



## Informe mundial sobre fusiones y adquisiciones 2023

Cuando las fusiones y adquisiciones son la respuesta:  
En un mercado incierto, los movimientos audaces definirán el futuro.



**VALORIA**<sup>®</sup>  
CAPITAL

INVESTMENT BANKERS



Situación del mercado

## Informe de medio año sobre fusiones y adquisiciones 2023.

El mercado de fusiones y adquisiciones estratégicas se encuentra en el limbo mientras compradores y vendedores navegan por esta extraña economía.

Fuente: Bain & Company - Breve panorama de las fusiones y adquisiciones en 2023

### Echemos un vistazo:

- El valor global de las fusiones y adquisiciones ha descendido un 44% en los cinco primeros meses de 2023.
- La incertidumbre macroeconómica y de los tipos de interés sigue complicando la negociación y fomentando la cautela entre vendedores y compradores por igual.
- Las valoraciones de las operaciones tecnológicas estratégicas han disminuido drásticamente, pero las valoraciones se han mantenido estables o han aumentado en la mayoría de los demás sectores.
- Es probable que la negociación se reanude más rápidamente de lo que muchos han previsto y favorezca a los compradores y vendedores mejor preparados.

Llevamos 12 meses de letargo en el mercado de fusiones y adquisiciones, con el valor y el volumen de las operaciones muy alejados de los máximos registrados tras la pandemia. Consideremos las señales contradictorias a las que se enfrentan los negociadores. Las valoraciones de las operaciones han caído drásticamente, pero se sitúan por encima del nivel mínimo típico de una recesión. Los bancos centrales siguen subiendo los tipos de interés, pero un mercado de bonos invertido sugiere una próxima inversión. Los despidos se han acelerado, pero el mercado de contratación sigue resistiendo. La inflación se ha



## Global M&amp;A Report 2023

ralentizado, pero persiste. La tan esperada recesión no ha llegado oficialmente, pero los ejecutivos están desplegando libros de jugadas de la recesión con un enfoque renovado en la disciplina de costos.

Se trata de un clima económico extraño se mire por donde se mire, por lo que realizamos una serie de extensas entrevistas con nuestros clientes para comprender cómo ha cambiado su mentalidad en materia de fusiones y adquisiciones. Escuchamos repetidamente cinco mensajes.

- 1. Los compradores siguen queriendo cerrar acuerdos.** Reconocen que los tiempos de turbulencias crean grandes oportunidades para mejorar la posición estratégica. Y, sin embargo, casi todos los dealmakers nos han dicho que tienen dificultades para cerrar las operaciones.
- 2. Los vendedores creen en sus negocios.** Muchos pronunciaron variantes del sentimiento de que nadie quiere ser el tonto que vendió en el momento más bajo del mercado. Las salidas de capital privado se han agotado y las desinversiones empresariales se han ralentizado.
- 3. Las condiciones varían mucho según el sector.** Las operaciones a gran escala, sobre todo en sectores muy regulados como el de las telecomunicaciones, vuelven a estar de moda. Sin embargo, en otros sectores (te estamos mirando a ti, productos de consumo), los equipos de negociación ni siquiera se ponen de acuerdo sobre el rendimiento básico de los últimos tres años.
- 4. En todo el mundo, los esfuerzos de los gobiernos por frenar las fusiones y adquisiciones mediante la regulación y los exámenes de la competencia están funcionando.** Mientras que la Comisión Federal de Comercio de EE.UU. puede estar perdiendo en los tribunales, hay una clara frialdad en las salas de juntas donde se discuten las ideas de acuerdos.
- 5. Nadie cree que la era de las fusiones y adquisiciones haya llegado a su fin.** Se trata sólo de una pausa. Los equipos están realizando el tan necesario trabajo de estrategia de fusiones y adquisiciones, selección de sectores y diligencia debida para prepararse a actuar con rapidez cuando el mercado vuelva a abrirse.

### Compradores y vendedores aún no se han alineado

Algunos gráficos ilustran la evolución de las fusiones y adquisiciones en el primer semestre de 2023.

El valor global de las fusiones y adquisiciones ha descendido un 44% en los cinco primeros meses de 2023 (**véase Figura 1**). La comparación interanual es especialmente dura debido al brillante comienzo de 2022. El valor de las operaciones apalancadas es el que más ha caído, un 54%, incluidos los fondos de capital riesgo/inversión, los complementos de capital riesgo y el capital riesgo. Estos adquirentes se enfrentan a un camino más estrecho hacia la creación de valor en medio de un apalancamiento de mayor coste y un acceso más limitado a la financiación.

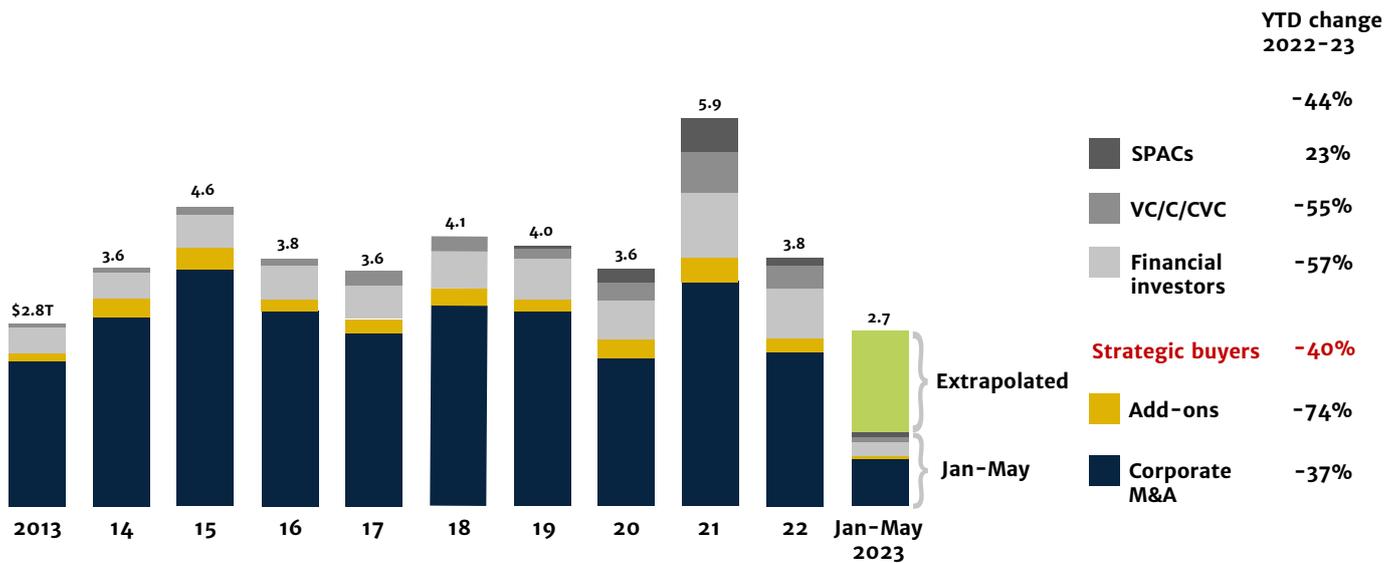


Global M&A Report 2023

Dentro del mercado estratégico, las operaciones complementarias respaldadas por PE cayeron el doble de rápido que las fusiones y adquisiciones corporativas, en parte porque los adquirentes corporativos conservan el acceso a capital de menor coste.

Figura 1

El valor del mercado mundial de fusiones y adquisiciones ha descendido un 44% en lo que va de año Valor del mercado mundial de fusiones y adquisiciones (ST)



Notas: Los datos corresponden a la fecha del anuncio; las fusiones y adquisiciones estratégicas incluyen las operaciones de fusiones y adquisiciones corporativas (que incluyen las salidas de PE) y las complementarias, y excluyen las operaciones patrocinadas por VC, PE y SPAC. Fuente: Dealogic a 13 de junio de 2023



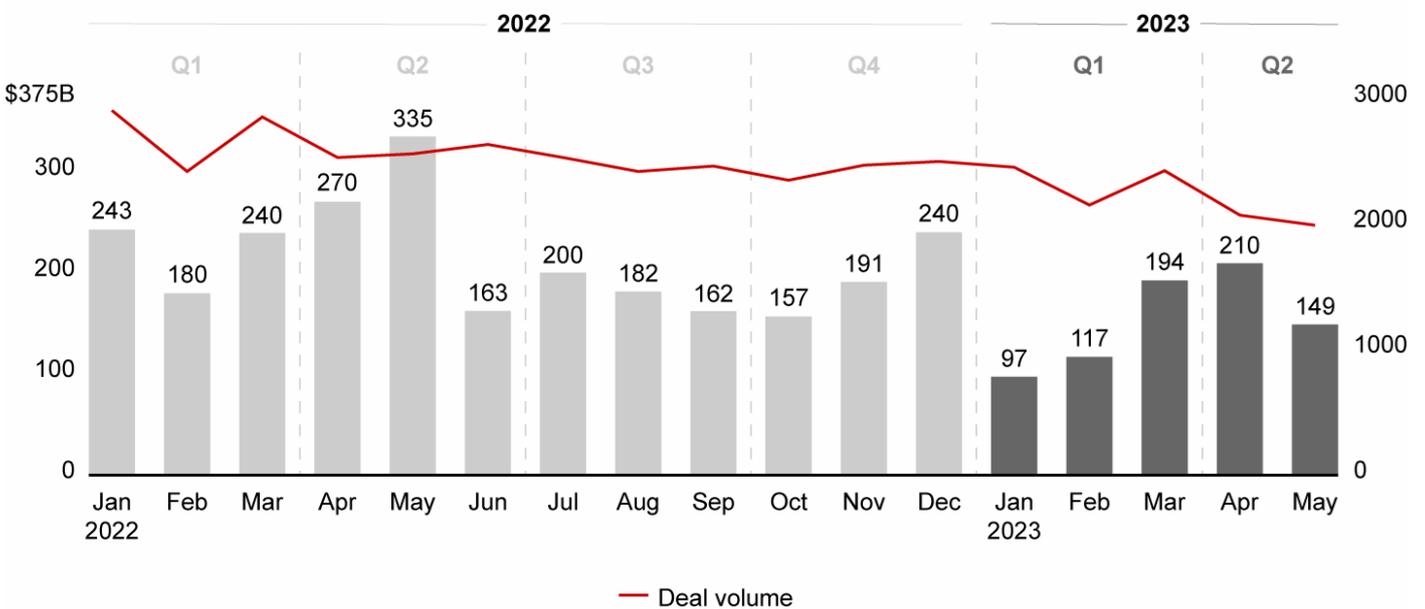
Global M&A Report 2023

Más de un año después de la subida de tasas más agresiva del Banco de la Reserva Federal de EE.UU. desde 1994, las fusiones y adquisiciones estratégicas siguen estancadas (**véase Figura 2**). El valor de las operaciones en el primer trimestre de 2023 fue el más bajo de los últimos 20 años. Los volúmenes también son más bajos, pero ligeramente más resistentes (un 16% interanual hasta mayo), lo que revela un desplazamiento del mercado hacia operaciones más pequeñas.

Figura 2

Strategic M&A deal value (\$B)

Strategic M&A deal volume



Note: Strategic M&A includes corporate M&A deals (which includes PE exits) and add-ons, and excludes VC, PE, and SPAC-sponsored deals  
 Source: Dealogic, as of June 13, 2023

El primer semestre de 2023 se ha caracterizado por una curva de rendimientos invertida, en la que los instrumentos de deuda a más corto plazo tienen rendimientos más altos que los de más largo plazo. Esta peculiaridad insostenible en la fijación de precios del mercado de bonos significa que los mercados aún no están seguros de cuándo y dónde se estabilizarán los tipos de interés. Esta incertidumbre sigue complicando la negociación y fomentando la cautela entre vendedores y compradores por igual.

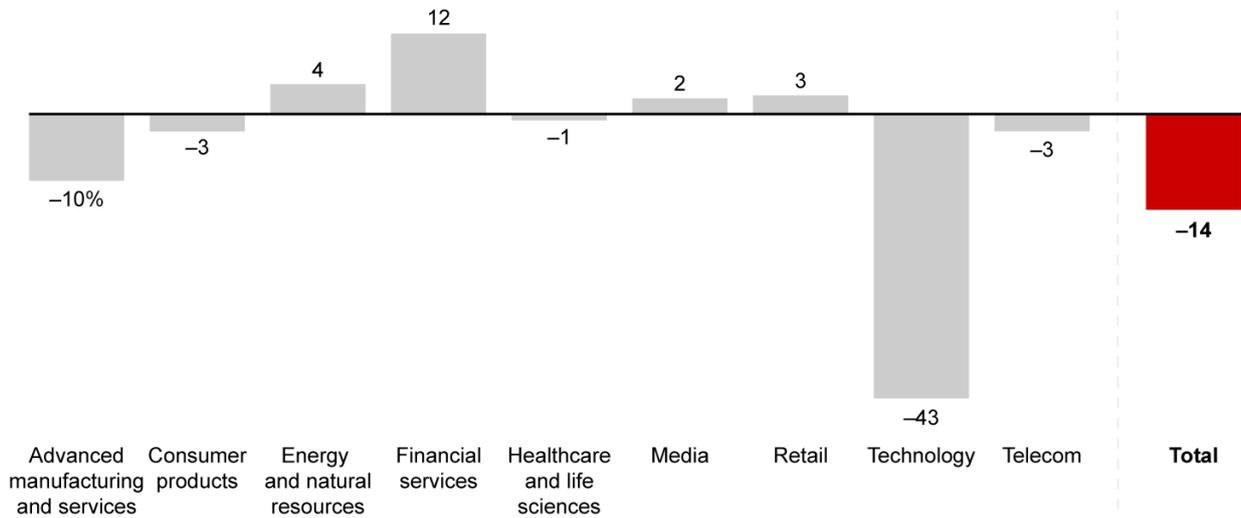
Los múltiplos de las operaciones han reaccionado de forma desigual (**véase figura 3**). Mientras que las valoraciones han caído drásticamente en el sector tecnológico, en la mayoría de los demás sectores se han mantenido estables o han subido.



Figura 3.

## Global M&amp;A Report 2023

Percentage change in median EV/EBITDA for strategic deals, by industry



Notes: Data as of announcement date; strategic M&A includes corporate M&A deals (which includes PE exits) and add-ons, and excludes VC, PE, and SPAC-sponsored deals  
 Source: Dealogic as of June 13, 2023

## ¿Qué deberían hacer ahora los negociadores?

En pocas palabras, haz tus deberes y prepárate para actuar.

Esperamos que la recuperación no se produzca en todas partes ni de golpe. En cambio, ciertas industrias tendrán la oportunidad de carpe diem. Ya estamos viendo que las industrias basadas en materias primas, los productos farmacéuticos y la banca están iniciando una oleada de acuerdos orientados a la escala para aprovechar nuevas oportunidades, así como para luchar contra las amenazas existenciales. Una advertencia. Los ciclos anteriores no han sido benévolos con algunas de estas operaciones. De hecho, algunas de las peores operaciones de la historia se hicieron en estas condiciones. Pensemos en el fracaso de Bank of America a la hora de poner a prueba la salud subyacente de Countrywide Financial en 2008 (**véase figura 6**).

En otros sectores, el baile de valoraciones puede tardar algún tiempo en producirse. En algunos, las réplicas gemelas de la pandemia y el repunte de la inflación han dificultado la determinación del rendimiento empresarial de base. Sin embargo, esta cuestión se resolverá y los que estén mejor preparados se verán favorecidos cuando el mercado vuelva a calentarse. Otro segmento del mercado volverá junto con la certidumbre de los tipos de interés. Como ya hemos mencionado, los sectores con flujos de caja ligados al "valor terminal" se han visto especialmente afectados por la subida de los tipos de interés del año pasado. A medida que disminuya la volatilidad, volverá la seguridad de los precios. Por supuesto, si nos atenemos a la curva de rendimientos invertida, un viento de cola a largo plazo apoyará la inversión orientada al crecimiento.

Finalmente, esperamos que salgan al mercado más activos. Las salidas de PE están destinadas a aumentar a medida que las carteras envejecen. Este proceso puede retrasarse, pero no

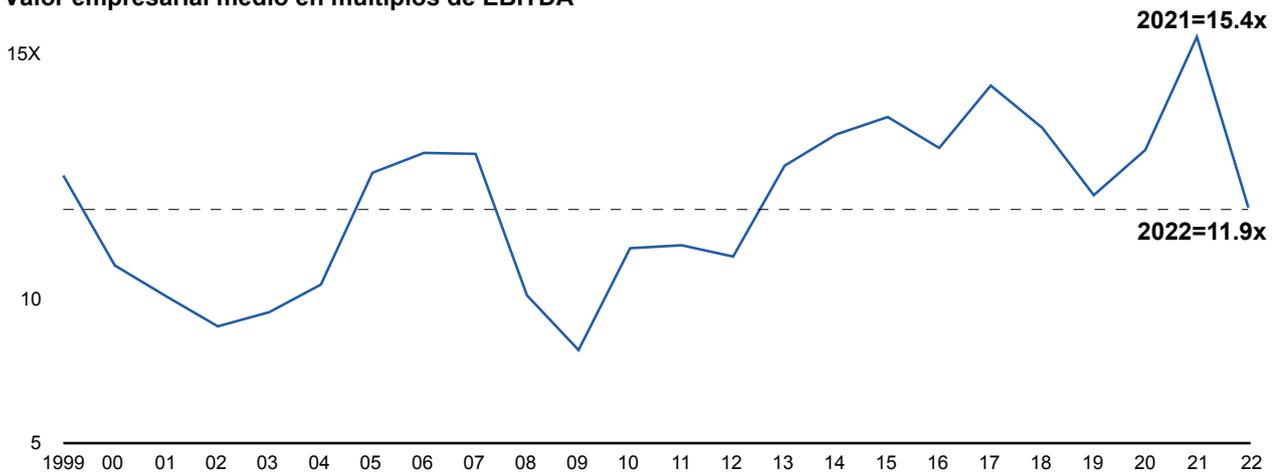


Global M&A Report 2023

eternizarse. Del mismo modo, los equipos de fusiones y adquisiciones están trabajando para preparar los negocios que deben desinvertirse de las carteras corporativas. En casi todos los casos, los imperativos estratégicos que sugieren un cambio en la ventaja parental no han disminuido durante esta pausa.

**Figura 4:** Los múltiplos estratégicos de fusiones y adquisiciones cayeron a casi 12 veces desde el máximo histórico de 2021 de 15,4 veces

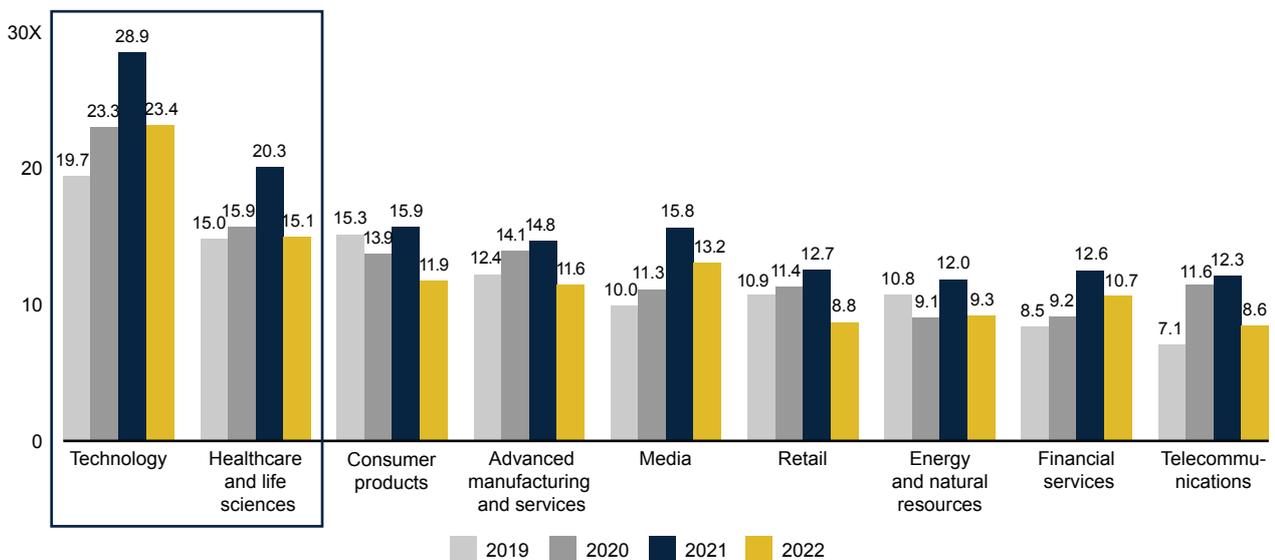
Valor empresarial medio en múltiplos de EBITDA



Notes: Median deal multiples for announced strategic deals in which valuation data was available; strategic deals include corporate M&A and PE portfolio add-ons  
Source: Dealogic

**Figura 5:** Los múltiplos de tecnología, atención sanitaria y ciencias de la vida cayeron más de cinco vueltas.

Valor empresarial medio en múltiplos de EBITDA por industria (acuerdos estratégicos)



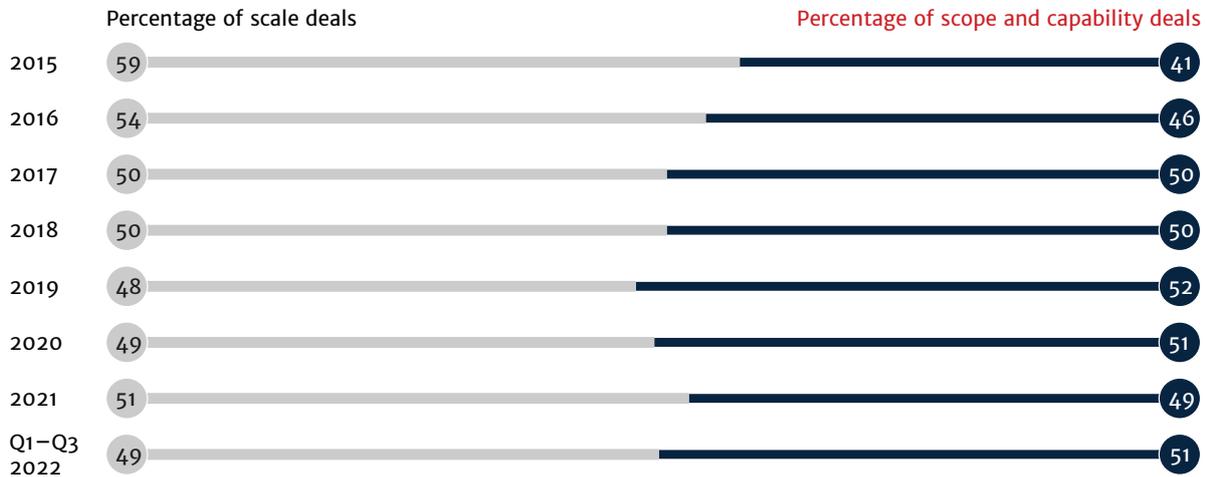
Notes: Múltiplos medianos de acuerdos estratégicos anunciados en los que había datos de valoración disponibles; Los acuerdos estratégicos incluyen fusiones y adquisiciones corporativas y complementos de la cartera de PE.  
Fuente: Dealogic



Global M&A Report 2023

**Figura 6:** Las operaciones siguen dividiéndose por igual entre alcance y escala 250 mayores operaciones estratégicas con un valor superior a 1.000 millones de dólares

250 largest strategic deals with deal value greater than \$1 billion

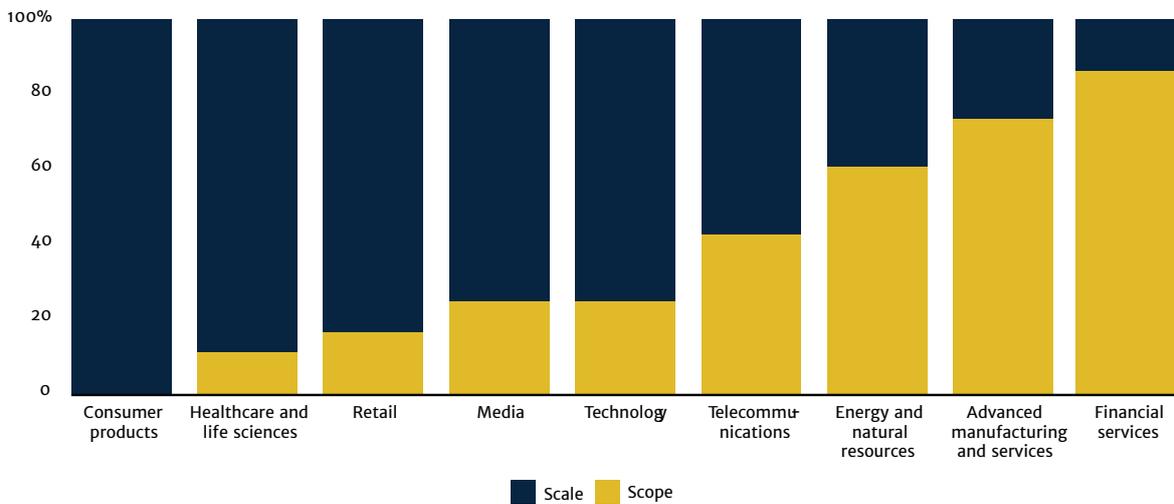


Notas: Si más de 250 operaciones tenían un valor superior a 1.000 millones de dólares en un año determinado, solo se incluyeron las 250 operaciones más importantes; si eran menos de 250 operaciones, solo se incluyeron las superiores a 1.000 millones de dólares; las 250 operaciones estratégicas más importantes anunciadas del año entre 2015 y 2021 excluyen las operaciones no estratégicas, como adquisiciones de activos o propiedades, operaciones de inversión financiera, adquisiciones gubernamentales, reorganizaciones internas o adquisiciones de participaciones minoritarias; operaciones clasificadas por su justificación utilizando un marco de clasificación propio, según la justificación estratégica declarada en el momento del anuncio.

Fuente: Base de datos Bain M&A 2022 (N=2.845 empresas)

**Figura 7:** En los sectores de productos de consumo, salud y ciencias de la vida se cerraron principalmente operaciones de alcance, mientras que en los de servicios financieros y fabricación avanzada se cerraron operaciones de escala.

**Figura 7**



Nota: Basado en los 197 acuerdos valorados en más de mil millones de dólares al 30 de septiembre de 2022

Fuente: Base de datos de Bain M&A 2022 (N=2.845 empresas)





Situación del mercado

## Perspectivas de las fusiones y adquisiciones en 2023

En un mercado incierto, los ejecutivos están tomando medidas audaces que definirán el futuro.

Por David Harding, Kai Grass, Andrew Grosshans y Suzanne Kumar.

### En pocas palabras

Hemos identificado cinco temas de fusiones y adquisiciones a tener en cuenta en el próximo año:

- Empresas con mucho efectivo que realizan movimientos estratégicos y audaces.
- Predominio continuo de operaciones pequeñas y medianas.
- Un equilibrio de acuerdos de escala y alcance.
- Mayor presión sobre las valoraciones.
- Empresas que reestructuran sus carteras mediante separaciones y desinversiones.

En 2023, los ejecutivos inteligentes mantendrán el pie en el acelerador de las fusiones y adquisiciones, incluso cuando los competidores frenen en seco ante las turbulencias.

Los valores y múltiplos de las operaciones disminuyen a medida que los vendedores se retraen y los compradores pierden convicción. Como la incertidumbre afecta tanto a la actividad de base de los adquirentes como a la de los objetivos, resulta más difícil tomar decisiones sobre las operaciones.

Sin embargo, la historia nos dice que los ganadores no detienen las fusiones y adquisiciones durante las recesiones, sino que aprovechan las oportunidades para remodelar sus sectores. Las empresas que actúan con rapidez cuando los demás dudan se ven recompensadas.



## Global M&A Report 2023

A largo plazo, las empresas que realizaron al menos una operación al año durante la recesión económica obtuvieron 120 puntos básicos más de rentabilidad total para sus accionistas que las empresas inactivas en fusiones y adquisiciones.

Hemos identificado cinco temas que no hay que perder de vista en 2023: empresas con mucho efectivo que realizan movimientos estratégicos y audaces; prevalencia continuada de operaciones pequeñas y medianas; equilibrio entre operaciones de escala y alcance; mayor presión sobre las valoraciones; y reestructuración de la cartera mediante separaciones y desinversiones.

### **a) Empresas ricas en liquidez que realizan movimientos estratégicos y audaces**

También en el ciclo actual, las empresas con una sólida posición de mercado, liquidez disponible y capacidad de endeudamiento tendrán las de ganar en la ejecución de operaciones. Estas empresas deberían confirmar sus hojas de ruta estratégicas en materia de fusiones y adquisiciones, revisar sus modelos de operaciones y sentar las bases para actuar con rapidez sobre los objetivos deseables (grandes y pequeños). Casi todos los sectores cuentan con algunos líderes de mercado ricos en efectivo. La energía, la industria y la tecnología destacan como sectores en los que los principales actores disponen de balances sólidos para realizar movimientos audaces. Los sectores con activos en dificultades pueden encontrar más tolerancia entre los reguladores para las grandes operaciones de consolidación.

### **b) Predominio continuo de las operaciones pequeñas y medianas.**

Miles de operaciones por valor inferior a 500 millones de dólares constituyen el grueso de la actividad de fusiones y adquisiciones cada año. Esperamos que esta tendencia continúe. Las empresas recurren a las fusiones y adquisiciones para hacer frente a necesidades estratégicas de ampliación de mercados, creación de nuevos motores de crecimiento y colmar lagunas de capacidad. Las operaciones pequeñas y medianas serán más fáciles de llevar a cabo que las megaoperaciones, dado el menor riesgo relativo, la menor dependencia de la financiación y el menor escrutinio normativo. Los responsables de las operaciones en muchos sectores pueden rehuir las operaciones que podrían acabar en el punto de mira de la regulación, ya que los largos periodos previos al cierre conllevan muchos costes directos e indirectos.

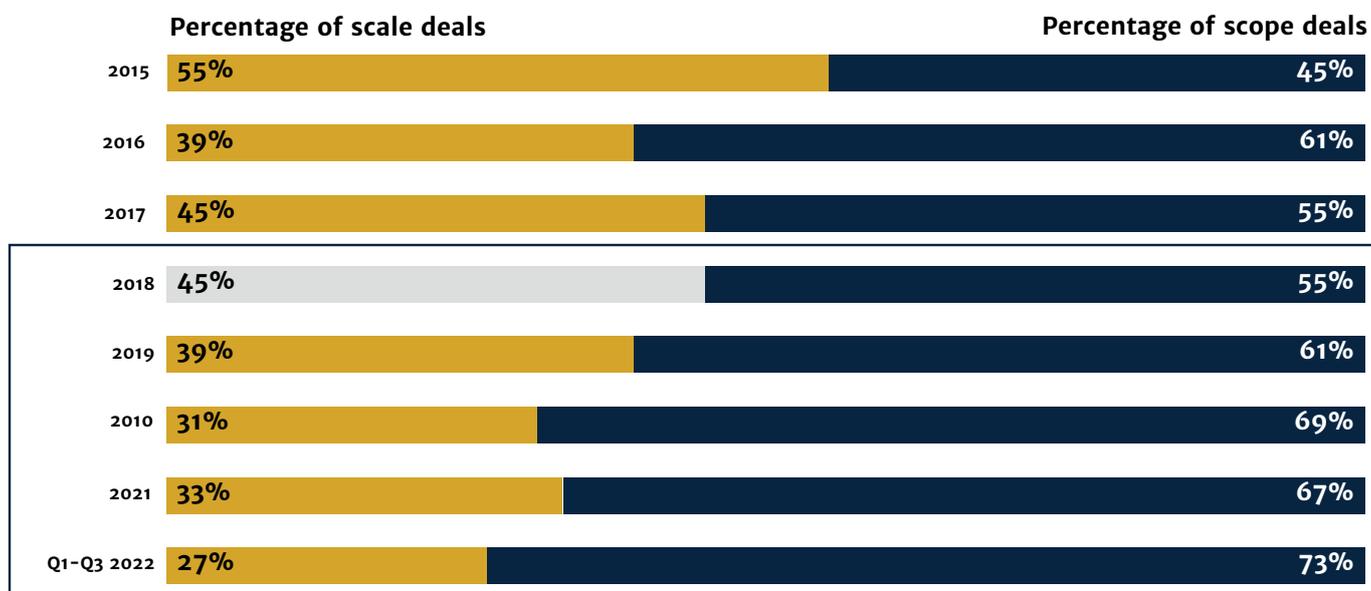
### **c) Un equilibrio entre acuerdos de escala y alcance**

El entorno de tipos de interés altos y la debilidad de la economía hacen que se valoren más los activos con flujo de caja y una línea de visión de sinergias rápidas, lo que favorece un cambio a corto plazo hacia las operaciones de escala.

Al mismo tiempo, nuestra Encuesta de Perspectivas de los Profesionales de Fusiones y Adquisiciones para 2023 indica que seguirá habiendo apetito por las operaciones de creación y crecimiento de nuevas empresas.



## Global M&amp;A Report 2023

**Gráfico 8: En los últimos cinco años, la ampliación del alcance ha sido el principal motor de las fusiones y adquisiciones estratégicas en el sector****Operaciones estratégicas con un valor superior a 100 millones de dólares**

Nota: Las operaciones se clasifican según su justificación, de acuerdo con la justificación estratégica declarada en el momento de la operación.

Fuentes: Dealogic; análisis de Bain.

En ámbitos con gran incertidumbre tecnológica y en los que se requieren grandes inversiones, como la conducción autónoma, las empresas están descubriendo que participar en CVC puede ayudarles a asegurarse un acceso temprano a la tecnología y acelerar el desarrollo.

Este es un momento decisivo, y las empresas que tomen las decisiones correctas ahora pueden beneficiarse enormemente a largo plazo. Para tener éxito en este nuevo juego de fusiones y adquisiciones, los actores de la automoción y la movilidad deben reforzar sus capacidades de fusión y adquisición, ajustar las estructuras y los procesos, y crear recursos y capacidades para la CVC. Cinco áreas importantes ayudarán a garantizar el éxito de las fusiones y adquisiciones:

- Integre las fusiones y adquisiciones en la estrategia corporativa y adopte una visión retrospectiva exhaustiva de su cartera.
- Amplíe su selección, incluyendo sistemas de detección precoz y oportunidades de inversión mediante un enfoque de capital riesgo.
- Amplíe su caja de herramientas de fusiones y adquisiciones, adaptando las herramientas y los enfoques que utiliza a la situación, incluidas las desinversiones estratégicas, las escisiones para impulsar la valoración y las opciones alternativas de asociación.
- Mejore su conjunto de habilidades de diligencia comercial y sus capacidades de integración, en particular para evaluar los movimientos de adyacencia y las asociaciones.
- Capturar todo el potencial, lo que, en algunos casos, se centrará en gran medida en la gestión de los costes y el capital empleado; en otras situaciones, significará asumir la comercialización del software o hardware adquirido de la empresa más pequeña, preservando el núcleo de un negocio adquirido.



#### d) Mayor presión sobre las valoraciones

La incertidumbre sobre el coste y la disponibilidad de capital, así como las perspectivas macroeconómicas generales, harán probablemente que los negociadores sean más conservadores en las valoraciones. La historia sugiere que las valoraciones suelen encontrar un suelo en torno a 9-10 veces el valor de la empresa respecto al EBITDA, otras 2 o 3 veces por debajo de la mediana de 2022. Sin embargo, los compradores estratégicos que esperen una ganga deben estar preparados para una mayor competencia de los compradores financieros a medida que avance el año. Las empresas de capital riesgo son resistentes en entornos económicos frágiles y seguirán teniendo cantidades récord de pólvora seca, apetito por las operaciones y voluntad de pagar por los activos deseados.

#### e) Reestructuración de la cartera mediante separaciones y desinversiones

Los ciclos descendentes y la incertidumbre obligan a las empresas a reevaluar sus carteras en nuevos escenarios. Aunque esperamos que los consejos de administración consideren más seriamente las desinversiones, hace falta mucha convicción para llevarlas a cabo en una coyuntura desfavorable.

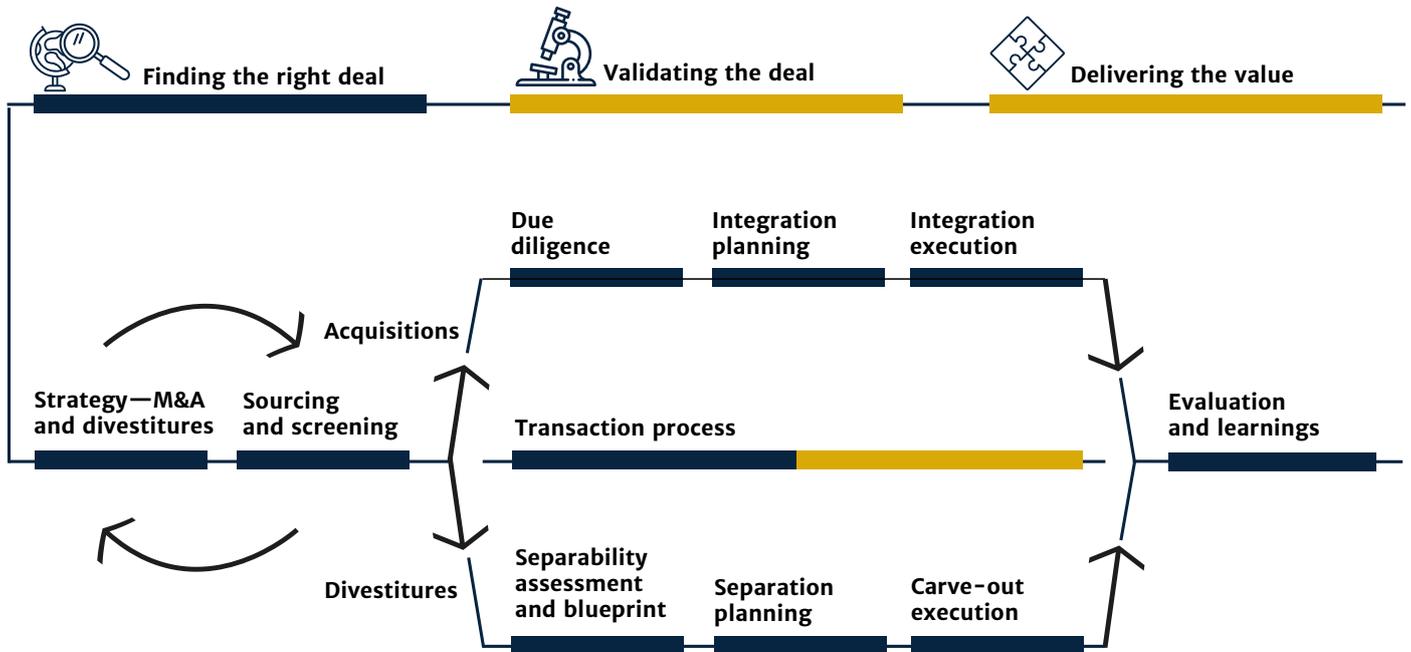
Esperamos ver la mayor actividad de desinversión en sectores en transición, donde las desinversiones pueden ayudar a financiar nuevas inversiones. Por ejemplo, el cambio hacia las energías renovables, en detrimento de los combustibles fósiles y los motores de combustión interna, podría estimular las desinversiones en los sectores de la energía y el automóvil (véase “Fusiones y adquisiciones en automoción y movilidad”): Buscando rutas alternativas al futuro”. Además, una venta rápida no sólo desbloquea capital, sino también el liderazgo.

¿Qué significa esto para los profesionales de las fusiones y adquisiciones?

En un entorno macroeconómico difícil y en un ciclo descendente del mercado de operaciones, los ejecutivos de fusiones y adquisiciones deben personalizar sus herramientas para acelerar la toma de decisiones, ganar convicción en las posibles operaciones y preservar el valor mediante la integración (véase figura 9).



**Figura 9:** A strong M&A capability requires strategy-driven enablers to deliver value across the M&A value chain M&A operating model



Source: Bain & Company

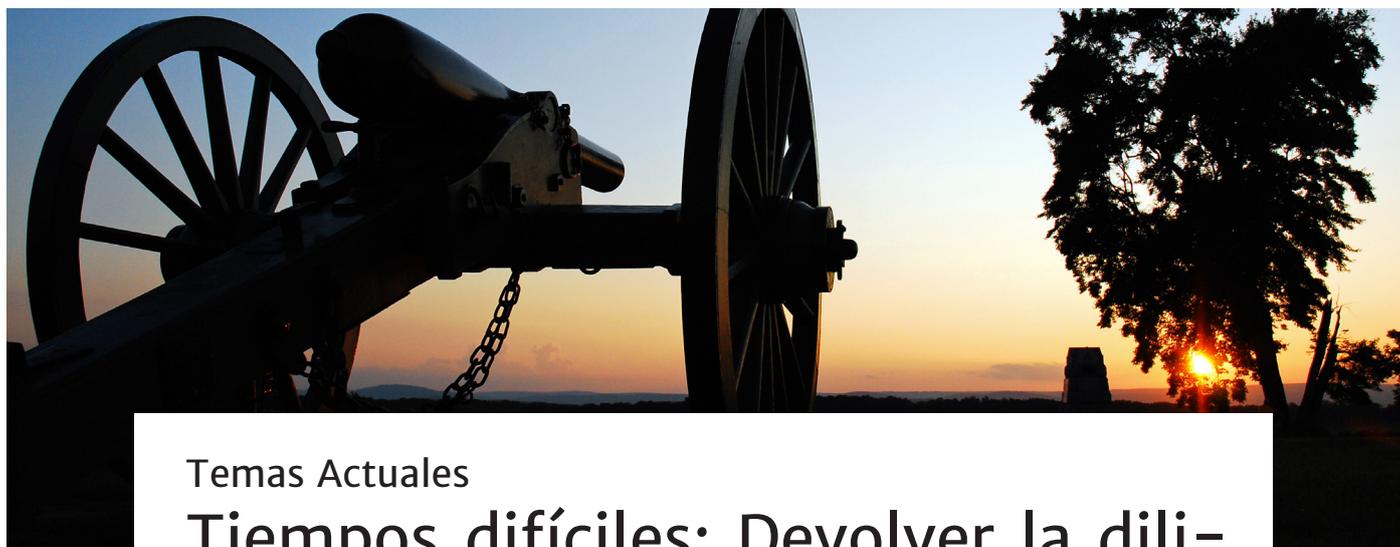
Las mejores empresas dedican energía a escudriñar a sus competidores, determinando cuáles de ellos tienen tanto el efectivo como la motivación para hacer movimientos audaces. Los ganadores también identifican dónde y cómo pueden utilizar las fusiones y adquisiciones para acelerar o ampliar la innovación o construir un Motor 2.

Adquieren convicción rápidamente mediante una diligencia y una valoración rápidas y estratégicas. La volatilidad del mercado obliga a los compradores a confiar en que su objetivo resistirá en diversos escenarios futuros.

También es ahora más crítico preservar y amplificar el valor a través de la integración. La respuesta consiste en centrarse en los problemas específicos que con mayor probabilidad perturbarán la integración, en lugar de en el panorama cultural más amplio que podría tardar años en resolverse.

Algunas empresas pueden plantearse movimientos de cartera de mayor envergadura, como una escisión. Estas empresas deben desarrollar una tesis de separación bien elaborada que les ayude a centrarse y les proporcione una hoja de ruta para la creación de valor.





Temas Actuales

## Tiempos difíciles: Devolver la diligencia a la diligencia debida

Los tiempos de incertidumbre económica exigen una mayor diligencia para respaldar el precio de una operación o identificar los riesgos que justifican su abandono.

Por Benjamin Farmer, Adam Haller y Amy Wall.

### En pocas palabras

Hemos identificado cuatro temas de fusiones y adquisiciones a tener en cuenta en el próximo año:

- Para tener éxito en un mercado volátil, cuente con información propia de una diligencia de primera clase que profundice más, con más enfoque y en menos tiempo que sus competidores.
- Iniciar el proceso de diligencia antes de entrar en el proceso de fusión y adquisición ayuda a las empresas a evitar distraerse con posibles operaciones que podrían no encajar.
- Los ganadores van más allá de los puntos de referencia de alto nivel en la diligencia, utilizando todo el universo de datos disponibles para suscribir con confianza el valor de la operación.
- Los compradores con más éxito estudian las implicaciones de la integración (cuánto tiempo, qué coste, a quién contratar) durante el proceso de diligencia, no después.

Los múltiplos se encuentran en un territorio extremadamente volátil, y si la historia nos dice algo, es que las empresas ganadoras no se quedan al margen de las fusiones y adquisiciones, esperando a que el mercado toque fondo; hacen operaciones.



Global M&A Report 2023

Pero en la carrera por adquirir en un mercado volátil, es más importante que nunca tener confianza en las operaciones. La forma más segura de tener éxito es llegar armado con información propia de una diligencia que sea más rápida, más profunda y más centrada que la de sus competidores. Una mejor diligencia le permite ser audaz donde otros podrían dudar.

Los líderes del mercado utilizan la diligencia debida de tres maneras para ganar (o evitar) acuerdos en el entorno actual:

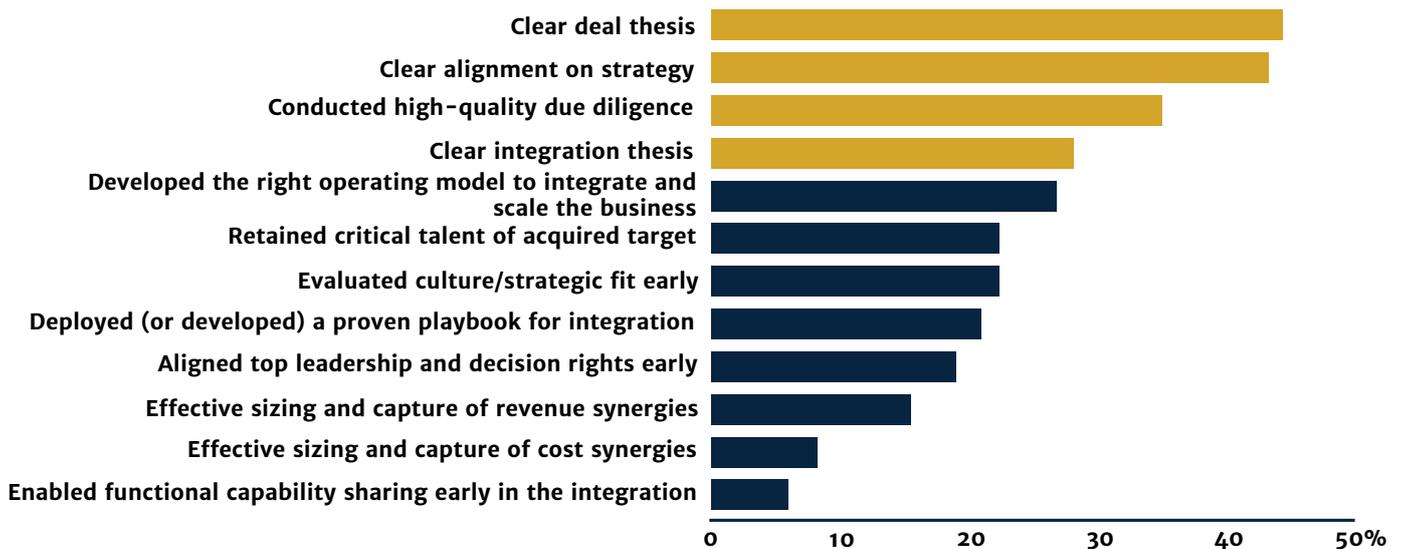
1. Sea proactivo

Los líderes del mercado no serán reactivos, sino que iniciarán la diligencia antes incluso de entrar en el proceso de fusión y adquisición. Así evitan distraerse con posibles operaciones que no encajen con su estrategia.

Las mejores empresas actualizan periódicamente su análisis sectorial y disponen de una lista de objetivos prioritarios siempre actualizada y alineada con su estrategia. Desarrollan una visión del valor desde fuera para poder actuar con rapidez si surge la oportunidad, o toman la ofensiva y se acercan al objetivo de forma proactiva con convicción, entendiendo que el sector puede cambiar para siempre si un competidor da el primer paso (véase la figura 10).

**Figura 10:** Una tesis clara sobre la operación es el factor que más contribuye al éxito de las adquisiciones

Considerando todos los objetivos que su empresa ha adquirido en los últimos tres años, ¿cuáles fueron las principales razones de las operaciones que superaron las expectativas y crearon valor? Seleccione hasta tres:



Nota: Sólo respondieron los encuestados que indicaron haber realizado adquisiciones que superan las expectativas  
Fuente: Bain M&A Practitioners' 2023 Outlook Survey.



### 2. Aumentar el valor mediante conocimiento propio

Con el aumento de los tipos de interés y la volatilidad macroeconómica, los compradores deben afilar sus lápices, garantizando una confianza real en la tesis de la operación y mirando más allá de lo obvio para identificar todas las posibles fuentes de valor. Los ganadores van más allá de las referencias de alto nivel en la diligencia, utilizando todo el universo de datos a su disposición para crear perspectivas propias que les permitan suscribir con confianza el valor de la operación. Esto incluye el uso de herramientas analíticas avanzadas, el rastreo de fuentes de datos externas y la aplicación creativa de la investigación primaria para abordar los puntos ciegos.

### 3. Planificar el éxito de la integración durante la diligencia, no después

En la diligencia, la atención suele centrarse en cerrar el trato y la ejecución queda en un segundo plano. Vemos que los adquirentes con más éxito reflexionan sobre las implicaciones de la integración, incluido cuánto tiempo llevará, cuánto costará y a quién involucrar en el proceso. Las mejores empresas identifican las cuestiones críticas que sustentan el valor y construyen una tesis de integración temprana. Se esfuerzan por ser realistas en cuanto a los costes de realización, incorporando estimaciones al modelo financiero y reservando los fondos necesarios exclusivamente para los fines de integración previstos.

Se ha demostrado que las recesiones pasadas fueron momentos cruciales para las empresas. Nuestros estudios a largo plazo demuestran que las empresas proactivas tienen más probabilidades de salir ganando de las recesiones. Pero en la carrera por dar pasos audaces, las empresas no sólo deben invertir en el proceso de diligencia, sino también utilizarlo para superar a la competencia.





## Industrias

Fusiones y adquisiciones en automovilismo y movilidad: Encontrar rutas alternativas hacia el futuro.

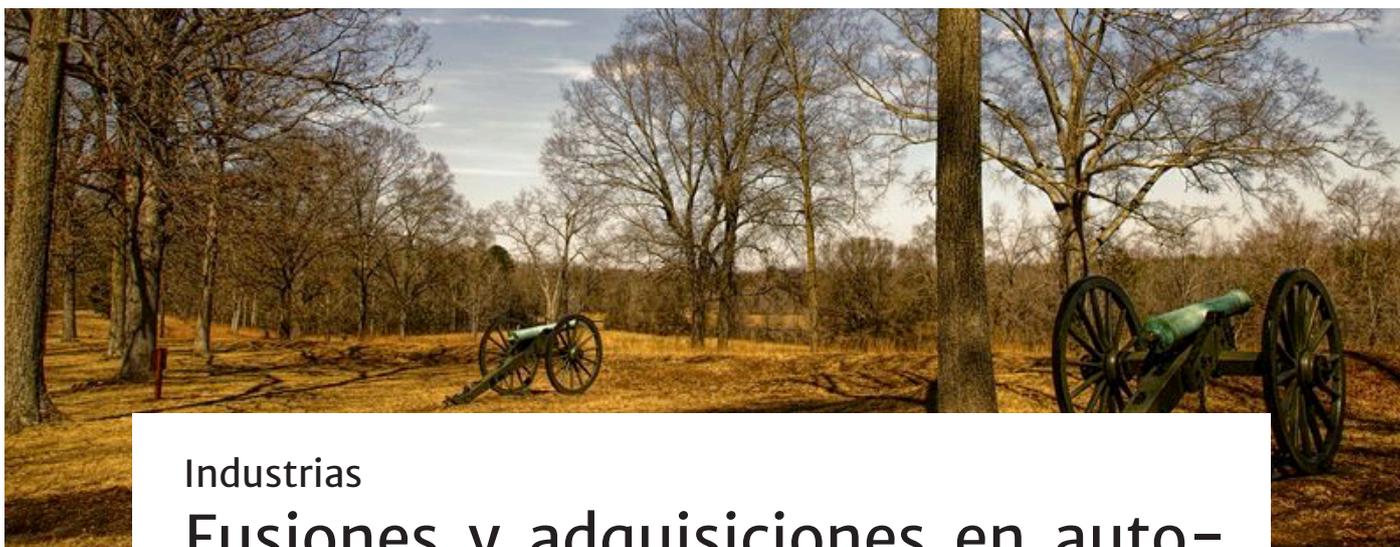
Lo que las empresas de bienes de consumo están aprendiendo de las operaciones alternativas.

Fusiones y adquisiciones en el sector de pagos: Cuatro formas en que las fusiones y adquisiciones impulsarán este dinámico sector.

Fusiones y adquisiciones en tecnología: Nunca desaproveches una buena crisis.

Fusiones y adquisiciones en banca: Tres tipos de operaciones para 2023





## Industrias

# Fusiones y adquisiciones en automovilismo y movilidad: Encontrar rutas alternativas hacia el futuro.

Las empresas que toman las decisiones correctas ahora pueden beneficiarse enormemente a largo plazo.

Por Dominik Foucar, Klaus Stricker, Ingo Stein, Ping Yi y Pedro Correa.

## En pocas palabras

- La verdadera orientación al cliente, la conducción autónoma, los vehículos conectados y digitalizados, las cadenas cinemáticas eléctricas y la movilidad compartida definirán el futuro de la industria .
- Con tanto en juego, importantes requisitos de capital y la necesidad de acelerar la I+D, la formación de equipos está ayudando a las empresas a avanzar después de años en los que muchas lo hacían por su cuenta .
- El acceso a la financiación se ha restringido, por lo que los fabricantes de equipos originales, los grandes proveedores y las empresas tecnológicas, que disponen de mucho efectivo, concentrarán la mayor parte de las fusiones y adquisiciones tradicionales.
- En este momento decisivo, todo es posible y necesario.

El sector automotriz y la movilidad avanza en distintas direcciones como parte de una transformación completa de la cadena de valor, y las empresas se lanzan a por lo que llamamos las “5 Razas”

- Verdadera orientación al cliente.
- Conducción autónoma.



## Global M&A Report 2023

Algunas empresas están haciendo movimientos de adyacencia de vehículos eléctricos, buscando nuevos grupos de beneficios y puntos críticos de control tecnológico.

- Conectividad y digitalización de vehículos.
- Electrificación de cadenas cinemáticas.
- Movilidad compartida.

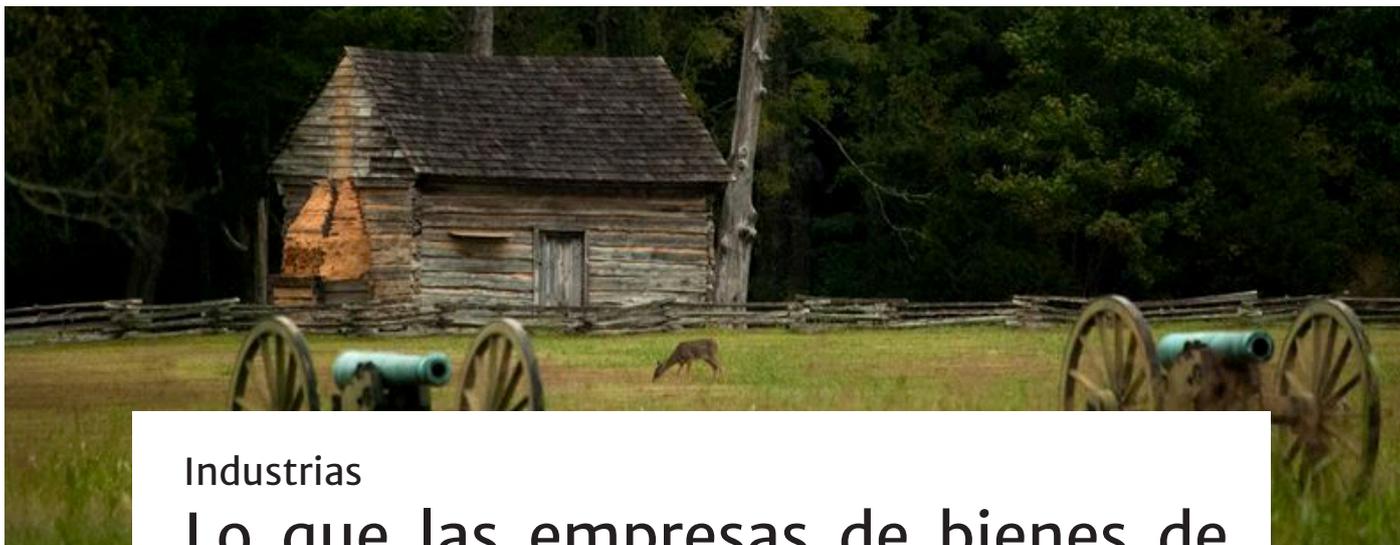
Los cambios necesarios para competir en las 5 Razas son tan amplios y drásticos que las empresas se beneficiarán si no lo hacen solas.

En este camino, las empresas líderes están aprovechando rápidamente toda la gama de fusiones y adquisiciones. Esto significa adquisiciones y fusiones tradicionales, así como una creciente combinación de operaciones alternativas. Fabricantes de equipos originales (OEM), proveedores, empresas tecnológicas y actores de la movilidad están forjando alianzas y asociaciones, escindiendo divisiones e invirtiendo en capital riesgo corporativo (CVC) para adelantarse en el desarrollo tecnológico. Todo es posible (y necesario) en función de la estrategia de cada empresa.

En algunas áreas de la industria, las empresas están realizando movimientos de adyacencia de vehículos eléctricos (VE), buscando nuevos grupos de beneficios y puntos críticos de control tecnológico. Esto requiere no sólo evaluar qué comprar, sino también cómo integrar un nuevo activo. En algunos casos, como el de las baterías para VE, la escala mínima necesaria para jugar es demasiado grande y arriesgada para una sola empresa, por lo que muchas están recurriendo a las asociaciones.

Empresas como Ford o Harley-Davidson también están separando activos de vehículos eléctricos para revalorizar sus acciones y acceder a capital de crecimiento para el negocio. Ese era el objetivo de Ampere, la nueva empresa independiente de Renault para sus actividades de vehículos eléctricos y software. La escisión permitirá a la empresa obtener una mejor valoración y acceso al capital, atraer talento y contar con equipos mejor centrados.





## Industrias

# Lo que las empresas de bienes de consumo están aprendiendo de los acuerdos alternativos

A medida que aumenta el número de empresas que intentan acuerdos y alianzas de capital riesgo, también aprenden a evitar los escollos.

Por Peter Horsley, Joost Spits, Sam Rovit y Maria Kurenova.

## En pocas palabras

- Según nuestra encuesta, la gran mayoría de las empresas de bienes de consumo espera que el número de operaciones, incluidas las alternativas, se mantenga o aumente en los próximos tres años.
- Pero los acuerdos alternativos no siempre dan resultados, ya que casi el 40% de las asociaciones e inversiones de capital riesgo de las empresas del sector no cumplen las expectativas.
- Parte de ello puede deberse a la falta de un compromiso firme de la alta dirección, a una gobernanza poco clara, a un mal ajuste cultural, a la desconfianza o a la vaguedad de los indicadores clave de rendimiento

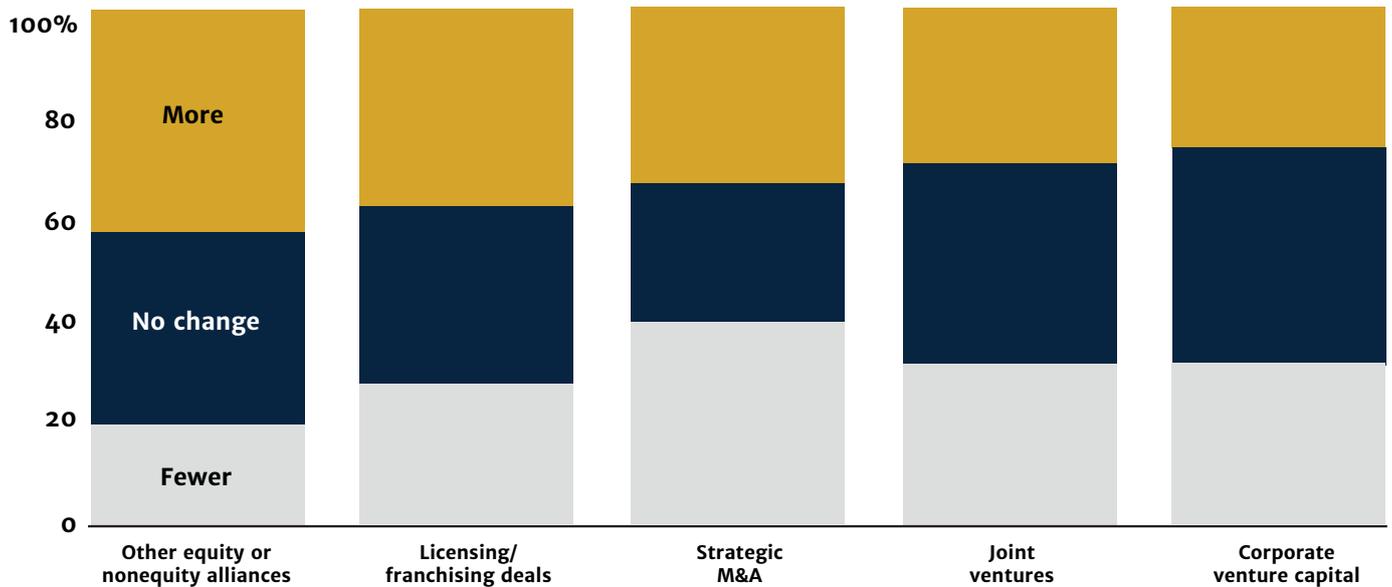
Puede que sea demasiado pronto para hablar de boom, pero cada vez son más las empresas tradicionales de bienes de consumo que, con la esperanza de alcanzar sus objetivos estratégicos, evitan las fusiones y adquisiciones a gran escala en favor de una serie de operaciones alternativas, como las asociaciones y el capital riesgo corporativo (CVC), que se adaptan mejor a los tiempos que corren (**véase el figura 11**).



Global M&A Report 2023

**Figura 11:** Las empresas de productos de consumo esperan más alianzas y acuerdos de licencia en los próximos tres años

**Dentro de los productos de consumo, ¿qué espera en términos de frecuencia de negociación por categorías en los próximos tres años?**



Nota: Sólo respondieron los encuestados que indicaron que trabajaban en productos de consumo  
 Fuente: Bain M&A Practitioners' 2023 Outlook Survey

De hecho, aunque las operaciones de escala siguen aportando un valor crítico en las áreas adecuadas del negocio, cada vez más empresas recurren a un conjunto más amplio de opciones de fusiones y adquisiciones. Sólo en los nueve primeros meses de 2022, hemos visto desinversiones o escisiones anunciadas por Kellogg, Vista, Grupo Bimbo, Unilever y muchas otras. Aunque todavía abundan las asociaciones centradas en la distribución para aumentar la escala en nuevos mercados, los últimos años han introducido nuevas razones para unir fuerzas.

Del mismo modo, las grandes empresas de bienes de consumo recurren al CVC para crear nuevas plataformas y hacer frente a la disrupción digital, la evolución del comercio electrónico y las tendencias de consumo en categorías que cambian rápidamente, como la salud y el bienestar. Otra ventaja del CVC: las empresas aprenden a asociarse con otras en la cartera de riesgo para aumentar las probabilidades de éxito de las nuevas empresas, aportando nuevos conocimientos y productos a su propio negocio.

Las asociaciones y la inversión de riesgo ayudan a las empresas a explorar nuevas formas de aumentar rápidamente su resistencia ante la incertidumbre. Por ejemplo, a medida que las actitudes y gustos de los consumidores evolucionan rápidamente, los acuerdos alternativos permiten a las empresas ser prudentes sobre dónde colocar sus apuestas mediante la exploración de estas tendencias con una inversión financiera inicial limitada.



## Global M&A Report 2023

A medida que las operaciones alternativas se convierten en una opción cada vez más viable, las empresas están adaptando sus planes de fusiones y adquisiciones. Las mejores empresas se aseguran de que la estrategia dicte qué tipos de operaciones deben llevarse a cabo, dando siempre a los equipos de alianzas y CVC mandatos claros que se vinculen a la estrategia.

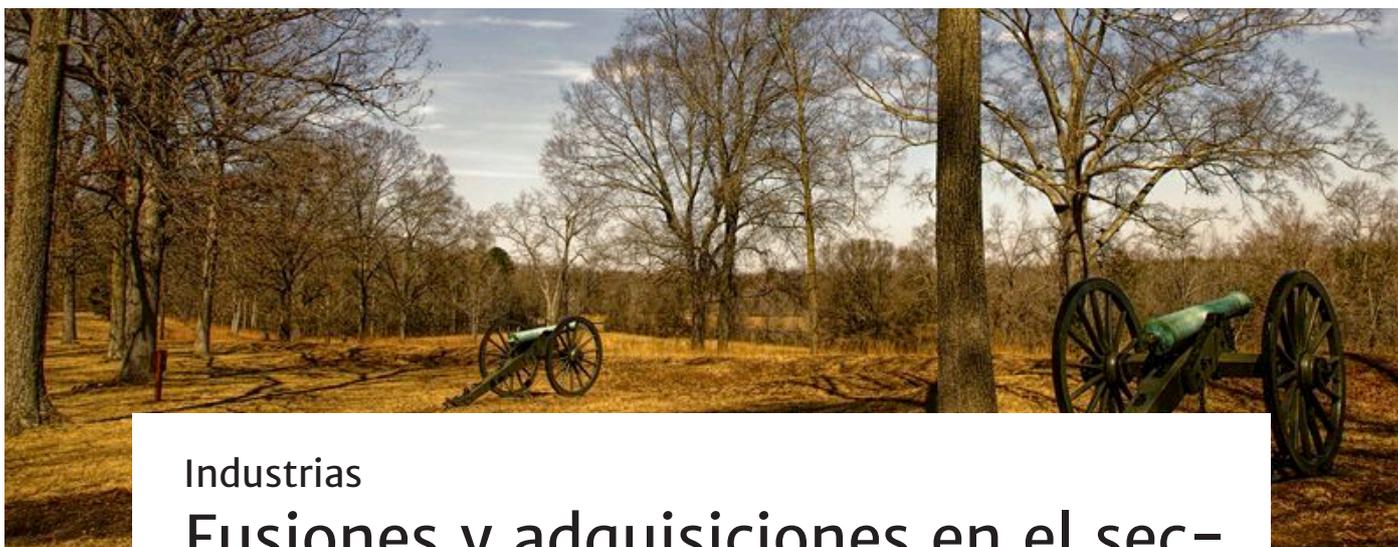
Pero muchas empresas están aprendiendo que, aunque los acuerdos alternativos sean más populares, no siempre tienen éxito. Según nuestra encuesta, casi el 40% de las asociaciones e inversiones de capital riesgo en el sector de los productos de consumo no cumplen o superan las expectativas. Al profundizar en las razones, descubrimos cuatro errores comunes y las mejores formas de evitarlos. Para empezar, hay que plantearse cuatro preguntas fundamentales.

### ¿Cómo medimos el éxito?

El 45% de los encuestados citó como causa del fracaso de las operaciones de capital riesgo los parámetros clave de rendimiento que no estaban claros o no se correspondían con el valor. Fue un reto particular para las operaciones de capital riesgo. Las empresas que realizan estas inversiones deben aplicar una lección aprendida de los inversores de capital riesgo: siempre disponen de parámetros sólidos para determinar el éxito en toda la cartera de inversiones.

Pero hay una complicación. El rendimiento financiero no es la única razón (y a menudo no es la más importante) por la que las empresas de bienes de consumo deberían invertir en fases de riesgo. Pueden aumentar la probabilidad de éxito de las empresas de cartera mediante el acceso específico a las redes, las bases de clientes y la experiencia en productos, así como al talento, la tecnología y otras capacidades. Al mismo tiempo, la empresa matriz puede beneficiarse de las innovaciones y el talento de la empresa en cartera. Teniendo esto en cuenta, los mejores profesionales establecen parámetros financieros y cualitativos (por ejemplo, número de asociaciones con empresas, adopción de tecnología) que miden todos estos beneficios de forma que conecten con su objetivo estratégico. La elección de la métrica adecuada comienza con una articulación clara de la alineación del CVC con la estrategia.





## Industrias

# Fusiones y adquisiciones en el sector de pagos: Cuatro formas en que las fusiones y adquisiciones impulsarán este dinámico sector

Al finalizar el auge de las operaciones de “compre ahora y pague después”, el grueso de las operaciones se trasladó a otros ámbitos.

Por David Gunn, Sen Ganesh y Tevia Segovia.

En pocas palabras

- La volatilidad de los mercados y la subida de los tipos de interés perjudicaron a los compradores, y el descenso de las valoraciones hizo que las empresas que no necesitaban vender simplemente evitaran el mercado .
- Las empresas más audaces del sector de pagos buscarán capacidades para integrarse en las ofertas y ampliar las propuestas mediante acuerdos a escala y captaciones transfronterizas
- Los bancos están bien situados para convertirse en adquirentes en el sector de los pagos, y parten con ventaja en la definición de esta industria en rápida evolución.

La clara ralentización de las fusiones y adquisiciones en el sector de los pagos tras el récord de valor y volumen de las operaciones en 2021 oculta una importante realidad: Se trata de un sector dinámico que probablemente no mantendrá su rápida evolución sin fusiones y adquisiciones.



### Los acuerdos de consolidación están apareciendo en todas las variedades.

La volatilidad del mercado y la subida de los tipos de interés perjudicaron a los compradores, mientras que el descenso de las valoraciones en los vendedores impidió que los activos de calidad salieran al mercado.

Los vientos en contra en forma de crecientes pérdidas crediticias, mayor competencia y mayor escrutinio normativo pusieron nerviosos tanto a compradores como a vendedores. Pero con la caída de las valoraciones, una vez más, las empresas que no tienen que vender evitan salir al mercado.

En su lugar, el grueso de las operaciones se está desplazando a otras cuatro áreas en las que están surgiendo las mayores oportunidades para las empresas dispuestas a hacer los movimientos audaces que les ayuden a dar forma a una industria.

### Acuerdos a escala para consolidar

A pesar del escaso número de operaciones a gran escala realizadas en 2022, la consolidación en todo el ecosistema de pagos contribuyó en gran medida al valor de las operaciones.

La adquisición de Acepta Italia por Worldline y la empresa conjunta de Nexi con Alpha Bank en Grecia representaron una consolidación regional. Esperamos que continúen todos los tipos de consolidación, en particular en el sector de la adquisición de comercios (relativamente) básico, en el que los grandes operadores tradicionales necesitan reducir los costes unitarios para competir con los aspirantes de crecimiento más rápido.

A medida que se acelera la carrera de la consolidación, surgen rápidamente ganadores que se centran en su actividad principal.

### Captación de capacidades transfronterizas

El sector de los pagos transfronterizos sigue siendo testigo de numerosas operaciones centradas en las capacidades. La adquisición de Global Reach Group por Fleetcor, la compra de Cornhill por iBanFirst y la decisión de Ebury de comprar Bexs (Brasil). Aunque algunas de estas operaciones también ofrecen la oportunidad de aumentar la escala, las capacidades son el verdadero premio por ahora.

No son sólo los especialistas transfronterizos los que están captando métodos de pago alternativos multinacionales (es decir, capacidades de pago sin tarjeta); también estamos asistiendo a una continuación de la tendencia de 2021 en la que las pasarelas multinacionales y los proveedores B2B amplían su cobertura mundial para incluir una gama cada vez mayor de métodos de pago locales.



## Adquirir capacidades de pago para integrarlas en ofertas de software

El mercado estadounidense de proveedores de software independientes (ISV) ha liderado la integración de los pagos con soluciones de software más amplias y muy centradas en sectores específicos. Es una tendencia que se está extendiendo gradualmente a otras regiones: Europa, y en particular el Reino Unido, están mostrando por fin signos de ir en una dirección similar, abriendo oportunidades para las fusiones y adquisiciones. Esto adoptará varias formas. Por ejemplo, los ISV adquirirán capacidades de pago, como ocurrió cuando Access PaySuite compró Pay360. Asimismo, las empresas de pagos tradicionales adquirirán capacidades de software, como hizo FIS/Worldpay cuando adquirió Payrix, con sus capacidades para integrar pagos en plataformas basadas en software como servicio (SaaS).

## Adquisición de capacidades para ampliar las propuestas de SaaS

Los bancos siguen buscando oportunidades para ofrecer propuestas de banca como servicio (BaaS) a terceros, incluidos los servicios de pago.

Los bancos están bien posicionados para convertirse en adquirentes en el sector de los pagos, y tienen ventaja a la hora de definir esta industria en rápida evolución. En general, sus balances son saneados y el aumento de los tipos de interés significa que el pasivo de sus balances está generando ingresos. Por lo tanto, los bancos que quieren entrar en mercados de pagos interesantes están ahora mucho mejor posicionados.

También hay menos competencia por parte de los fondos de capital riesgo a medida que el ciclo cambia y la expansión múltiple se hace más difícil de lograr. Esto ofrece oportunidades para que los bancos y otros compradores adquieran (ya sea por razones de escala o de alcance) a precios relativamente atractivos, pero también esperamos ver menos activos de calidad saliendo al mercado a medida que los vendedores esperan su momento.

Esto plantea retos únicos para los adquirentes potenciales en el sector de pagos en 2023. Para los ávidos de capacidad, la adquisición de activos de alta calidad requerirá acercamientos audaces a las empresas que no están necesariamente buscando vender, y lograr un delicado equilibrio en las ofertas que los lleven a la mesa sin pagar de más.

Para los consolidadores, se abre una ventana de oportunidad para absorber competidores a precios menos estratosféricos, en particular los que no quieren o no pueden invertir para mantener su competitividad.

Para los vendedores potenciales, la clave será alcanzar la madurez y la rentabilidad (o al menos un camino claro hacia la rentabilidad) lo antes posible. El entorno tolera mucho menos los modelos que queman efectivo.





Industrias

## Fusiones y adquisiciones en tecnología: Nunca desperdicias una buena crisis

Por qué las empresas tecnológicas audaces no esperan a que pase la incertidumbre.

Por Adam Haller y Chris Johnson.

### En pocas palabras

- A pesar de la incertidumbre macroeconómica que ha frenado las fusiones y adquisiciones, las empresas tecnológicas más audaces siguen realizando operaciones revolucionarias para salir reforzadas de la recesión.
- Las empresas que se mueven con rapidez y audacia pueden aprovecharse de la bajada de las valoraciones, sobre todo en el caso de las empresas de crecimiento rápido.
- El momento para las empresas tecnológicas es especialmente propicio ahora que la competencia de los inversores de capital privado ha disminuido .
- La historia nos dice que es la ambigüedad, y no las recesiones, la que ralentiza los mercados de fusiones y adquisiciones tecnológicas y que, una vez que la incertidumbre disminuya, debería volver la actividad y, probablemente, las valoraciones.
- Para aprovechar con éxito esta oportunidad, las empresas deben actuar con urgencia, ser proactivas, acelerar su diligencia y centrarse en acelerar las sinergias

Ante los titulares negativos marcados por los temores a una recesión, la subida de los tipos de interés y las valoraciones récord, muchas empresas tecnológicas optaron por aparcar su actividad de fusiones y



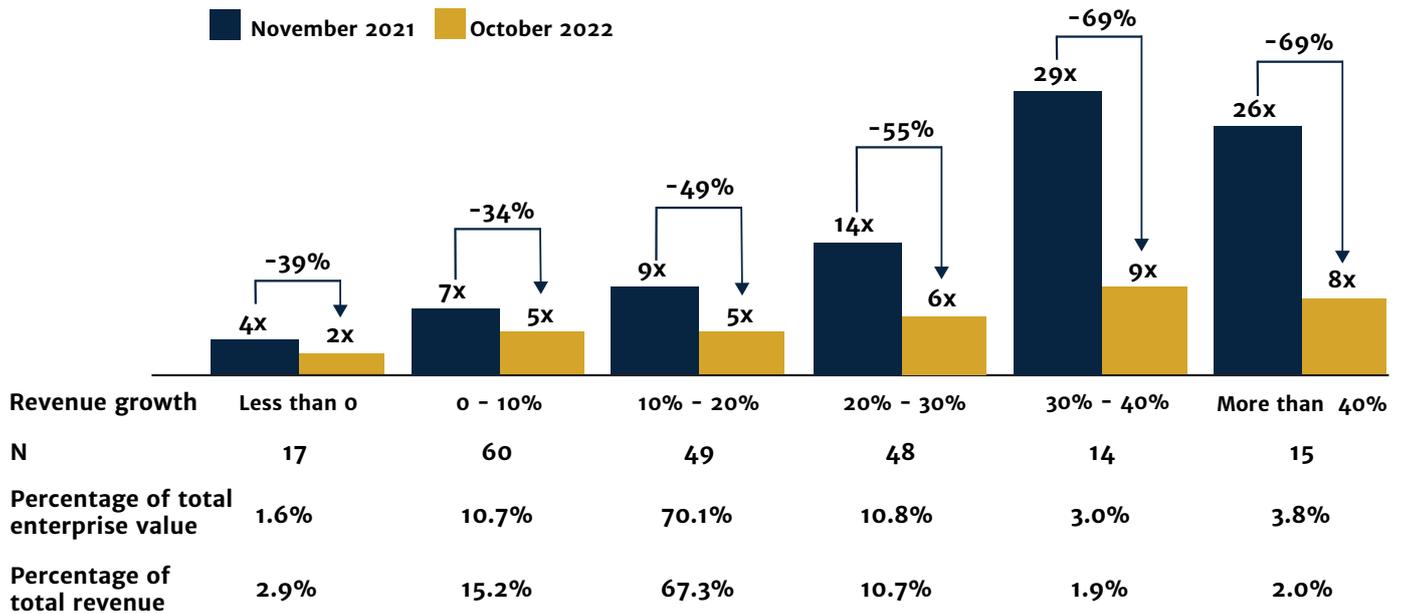
Global M&A Report 2023

adquisiciones en 2022. El valor de las operaciones se redujo en un 45% y el volumen de operaciones cayó en torno a un 4% en los 10 primeros meses del año en comparación con el mismo periodo de 2021 (excluidas las empresas de juegos).

Las grandes empresas con abundante liquidez que estaban dispuestas a hacer el trabajo y moverse con rapidez encontraron oportunidades para hacer grandes apuestas estratégicas en 2022. La fortuna favorece a los audaces. Las empresas que denominamos “escaladoras”, es decir, las que realizan fusiones y adquisiciones repetidas y significativas, obtienen mejores resultados que sus homólogas menos activas, independientemente del ciclo económico. En el sector tecnológico, los “escaladores” obtienen una media del 15,7% de rentabilidad total anual para el accionista, frente a una media del 12,7% para todas las empresas estudiadas (véase Figura 12).

**Figura 12:** Las valoraciones siguen a la baja frente a finales de 2021, y las empresas de alto crecimiento han sido las más afectadas, con un descenso de hasta el 70% en 2022.

**Múltiplo de valoración en el mercado público en octubre de 2022 (valor total de la empresa/ingresos de los próximos 12 meses).**



Nota: Industria de la empresa filtrada por “servicios e infraestructura de Internet” y “software”; empresas filtradas por ingresos superiores a 50 millones de dólares en los últimos 12 meses; crecimiento de ingresos y N basados en cifras de los últimos 12 meses/próximos 12 meses de octubre de 2022; excluye empresas con datos incompletos. Fuente: S&P Capital IQ (a 4 de octubre de 2022)



## Global M&amp;A Report 2023

Esto hace que sea más un mercado de compradores para las empresas tecnológicas; tienen más efectivo en un momento en que hay una abundancia de activos de crecimiento atractivos entre los que elegir. Mientras tanto, la competencia del capital riesgo (PE), que había ganado impulso de forma constante durante la última década, ha disminuido, con las empresas de PE representando sólo el 38% del valor de las operaciones durante los nueve primeros meses de 2022, por debajo del 43% durante el mismo período de 2021. Al mismo tiempo, el mercado de OPV se ha congelado, las empresas de adquisición con fines especiales prácticamente han desaparecido y el crecimiento del capital se ha ralentizado, todo lo cual limita la capacidad de un objetivo para recaudar dinero y favorece las adquisiciones estratégicas.

¿Por qué tantas empresas siguen manteniéndose al margen cuando parece que el momento es propicio para comprar? Algunas esperan a que los precios sigan bajando. Consideran que el marcado descenso de la actividad indica que las valoraciones aún no han tocado fondo y que todavía hay tiempo para esperar. Sin embargo, la historia nos dice que, en última instancia, es la ambigüedad, y no las recesiones, lo que ralentiza los mercados de fusiones y adquisiciones tecnológicas.

Pero a medida que los ejecutivos van conociendo las operaciones que tienen ante sí, algunos reconocen que no se puede esperar hasta que haya pasado lo peor. Una vez que disminuya la incertidumbre, aunque sigamos en recesión, es probable que la actividad repunte y se habrá perdido una oportunidad de oro.

## Todo depende de la velocidad

Así que, en medio de la incertidumbre, ¿cómo se consigue la convicción necesaria para abandonar el banquillo?

**Hay que ser rápido.** Las empresas tecnológicas que forjaron operaciones ganadoras en anteriores periodos de incertidumbre macroeconómica y recesión actuaron con rapidez mientras se mantenía el desequilibrio entre la oferta y la demanda y mientras otros compradores esperaban. La incertidumbre y las recesiones ofrecen oportunidades de compra temporales, y los compradores sofisticados saben que si no se mueven con rapidez, alguien más lo hará.

**Esté alerta.** Sepa exactamente qué tipo de objetivo desea comprar manteniendo fresca su estrategia y actualizando los análisis sectoriales prioritarios. Así, cuando surjan oportunidades, será fácil lanzarse a la batalla. Los que no tengan un plan proactivo deberían empezar a elaborarlo ya.

**Turbo acelerar la diligencia.** Ejecute la diligencia debida con rapidez, minuciosidad y atención a la integración, con el apoyo de fuentes de datos externas.





Industrias

## Fusiones y adquisiciones en la banca: Tres tipos de operaciones para el 2023

Los bancos persiguen tres tipos de acuerdos para navegar en un sector cambiante.

Por Daniele Funaro, Katrina Cuthell y Matt Keith.

En pocas palabras

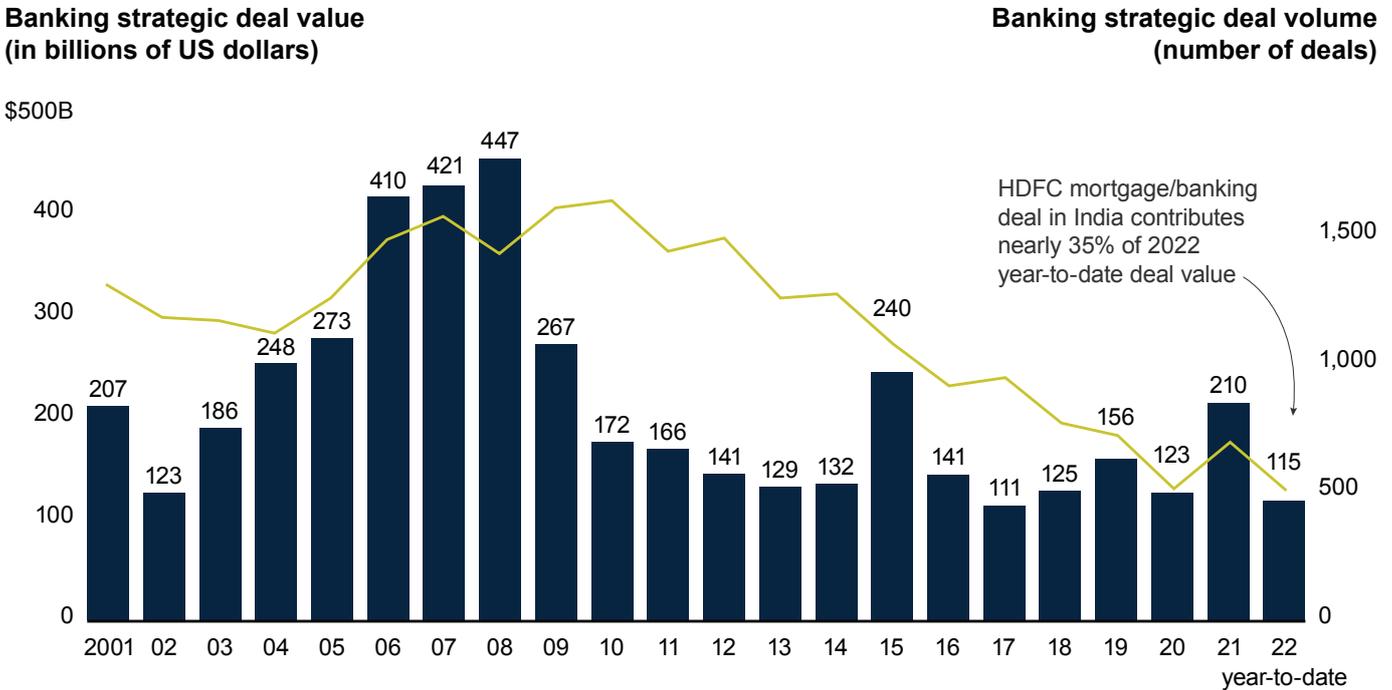
- Más de la mitad del total de fusiones y adquisiciones bancarias en 2022 correspondió a operaciones valoradas en más de 5.000 millones de dólares, frente a alrededor del 25% en los 10 años anteriores.
- Para mejorar las operaciones en la recesión, muchos bancos venderán o encontrarán socios para las unidades que no sean fundamentales o de escala inferior, que requieran una inversión significativa.
- Más bancos están adquiriendo para establecer un nuevo motor de crecimiento, ampliar su oferta actual de productos y servicios y adquirir capacidades y competencias distintivas.

Al igual que en muchos otros sectores, la actividad de fusiones y adquisiciones en el sector bancario se estancó a mediados de 2022 debido a la subida de los tipos de interés y las crecientes preocupaciones macroeconómicas (véase figura 13). Pero esperamos que en 2023 haya más bancos que recurran a las fusiones y adquisiciones para aplicar estrategias que les posicionen mejor en un sector que sigue evolucionando rápidamente.



Global M&A Report 2023

**Figura 13:** El valor y el volumen de las operaciones bancarias disminuyeron a partir de 2021.



Note: Strategic banking industry includes corporate deals and private equity add-ons  
Source: Dealogic as of October 31, 2022

Varias tendencias harán de las fusiones y adquisiciones una opción atractiva. La subida de los tipos de interés impulsará el crecimiento de los beneficios de los bancos saneados, mientras que una recesión podría obligar a los bancos menos sólidos a fusionarse o vender. En Europa y otras regiones donde la banca está fragmentada, los reguladores apoyan las operaciones a gran escala. A medida que surgen opciones digitales y cambian las necesidades de los clientes, los bancos están determinando dónde quieren jugar y cómo quieren competir. Buscan vender activos no esenciales y adquirir nuevas capacidades para aplicar su estrategia de cartera de forma más rápida, más barata y más eficaz de lo que podrían hacerlo por sí solos. Es de esperar que se produzcan más operaciones similares a la adquisición de neobank 86 400 por parte de National Australia Bank en 2021 para impulsar el crecimiento de su banco digital UBank.

Esperamos ver tres tipos de operaciones estratégicas en 2023: operaciones de escala para la consolidación, operaciones de alcance para centrarse en el núcleo y operaciones para un nuevo motor de crecimiento. Más de la mitad (51%) del total de fusiones y adquisiciones bancarias en 2022 correspondió a operaciones valoradas en más de 5.000 millones de dólares, frente al 25% de los 10 años anteriores.



## Ofertas de escala para la consolidación

Ya hemos visto cómo BMO Financiera anunciaba la compra de Bank of the West a BNP Paribas por valor de 16.300 millones de dólares, lo que permite al banco con sede en Canadá casi duplicar su presencia en Estados Unidos. La operación también permite a BNP realizar un movimiento estratégico al salir de EE.UU. para hacer caja e invertir importantes recursos en posibles operaciones en otras zonas geográficas. Otra operación a escala de 2022 fue la adquisición de First Horizon por 13.400 millones de dólares anunciada por Toronto Dominion Bank, que también tiene por objeto permitir a un banco canadiense ampliar su presencia en Estados Unidos.

Los bancos que persiguen fusiones y adquisiciones a gran escala en el incierto entorno macroeconómico actual requieren una comprensión clara de la salud de su negocio y de la capacidad de su infraestructura operativa para integrar nuevos activos. También necesitan centrarse más en la diligencia debida de lo que están acostumbrados (véase “Tiempos difíciles: devolver la diligencia a la diligencia debida”). Por ejemplo, los adquirentes deben someter a prueba la capacidad de la posible operación para crear valor en distintos escenarios. Esto significa asegurarse de que la calidad del capital del objetivo se mantendrá. También es fundamental saber si la infraestructura digital del objetivo (es decir, cómo gestiona los datos) es adecuada y fácil de integrar. Los compradores deben asegurarse de que los mejores talentos estarán protegidos y se integrarán correctamente. E incluso en zonas geográficas en las que los reguladores fomentan la consolidación, es importante invertir tiempo desde el principio para anticipar y satisfacer cualquier posible preocupación regulatoria.

## Acuerdos de alcance para ayudar a un banco a centrarse en su núcleo

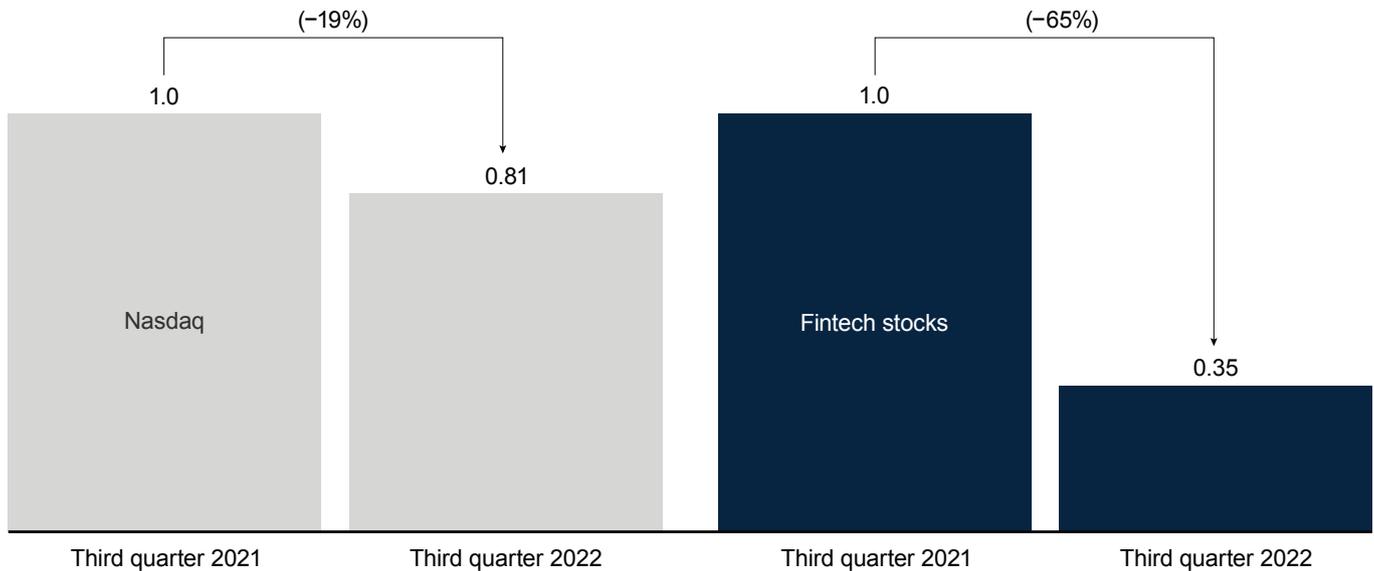
Las recesiones son un momento para que las empresas mejoren sus operaciones y se centren más en dónde deben invertir sus recursos. Para muchas, la respuesta será vender o buscar socios para las unidades que no son fundamentales o de escala inferior, sin una clara ventaja competitiva, y que requieren una inversión significativa. En Australia, todos los bancos se han desprendido de sus activos de gestión de patrimonios o están en proceso de hacerlo. Los agentes especializados y los fondos de capital riesgo están cada vez más dispuestos a invertir en este tipo de operaciones, aprovechando la menor competencia y las valoraciones más favorables en una recesión. Los vendedores deben asegurarse de que lo que venden tiene un rendimiento constante y de que el acuerdo establece claramente los límites de los activos. También es importante: encontrar un comprador con una fuerte ventaja de paternidad y que pueda convertirse en una fuente de futuros negocios.

## Ofertas para un nuevo motor de crecimiento

Las llamamos empresas Engine 2. Son nuevos negocios dentro de empresas existentes que utilizan las ventajas de escala del negocio principal y de su base de clientes para crecer más rápido de lo que podría hacerlo una nueva empresa. Algunos bancos persiguen activos fintech innovadores que les permitan ampliar su oferta actual de productos y servicios, así como dotarse de capacidades y competencias distintivas. En cualquier caso, es una oportunidad para diversificar y mejorar las fuentes de ingresos. Las valoraciones de las fintech han caído significativamente en 2022 (véase figura 14).



## Global M&amp;A Report 2023

**Figura 14:** Las fintech han experimentado descensos significativos en sus valoraciones.**Stock price relative to third quarter 2021**

Note: Fintech stocks represented by ARK Fintech Innovation ETF top 10 holdings (47% of total assets), including Square (now Block), Shopify, PayPal, Sea Limited, Zillow, JD.com, Twilio, Coinbase, MercadoLibre, and Pinterest  
Sources: CB Insights; Yahoo Finance

Más bancos seguirán el camino de JPMorgan Chase, que en 2021 compró Nutmeg, un asesor digital independiente de gestión de patrimonios, para complementar el lanzamiento de su marca Chase en el mercado británico de banca online. Siguió esa adquisición en 2022 con la compra de la empresa de tecnología de pagos en la nube Renovite. El movimiento ayuda a JPMorgan Chase a modernizar su infraestructura tecnológica y a crear una mayor flexibilidad para sus capacidades de adquisición de comerciantes a nivel mundial. En otra operación de 2022, Société Générale acordó comprar una participación mayoritaria en la tecnología financiera de pagos PayXpert. La adquisición de este activo refuerza las soluciones de pago del banco en Europa para comercios minoristas y en línea.

Estas operaciones requieren consideraciones especiales. La primera es garantizar la calidad y el carácter distintivo de los componentes digitales y cómo se integrarán en la estrategia del comprador. Además, dado que existe un alto riesgo de perder talento en los acuerdos de capacidad de alcance, las mejores empresas crean un enfoque especializado para retener el talento. Por ejemplo, en la medida de lo posible, desarrollan un programa para contratar talentos de misión crítica como si fueran empresarios, es decir, con independencia y una compensación a medida.



## Global M&A Report 2023

### Reconocimientos

Este informe ha sido elaborado por el equipo directivo de la práctica Global M&A and Divestitures de Bain & Company.

Los autores desean dar las gracias a los numerosos miembros del equipo directivo de Bain que han contribuido con artículos al informe de este año.

Este trabajo se basa en estudios secundarios de mercado, análisis de información financiera disponible o facilitada a Valoria y una serie de entrevistas con participantes del sector. Valoria no ha verificado de forma independiente ninguna información de este tipo facilitada o disponible para Bain y no hace ninguna declaración o garantía, expresa o implícita, de que dicha información sea exacta o completa. La información financiera y de mercado proyectada, los análisis y las conclusiones contenidas en este documento se basan en la información descrita anteriormente y en el juicio de Valoria, y no deben interpretarse como previsiones definitivas o garantías de rendimiento o resultados futuros. La información y análisis aquí contenidos no constituyen asesoramiento de ningún tipo, no están destinados a ser utilizados con fines de inversión, y ni Valoria ni ninguna de sus filiales o sus respectivos funcionarios, directores, accionistas, empleados o agentes aceptan ninguna responsabilidad con respecto al uso o confianza en cualquier información o análisis contenido en este documento.



## Aviso legal

### Propósito de este material

Este material sólo tiene fines informativos.

### Confidencialidad

Este material es confidencial y para uso de los clientes. No debe ser distribuido a o por otras personas ni duplicado sin el consentimiento y permiso de Valoria Capital Partners SAPI de CV o en su caso Valoria Investments ESP SL.

El material contenido en este folleto tiene por objeto informar sobre los servicios ofrecidos por Cross Finanz y sus oficinas afiliadas en todo el mundo. Los servicios de banca de inversión se ofrecen a través de Valoria Capital Partners SAPI de CV o en su caso Valoria Investments ESP SL.

Si tiene alguna pregunta o comentario sobre esta presentación, póngase en contacto con el representante original de Valoria Capital Partners SAPI de CV, Valoria Investments ESP SL.

