

MOORE BUSINESS EMBASSY / ELEVATION

CLIMBING HOLDS #4

M&A en el sector publicitario: prepararse antes de salir a vender

Confianza selectiva, crecimiento, cultura e IA como
drivers de valor

04

SECTOR
PUBLICITARIO

M&A / VALUE
CREATION

La transacción no empieza cuando aparece el comprador

En M&A, el valor no se improvisa: se construye antes, se prueba durante el proceso y se captura después del cierre.

Este informe se basa en el webinar realizado el 7 de julio de 2026 por Moore Kingston Smith sobre la actualidad del mercado de fusiones y adquisiciones en el sector publicitario El video completo puede verse en: <https://www.youtube.com/watch?v=V3rHiqBby7Y>

La señal central es clara: la confianza del mercado se mantiene, pero los compradores están siendo más selectivos. Hay capital y hay apetito por agencias relevantes, pero el foco se concentra en empresas que demuestran crecimiento, resiliencia, diferenciación y relevancia tecnológica.

Señal del mercado	Lectura Elevation	Decisión para la agencia
Compradores activos pero selectivos	La oportunidad existe, pero exige evidencia, no promesas.	Preparar métricas, narrativa, leadership team, pipeline y riesgos antes de iniciar conversaciones.
Demanda por creator, social, performance, experiencias y data	El mercado premia especialización, medición y capacidad de conectar marcas con audiencias.	Convertir capacidades dispersas en una propuesta clara, empaquetada y defendible.
La preparación comienza años antes	El valor de salida es consecuencia del sistema operativo de la agencia.	Trabajar value drivers desde hoy: reporting, equipo, márgenes, retención, propiedad intelectual e IA.
El trabajo real empieza después del cierre	El comprador compra futuro, no solo pasado.	Diseñar un plan post-deal que capture sinergias, talento, clientes y autonomía de gestión.

Idea central

Bajo el enfoque Elevation, una agencia se eleva cuando deja de mirar la venta como un evento y empieza a gestionarla como un proceso de creación de valor. El M&A no es la cima: es un nuevo tramo de escalada.

La demanda se concentra en capacidades que conectan creatividad, medición y tecnología

El mercado no busca agencias genéricas: busca plataformas de crecimiento con especialización, evidencia y potencial de integración.

Área de interés	Por qué atrae compradores	Cómo elevarla antes de una transacción
Social, creators e influencers	Las marcas aumentan inversión en marketing de creadores y engagement en plataformas digitales.	Mostrar procesos, roster, medición de campañas, contratos, compliance y capacidad de escalar producción.
Performance marketing y media buying	Vinculan actividad de marketing con resultados comerciales medibles.	Ordenar dashboards, atribución, margen por cuenta, case studies y recurring revenue.
Experiencias y activaciones	Las marcas siguen invirtiendo en interacción en vivo y experiencias memorables.	Documentar playbooks, proveedores, seguridad, rentabilidad por proyecto y capacidad regional.
Research, analytics y data	El valor crece cuando existen metodologías propias, productos recurrentes y workflows con IA.	Convertir conocimiento en productos, licencias, benchmarks, repositorios y reporting recurrente.

La demanda está migrando desde “servicios creativos” hacia capacidades que puedan ser integradas, medidas y defendidas. La creatividad sigue siendo central, pero el comprador quiere entender cómo se convierte en crecimiento, datos, eficiencia y valor futuro.

LA PREPARACIÓN EMPIEZA ANTES

Exit readiness: preparar la agencia como si mañana llegara una oportunidad

Las mejores salidas suelen ser resultado de preparación temprana: equipos, reporting, riesgos y narrativa de crecimiento.

Capa de preparación	Qué debe fortalecerse	Pregunta Elevation
Equipo de liderazgo	Dependencia del fundador, sucesión, autonomía operativa, segunda línea.	¿La agencia puede seguir creciendo si el fundador no está en cada decisión?
Reporting y finanzas	Calidad de información, márgenes, ingresos recurrentes, cash flow, rentabilidad por cliente.	¿Los números permiten explicar la historia o la debilitan?
Riesgos y contratos	Concentración de clientes, retención de talento, IP, contingencias, acuerdos con freelancers/proveedores.	¿Qué descubriría una due diligence que todavía no estamos gestionando?
Historia de crecimiento	Posicionamiento, pipeline, expansión, tecnología, casos, credenciales y plan futuro.	¿El comprador ve pasado ordenado y futuro creíble?

Climbing hold operativo

Armar un “sell-side readiness file” aunque no haya un proceso en marcha: historia, KPIs, contratos clave, mapa de riesgos, organigrama, pipeline, clientes, casos, IA, herramientas, márgenes y próximos drivers de crecimiento.

Los compradores miran el futuro más que el pasado

El desempeño histórico importa, pero la valoración se potencia cuando existe una tesis clara de crecimiento sostenible.

Driver de crecimiento	Qué evidencia busca un comprador	Cómo trabajarlo desde Elevation
Momentum comercial	Pipeline, win rate, retención, expansión de cuentas, nuevos servicios.	Instalar tablero comercial y forecast rolling de 12 meses.
Escalabilidad del modelo	Procesos repetibles, estructura por squads, uso de tecnología, margen incremental.	Diseñar playbooks y controlar horas, scope creep y rentabilidad por proyecto.
Diferenciación	Nicho, metodología, talento, datos propios, experiencia sectorial.	Convertir expertise en frameworks, productos y contenidos de autoridad.
Resiliencia	Diversificación de clientes, contratos, cash flow, adaptabilidad.	Stress-test de escenarios y protocolos de contingencia.
Relevancia tecnológica	IA, automatización, data, herramientas, eficiencia y nuevos modelos.	Crear roadmap de IA con impactos medibles en productividad y servicio al cliente.

NO EXISTE UN ÚNICO COMPRADOR IDEAL

La mejor contraparte depende del objetivo del fundador y del próximo capítulo de la agencia

Private equity, plataformas respaldadas por PE, redes y compradores estratégicos ofrecen oportunidades y trade-offs distintos.

Tipo de comprador	Qué puede aportar	Qué hay que evaluar
Private equity	Capital, disciplina, expansión, profesionalización y horizonte de crecimiento.	Presión por performance, estructura de reporting, plan de salida futuro y compatibilidad de gobierno.
Plataforma respaldada por PE	Integración a una estrategia de consolidación, cross-selling y soporte operativo.	Autonomía real, cultura, incentivos, rol del fundador y calidad del management de la plataforma.
Red / holding estratégico	Acceso a clientes, geografías, herramientas, credenciales globales y escala.	Nivel de integración, pérdida de independencia, reporting, marca y compatibilidad comercial.
Comprador estratégico independiente	Sinergias de servicios, clientes o talento con una lógica más empresarial.	Capacidad financiera, claridad del proyecto, proceso de decisión y visión compartida.

El comprador más atractivo no siempre es el que paga el mayor precio inicial. La ecuación completa incluye cash, earn-out, autonomía, cultura, oportunidades para el equipo, acceso a clientes, gobernanza y capacidad real de capturar valor después del cierre.

La valoración abre la conversación; la compatibilidad sostiene el valor

Las mejores transacciones combinan una visión compartida del crecimiento futuro con claridad sobre cómo se tomarán decisiones después del acuerdo.

Dimensión cultural	Riesgo si no se conversa	Pregunta de due diligence inversa
Autonomía	El fundador siente que vendió la empresa y perdió capacidad de construir.	¿Qué decisiones seguirá tomando la agencia y cuáles pasarán al comprador?
Talento	Pérdida de personas clave, incertidumbre interna o choque de estilos.	¿Qué oportunidades concretas se crean para líderes, equipos y nuevas generaciones?
Clientes	Confusión sobre propuesta, marca, pricing o modelo de atención.	¿Cómo mejora la transacción la experiencia y el valor para los clientes?
Gobernanza	Decisiones lentas, conflictos de prioridades o falta de accountability.	¿Cuál será la cadencia de gestión, reporting, KPIs y escalamiento de decisiones?
Propósito	La integración se vuelve puramente financiera y erosiona identidad.	¿Qué historia común explica por qué esta unión tiene sentido?

LA IA YA ES PARTE DE TODA CONVERSACIÓN

La pregunta no es si la agencia usa IA, sino cómo la convierte en ventaja competitiva

Para inversores y compradores, la estrategia de IA se volvió una pieza clave de la due diligence.

Eje de IA	Qué espera ver el comprador	Prueba concreta
Eficiencia operativa	Automatización de tareas repetitivas, reducción de tiempos y mejor utilización de talento.	Antes/después de horas por deliverable, QA, reducción de retrabajo.
Servicio al cliente	Mejor briefing, velocidad de respuesta, reporting, insights y personalización.	Casos de mejora en NPS, tiempos, dashboards o performance de campaña.
Crecimiento futuro	Nuevos productos, data, GEO, social intelligence, research y workflows recurrentes.	Roadmap de productos/servicios con IA y revenue esperado.
Gobernanza y riesgo	Políticas de uso, confidencialidad, IP, seguridad y revisión humana.	Manual de IA, matriz de riesgos, permisos, auditoría y responsables.
Talento	Equipos capaces de trabajar con IA sin perder criterio creativo ni estratégico.	Programa de upskilling, roles, playbooks y aprendizaje registrado.

Climbing hold tecnológico

Crear un “AI value memo” de 2 a 3 páginas: qué herramientas usamos, dónde impactan, qué riesgos controlamos, cómo protegemos datos/IP, qué eficiencias logramos y qué nuevas oportunidades comerciales habilitan.

Los primeros 12 meses determinan cuánto valor se captura realmente

Las oportunidades no aparecen automáticamente al firmar. Requieren integración, colaboración, relación y foco comercial.

Primeros 12 meses	Riesgo típico	Acción recomendada
Meses 1-3: estabilizar	Ansiedad interna, confusión de roles, incertidumbre de clientes.	Comunicación clara, mapa de decisiones, retención de talento y quick wins visibles.
Meses 4-6: conectar	La transacción queda en lo financiero y no genera sinergias reales.	Workshops comerciales, cruces de clientes, squads mixtos y plan de oportunidades.
Meses 7-9: escalar	Se diluyen prioridades y cada parte vuelve a su rutina previa.	Tablero de sinergias, responsables, métricas y reuniones de avance mensuales.
Meses 10-12: aprender	No se corrigen fricciones ni se institucionaliza lo que funcionó.	Debrief post-deal, actualización de plan, ajustes de gobierno y agenda del siguiente año.

Puntos de apoyo para subir el valor sin perder tracción

Cada hold representa una decisión concreta para preparar, defender y capturar valor.

Hold	Decisión concreta
1. Preparación temprana	Trabajar exit readiness años antes: liderazgo, reporting, contratos, riesgos y narrativa.
2. Crecimiento defendible	Demostrar momentum con métricas, pipeline, retención y potencial futuro, no solo historia pasada.
3. Especialización visible	Posicionar capacidades demandadas: creator/social, performance, experiencias, data e IA.
4. Reporting comprador-ready	Ordenar información financiera, operacional y comercial para acelerar due diligence.
5. IA con gobierno	Mostrar eficiencia, nuevos servicios y control de riesgos, no solo uso experimental de herramientas.
6. Buyer optionality	Evaluar distintos compradores y trade-offs: precio, cultura, autonomía, crecimiento y equipo.
7. Compatibilidad cultural	Negociar el capítulo siguiente: decisiones, talento, clientes, marca, incentivos y governance.
8. Plan post-deal	Diseñar los primeros 12 meses para capturar sinergias y evitar que el acuerdo quede en promesa.

Mensaje clave

El objetivo no es “estar en venta”. El objetivo es construir una agencia que pueda elegir mejor: seguir independiente, asociarse, adquirir, vender parcialmente o integrarse desde una posición de fortaleza.

Qué debería mirar una agencia antes de abrir una conversación

La matriz permite identificar si la agencia está lista para atraer capital o compradores, o si todavía debe fortalecer su base.

Área	Nivel básico	Nivel comprador-ready	Riesgo si falta
Finanzas	Estados y márgenes disponibles, aunque con análisis limitado.	P&L por cliente/servicio, forecast, cash flow, KPI dashboard y normalizaciones.	Menor valoración, dudas en due diligence o ajustes de precio.
Comercial	Cartera y pipeline conocidos por los socios.	Pipeline documentado, win rate, retención, expansión y casos defendibles.	El crecimiento futuro parece aspiracional.
Equipo	Talento fuerte pero dependiente del fundador.	Segunda línea, roles claros, incentivos y sucesión operativa.	Earn-out más exigente o pérdida de confianza del comprador.
Operaciones	Entrega basada en experiencia y esfuerzo.	Procesos, QA, playbooks, herramientas, profitability por proyecto.	Dudas sobre escalabilidad.
IA / tecnología	Uso informal de herramientas.	Roadmap, políticas, casos, eficiencias medibles y nuevos servicios.	La agencia parece rezagada o riesgosa.
Cultura	Identidad fuerte pero poco explicitada.	Propósito, hábitos, governance y compatibilidad conversada.	Choque post-deal y pérdida de talento.

Preparar la agencia aunque no exista una transacción en marcha

El valor de este plan es ordenar la empresa para decidir mejor, con o sin comprador.

30 días Telemetría inicial	60 días Value-building	90 días Market readiness
Relevar revenue, margen, EBITDA, cash flow, DSO, concentración de clientes y pipeline.	Armar value-driver map y priorizar 5 brechas que afectan valoración.	Preparar un sell-side readiness pack: one-pager, KPIs, casos, equipo, pipeline, riesgos y plan post-deal.
Listar contratos clave, riesgos, contingencias, IP, freelancers y proveedores críticos.	Diseñar narrativa de crecimiento: mercado, diferenciación, servicios, equipo y futuro.	Simular 3 escenarios: independencia, partnership estratégico y venta parcial/total.
Mapear capacidades demandadas: social/creator, performance, experiencias, data e IA.	Construir AI value memo y policy básica de uso, seguridad, confidencialidad e IP.	Definir qué comprador tendría mejor fit y qué condiciones no son negociables.

Reunión tipo pit wall

Una vez por mes: datos, hipótesis, riesgos, decisiones y responsables. El objetivo es que el M&A readiness no sea un proyecto paralelo, sino una disciplina de gestión.

Guion base para cápsulas de 60 a 90 segundos

Este bloque puede usarse como punto de partida para generar videos, podcasts o piezas de LinkedIn.

Cápsula	Idea central	Gancho sugerido
1. El M&A empieza antes	Las mejores salidas se preparan años antes de hablar con compradores.	“Si esperás a que aparezca el comprador, llegaste tarde a la preparación.”
2. Qué compra el mercado	Los compradores buscan growth, resiliencia, diferenciación y tecnología.	“Una agencia genérica vale menos que una capacidad clara, medible y escalable.”
3. IA y due diligence	La IA ya forma parte de la conversación con compradores e inversores.	“No alcanza con usar IA; hay que demostrar cómo crea valor y cómo se controla el riesgo.”
4. Cultura post-deal	La compatibilidad cultural puede valer tanto como el precio.	“El acuerdo no termina al firmar: ahí empieza la convivencia.”
5. Los primeros 12 meses	El valor se captura después del cierre, no automáticamente al cerrar.	“La firma es el pit stop. La carrera sigue.”

LÍNEA EDITORIAL Y FUENTES DE TRABAJO

Formato registrado para la serie Climbing Holds del sector publicitario

Estos reportes combinan información de mercado, lectura ejecutiva MBE y metodología Elevation para convertir señales en decisiones.

Elemento	Criterio de uso
Objetivo	Transformar información sectorial en recomendaciones prácticas para que las compañías se eleven.
Tono	Ejecutivo, claro, estratégico, con analogías y orientación a la acción.
Estructura	Punto de partida, lectura MBE/Elevation, señales del mercado, holds, matriz, plan 30/60/90 y contenido audiovisual.
Diseño	Identidad visual consistente: azul oscuro, celeste, blanco, tablas limpias y foco en legibilidad.
Aplicación	Reportes Word, cápsulas audiovisuales, conversaciones comerciales, workshops y contenidos de posicionamiento.