Deloitte.

Lecciones globales, apuestas locales: cómo aplicar estrategias de M&A resilientes

Este artículo aborda la importancia de las fusiones y adquisiciones (M&A), las lecciones aprendidas a raíz de las crisis globales y las recomendaciones sobre cómo aplicar una estrategia resiliente de M&A en Ecuador.

Elaborado por Rodolfo Cappelo, socio de Asesoría y Consultoría de Deloitte Spanish Latin America

En el mundo corporativo pospandemia, las fusiones y adquisiciones (M&A, por su sigla en inglés) han dejado de ser una herramienta táctica para convertirse en una estrategia estructural de resiliencia, transformación e incluso de supervivencia para catalizar reinvenciones empresariales.

El informe de Deloitte UK, "The Path to thrive: M&A estrategies for a brave new world" (2024), plantea que las empresas que logran adaptarse a entornos de alta volatilidad lo hacen a través de combinaciones inteligentes de adquisiciones, alianzas y desinversiones. En Ecuador, un país que enfrenta desafíos macroeconómicos significativos, este enfoque no solo es aplicable, sino indispensable.

El país conserva características que se pueden apalancar para una recuperación a través de la inversión estratégica.

El contexto ecuatoriano advierte una fragilidad económica con fundamentos activables; 2024 cerró con una contracción del PIB del -2%, según el Banco Central del Ecuador (BCE), marcada por una crisis energética, un aumento en los niveles de inseguridad y un entorno político fracturado. Sin embargo, el país conserva características que se pueden apalancar para una recuperación a través de la inversión estratégica, como son: la ventaja de una estabilidad monetaria por uso del dólar, contar con una de las más bajas inflaciones de la región, la perspectiva de recuperación de crecimiento para el 2025 y mejores condiciones regulatorias por la disponibilidad de los contratos de inversión, que han sido promovidos por el gobierno nacional a través de sus diferentes ministerios.

Por otra parte, existe una necesidad urgente de renovación empresarial y relevo generacional en varios sectores económicos. Esta mezcla de tensiones y oportunidades representa una nueva normalidad donde la resiliencia no es solo deseable, sino una condición necesaria para competir y sobrevivir.

M&A resiliente: lo que se aprendió de las crisis globales

El análisis histórico demuestra que las mejores rentabilidades en M&A se han dado en momentos de crisis. Por ejemplo, las transacciones realizadas durante los años 2008 y 2009 generaron retornos tres veces superiores a las efectuadas en ciclos de expansión. ¿El motivo? menos compradores compitiendo, menores valuaciones y mayor disposición de los vendedores para estructurar acuerdos flexibles.

Aplicado a Ecuador, existen varias empresas que enfrentan tensiones financieras y falta de sucesión, lo que hace que el mercado esté lleno de *targets* potenciales, muchos de ellos con marcas consolidadas y activos operativos viables que podrían ser rescatados, reestructurados y escalados.

¿Qué implica una estrategia resiliente de M&A en Ecuador?

No consiste únicamente en "comprar barato", radica en adquirir activos subvaluados con potencial de mejora operativa, además de fortalecer la cadena de suministro (especialmente relevante en sectores como agroindustria, alimentos y energía), diversificar fuentes de ingreso mediante alianzas o *joint ventures* con empresas complementarias. También, se debe pensar en la opción de vender activos no estratégicos para concentrarse en negocios core y fortalecer el balance. Este enfoque abre la puerta a inversionistas internacionales interesados en entrar al país vía adquisiciones de control parcial, con estructuras que reparten riesgo y alinean incentivos.

El rol de M&A se vuelve algo fundamental en la reinvención del negocio como método catalizador para tres frentes: 1) operacional: comprar empresas con mayor eficiencia o tecnología integrada, 2) de mercado: al adquirir empresas que permiten diversificar geografías o nichos, y, 3) de propósito: mediante adquisiciones alineadas con criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza).

Empresas del sector de alimentos, servicios médicos, tecnología financiera y manufactura ligera han iniciado este proceso, sobre todo cuando enfrentan barreras internas para innovar orgánicamente.

Otra lección del estudio de Deloitte es que la resiliencia empresarial debe estar alineada con el propósito, la sostenibilidad y las capacidades digitales. Ecuador no es ajeno a esta tendencia, ya que algunas compañías locales ya están empezando a integrar prácticas ESG para cumplir con exigencias de clientes B2B globales. Además, es importante invertir en tecnologías de automatización, trazabilidad o atención al cliente omnicanal, así como, formar alianzas con startups o instituciones académicas para mejorar su propuesta de valor.

Las empresas que lideren estos movimientos (o que las adquieran en fases tempranas) estarán mejor posicionadas cuando el ciclo económico cambie.

La resiliencia no es esperar, es anticiparse. En tiempos de inestabilidad, muchas organizaciones adoptan una actitud pasiva: esperan a que el entorno mejore antes de actuar. Sin embargo, los datos históricos y la experiencia global muestran que las compañías más exitosas son aquellas que actúan primero y construyen resiliencia desde dentro, mediante estrategias de M&A bien estructuradas.

Ecuador es un país con ciclos políticos inciertos, una economía vulnerable al entorno externo y un tejido empresarial con necesidad de modernización, las operaciones de M&A deben dejar de verse como maniobras excepcionales y empezar a asumirse como estrategias centrales de adaptación y competitividad.

Reinventarse no es una opción para el futuro, es una necesidad del presente y, en ese camino, las fusiones, adquisiciones, alianzas o desinversiones se convierten en los mecanismos más poderosos para las empresas, que en lugar de esperar a que pase la tormenta, eligen cambiar sus velas y redirigir el rumbo.

Ecuador, en su estado actual, no es un terreno libre de riesgos, pero sí un país con activos valiosos, talento disponible, y estructuras operativas que pueden ser transformadas por quienes entiendan que la resiliencia no es un escudo, sino una estrategia de crecimiento en condiciones adversas.

Contáctenos:

Rodolfo Cappelo
Socio
Deloitte Spanish Latin America
Tel: +593 (2) 381 5100 ext. 2177
Email: rcappelo@deloitte.com

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su entidad relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 460,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación contiene solamente información general y ni Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro o sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento profesional o servicio alguno. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícita ni implícita) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.

© 2025 Deloitte S-Latam, S.C.