



Fernando Cabos

Socio Albia IMAP

“En salud, el mercado es global y el inversor internacional ya no es un extra, es una condición necesaria”

ALBIA IMAP es una firma especializada en asesoramiento en operaciones de M&A que acompaña a sus clientes en procesos de venta, adquisiciones y entrada de inversores en decisiones estratégicas clave. Integrada en una organización con presencia en más de 50 países y situada de forma consistente entre los diez primeros asesores de middle market a nivel global, la compañía combina especialización sectorial —con un foco destacado en salud— y una elevada actividad transfronteriza, que en España ha oscilado entre el 40% y el 60% en los últimos cinco años. Su propuesta diferencial, explican, se apoya en el alcance internacional y en un posicionamiento basado en la cercanía y la confianza como elementos centrales para construir operaciones sólidas y sostenibles.



El sector sanitario y biotech ha mostrado dinamismo incluso en periodos de incertidumbre económica. ¿Cómo valoran la evolución actual del M&A en salud en España y en el mundo?

La actividad de M&A alcanzó su máximo en 2021 y, desde entonces, el número de transacciones ha venido ajustándose. Primero impactaron los costes energéticos y de materias primas, después, la incertidumbre macroeconómica y las tensiones geopolíticas provocaron la contracción del volumen de operaciones de M&A.

Ni el sector salud ni España han sido ajenos a este ciclo, si bien, en este contexto exigente, el ajuste de la actividad de M&A en este sector en España ha sido más moderado que en el conjunto europeo, mostrándose como una de las geografías más dinámicas incluso en las actuales condiciones de incertidumbre.

De cara a 2026, anticipamos la consolidación e, incluso, intensificación del repunte de la actividad de M&A iniciado en el último trimestre del pasado ejercicio en España.

El dinamismo estará liderado por el inversor financiero y por la empresa mediana cada vez más proclive y habituada a este tipo de operaciones, en un entorno selectivo y poco favorable a las macro-operaciones.

Adquisiciones selectivas en activos innovadores, nuevos productos, junto con consolidación sectorial y expansión geográfica serán los principales motores del M&A en el sector.

¿Qué subsectores de salud están despertando mayor interés entre compradores e inversores?

En cuanto a segmentos de actividad, las transacciones en España estuvieron lideradas por Hospitales y Clínicas donde diferentes grupos e inversores financieros están adquiriendo hospitales, clínicas, centros especializados y de servicios asistenciales con el objetivo de crear grandes grupos que generen economías de escala, realicen expansión geográfica y, en subsectores muy atomizados como el de clínicas oftalmológicas, radiología o centros de estética, por citar algunos, realizar procesos de consolidación sectorial.

El siguiente sector por volumen de transacciones es el de Dispositivos Médicos-MedTech, siguiendo estrategias de adquirir tecnología, entrada en nuevos mercados o consolidación.

El tercero es el sector farmacéutico, que persigue en muchos casos la diversificación de portfolio de productos, y/o mercados, consolidación de capacidad productiva y la adquisición de activos innovadores de alto potencial.

En este sector también venimos observando un gran interés por CDMOs – CROs, siguiendo la tendencia observada desde años en otras geografías, si bien aún no muy numerosos.

“El cuarto gran foco es la salud de consumo. Dermatología y suplementos están viviendo una auténtica transformación”.

La demanda está creciendo en estos dos segmentos con una fuerza impulsada por una población cada vez más envejecida y orientada a la prevención y el bienestar. Estos sectores están viviendo una auténtica transformación: entrada de inversores procedentes de otras industrias, fuerte apetito de los fondos financieros, además, de una clara convergencia entre dermatología y suplementos, con compañías cruzando fronteras sectoriales en búsqueda de sinergias y diferenciación de sus propuestas de valor. Todo ello está dinamizando de forma muy significativa las operaciones de M&A.

“Desde el mundo farma, la lógica estratégica de entrar en estos dos segmentos es impecable.”

Incorporar a su canal productos rentables, con menor riesgo regulatorio y sin los largos plazos de I+D propios del fármaco,

además de poder aportar un sello de calidad y confianza diferencial por su origen farmacéutico. Al mismo tiempo, compañías del sector alimentación están reforzando su presencia en el subsector de suplementos, buscando capturar la tendencia hacia el bienestar preventivo. Y los inversores financieros están entrando con intensidad, creando plataformas e impulsando procesos de consolidación sectorial.

¿Quiénes están siendo los compradores más activos en el sector?

De las 141 transacciones registradas en el sector en España en 2025, 72 fueron lideradas por operadores industriales y 69 por inversores financieros. Que el inversor financiero haya protagonizado prácticamente el 50% de la actividad pone de manifiesto el fuerte interés que despierta el sector.

“En paralelo, el 51% de las operaciones con participación de compañías españolas fueron transfronterizas.”

Esto es un fiel reflejo del carácter global del sector salud, donde la innovación, la comercialización y las decisiones estratégicas trascienden fronteras. En cuanto a la geografía, las compañías nacionales del sector dirigieron principalmente su inversión hacia Portugal, Alemania, Estados Unidos e Italia. Por su parte, los inversores más activos en empresas españolas procedieron de Reino Unido, Estados Unidos, Suecia y Alemania.

¿Qué retos específicos presentan las transacciones cross-border en el ámbito sanitario frente a otros sectores?

Además de los retos existentes en otros sectores, la componente regulatoria y el “compliance” no son un detalle sino parte estructural de la operación. Y no solo por la regulación local de la compañía objetivo, sino por la capacidad real de adaptar sus productos a otros marcos regulatorios. A esto se suma otro elemento crítico: la propiedad intelectual. En muchas transacciones, uno de los mayores atractivos es precisamente la IP, patentes, formulaciones, marcas, know-how, por lo que para el inversor resulta esencial delimitar con precisión su titularidad, alcance y grado de protección.

Ahora bien, no son barreras insalvables: como hemos indicado, en 2025 el 51% del M&A fue cross-border, sino que son capas adicionales de sofisticación que elevan la complejidad, y también la exigencia, de las operaciones cross-border.

En un contexto de transformación digital, ¿qué papel juega el M&A en la innovación y escalabilidad de las empresas HealthTech y de servicios clínicos?

Juegan un papel importantísimo. En el año 2025 se realizaron 372 transacciones a nivel global en el sector de salud digital (*Healthcare Technology*) que, para ponerlo en contexto, supuso que el valor de las operaciones en este sector creciera un 151% respecto a 2024, si bien conviene poner la cifra en perspectiva: 2024 estuvo marcado por un ajuste relevante en la actividad de M&A respecto a 2023.

Más que un paso atrás, la corrección de 2024 supuso un proceso de maduración del mercado, de identificar dónde reside realmente el valor de cada activo, como se ha demostrado en 2025. Los activos integrados, con ingresos recurrentes y escalables son los más valorados frente a la pérdida de atractivo de soluciones individualizadas, basadas en proyectos y de difícil escalabilidad.

“Con ello, se ha dejado atrás la fase especulativa (ya no se trata de apostar por “la próxima app de IA aplicada al sector Salud”) para entrar en una fase más estratégica.”

En esta fase las plataformas de software, datos e IA se han convertido en infraestructuras críticas tanto para los sistemas de salud como para las empresas del sector.

El giro adoptado por el M&A en *HealthTech* se refleja en que el 70% de las operaciones han sido lideradas por empresas del propio sector, lo que evidencia la importancia estratégica de incorporar en sus procesos clínicos fundamentales plataformas integradas de IA, medicina virtual y monitorización en remoto. Por su parte, los inversores financieros también se muestran muy activos en procesos de consolidación en verticales altamente fragmentadas como las terapias digitales o la tecnología aplicada a la salud mental.

En España vivimos las mismas dinámicas: un sistema de salud pública tensionado por retos de calidad y presión presupuestaria, una base clínica y científica de primer nivel y un ecosistema en plena ebullición en IA aplicada al diagnóstico, los ensayos clínicos y la gestión hospitalaria. En este contexto, la cuestión ya no es qué papel juega el M&A en *HealthTech* sino si una compañía está preparada para ser adquirida o para liderar un proyecto de consolidación.

¿Cuáles son las claves para que una empresa del sector salud resulte atractiva en un proceso de M&A?

Desde nuestra experiencia, la primera clave de toda operación de M&A parte de una reflexión estratégica clara: qué se quiere conseguir y para qué. Una compañía resulta verdaderamente atractiva cuando tiene definido el proyecto que quiere impulsar, el sentido de ese proyecto y los recursos que necesita para llevarlo a cabo. Incorporar un socio no consiste simplemente en sumar capital, sino lo que realmente se persigue es acelerar el proyecto: objetivos definidos, liderazgo claro y palancas de crecimiento identificadas.

“Y cuando se plantea una venta, el error más común es quedarse en el relato del pasado.”

La trayectoria importa, pero para un comprador es solo el punto de partida. Lo que realmente determina el interés, y el valor, es el potencial de futuro de la compañía.

La segunda clave es la preparación y la capacidad de poner en valor los aspectos diferenciales de la empresa. No basta con tener un buen negocio; hay que saber demostrar las palancas de valor y por qué son sostenibles. Pueden estar en una tecnología diferencial, en una posición clínica sólida, en la cartera de productos, recurrencia de clientes, en la escalabilidad, etc. Y, por supuesto, en un sector como salud, no pueden existir debilidades en materia de cumplimiento, regulación y protección de la propiedad intelectual.

Tenerlo en orden no añade valor, pero cualquier área gris en estos ámbitos puede comprometer seriamente una transacción.

La tercera clave es el equipo directivo. Su papel es crucial para llevar adelante cualquier proyecto. La experiencia, la cohesión, la motivación y la credibilidad del equipo son elementos que el inversor evalúa con especial cuidado. Al ser el riesgo regulatorio y tecnológico significativo, la decisión de invertir se sustenta, en gran medida, en las personas que deben convertir el proyecto en resultados.

La cuarta clave es la ejecución del proceso. En una operación de M&A, generar competencia es esencial para maximizar el valor. Para ello, la compañía debe tener acceso a los mejores compradores potenciales, con independencia de su geografía. Un proceso competitivo, diseñado con alcance internacional, no solo amplía el universo de inversores, sino que permite optimizar las condiciones y estar en disposición de seleccionar el inversor más apropiado.

¿Pueden compartir un caso reciente de éxito en el que hayan acompañado a una empresa del sector?

En estos momentos estamos asesorando una operación que refleja muy bien el tipo de trabajo que hacemos. Se trata de una compañía biotecnológica con actividad exclusivamente en España, productos absolutamente diferenciales y escalables.

El objetivo de la empresa era incorporar un inversor que le ayudará a capturar todo su potencial. En la fase de preparación entendimos que el verdadero valor no estaba solo en captar capital, sino en activar previamente su principal palanca estratégica: la internacionalización. Por ello, estamos estructurando acuerdos de licencia en Europa, Asia y América que amplían mercado antes de lanzar la operación. Llegar al proceso con la internacionalización ya en marcha fortalece el atractivo del proyecto para el inversor.

En paralelo, estamos en conversaciones con inversores, principalmente internacionales, que ya no analizan la compañía como un actor centrado en España, sino como una plataforma con recorrido global. El valor no está solo en sus productos, sino en el interés de multinacionales por licenciarlos en distintas geografías, lo que cambia completamente la conversación.

“Cuando el crecimiento deja de ser local para convertirse en internacional, el apetito inversor se multiplica.”

¿Cómo ha impactado la internacionalización en la inversión en salud?

Como comentaba, actualmente más del 50% de las operaciones del sector salud con participación española son transfronterizas. Es un dato que refleja una realidad: en salud, la tecnología, los productos y el capital operan en un mercado global. Por eso, abordar una operación con un enfoque exclusivamente doméstico sería renunciar a parte de su potencial.

“No hablamos solo de capital, hablamos de socios estratégicos internacionales con capacidad de escalar una empresa, abrir mercados y acelerar el crecimiento.”

Es por ello que nuestra práctica está estructurada con esa lógica: desde el primer día, activamos empresas y fondos extranjeros porque el acceso a este tipo de inversor no es un “extra”, es una condición necesaria para optimizar cualquier operación.

¿Qué mensaje trasladarían a los directivos del sector que están valorando iniciar un proceso de M&A?

No existe el momento perfecto; lo importante es estar preparado. Antes que centrarse en la transacción, la compañía debe definir con claridad su estrategia, el proyecto que quiere impulsar y el socio adecuado. Las mejores operaciones se planifican con antelación y, en un sector global como el sanitario, el acceso a inversores internacionales es clave para maximizar el valor y elegir el partner idóneo.