



Negocio



## **Due Diligence "S" y hacer los deberes**

Las Due Diligence de negocio son clave en el éxito de una integración

# ¿Qué está pasando?

En la actualidad, una importante representación de los sectores empresariales tradicionales se encuentran ante el complicado reto de crecer orgánicamente en mercados muy maduros, donde unos crecen a cambio de la pérdida de cuota de mercado de otros, con el consiguiente deterioro de los márgenes empresariales.

La presión de un entorno cada vez más competitivo requiere que compañías se planteen realizar **operaciones corporativas** como vía para crecer y poder desarrollar las potencialidades de la misma, adquiriendo activos de los que no dispone o dando entrada a socios financieros o estratégicos, que mejoran su composición competitiva.

**En estos procesos es esencial realizar los correspondientes procesos de Due Diligence.**



**Siendo académicos, se define como el conjunto de precauciones que la ley o el buen sentido aconsejan adoptar en el desarrollo de una actividad para evitar daños previsibles.**

Se pueden  
diferenciar entre:

## **Las más habituales, *las confirmatorias***

Financiera, contable, legal, fiscal, etc. Están siempre en todo proceso de compra-venta. Destapan informaciones ocultas o no reveladas en el campo objeto, protegiendo al inversor. Se hacen en el despacho.



## **Las menos habituales, *las de negocio.***

Tienen como objetivo identificar qué servicios se prestan, con qué niveles de calidad y efectividad y qué otras actividades pueden realizarse con los recursos disponibles. **Se hacen sobre el terreno**



## Due Diligence de negocio:



### **Estratégica/ Comercial**

Facilita el entendimiento de la posición de la compañía en el mercado, su organización comercial y su estrategia, con el objetivo de estimar la capacidad de negocio futura.



### **De Operaciones/ Tecnológica**

Valora los procesos de trabajo de las empresas candidatas para determinar si el Plan de Negocio proporcionado es viable con las posibilidades operativas existentes. Incluye el componente tecnológico.



### **De RRHH**

Identifica el grado de alineamiento de la estructura organizativa y los RRHH con las necesidades de negocio resultantes de la integración.

**Además, cumplen otros objetivos, fundamentales para maximizar el valor de operación:**

- Establecen una Hoja de Ruta sobre las acciones, ahorros y mejoras, y su correspondiente impacto económico.
- Mejoran o calibran la valoración de sinergias resultantes.
- Garantizan y agilizan los resultados del Plan de integración.



A qué cuestiones responde una Due Diligence **Estratégica/ Comercial**:

## Aspectos externos

- ¿Qué genera los ingresos y los beneficios?
- ¿Cuál es el atractivo de los mercados en los que opera?
- ¿Cuál es el posicionamiento en el marco competitivo?
- ¿Posible cambio de política en un competidor clave?
- ¿Cómo perciben los clientes los productos/ servicios?
- ¿Competidor invirtiendo en una tecnología superior?
- ¿Cuáles son las amenazas? ¿Cuáles son las oportunidades?
- ¿Cómo son de sostenibles las ventas y beneficios?

## Aspectos internos

- ¿Cliente clave próximo a pasar a un competidor?
- ¿Situación real de actividad comercial( pipeline/ backlog?
  - ¿El nicho en el que realmente opera es pequeño?
  - ¿Dependencia de un sector en declive?
  - ¿Cómo es el encaje del equipo comercial?
  - ¿Aclarar la exposición a los ciclos?
  - ¿Riesgo de perder a ciertas personas clave?
- ¿Precios, descuentos, rappels? ¿Plazos, compromisos, cumplimiento?



**Oportunidades de mejora y plan de integración**





A qué cuestiones responde una Due Diligence **Operativa/ Tecnológica**:

## Aspectos externos

- ¿Riesgos asociados a cambios regulatorios?
- ¿Hay tecnologías disponibles no aplicadas?
- ¿Inversiones obligadas?
- ¿Internacionalización?

## Aspectos internos

- ¿Capacidades: infrautilización y sobrecapacidad?
- ¿Productividades: de instalaciones y de personas?
  - ¿Calidad real de servicios y procesos?
  - ¿Niveles de automatización de procesos?
- ¿Potencial de desarrollar nuevos servicios?
  - ¿Cobertura geográfica?
  - ¿Complementariedad/ solapamiento?
  - ¿Inversiones requeridas?
  - ¿Mapa de Sistemas?



**Tecnologías y capacidades a adquirir o enajenar en el Plan de integración (Hoja de ruta definida)**



A qué cuestiones responde una Due Diligence **de Recursos Humanos**:

## Aspectos

- › Adecuación estructura organizativa a las necesidades de negocio
- › Dimensionamiento
- › Análisis de perfiles y dimensionamiento
- › Definición de puestos y funciones
- › Assessment directivo y de la red comercial
- › Pasivo laboral
- › Retención de perfiles clave
- › Retribución



**Oportunidades de mejora y plan de integración**