamaño de manera acelerada, lo que lleva a aparcar viejas estrategias de crecimiento orgánico que requieren de períodos de tiempo muy prolongados para su maduración.

2.3. La globalización y los errores en las predicciones. Un estímulo para la concentración empresarial

Si los aciertos en las predicciones resultan obvios, aún más cercanos y evidentes aparecen sus errores. Miremos alrededor nuestro y la muestra resulta incontestable: aquel mundo que se nos anunciaba fluido y sin conflictos se ha transformado, por el contrario, en una realidad fracturada y desorientada social, económica y políticamente. Lo que, como señalábamos anteriormente, no deja de guardar similitudes con episodios ya conocidos de la historia de la humanidad que, por cierto, acabaron de manera trágica. Una lección que no debemos olvidar pues si bien la historia no se repite, tiende

a rimar, recordando la frase atribuida a Mark Twain a quien, por cierto, convendría volver a leer.

Hoy observamos las consecuencias de una globalización tan acelerada como desgobernada y de una revolución tecnológica que, al no estar conducida atendiendo al interés general, rompe viejos equilibrios sin proponer alternativas sostenibles como, por cierto, ha sucedido con toda revolución tecnológica previa en la historia de la humanidad. El dejarnos llevar por la euforia del momento, con una visión sesgada y cortoplacista, acaba por tener sus consecuencias. Algo que sucedió, también con la implantación del euro, pues no quisimos escuchar a quienes advertían que una moneda por sí sola, sin las instituciones que la soporten y sin unas mínimas políticas fiscales comunes para todos los países que la adopten, jamás puede conducir a buen puerto. Un aviso que mostró su certeza con el hundimiento financiero de 2008. Además, la caída súbita de los tipos de interés y la abundancia de crédito alimentó una extraordinaria burbuja inmobiliaria de consecuencias dramáticas, que aún venimos arrastrando en nuestro país.

Así, como efectos no buscados emerge una desigualdad que rompe nuestras sociedades y alimenta movimientos políticos que, desde la radicalidad, apuestan por un retorno al viejo proteccionismo, al señalar a la globalización como el origen de todos los males. A su vez, a nivel mundial, surgen por todas partes nuevos y viejos conflictos geoestratégicos. Algunos, muy cercanos como, por ejemplo, en el norte de África y otros más lejanos, ya sean las actuales tensiones entre Ucrania y Rusia o, aún más lejos, el previsible choque de trenes que puede darse entre China y Taiwán. Y lo mismo sucede en el ámbito energético, enfrentado el planeta a la exigencia de una descarbonización acelerada que conduce a un aumento espectacular e insostenible de los precios de la energía. A su vez, en plena salida de la pandemia, se evidencia la fragilidad de las cadenas de abastecimiento global. Un repunte de la demanda, consecuencia del retraimiento durante los meses más intensos de confinamiento, ha roto el normal aprovisionamiento, llegando a forzar la paralización de sectores productivos. Y, como remate, nos encontramos con un alza espectacular de la inflación que, el tiempo dirá, si es de carácter coyuntural o ha venido para quedarse, lo que se convertiría en una de las peores noticias para la economía mundial.

Un mundo inestable e impredecible que, ya previa la pandemia, nos llevaba a muchos a temer que, siendo tantas las fragilidades, el equilibrio global acabaría por romperse por alguna parte. Lo que no entraba en los cálculos era que el detonante del mayor destrozo global que podamos recordar fuera un virus. Cuando se consolidaba la idea de que la ciencia erradicaría las enfermedades y la longevidad llegaría a límites insospechados, por no referirnos a las teorías del transhumanismo, algo tan trasnochado como

un simple virus nos devuelve de golpe y porrazo a la realidad. Y, ahora, en plena salida de la pandemia, todos los riesgos previos que amenazaban los delicados equilibrios globales no solo permanecen, sino que se agravan.

Un conjunto de efectos no previstos que también subyacen tras la eclosión de las operaciones de compraventa pues añaden riesgo e incertidumbre a las empresas. Así, por ejemplo, quien rondaba la idea de vender su empresa, ahora ya no alberga dudas de que debe hacerlo, y lo antes posible. De la misma manera, aquella compañía con ambición y proyectos a largo plazo hoy está más convencida que nunca de que alcanzar sus objetivos pasa por la adquisición, lo antes posible, de otras empresas.

El resumen de lo reseñado aparece diáfano: la globalización económica y la revolución tecnológica alimentan ese auge de fusiones y adquisiciones. Pero, a su vez, sus debilidades y contradicciones aún refuerzan más la voluntad de muchos empresarios por vender sus compañías, así como la necesidad de medianas y grandes compañías por abordar adquisiciones.

3. Una coyuntura muy favorable

3.1. Crecimiento económico. Liquidez. Tipos de interés. La figura del inversor financiero

Todo lo señalado anteriormente conforma un marco global que favorece las operaciones de concentración, pero, además, en la actual coyuntura coinciden diversos factores que refuerzan dicha tendencia. Así, las expectativas de crecimiento económico, la disponibilidad de liquidez, los reducidos tipos de interés y la consolidación de la figura del inversor financiero.

El mundo se halla en el inicio de lo que pueden ser unos años de crecimiento económico generalizado, siempre sujeto a los inevitables riesgos y vaivenes de una economía tan global e interconectada. A su vez, vivimos inmersos en una extraordinaria abundancia de liquidez a unos tipos de interés muy reducidos, cuando no nulos. Pese a que en el momento de redactar estas líneas aún andamos desorientados sobre la previsible persistencia de la súbita y pronunciada inflación y sus efectos sobre las políticas monetarias, todo apunta que, aun en el previsible supuesto de aumentar los tipos de interés, estos permanecerán en unos niveles reducidos, que seguirán constituyendo un estímulo para la compraventa de empresas.

Asimismo, la intervención pública en la economía para dejar atrás los efectos de la pandemia continuará siendo muy pronunciada en los tiempos inmediatos como, por ejemplo, en el caso español será la aplicación durante tres ejercicios de los fondos *Next Generation*, dotados con hasta 140.000 millones

de euros. Unos fondos que no pretenden tanto reparar los destrozos de la pandemia como transformar nuestro tejido productivo, soportándose en dos vectores de futuro, digitalización y transición verde. Una transformación que, por su propia complejidad, se soportará en compañías de una mayor dimensión.

A todo ello añadamos que, en los últimos años, se ha consolidado la figura del inversor financiero, en sus múltiples modalidades. Una figura que responde, también, a las transformaciones antes señaladas, y que ha venido para consolidarse como un accionista de referencia para muchas empresas, también pymes. Así, aquella compañía que tiene en su accionariado a un inversor financiero tenderá de manera natural a adquirir otras empresas, lo que estimula el dinamismo que percibimos con tan solo leer en los periódicos de información económica el continuo anuncio de nuevos fondos.

Hasta aquí, nos hemos aproximado a dinámicas de carácter global que inciden directamente en el auge de las operaciones de integración empresarial, pero hay otras dinámicas que favorecen la consolidación de la *Due Diligence* como práctica recurrente. Así, la relevancia de los intangibles en la valoración de las empresas, las peculiaridades del tejido empresarial catalán o la consolidación de nuevos perfiles de empresarios vendedores.

3.2. La densidad de pequeñas y medianas empresas en nuestro tejido empresarial

Todo lo señalado adquiere una especial relevancia para nuestro tejido empresarial, dado que este se conforma de manera muy mayoritaria por pequeñas y medianas compañías de carácter familiar. Una marcada personalidad que estimula aún más las operaciones de compraventa empresarial por dos razones principales. De una parte, por ser muchas las compañías que requieren de una mayor dimensión para responder a las exigencias de una economía tan abierta. De otra, por resultar cada vez más difícil el relevo generacional en una pyme familiar. A menudo comento con mis clientes que, si hace 30 años, era difícil encontrar una empresa sin sucesión, ahora lo difícil es que se dé esa continuidad. No resulta nada sencillo que en las nuevas generaciones se encuentren personas con capacidad y voluntad para asumir las cada vez más exigentes responsabilidades empresariales. Además, en no pocas ocasiones, personas jóvenes que sí poseen las características propias para asumir dicha responsabilidad, prefieren orientar su futuro profesional hacia otros ámbitos distintos de la empresa familiar. Y otra razón muy importante para vender la empresa es que hoy tenemos pocos hijos, a menudo uno o dos, con lo que disminuye la posibilidad de que la siguiente generación tome el relevo.

3.3. La aparición de nuevos perfiles vendedores

Cuando me preguntan cuál ha sido el mayor cambio en estos más de 30 años dedicados de manera especializada en la compraventa de empresas, respondo que lo que más ha variado ha sido el perfil y la edad de los vendedores. Recuerdo cómo a inicios de la andadura de nuestra compañía, a finales de la década de los 80, la práctica totalidad de empresarios vendedores respondían a perfiles idénticos: o bien se trataba de empresas abocadas al cierre o bien eran empresarios que, superados los 70 años y sin sucesión en el seno familiar, se planteaban, a menudo contra su voluntad y con una cierta sensación de fracaso, el vender la empresa que habían creado o, a menudo, habían heredado. Hoy la situación es muy distinta hasta el punto de que la falta de sucesión ya no es la primera razón por la que un empresario decide iniciar el proceso de venta de su compañía, de la misma manera que difícilmente un empresario se plantea la venta de su empresa si esta se halla en una situación comprometida, conocedor de que no encontrará comprador para la misma.

Acerca de la edad, actualmente la media de los vendedores difícilmente superará los 50 años, y por lo que a las motivaciones se refiere, estas son múltiples. Persiste la falta de sucesión, pero abunda el empresario joven que considera que, pese al buen hacer de su compañía, lo que conviene es su integración en un grupo de mayor dimensión, no solo para capitalizar el valor de las acciones sino, también, para desarrollar las potencialidades de la empresa. En un mundo tan abierto y competitivo, el riesgo para muchas pymes es «morir de éxito» como consecuencia de haberse desarrollado de manera tan satisfactoria que se encuentran compitiendo con compañías de muy superior dimensión y resiliencia ante las adversidades. Añadamos, también, aquellos empresarios que, una vez alcanzados los objetivos que le animaron a crear su compañía, deciden vender para orientar su vida por otros derroteros.

4. Los activos intangibles en la valoración de empresas

Una empresa vale lo que valen sus intangibles. Entre ellos, de manera destacada, la capacidad de sus directivos y empleados. Atrás quedaron aquellos días en que lo determinante en la valoración de una empresa era el volumen de sus recursos propios, de la misma manera que, en sentido contrario, el elemento más desincentivador era su pasivo laboral. Hace ya años que ningún posible comprador considera como uno de los elementos más determinantes dicho pasivo. Por el contrario, habitualmente los comprado-

res pretenden, o exigen, la continuidad no solo del equipo directivo sino, también, de cuadros intermedios y trabajadores. En este escenario, las *Due Diligence* resultan fundamentales para acercarse a la calidad de los intangibles y, en consecuencia, influyen directamente en la decisión acerca de una posible adquisición.

A su vez, en la determinación del valor de una empresa, en un entorno tan cambiante como exigente, el primer factor determinante es el posicionamiento estratégico y las perspectivas de futuro de la compañía. Y, en este sentido, nuevamente resulta fundamental aquella *Due Diligence* capaz de identificar y ponderar activos intangibles que no figuran en los estrictos estados económicos y financieros.

En el mismo ámbito de las fusiones y adquisiciones, se empieza a recurrir a la *Due Diligence*, antes de iniciar el proceso de venta de una empresa y no solo una vez se ha firmado la carta de intenciones previa a la formalización definitiva de la compraventa. Así, en ocasiones resulta recomendable efectuar una *Due Diligence* con la voluntad de valorar la idoneidad del momento para iniciar dicho proceso o, en su caso, postergarlo e implementar actuaciones que, en un futuro, hagan más atractiva la compañía para posibles compradores. A menudo, las empresas cuentan con unos activos intangibles que conviene realzar y a los que el empresario no otorga demasiada importancia dada su plena orientación al quehacer diario.

Todo ello incide directamente en el perfil del profesional responsable de la *Due Diligence*, de quien se espera una aproximación más compleja y profunda de la tradicional, dado que quedan ya lejos los tiempos en que su labor se limitaba a verificar la certeza de los estados económicos, la no existencia de pasivos ocultos y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Hoy resulta tanto o más fundamental la *Due Diligence* desde una perspectiva estratégica o de recursos humanos, lo que requiere de personas con una especial capacidad analítica para entender la empresa en cuestión y el entorno en que se desenvuelve.

5. Conclusiones

Una aproximación al porqué del actual auge de las fusiones y adquisiciones nos conduce a una conclusión evidente: esta tendencia se acelerará en los próximos años. No estamos ante una moda pasajera ni sustentada en factores coyunturales. Por el contrario, los procesos de concentración empresarial son consecuencia de mutaciones profundas en el modo de entender y desarrollar la actividad empresarial y se sustentan en elementos que han venido para quedarse, la globalización y la revolución tecnológica. Unos

procesos que nos han traído, también, unos efectos negativos no considerados en su momento y que conviene reconducir en los próximos años. Pero, en cualquier escenario previsible, las compañías seguirán siendo el motor de crecimiento y bienestar, y estas deberán adquirir dimensión para desarrollarse en mercados abiertos y competitivos, y para gestionar los riesgos e incertidumbres que, inevitablemente, se irán sucediendo. Y en toda esta transformación del tejido productivo que tenemos por delante, las prácticas de *Due Diligence* resultarán especialmente necesarias. Pero también estas se transformarán para transitar de la tradicional verificación de estados contables y obligaciones tributarias, al interpretar y evaluar la idoneidad de los activos intangibles de las compañías. Por todo ello, y a modo de conclusión, me permito afirmar que necesitamos buenos profesionales expertos en la ejecución de las *Due Diligence*. Les aseguro que tendrán trabajo.

Referencias bibliográficas

- ACEMOGLU, D. y ROBINSON, J. (2012) «Por qué fracasan los países». Deusto.
- ARIAS, X. C. y 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 momento de redactar este artículo aún no había estallado la guerra de Ucrania. Una enorme tragedia tan inhumana como innecesaria. La muestra más dramática y evidente de la complejidad en la que deberán moverse las empresas en los tiempos venideros y de la necesidad de adquirir dimensión y consistencia intelectual para entender y adecuarse, o adelantarse, a los sobresaltos que se irán sucediendo.



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
 @AssociacioACCID