



# M&A + BUSINESS TRANSFORMATION, UN ENFOQUE COMBINADO ÚNICO EN EL MERCADO

En los últimos años, FTI Consulting ha construido un equipo multidisciplinar muy fuerte para los servicios relacionados con banca de inversión (FTI Capital Advisors) y de Business Transformation (BT). En el contexto actual, uno de los más complejos de las últimas décadas, el enfoque diferencial de FTI Consulting huye de la clásica aproximación puramente financiera del M&A dando paso a una visión más estratégica y centrada en la operativa de las compañías para crear valor.

## // ¿En qué consiste su enfoque combinado de los servicios de M&A y de Business Transformation?

Consiste en combinar las capacidades de banca de inversión, las de consultoría estratégica y de optimización de operaciones para conseguir la mejor combinación entre inversor y target, evitar problemas de integración de los negocios y acelerar la consecución de valor para el inversor. Esto nos permite ayudar a nuestros clientes de extremo a extremo, desde la creación o ajuste de la estrategia corporativa hasta la mejora del rendimiento operativo de sus compañías, ya sea en top-line o costes, pasando por la identificación, lanzamiento o adquisición de nuevos negocios.

## // ¿Cómo apoyan a sus clientes desde el área de M&A de FTI Capital Advisors?

En FTI Consulting trabajamos como un único equipo. A diferencia de otros bancos de inversión, contamos con la ayuda de especialistas sectoriales de nuestros equipos de consultoría que nos pueden apoyar cuando ejecutamos transacciones de M&A. Muchos de ellos han ocupado previamente posiciones de CEO o CFO en multinacionales y aportan un conocimiento diferencial. En ciertos deals, forman parte del equipo de la operación y se encargan de dar su visión en temas como hipótesis operativas del plan de negocio, perspectivas del sector, competidores, palancas de valor potenciales, etc. En FTI Consulting tenemos más de 6.000 empleados en 30 países dedicados exclusivamente a asesorar a clientes en materias que requieren una alta especialización. Este gran equipo de expertos nos hace únicos en el mercado y nos permite, por ejemplo, en operaciones de venta, no solamente desarrollar el mejor equity story posible, sino también identificar y llegar a todos los posibles compradores internacionales.

## // Se trata de un ángulo distinto al asesoramiento de M&A tradicional...

El contexto actual es, de largo, uno de los más complejos de las últimas décadas. Por un lado, tenemos fuerzas que facilitan en cierta medida

la inversión de fondos o corporaciones: exceso de liquidez, competencia, apetito por inversiones alternativas... Por otro, seguimos con cierta incertidumbre en un mundo no post-Covid, sino con Covid-19 que muestra, entre otros aspectos, un shock de oferta y tensiones geopolíticas junto con una transformación tecnológica y energética planificada top-down desde los organismos públicos. En este contexto, la clásica aproximación puramente financiera puede no ser la más adecuada para navegar en un entorno cada vez más complejo y de mercado altamente competitivo. Nuestro enfoque aporta una visión estratégica para identificar ganadores y perdedores en cada industria y adyacentes, dadas sus capacidades, las tendencias de negocio y la evolución de los clientes o consumidores. En segundo lugar, ofrecemos un conocimiento industrial experto que identifica riesgos y oportunidades operativas que vayan más allá de un proceso tradicional de adquisición, incorporando tendencias tecnológicas y de modelos de negocio que puedan impactar en la configuración futura de la compañía y en el valor añadido al portfolio preexistente. Se suele olvidar que a las empresas objetivo les interesa hablar un lenguaje operativo y no tan financiero. En muchas ocasiones, esa es la diferencia entre

conseguir un target o no cuando compites con otros inversores. Los decisores de la compañía objetivo quieren saber cómo van a poder crecer ellos mismos y sus equipos a nivel profesional y no solo a nivel de cifras de negocio o del importe que reciban en la transacción. Y, en tercer lugar, anticipación en la formulación de iniciativas para la consecución de valor. Además, somos diferenciales en dos aspectos clave para que todo esto se haga realidad: acompañamiento al equipo con desarrollo y puesta en marcha de planes de acción; y utilización de herramientas analíticas para un diagnóstico rápido que aceleran cada uno de los procesos de identificación del valor.

## // ¿Qué ventajas tiene para el private equity?

La competencia entre fondos de private equity es cada vez mayor y esto está desencadenando un proceso inflacionario en las valoraciones y múltiplos de las compañías. Poder dar a nuestros clientes un conocimiento más profundo sobre las posibles palancas de valor de la compañía que están considerando comprar, les permite valorar con mayor precisión su potencial y así poder ganar procesos competitivos. Los private equities nos comparten dos grandes inquietudes. Por un lado, en un contexto pre-deal,

requieren una visión profunda de lo que se van a encontrar desde un punto de vista operativo. Conocer bien las tendencias de mercado o el posicionamiento de una compañía, en un contexto altamente competitivo, ha dejado de ser diferencial para llevar a éxito una transacción. Sin embargo, aquellos bidders que más claro tienen qué hacer para extraer el mayor



De izqda. a dcha.: **Ernesto Plevisani** (M&A), **Juan Carlos Raposo** (M&A), **Eduardo Díaz** (Business Transformation), **Ismael Soto** (Business Transformation)

valor de un target y cómo llevarlo adelante, tienen más capacidad de discernir cuáles son las oportunidades atractivas y llevarlas a buen puerto. Por otro, en las compañías de portfolio, los fondos se enfrentan con frecuencia a contextos en los que el equity story ha dejado de tener validez. En estos casos, es fundamental reformular la visión y estrategia de la compañía, pero con

facilitarán la consecución de valor y la aceleración de un posible exit atractivo si esa es la estrategia.

### // ¿Llegarán las reestructuraciones de las que tanto se hablaba tras el confinamiento?

Los cambios regulatorios y los planes de mantenimiento de las compañías han dejado en suspensión los procesos de reestructuración tal

un 14% ha visto como su modelo no encaja con las nuevas reglas del mercado en solo 12 meses. Esto hace que tanto estas compañías como la economía en su conjunto puedan tener que abordar procesos de reestructuración. De todas formas, si previamente se puede mejorar la rentabilidad operativa y el crecimiento orgánico de los negocios puede no ser necesario reestructurar.



### Juan Carlos Raposo

Responsable de  
FTI Capital  
Advisors



### Eduardo Díaz

Responsable de  
Business Transformation  
de FTI Consulting



“ Se suele olvidar que a las empresas objetivo les interesa hablar un lenguaje operativo y no tan financiero. En muchas ocasiones, esa es la diferencia entre conseguir un target o no cuando compites con otros inversores ”

un enfoque pragmático, con generación de valor tangible en el corte plazo.

### // Muchas transacciones dan paso a una posterior transformación de negocio ¿Puede el M&A impulsar nuevos procesos de BT?

La clave es que esto ya comienza desde los momentos previos a la adquisición. El equipo, ya desde etapas tempranas de identificación de targets, tiene en cuenta las posibles palancas de creación de valor y transformación del negocio, así como las dificultades de carve-out e integración, como criterios adicionales a la hora de valorar las empresas o negocios candidatos. Esto recoge tanto el fit del modelo operativo, el talento y la organización existentes como dimensiones que

y como los conocíamos. Este primer semestre de 2022 va a ser de transición dado que hay varios cambios regulatorios en camino en esta materia, la necesidad de abordar reestructuraciones de financiaciones avaladas por el ICO, fin de la moratoria concursal, ERTes, etc. En todo caso extender una situación que siga sin resolver el sobre-endeudamiento de las compañías solo puede hacer más daño al tejido empresarial y falta de competitividad ante otros competidores. También hay que tener en cuenta que algunas compañías han aprovechado el oxígeno de los cambios regulatorios y otras ayudas para transformarse. Sin embargo, nuestro último Resilience Barometer del 2021 recogía que el 53% no gestiona proactivamente la obsolescencia de su modelo de negocio y que

### // ¿Su doble enfoque ha sido clave en pandemia?

Nuestro enfoque combinado M&A+BT ha permitido encontrar mejores oportunidades a los inversores, incluso haciendo posible operaciones con compañías que no estaban en venta pero que tenían encaje estratégico para nuestros clientes. Además, con este enfoque podemos identificar el verdadero potencial de valor del target. Y, si pensamos en un proceso de venta, de igual forma hemos podido ampliar a un horizonte más amplio de inversores precisamente construyendo un mejor equity story. ensamos en un proceso de venta, de igual forma hemos podido ampliar a un horizonte más amplio de inversores precisamente construyendo un mejor equity story. &