

New banking:

3. Alianzas, fusiones
y adquisiciones

03. Alianzas, fusiones y adquisiciones

Que **las fusiones y adquisiciones aumentan en España no es algo nuevo** y que el sector financiero en España¹ esta concentrándose desde hace ya varios lustros, no se le escapa a nadie. Como vemos en la figura 1, el proceso ha sido imparable desde hace ya más de 15 años.

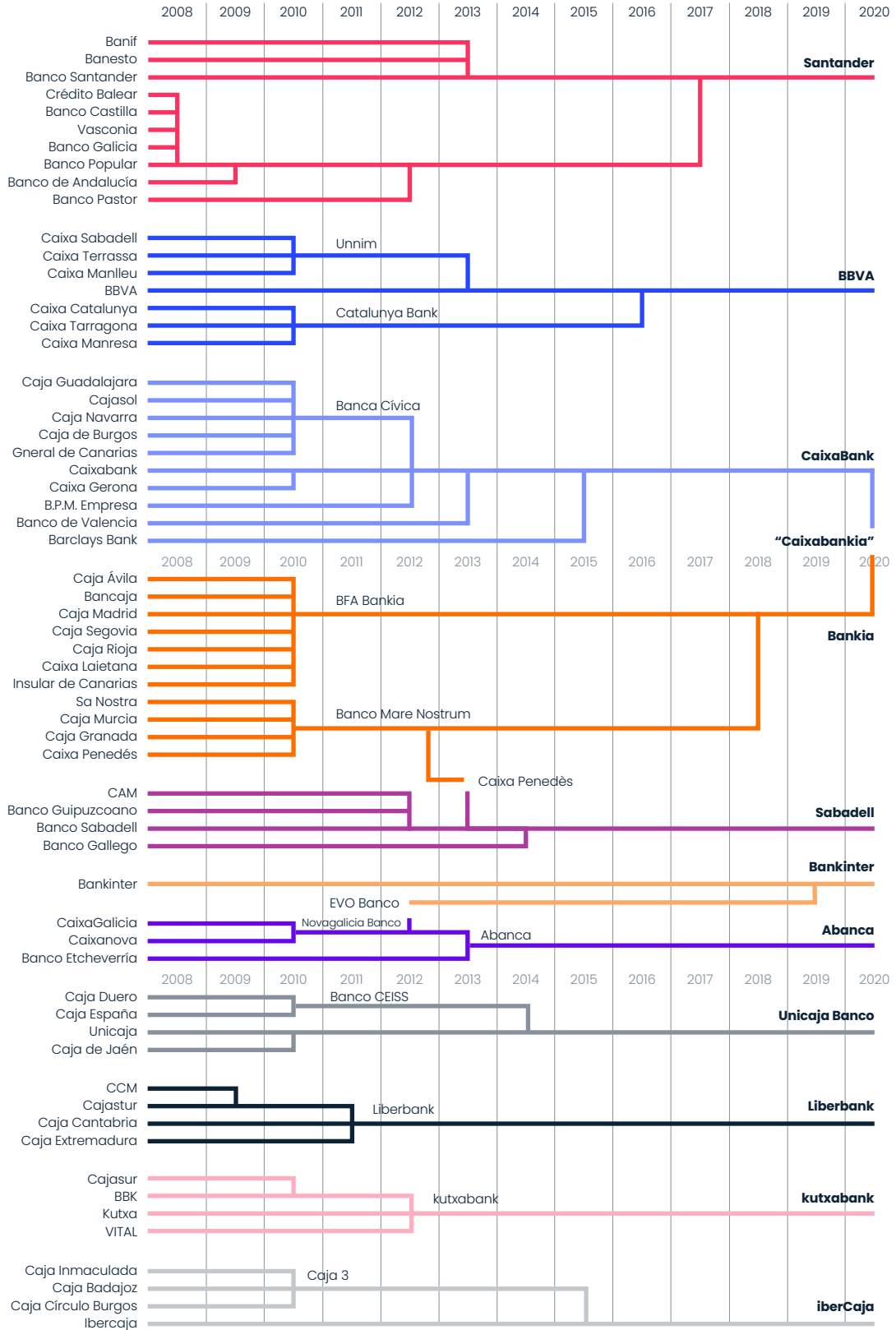
Acorde al Banco de España y con datos del BCE, el número de entidades de crédito ha caído un 43% entre 2008 y 2016, dándose además una concentración del mercado: si en 2008 las cinco mayores entidades acaparaban el 42% del mercado en términos de activos, ocho años después su cuota conjunta de mercado se situaba en el 61,8%, sin contar la reciente adquisición de Bankia por parte de CaixaBank.

Estos movimientos han tenido siempre un objetivo de escala y rentabilidad: en un sector con el entorno que vimos en la introducción, especialmente los bajos márgenes, solo se puede sobrevivir logrando tanto cuota de mercado como generando eficiencias en costes, y todos estos movimientos que se han visto en los últimos años estaban y están encaminados a intentar lograrlo.



1. "Concentración y competencia bancaria en España: el impacto de la crisis y la reestructuración". 2018. Banco de España

Concentración bancaria en España



Fuente: Asociación Española de Banca

UN NUEVO MAPA COMPETITIVO

No obstante, la escala y la rentabilidad no es el único objetivo cuando hablamos de fusiones y adquisiciones en el sector financiero.

También **la diversificación geográfica, la mejora de la posición competitiva y un aumento de la capacidad de generar valor para el consumidor, por medio de la venta cruzada de productos, son motivos por los cuales se producen.**

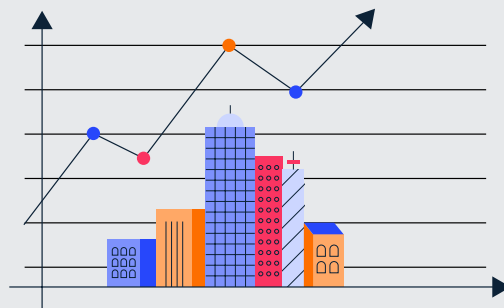
Y en este caso, las fusiones y adquisiciones ya no se producen tanto entre entidades financieras clásicas, sino a lo largo y ancho del creciente sector financiero.

La década que ha transcurrido desde la crisis financiera mundial ha sido testigo de una ola de innovación en los servicios financieros, lo que ha atraído a nuevos *players*, desde *Startups* de *fintech* hasta *bigtech* como Apple Inc. y Google, de Alphabet Inc.

Estos nuevos participantes presionan a los bancos aumentando la competencia de precios en la industria y potencialmente llevando a la mercantilización de algunos productos bancarios.

Si bien las *fintech* han proliferado a gran velocidad, lo cierto es que, por ahora, continúan siendo de pequeño tamaño, se centran en nichos específicos, se encuentran en las primeras etapas de desarrollo, no se ven particularmente favorecidas por el marco regulatorio existente y, sobre todo, carecen de la inversión necesaria para convertirse en verdaderos competidores para los bancos tradicionales. **Ese escenario de crecimiento abrupto anticipa la futura concentración del mismo.**

Por otro lado, los neobancos o los gigantes tecnológicos, si realmente penetran en el mercado, sí son potencialmente y a corto plazo una mayor amenaza para los bancos tradicionales e igualmente **conllevarán movimientos corporativos en el futuro en diversos sentidos.**



4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS POSIBLES

Ante esta situación de cambio en el mapa competitivo, las entidades financieras han desarrollado diversas estrategias:



Algunas entidades han tratado de **renombrar su imagen como compañías tecnológicas**, en parte para atraer a los talentos difíciles de conseguir. Esta estrategia de reposicionamiento no ha demostrado aún una mejora de los resultados financieros o incremento en la creación de valor para accionistas e inversores.



También nos encontramos con aquellas entidades que han optado por **lanzar sus propios bancos o marcas digitales**, como Openbank by Santander o Imagine by Caixabank. Esta estrategia corporativa de lanzamiento de nueva marca, servicio y producto en canales digitales conlleva ir incorporando los aprendizajes de sus bancos digitales a sus estructuras bancarias tradicionales existentes, con un horizonte de integración complejo y a largo plazo.



Otros bancos han seguido un **modelo de inversión directa**, como el Banco de Sabadell, a través de su empresa corporativa Innocells; BBVA, a través de Sinnovation Ventures y Holvi; y Bankia, a través de su acelerador de arranque Bankia Fintech de Insomnia. Todavía está por ver el retorno de tales inversiones en la cuenta de resultados de las entidades y cómo se monetizan dichas inversiones.



Las restantes han afrontado ese nuevo mapa competitivo asociándose o adquiriendo algunos de estos nuevos actores con un foco tanto defensivo como de acceso a nuevas tecnologías, como fue el caso de EVO, comprado por Bankinter en 2018 o como con Ripple y Banco Santander, quienes se asociaron para ofrecer soluciones de pago globales utilizando la tecnología blockchain. El enfoque expansivo vía adquisiciones de los bancos en este sentido se encuentra muy activado y, por ello, se esperan más compras que inversiones.

LA CONCENTRACIÓN BANCARIA ACTUAL

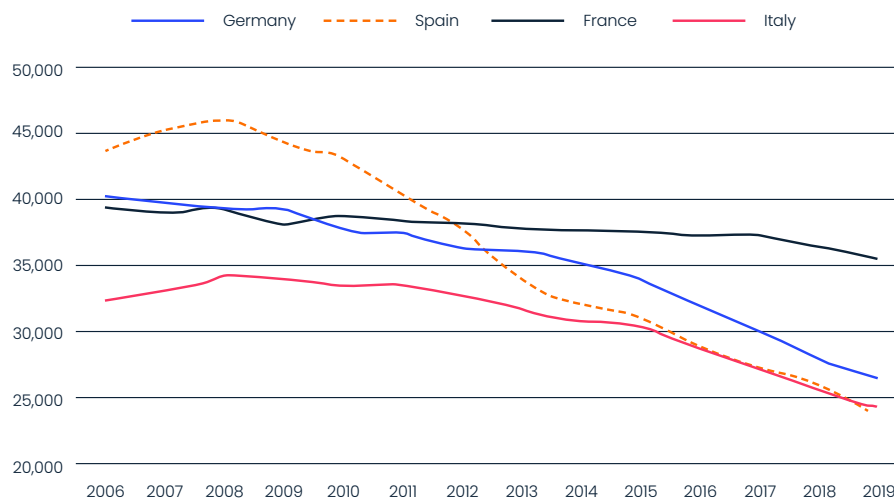
1. Las compras y fusiones ya no son lo que eran

Si bien las fusiones y adquisiciones entre entidades financieras dentro de España se seguirán dando a corto y medio plazo en base a la escala y rentabilidad, lo cierto es que hay poco espacio para numerosas operaciones, debido ya a la concentración producida en los últimos 15 años.

Como ejemplo de esas eficiencias, podemos ver en la infografía cómo el número de oficinas bancarias en España ha disminuido hasta más de la mitad, desde que comenzó la primera ola de fusiones y adquisiciones.

Sin embargo, sí asistiremos a medio y largo plazo, y una vez que se avance en la armonización financiera dentro de la Unión Europea, a una ola de fusiones y adquisiciones en el entorno europeo, donde voces desde Bruselas animan a ir avanzando en una concentración bancaria.

Ahora bien, **donde sí se producirá un alto número de operaciones será en el nuevo entorno competitivo en el que las entidades conviven, y donde veremos numerosos movimientos corporativos entre entidades financieras, neobancos, gestoras, agencias de valores y fintech durante los próximos años.**



Fuente:
ECB, Scope Ratings

2. Los objetivos están cambiando

Además, los motivos de las fusiones y compras no serán únicamente los clásicos beneficios de escala que movieron la concentración entre entidades financieras tradicionales reflejados en costes más bajos y mayores ganancias.

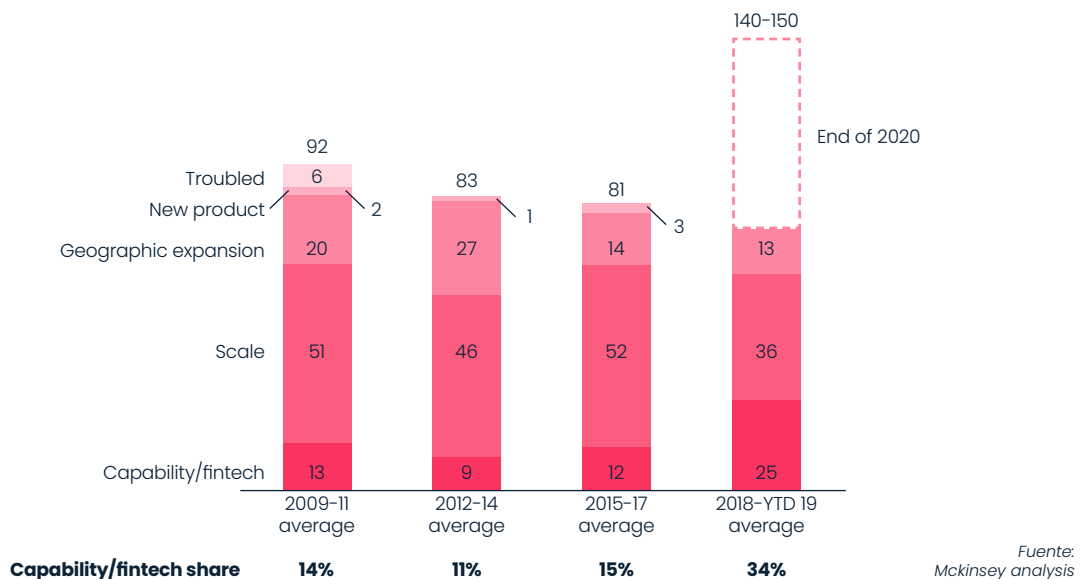
En este nuevo marco de concentración, se buscará especialmente la mejora de la posición competitiva, la adquisición de nuevas capacidades y competencias, así como la creación de valor para el consumidor por medio de la venta cruzada de productos.

Podemos ver en el gráfico desarrollado por McKinsey cómo en el mercado estadounidense son las fusiones y compras de fintech y capacidades las que más están aumentando.

Asimismo, como ejemplos fuera de las entidades bancarias tradicionales, podemos mencionar la adquisición por parte de PayPal de la empresa sueca de pagos iZettle por valor de 2.200 millones de dólares en mayo de 2018 y posteriormente la adquisición de HyperWallet, que se encarga de los pagos de los vendedores *online* o la compra de Mastercard por casi 3.200 millones de dólares por parte del brazo de servicios corporativos de la plataforma de pago Net, que añadió las llamadas capacidades de cuenta a cuenta (A2A).

Number of deals increasing after multi-year decline; now large share of capability/fintech deals.

Number of transactions based on strategic intent, US



3. Las exigencias ahora son elevadas

Podemos decir, por tanto, **que respecto a fusiones y adquisiciones en el sector financiero:**

- **Estamos en los prolegómenos de la primera ola en la banca tradicional y los mercados de capitales en el mercado europeo en su conjunto.** El compromiso del Banco Central Europeo de suprimir barreras a las fusiones y adquisiciones probablemente desencadenará, a medio plazo, una consolidación regional a medida que los bancos europeos, fuertes y bien capitalizados agilicen sus tareas de crecimiento. Esto exige que las entidades de alcance europeo pongan el foco en la identificación de las entidades que en mayor medida puedan mejorar su alcance y rentabilidad y comenzar a establecer acercamientos políticos y corporativos.
- **Estamos en los últimos coletazos en la banca tradicional en España,** acelerándose su concentración final. Esto exigirá a las entidades involucradas poner el foco en la sincronización y encaje de sus modelos comerciales, sistemas, tecnología y cultura.
- **Estamos al comienzo de la ola en el sector financiero en su conjunto, y se seguirá acelerando durante los próximos 10 años,** hasta que se alcance el punto óptimo de concentración, con un número relativamente pequeño de *players* con un gran alcance y una amplia variedad de servicios. Esto exige a las entidades y *players* que conforman el mapa competitivo, altas capacidades estratégicas, así como agilidad para el ajuste, transformación y encaje de sus negocios y, sobre todo, de sus organizaciones.

En la medida en la cual las entidades que forman parte de una fusión sean capaces de desarrollar modelos de transformación comercial conjunta y a la vez de encaje organizacional, podrán crear valor y sobrevivir. Quien no sea capaz, se quedará fuera del mercado.



DIFICULTAD PARA CREAR VALOR

Es conveniente, no obstante, insistir en un hecho: **llevar a cabo una fusión o una compra que genere valor no suele ser la norma. De hecho, más del 50% fracasan en el intento.**

Como vemos en el gráfico adjunto y tomando como base el estudio realizado por McKisney de las fusiones y adquisiciones realizadas en USA desde 2010 a 2019, todas las operaciones realizadas han perdido valor en comparación con la evolución del índice S&P500.

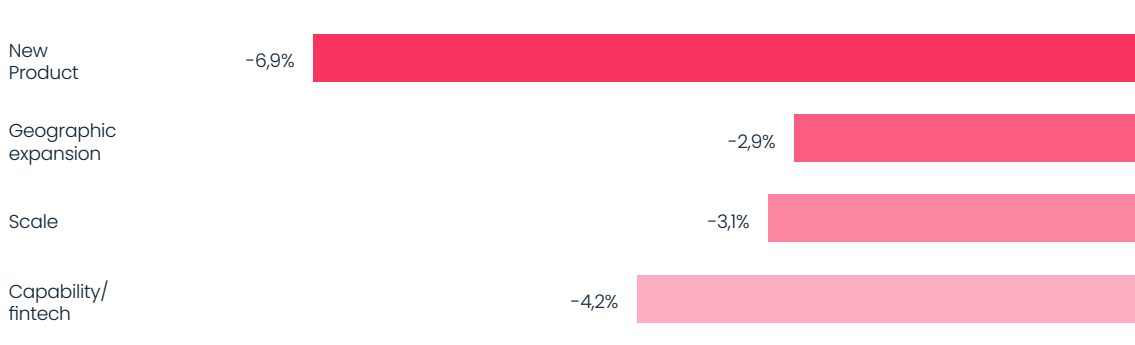
Es decir, **crear valor es difícil por medio de una fusión o compra en el corto y medio plazo.**

La experiencia y el conocimiento en relación a cómo se han desarrollado las fusiones y adquisiciones en el sector financiero durante los últimos años nos ha llevado a identificar **dos factores claves de éxito para poder crear valor.**

1. El primero es alinear **la integración tecnológica con el negocio.**
2. Y el segundo es cómo se lleva a cabo el reto de la **integración cultural para que lo pensado y previsto, realmente funcione.**



Median excess TRSI performance by strategic intent of particular transactions by US banks between 2010-19



Fuente: Mckinsey analysis

ENFOQUE PARA CREAR VALOR

El factor tecnológico

En cuanto a la integración tecnológica, es clave asegurar las funcionalidades de toda infraestructura IT y especialmente aquellas que afectan directamente a la experiencia del cliente y al cumplimiento normativo, una vez que se ha entrado en el proceso de fusión.

Para ello, una vez que la decisión tecnológica posfusión ha sido tomada en el sentido de mantener una infraestructura, sistema o arquitectura, desarrollar una nueva o integrar diversas existentes, es crucial hacerlo de forma efectiva, ágil y sin fallos.

Y es que, aunque la tecnología permite generar alrededor del 70 por ciento de las sinergias en costes de un banco, sin una planificación cuidadosa puede incrementarse fácilmente un 50 por ciento más allá de lo esperado para capturar el mismo valor.

Además, la dependencia de terceros para mantener sus numerosas *custom-built legacy platforms* complica las tomas de decisiones y las entidades financieras no siempre pueden contar con que esos proveedores brinden consejos objetivos sobre la hoja de ruta tecnológica adecuada a seguir.

En casos en los que la empresa adquirida haya sido una fintech y el objetivo fuera adquirir su tecnología, puede ocurrir que dicha tecnología supere el conocimiento y *expertise* del equipo IT de la entidad, por lo que la plataforma por sí misma no generara el valor pensado al no poderse explotar sus potencialidades.

En conclusión, las entidades financieras que han adquirido otras entidades y que han logrado el éxito siempre han partido de un plan de tecnología y sistemas completamente alineado con la estrategia de negocio, value drivers y generación de valor para el cliente.



El factor cultural

El segundo factor de éxito en una fusión o adquisición es el cultural.

La cultura ha sido identificada como el factor más importante para el éxito en una adquisición por delante de aspectos estratégicos y financieros.

Así mismo, **la incompatibilidad cultural fue identificada como la mayor barrera para el éxito de una integración** por un estudio con 109 altos directivos realizado por Watson Wyatt. Es más, **el 87% de las organizaciones dicen que la integración cultural es crítica para el éxito de una fusión** (AON Hewitt).

Además, si nos centramos en fusiones bancarias, los datos son incluso más determinantes, ya que se ha demostrado que **las diferencias culturales influyen en mayor medida en este sector sobre los resultados financieros y la eficacia del proceso de integración que en fusiones industriales** (Weber, 1996, 73 F/As, 41 bancarias y 32 industriales).

En una fusión amistosa entre dos bancos de tamaño medio, se constató que las diferencias culturales generaron una gran rivalidad entre los empleados de ambas empresas. Los empleados que vieron su cultura desplazada se sentían menos satisfechos y comprometidos que aquellos cuya cultura fue mantenida como resultado de la fusión. Esto conllevó durante un periodo de dos años una nueva política de despidos y reclutamiento para ir adaptando el equipo humano. El banco resultante seguía perdiendo valor 3 años después de la fusión.



Pues bien, a pesar de todo ello, **los procesos de fusión y adquisición en general, y en el sector financiero en particular, siguen fracasando porque a la hora de la verdad, y a pesar de las numerosas pruebas en ese sentido, no se invierte lo suficiente en planes de transformación e integración cultural, así como de adopción de tecnologías y nuevas formas de hacer las cosas**, que siempre provoca y conlleva una fusión o compra.

En definitiva, para crear valor es clave desarrollar un enfoque científico, planificado y metodológicamente robusto en cuanto a transformación del negocio y la organización, adopción de tecnologías o nuevas formas de hacer las cosas e integración y fortalecimiento cultural para acometer procesos de fusión y adquisición.



SOFTEK COMO APOYO EN M&A BANKING

En Softtek **ayudamos a las empresas involucradas en fusiones o compras a hacer realidad la creación de valor prevista.**

Entramos en el momento en el que la fusión o compra ya ha sido acordada y allí **donde el encaje tecnológico, organizacional, comercial y humano es clave.**

Para ello, ofrecemos un amplio espectro de servicios de integración, tanto de front, back y soporte, donde ponemos al servicio de nuestros clientes nuestro expertise en soluciones de integración.

A cada una de esas soluciones la dotamos de un doble enfoque:

- Por un lado, nuestro **enfoque Tech**, centrándonos en las mejores herramientas tecnológicas.
- Por otro lado, nuestro **enfoque Soft**, que alinea la tecnología con el negocio, haciendo posible que la organización logre los objetivos buscados y asegurando la adopción de las nuevas formas de trabajar.
- **Este doble enfoque es una forma de integrar que minimiza los riesgos y maximiza el logro de los objetivos buscados en la decisión de externalizar.**



Somos expertos en servicios, productos y soluciones digitales, en innovación tecnológica y en procesos ágiles de transformación.

Softtek:

Con un equipo humano de **más de 15.000 profesionales**, tenemos presencia global con sedes en Norte América, América Central, Sur América, Europa y Asia.

¿Nuestra misión? Ayudar a clientes de todo el mundo a transformar sus negocios **a través de la tecnología y la innovación**, mejorando la eficiencia, aumentando la eficacia y reduciendo los costes. Es tiempo de evolucionar.

www.softtek.com
