



Trazando rutas de valor

Un mapa para realizar M&A en América Latina

Noviembre 2025

kpmg.com.mx





INTRODUCCIÓN

¿Por qué la oportunidad en América Latina exige una hoja de ruta única?

Aunque el crecimiento económico mundial es moderado, una nueva investigación de KPMG* subraya el optimismo de los inversionistas sobre las oportunidades de fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) en América Latina.

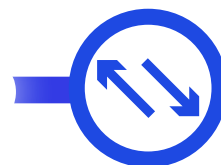
La mayoría de las y los líderes (62%) consideran que la oportunidad para realizar este tipo de operaciones en la región nunca ha sido mayor, lo que implica un aumento de 17 puntos desde el último estudio realizado en 2023.

En 2025, las organizaciones anticipan un buen panorama: 57% espera aumentar su interés en M&A en América Latina a lo largo de 2026. En promedio, estas realizaron 2.90 transacciones en la región en los últimos

dos años, y esperan que aumenten: en los próximos dos años, anticipan iniciar 2.94 transacciones. En este contexto, las firmas de capital privado (*private equity*) se muestran particularmente optimistas, prediciendo un promedio de 4.26 transacciones en los siguientes dos años (3.94 en 2023).

Por otro lado, dos aspectos que despiertan el interés de los inversionistas son la disponibilidad de industrias de alto crecimiento (tecnología, servicios financieros, energía, entre otras) y valuaciones atractivas.

Para acceder a todo el potencial de los M&A en América Latina, las empresas deben considerar adaptar sus enfoques, especialmente en 2025 y 2026, cuando muchos países de la región irán a las urnas, lo que añade consideraciones políticas a un contexto de cambios poco predecibles, complejidades estructurales y limitaciones locales que requerirán que las transacciones se aborden con cautela. Por ejemplo, 90% de la muestra señala que los asuntos fiscales han impactado los resultados de sus transacciones de M&A en América Latina, y una cuarta parte afirma que estos hicieron colapsar posibles acuerdos. Aunque los matices y riesgos locales pueden obstaculizar el éxito de una transacción, con el enfoque adecuado, rubros complejos como los fiscales pueden tener un papel fundamental en el éxito de una transacción.



La volatilidad que ha caracterizado a América Latina desde hace tiempo se está expandiendo globalmente. Los especialistas afirman que la negociación en esta región puede generar dividendos cuando las experiencias se aplican a otras operaciones de M&A en todo el mundo.

Entrevistas con inversionistas de M&A revelan que las lecciones aprendidas de las transacciones en la región son cada vez más relevantes a nivel mundial. La volatilidad que ha caracterizado a América Latina desde hace tiempo se está expandiendo globalmente. Los y los especialistas afirman que la negociación en esta región puede generar dividendos cuando las experiencias se aplican a otras operaciones de M&A en todo el mundo.

Asimismo, el reporte identifica un grupo de empresas que supera al resto en actividad, ejecución y resultados. Estas comprenden la categoría denominada “líderes”;

mientras que las “rezagadas” son aquellas compañías con las puntuaciones más bajas en estos criterios.

En cuanto al grupo de “líderes”, el informe examina cómo los inversionistas están logrando una ventaja competitiva en América Latina al crear una hoja de ruta única y más inteligente a lo largo de todo el ciclo de vida de las operaciones de M&A, desde las primeras etapas de iniciación hasta después del cierre, reimaginando las estrategias de creación de valor a largo plazo.



La investigación

A finales de 2025 se realizó una encuesta a 400 líderes empresariales de nivel C o C-1 de todo el mundo; todos han estado involucrados en una operación de M&A en América Latina recientemente, trabajando para empresas con ingresos anuales o activos bajo gestión (AUM, por sus siglas en inglés) que van desde USD 100 millones hasta más de USD 100,000 millones y que operan en diversas industrias.

Capital privado, la industria más representada, comprende 23% de la muestra, al tiempo que una cuarta parte de esta trabaja para organizaciones con sede en Estados Unidos (EE.UU.). Los resultados de la encuesta se complementan con entrevistas a especialistas con mayor profundidad.

400



Líderes empresariales de nivel C o C-1 fueron considerados en la encuesta que dio pie a esta investigación

Definición de grupos: “líderes” y “rezagadas”

Para evaluar el desempeño de cada empresa, se utilizan los siguientes criterios:

Resultados de las operaciones: éxito reportado en las distintas etapas del ciclo de vida de los M&A en su operación más relevante de los últimos cinco años

Eficacia en la ejecución: eficiencia reportada por las personas participantes en la ejecución de cada etapa de su operación más relevante en los últimos cinco años

Niveles de actividad: volumen de transacciones en los últimos dos años, junto con la actividad de transacciones pronosticada

Las empresas líderes en M&A se ubicaron en el tercio superior en los tres criterios, mientras que las rezagadas se posicionaron en el tercio inferior.

Trazando el camino correcto

Si bien las oportunidades de M&A en América Latina tienen el potencial de generar altos beneficios, las empresas deben realizar un *due diligence* exhaustivo y demostrar agilidad para tener éxito.

Un notable 63% de la muestra afirma que los recientes cambios políticos en la región están aumentando la incertidumbre en torno a las políticas fiscales y regulatorias que impactan estas operaciones. Estos dos factores sistémicos se encuentran entre los tres riesgos más difíciles de valorar en las transacciones. Además, la mayoría (58%) señala que la incertidumbre respecto al comercio y los aranceles globales está debilitando el atractivo de América Latina como destino de inversión.

La recompensa vale el riesgo

A pesar de estas complejidades, muchos inversionistas consideran que la oportunidad de M&A en la región es demasiado grande como para no verla.

“Hay un deseo significativo de realizar M&A en este momento, pero problemas globales como los aranceles han complicado las decisiones”, expresa José M. Larroque, Socio Director del bufete de abogados Baker McKenzie Abogados. “En América Latina, la gente quiere más certeza sobre cómo manejar esta nueva normalidad en el comercio. Dicho esto, estamos empezando a ver que las compañías aceptan que esta incertidumbre llegó para quedarse y están encontrando formas de seguir adelante”.

63%

Afirma que los recientes cambios políticos en la región están aumentando la incertidumbre en torno a las políticas fiscales y regulatorias que impactan en los M&A

La mayor parte de la muestra reconoce que el riesgo ha estado asociado desde hace tiempo con esta región: 65% rechaza la idea de que los M&A en América Latina “nunca han sido más riesgosos”. Esto representa un aumento de 27 puntos porcentuales respecto a 2023, lo que ilustra que el riesgo es una parte natural en el panorama regional.

Operar con éxito en el entorno de riesgo de América Latina puede fortalecer las competencias de M&A de una organización, proporcionando conocimientos valiosos que benefician las transacciones a nivel mundial, especialmente en el complejo contexto actual. El riesgo cambiario es un buen ejemplo.

“América Latina es tan experta en gestionar la volatilidad del tipo de cambio, las tasas de interés altas y bajas, y la inflación, que probablemente sea el mejor lugar del mundo para pensar en esas cosas”, afirma Shu Nyatta, Cofundador y Socio Director de Bicycle Capital.

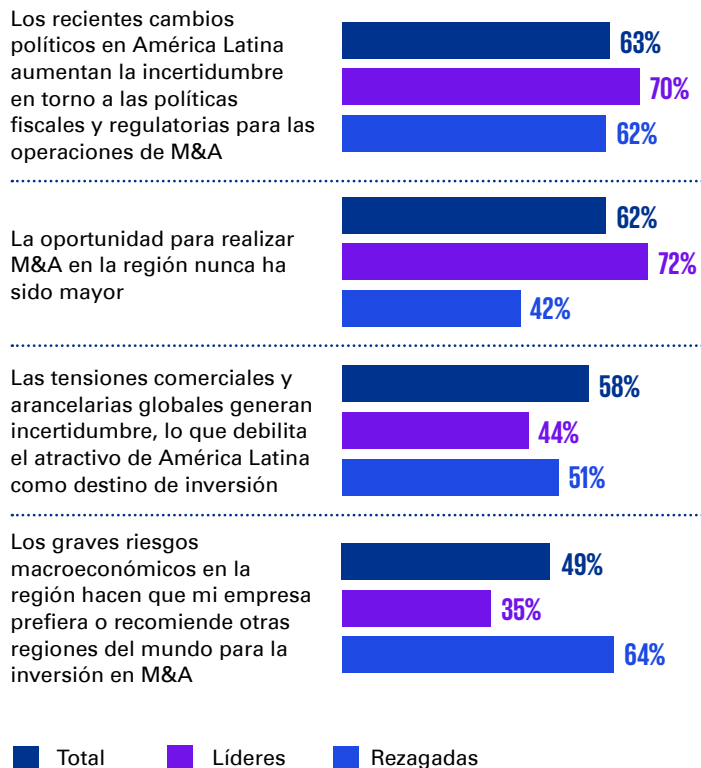
Las líderes avanzan con optimismo

Nuestra investigación indica que las empresas rezagadas en M&A (aquellas organizaciones con desempeño inferior en ejecución, resultados y actividad de transacciones) tienen más dificultades para aceptar el riesgo inherente de operar en América Latina. En contraste con el consenso general, la mayoría de las rezagadas consideran que el riesgo en la región nunca ha sido mayor.

Asimismo, las rezagadas afirman que los graves riesgos macroeconómicos las están empujando a realizar sus actividades de M&A en otras regiones. Menos de la mitad del promedio global, y solo 35% de las líderes coinciden en esta postura. Por el contrario, las líderes muestran una perspectiva de confianza hacia América Latina y son más propensas que las rezagadas y el promedio global a aumentar sus actividades de M&A en 2026.

En general, el grupo de líderes encarna una mentalidad audaz de avanzar con optimismo. En contraste, las rezagadas parecen dejarse intimidar por el riesgo, alejándose del mercado de M&A en la región. Al hacerlo, corren el riesgo de perder las oportunidades y recompensas particulares que

Figura 1: Las empresas líderes abren los ojos ante los riesgos de América Latina, pero muestran mayor optimismo sobre los M&A en la región, en comparación con el grupo de menor desempeño



“América Latina es tan experta en gestionar la volatilidad del tipo de cambio, las tasas de interés altas y bajas, y la inflación, que probablemente sea el mejor lugar del mundo para pensar en esas cosas.”

Shu Nyatta
Cofundador y Socio Director
Bicycle Capital



Independientemente de sus intenciones, casi todas las organizaciones (99%) están rediseñando las estructuras de sus transacciones de M&A en América Latina para absorber el riesgo, lo que indica que este no es incidental, sino sistémico.

La medida más común es estructurar las transacciones para aislar la exposición regulatoria o fiscal. Aun así, una proporción considerable (una de cada tres) está optando por pausar las transacciones de M&A hasta que pasen las elecciones u otros hitos políticos. Además, una cuarta parte evita por completo ciertos países de la región. Curiosamente, algunos líderes están adoptando un enfoque más matizado, priorizando estructuras de precios contingentes para gestionar la incertidumbre en las transacciones.

“Dada la mayor incertidumbre inherente a las transacciones latinoamericanas, a veces

estructuramos precios de compra diferidos”, explica Felix Boyeaux, Director de KKR. “De esa manera, podemos reducir el riesgo de la inversión para beneficio de nuestros inversionistas, pagando solo la totalidad o una parte de los ingresos a medida que se materializan”

Sin embargo, el primer paso para valorar integralmente los riesgos en las transacciones es la capacidad de identificarlos y evaluarlos con certeza. La encuesta revela que los puntos ciegos más comunes se encuentran en el corazón de la exposición al riesgo y la valuación.



Figura 2: ¿En qué áreas fue más difícil obtener la información necesaria para realizar un *due diligence* suficiente?

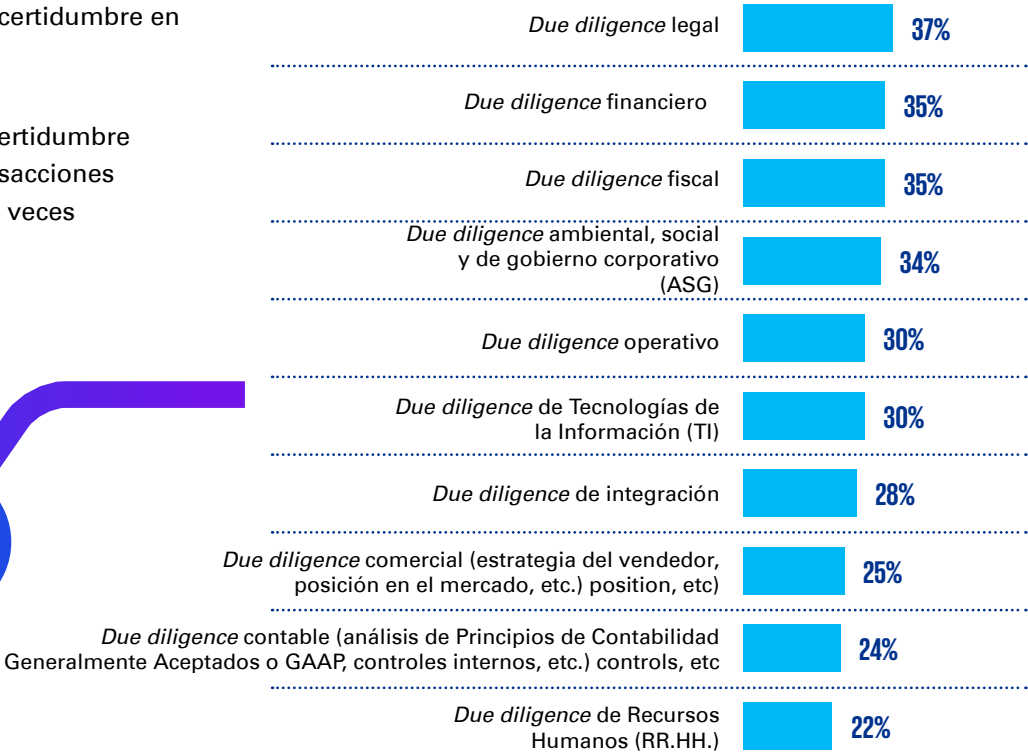
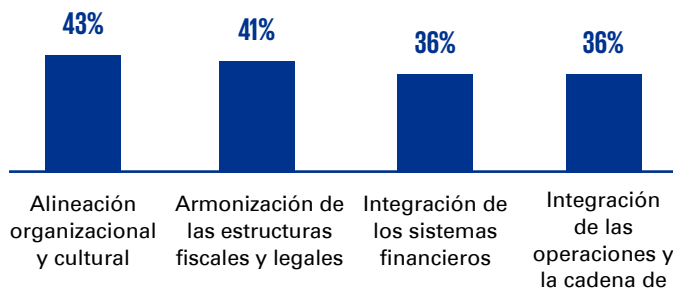


Figura 3: ¿Cuáles fueron los aspectos más difíciles de la integración posterior a la fusión?



Nota: solo se muestran los primeros cuatro aspectos.

La investigación también indica que el *due diligence* es una de las etapas más complejas y riesgosas del ciclo de vida de los M&A. Las brechas de conocimiento legal, financiero y fiscal, áreas clave para la fijación de precios, generan los mayores puntos ciegos. Los problemas en la evaluación de estos riesgos tienden a manifestarse al final del ciclo de vida de la transacción, ya que la armonización de estructuras fiscales y legales representa un desafío relevante durante las fases de integración.

El apoyo reactivo y proactivo de los asesores, como los ejercicios de previsión de escenarios y los tableros de riesgo estructurados que se actualizan en tiempo real, está demostrando tener influencia. En última instancia, para muchas compañías el desafío estratégico no es participar en transacciones, sino estructurarlas y programarlas de forma que absorban el riesgo de manera efectiva.

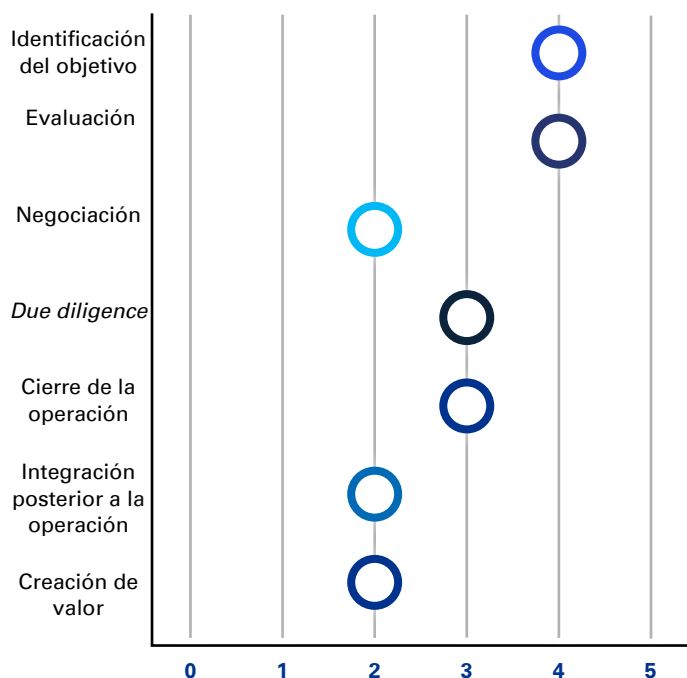
Puntos de acción para trazar el camino correcto:

- ✓ Considerar el riesgo sistémico en la valoración inicial y en la lógica de la transacción
- ✓ Adoptar una mentalidad de liderazgo. Al respecto, Karl Stehelin de Taisne, Director de M&A y Estrategia del Grupo Unifrutti, comenta: “Cuando estás acostumbrado a invertir en geografías más predecibles, el rango de variables parece estrecho. Nuestra primera transacción en América Latina fue la más desafiante, no por los fundamentos, sino porque tuvimos que sentirnos cómodos con un entorno de riesgo más dinámico. Una vez que lo hicimos, las siguientes tres transacciones se volvieron mucho más fluidas”
- ✓ Utilizar herramientas estructurales para aislar o valorar la incertidumbre
- ✓ Establecer una relación de negocio con asesores que cuenten con profunda experiencia local, especialmente en países donde el modelado de riesgo es particularmente desafiante. Los asesores con redes locales sólidas pueden acceder a alertas tempranas sobre sucesos políticos o legales, por ejemplo

Planificación de la ruta: diseñando el viaje completo

Inevitablemente, incluso las y los líderes más exitosos en M&A encontrarán obstáculos a lo largo del ciclo de vida de las transacciones. Las organizaciones que buscan aumentar su volumen de actividad en América Latina deben revisar el diseño de su ciclo de vida para abordar las áreas de vulnerabilidad.

Figura 4: Fortalezas y tropiezos del ciclo de vida de los M&A



Nota: el puntaje más alto representa un aspecto positivo, y el puntaje más bajo representa uno negativo.

Por ejemplo, muchas empresas no consideran de manera suficiente la fase de integración posterior a la fusión. Nuestro estudio sugiere que el éxito en la ejecución es más sólido en las etapas iniciales del ciclo de vida: formulación de estrategias, identificación y evaluación de objetivos; sin embargo, los resultados son más débiles en las fases que requieren planificación a largo plazo.

La integración posterior a la transacción y la creación de valor son dos de las tres áreas con mayor probabilidad de presentar resultados insatisfactorios o deficientes.

Además, las tasas de éxito en estas dos etapas han mostrado una tendencia a la baja desde la última edición del estudio. A pesar de ello, solo 28% reconoce los problemas de integración como un desafío principal en el *due diligence*, lo que sugiere que muchas organizaciones subestiman la importancia de esta fase.

Estas tendencias indican que la planificación se enfoca predominantemente en la transacción, dejando vulnerable la entrega posterior a la misma.



Los enfoques holísticos son los más efectivos

Los inversionistas más eficaces abordan las transacciones de manera holística. Aunque las líderes en M&A coinciden con el consenso global sobre cuáles son las etapas más difíciles de completar, tienen más probabilidades de lograr el éxito en ellas y demuestran mayor consistencia en su ejecución a lo largo del ciclo de vida, en comparación con las organizaciones de menor desempeño. Frente a las rezagadas, las líderes presentan una desviación estándar más baja entre la calidad de ejecución de las distintas etapas del ciclo.

"Una estrategia regional sólida te lleva a la mesa de M&A en América Latina, pero es el entendimiento granular y sobre el terreno lo que realmente sella el trato. Cada mercado tiene su propia cultura empresarial, marco regulatorio y complejidades fiscales que un manual genérico simplemente pasa por alto. El éxito, entonces, se reduce a conectar esa visión general con las realidades locales para desbloquear y proteger un valor duradero."

Doug Zuvich

Socio de Impuestos, KPMG LLP (EE.UU.), y Socio Director Regional para América Latina, Impuestos y Legal, KPMG Américas**



Por otro lado, las compañías están recurriendo a apoyo externo, reconociendo el valor de las soluciones totalmente integradas. La mayor parte de la muestra (57%) valoran mucho el acceso a modelos de asesoría de ciclo completo para sus transacciones de M&A en América Latina. Reflexionando sobre las lecciones aprendidas en su última transacción en la región, un directivo comenta: "Me centraré en establecer una asociación con asesores externos que estén alineados a lo largo de todo el viaje, en lugar de contar con asesoría independiente en puntos aislados"

57%

Valora mucho el acceso a modelos de asesoría de ciclo completo para sus transacciones de M&A en América Latina

PARTICIPANTE DE LA ENCUESTA

●● Si un asesor llega solo para gestionar una crisis, hay una alta posibilidad de que la operación no logrará entregar su potencial óptimo.”

Incorporando la IA en la transacción

Algunos operadores están abordando las preocupaciones del *due diligence* recurriendo a las capacidades técnicas de sus socios externos.

“Necesitamos asesores que puedan acelerar el *due diligence* utilizando tecnología para generar pronósticos financieros y operativos”, comenta un directivo de la industria energética de Chile. Los especialistas en datos internos pueden validar la credibilidad e integridad de las fuentes de información, incluidas las recomendaciones generadas por IA, que alimentan los reportes y pronósticos del *due diligence*.

Otra investigación de KPMG indica que la mayoría de los operadores están experimentando con IA a lo largo del ciclo de vida de los M&A. El estudio KPMG 2025 M&A Deal Market Study muestra que 77% de las empresas utilizan IA en el proceso de transacción, particularmente en la creación de valor y durante la fase de integración; no obstante, solo 23% la emplea para apoyar la fase de *due diligence*.

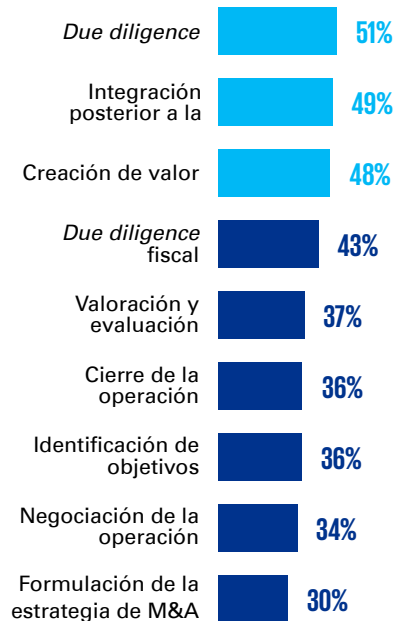


"El *due diligence* en América Latina ha evolucionado fundamentalmente. Además de evaluar el desempeño pasado, ahora se trata de probar a fondo los impulsores del valor futuro. Con casi todas las organizaciones adaptando las estructuras de las transacciones para gestionar el riesgo, el enfoque debe estar en garantizar que la base de las transacciones sea lo suficientemente sólida para resistir las complejidades inherentes de la región."

Jean-Pierre Trouillot

Socio de Deal Advisory, KPMG EE.UU., y Líder Regional de Asesoría, KPMG Américas**

Figura 5: La etapa del *due diligence* es donde las organizaciones requieren más apoyo externo



Otro punto débil es la fase posterior a la fusión. La integración posterior a la transacción es una de las dos áreas del ciclo de vida de los M&A donde las organizaciones necesitan más apoyo externo. Lograr valor en estas fases se complica por una inadecuada prueba de estrés previa al cierre.

Para muchas organizaciones, las realidades de la integración siguen siendo una consideración tardía. La muestra señala que la alineación organizacional y cultural fue el aspecto más desafiante de la integración posterior a la fusión en sus mayores transacciones en América Latina durante los últimos cinco años, seguidas de la armonización de las estructuras fiscales y legales. La experiencia local será clave para

Puntos de acción para diseñar el viaje completo de M&A:

- ✓ Extender el horizonte de planificación más allá del cierre
- ✓ Buscar apoyo externo temprano para identificar y abordar los puntos débiles
- ✓ Elevar el *due diligence* de integración para que sea una consideración central
- ✓ Trabajar con asesores que puedan acompañar más allá de la transacción

"En una región dinámica como América Latina, la IA se ha convertido en un factor de cambio. Ya no se trata solo de acelerar el *due diligence*; se trata de utilizar conocimientos predictivos para agudizar las respuestas ante los choques del mercado. Esto permite a los inversionistas moverse con una agilidad que es crítica para capitalizar las oportunidades más rápido que la competencia."

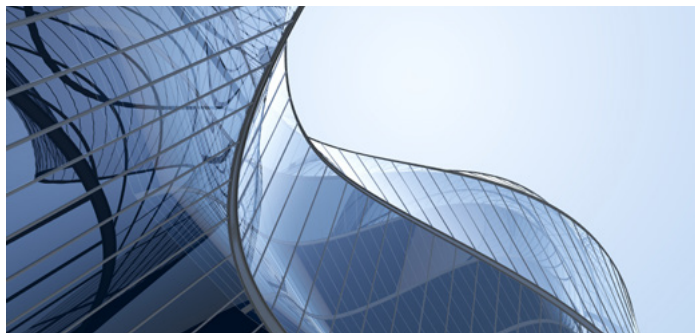
Jean-Pierre Trouillot
Socio de Deal Advisory, KPMG EE.UU., y Líder Regional de Asesoría, KPMG Américas**

Vías locales: estrategias para mantenerse en el camino

En América Latina, los manuales genéricos rara vez funcionan. La dinámica del mercado local puede hacer tropezar incluso a los inversionistas más competentes. Aquellos de mayor rendimiento revelan que la principal lección de su última transacción fue haber subestimado el impacto de los desafíos de personal y cultura en el éxito de la operación.

Las empresas deben considerar la cultura empresarial local desde el principio. “Cuando se trata de invertir, todo comienza con el convencimiento: en la idea central del negocio, el modelo y su potencial de crecimiento”, expresa Nyatta de Bicycle Capital. “Eso es algo que debes poseer como firma de inversión; no puedes externalizar esa responsabilidad. Debes ser dueño de ese pensamiento y, por lo tanto, debes invertir en tener gente en el terreno”.

El *due diligence* financiero, legal y regulatorio también requiere una perspectiva local. “Ahí es donde se necesitan firmas de asesoría profundamente locales, que conozcan bien el mercado”, añade Nyatta. “Porque cada mercado tiene sus propias peculiaridades, y puedes equivocarte si no tienes a alguien que lo comprenda”.



Felix Boyeaux explica cómo KKR complementa sus propias capacidades con asesores de confianza que entienden las circunstancias locales: “Especialmente en el ámbito legal y regulatorio, normalmente contamos con firmas de EE.UU. que nos ayudan a interactuar con los socios locales. No creo que nos atreveríamos a hacer una inversión sin ese tipo de experiencia local”.

Los operadores clasifican los aspectos legales y fiscales como las dos áreas de *due diligence* que más atención reciben en las transacciones de M&A. Sin embargo, estos temas, inherentemente locales, también se destacan como áreas donde la experiencia externa habría mejorado los resultados en sus transacciones más importantes de los últimos cinco años.

“En el mundo de las inversiones, todo comienza con la convicción: en la idea central del negocio, su modelo y su potencial de crecimiento. Esto es algo que se debe asumir como empresa de inversión; no se puede externalizar esa responsabilidad. Es necesario ser responsable de esa visión y, por lo tanto, debe invertir en tener personal sobre el terreno.”

Shu Nyatta
Confundador y Socio Director
Bicycle Capital

Las consecuencias de ignorar el contexto local pueden ser graves. Nueve de cada diez líderes afirman que los problemas fiscales han interrumpido una transacción de M&A en América Latina, siendo el ajuste en la valoración la consecuencia más común. En particular, los puntos ciegos fiscales no detectados pueden derivar en multas millonarias.

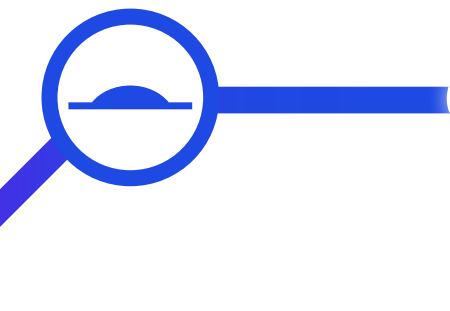
“Con la mira en ampliar la base impositiva, recaudar ingresos de manera más rápida y promover la transparencia fiscal, los gobiernos recurren cada vez más a la digitalización de los impuestos”, señala Niren Saldanha, Socio de Impuestos, KPMG LLP (EE.UU.), y Líder Adjunto de Impuestos para América Latina, Impuestos y Legal, KPMG Américas**. “México es un ejemplo perfecto, con requisitos de informes en tiempo real y auditorías automatizadas. Por ello, incluir a especialistas en impuestos debe ser parte de una estrategia de *due diligence* integral y conectado”.



La digitalización de los impuestos

"En México, por ejemplo, el gobierno está revisando cada vez más a las empresas por actividades que se remontan a más de cinco años", comenta José Larroque de Baker McKenzie. "Algunas compañías operan bajo el programa IMMEX, donde las mercancías se importan temporalmente para su fabricación. El gobierno exige sistemas estrictos para rastrear el inventario de entrada y salida, ya que no se paga el impuesto al valor agregado (IVA), si las organizaciones cuentan con la certificación adecuada. Esto implica un inmenso volumen de flujos de materiales dentro y fuera del país".

"Estos riesgos son difíciles de medir antes del cierre, a menos que se realice un proceso de *due diligence* completo dentro de la transacción de M&A, con soporte externo de extremo a extremo. Históricamente, las empresas se sentían bastante cómodas si su objetivo había sido auditado por una de las Big4 en algún momento, y hace algunos años eso podría haber sido suficiente. No obstante, hoy podrías cerrar el trato y, ¡boom!, llega una liquidación multimillonaria. Entonces te preguntas: ¿de dónde salió este problema?".



Dónde ven los inversionistas las oportunidades en América Latina

La localización comienza con la definición del valor y la oportunidad. Las motivaciones estratégicas para invertir en un país específico de América Latina varían ampliamente, como se refleja en nuestra muestra. La mayoría de los inversionistas ya diferencian por mercado, adaptando sus estrategias al contexto local.

Ningún país domina todos los impulsores de inversión medidos, lo que indica que los inversionistas están seleccionando mercados en función de fortalezas específicas.



PARTICIPANTE DE LA ENCUESTA

“Trabajaremos con nuestros asesores para alinear primero los aspectos de TI y operativos, ya que hemos encontrado desafíos allí en transacciones pasadas.”

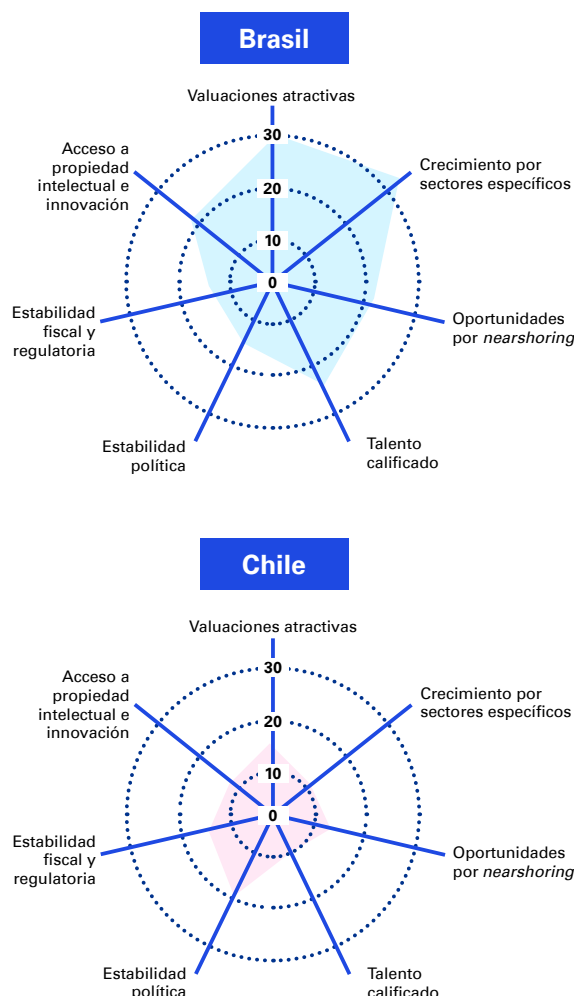
Brasil, la economía más grande de América Latina, atrae a inversionistas en varios frentes, incluido su crecimiento industrial en agricultura y energía, impulsado por sus ricos recursos naturales. El buen desempeño de su bolsa de valores en los últimos meses aumenta su atractivo; sin embargo, persisten complicaciones financieras debido a las altas tasas de interés, que pueden presionar la fijación de precios en las transacciones de M&A.

México es otro fuerte contendiente en M&A, especialmente por sus capacidades de nearshoring con América del Norte, gracias a su infraestructura logística y acuerdos comerciales como el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). No obstante, los estrechos vínculos del país con EE.UU. están bajo presión, ya que las recientes tensiones arancelarias inyectan incertidumbre y cautela en el mercado de M&A.

El clima de inversión en M&A de **Chile**, por otro lado, ha mejorado en los últimos meses, a medida que la inflación se ha enfriado y estabilizado desde su pico de 2022; sin embargo, reformas legales como las nuevas regulaciones de privacidad de datos han añadido pasos adicionales de *due diligence* para los operadores.

Para minimizar los obstáculos en un entorno en evolución, la experiencia local puede ayudar a identificar proactivamente amenazas y oportunidades que impactan el valor a largo plazo.

Figura 6: Fortalezas de los M&A en países de América Latina



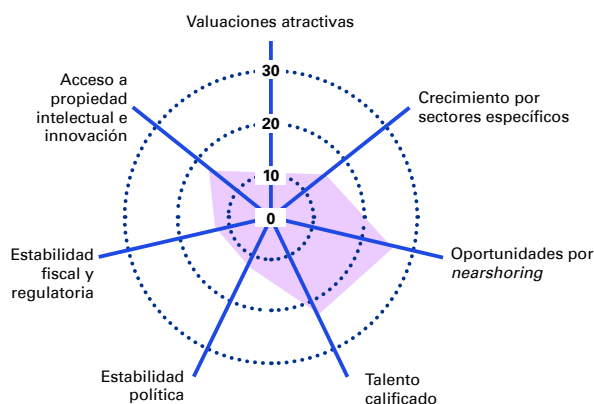
"El mercado de M&A de Brasil está atrayendo un apetito significativo de los inversionistas por sus diversas fortalezas, desde la energía hasta su vibrante ecosistema de innovación. Si bien el entorno es complejo, los inversionistas sofisticados saben cómo aprovechar los profundos conocimientos locales para convertir esa dinámica en una ventaja competitiva y desbloquear valor."

Alan Riddell
Líder de Deal Advisory & Strategy,
KPMG Brasil y Clúster de Sudamérica*

"La posición de México como uno de los principales destinos de M&A y un centro crítico para las cadenas de suministro de América del Norte es innegable. Los inversionistas globales están capitalizando su ubicación estratégica, mano de obra calificada y logística robusta para ganar un punto de apoyo crucial en uno de los corredores comerciales más dinámicos del mundo."

Ignacio García de Presno
Socio Líder de Deal Advisory & Strategy
de KPMG México

México



Argentina



Puntos de acción para añadir a su manual de M&A en América Latina:

- ✓ **Evitar la dependencia excesiva de supuestos regionales:** ser específico por
- ✓ **Integrar la experiencia local desde el principio:** apoyarse en asesores locales para construir las métricas fiscales y financieras adecuadas para el país de
- ✓ **Ajustar las estrategias y estructuras al país objetivo:** animar a los asesores a crear un mapeo de las partes interesadas (*stakeholders*) locales para estar al tanto de las redes informales que influyen en el éxito

CAPÍTULO 4

Hitos: redefiniendo el valor a largo plazo



El valor a largo plazo en los esfuerzos de M&A no se trata de proyecciones optimistas, sino de una entrega disciplinada. Nuestra investigación indica que las organizaciones están mejorando en el reconocimiento de esta realidad.

Este cambio pragmático llega en buen momento, ya que la muestra actualmente considera que la integración posterior a la transacción y la creación de valor son las partes más difíciles de hacer correctamente en el ciclo de vida de los M&A. Por otro lado, las compañías están dejando que el valor se diluya. Al reflexionar sobre su mayor transacción de M&A en los últimos cinco años, solo 45% afirma que su operación tuvo éxito en lograr una creación de valor buena o excelente.

No obstante, los operadores parecen estar aprendiendo de sus experiencias. Un CEO con sede en EE.UU. comenta que en su próxima transacción de M&A en América Latina: “Planificarán los objetivos de creación de valor posteriores a la fusión mucho antes, para alinear las sinergias comerciales de manera más efectiva”.



Las mayores lecciones de las y los líderes en sus transacciones recientes de M&A en América Latina se agrupan en dos categorías:

1

Arrepentimiento por falta de rigor inicial (*due diligence* financiero, fiscal y comercial incompleto), que afecta la valoración y el diseño de la transacción

2

Errores de juicio sobre los desafíos de la ejecución (muchos subestimaron los problemas de personal, los plazos y el esfuerzo necesario para aumentar el rendimiento en las transacciones)



Figura 7: Las cinco principales lecciones de M&A aprendidas de la transacción más reciente en América Latina

.....

No se realizó un *due diligence* exhaustivo en otros aspectos del negocio (por ejemplo, comercial, TI, RR.HH., estrategia)

.....

01

.....

No se realizó un *due diligence* financiero exhaustivo

.....

02

.....

Se subestimó el tiempo necesario para completar el proceso, lo que repercutió negativamente en el resultado

.....

03

04

.....

Se subestimaron los desafíos relacionados con el personal y la cultura de las empresas objetivo para completar con éxito la fusión o

.....

05

.....

Se sobreestimó el valor y la dirección del mercado en el que operaba la empresa objetivo

.....



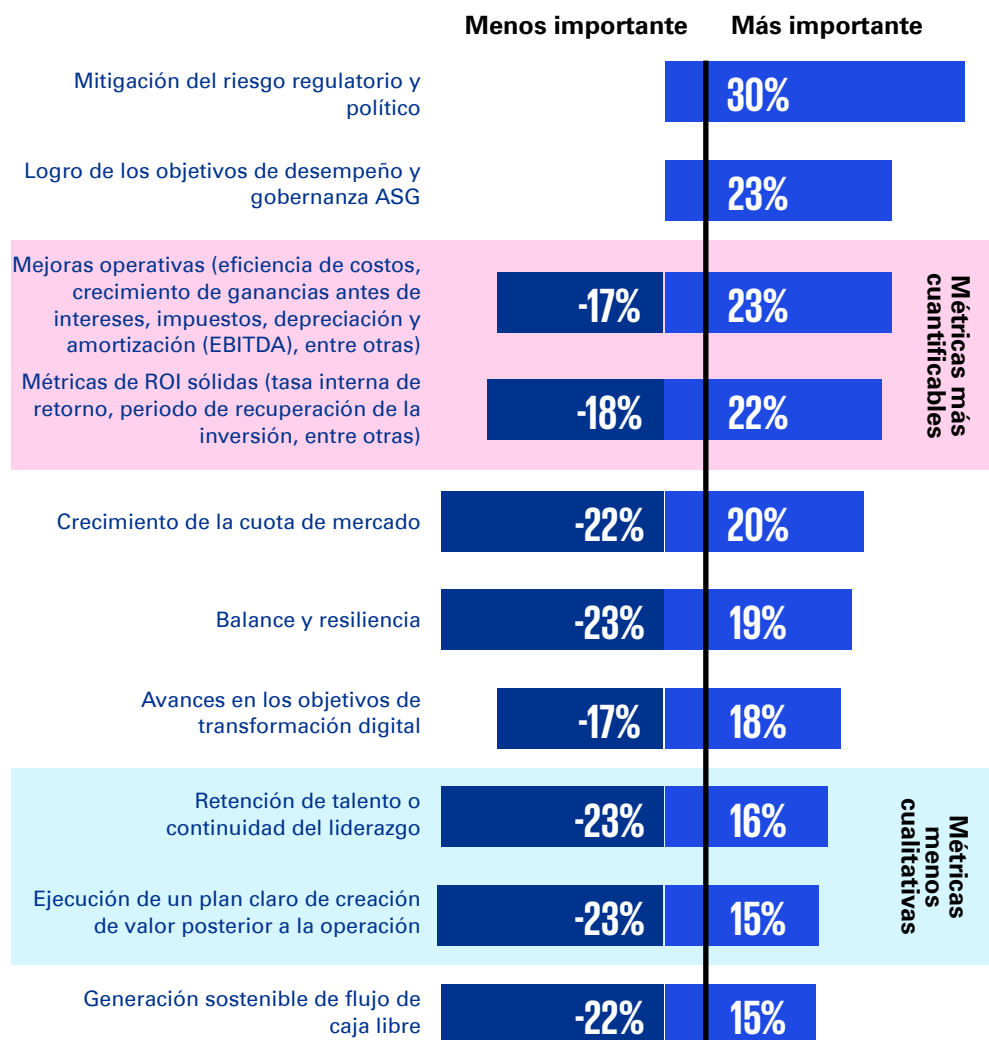
El consenso es claro: las suposiciones no probadas suelen conducir a un déficit de valor. Las organizaciones deben probar y refinar continuamente los pronósticos de valor en sus transacciones de M&A.

En respuesta, muchas están enfocándose en el valor a largo plazo. La intención estratégica más común para las transacciones de M&A en América Latina en los próximos dos años es construir resiliencia a largo plazo, más allá de simplemente abordar riesgos inmediatos. Asimismo, planean evaluar el éxito de las operaciones en función de sus resultados estratégicos a largo plazo. Para alcanzar estas metas transformadoras, será clave considerar proactivamente los matices locales que pueden influir en el rendimiento de la integración.

El estudio revela sinergias de mentalidad entre la base general de inversionistas y las empresas de alto desempeño en M&A, que adoptan un enfoque a largo plazo para la creación de valor, en lugar de uno más inmediato. Esto sugiere un *ethos* de liderazgo compartido en el posicionamiento estratégico de los M&A en América Latina hacia el futuro.

Figura 8: ¿Qué criterios para medir la creación de valor a largo plazo prevé que cobrarán mayor o menor importancia en los próximos dos años?

Todos los ejecutivos encuestados planean ajustar la forma en que miden el valor a largo plazo.



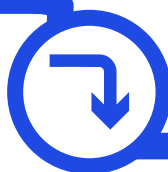
En esta búsqueda, cada líder encuestado espera modificar los criterios que su organización utiliza para medir la creación de valor a largo plazo, con un énfasis en métricas claramente definidas y cuantificables.



Como muestra el estudio *KPMG 2025 M&A Deal Market Study*, muchas empresas están recurriendo a la IA para apoyar sus objetivos de creación de valor a largo plazo. Los modelos de IA pueden proporcionar inteligencia útil para cumplir con las métricas de valor a largo plazo que se espera que ganen mayor relevancia en los próximos dos años, especialmente en la mitigación del riesgo regulatorio y político. Las organizaciones que aprovechan la velocidad y amplitud de estas tecnologías para profundizar sus actividades de creación de valor probablemente acelerarán el desarrollo de ventajas competitivas en sus empresa objetivo.

La Alta Dirección espera que los indicadores más subjetivos de creación de valor a largo plazo, como la continuidad del liderazgo y la ejecución de un plan de creación de valor, pierdan relevancia en los próximos dos años (una disminución de 7 y 8 puntos porcentuales respectivamente). En cambio, prevén enfocarse más en métricas cuantificables, como las mejoras operativas y sólidos indicadores de retorno sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés), que muestran aumentos de 6 y 4 puntos porcentuales respectivamente.

“Una de las primeras cosas que hacemos cuando compramos una empresa”, comenta Tim Purcell, Socio Director de la firma de capital privado Linzor Capital, “Es crear un *dashboard* que seguimos cada mes en nuestras reuniones para que se ajuste a los KPI operativos que necesitamos monitorear y asegurar que la compañía está en camino de cumplir con el plan estratégico”.



Puntos de acción para redefinir el valor a largo plazo:

- ✓ Definir métricas de valor tangibles antes de firmar
- ✓ Enfocar el *due diligence* en los impulsores de la entrega de valor, no solo en el rendimiento histórico
- ✓ Mantener reuniones regulares para rastrear y canalizar la entrega de valor adecuada
- ✓ Reforzar la gobernanza y el seguimiento para la entrega posterior a la transacción

CONCLUSIÓN

El camino por delante: por qué los M&A en América Latina preparan a los inversionistas para lo que viene

La volatilidad política, la fragmentación regulatoria, el riesgo cambiario y la complejidad de la integración que históricamente han caracterizado los M&A en la región se están convirtiendo en desafíos globales.

El último panorama provisional de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), *Finding the right balance in uncertain times*,¹ advierte que "Los riesgos a la baja son grandes: nuevos aumentos de aranceles, mayores preocupaciones sobre los riesgos fiscales, renovadas presiones inflacionarias podrían pesar sobre el crecimiento. La revalorización de los mercados financieros, incluidos los criptoactivos volátiles, podría plantear preocupaciones adicionales de estabilidad financiera". Esta dinámica convierte a América Latina en un campo de pruebas eficaz para la madurez en la ejecución estratégica de M&A.

"Hemos perfeccionado nuestro conjunto de habilidades en una región conocida por la incertidumbre", comenta Chase Killeen, CFO de Flo Networks, quien ha participado en varias transacciones en la región en los últimos años. "Y así, cuando surge en otro lugar, sentimos que tenemos una ventaja. No tenemos que empezar un nuevo manual."

Chase Killeen
CFO, Flo Networks

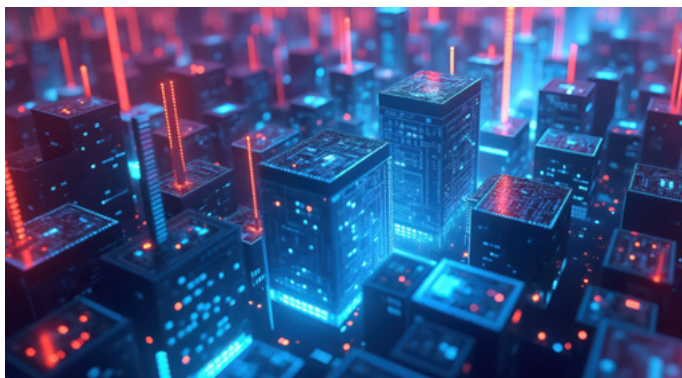


1 Finding the right balance in uncertain times, OCDE, 2025.

La investigación indica que los operadores están desarrollando habilidades transferibles en la región, como adaptar las estructuras de las transacciones para gestionar el riesgo y la incertidumbre. Esta resiliencia estratégica es ahora altamente aplicable fuera de América Latina.

“Cuando surgen nuevas capas de riesgo, ya sea por aranceles u otras perturbaciones, construir resiliencia a través de transacciones en la región te equipa con una “piel más gruesa” que finalmente fortalece tu capacidad para navegar a través de desafíos en mercados más desarrollados”, afirma Stehelin de Taisne.

Más allá de los rendimientos inmediatos, las lecciones aprendidas en las transacciones de M&A en América Latina brindan a los inversionistas la agilidad necesaria para maniobrar en un entorno global cada vez más incierto. El éxito en la región depende de la resiliencia estratégica y la fuerza de ejecución, cualidades necesarias para enfrentar un futuro volátil.



Puntos de acción:

- ✓ **Acelerar el intercambio de conocimiento interno:** internalizar las lecciones aprendidas en América Latina sobre estructura de transacciones, *due diligence* e integración, para replicarlas en otras geografías
- ✓ **Incorporar consideraciones de riesgo sistémico en la valoración inicial y la lógica de la transacción**
- ✓ **Integrar la experiencia local desde el inicio**
- ✓ **Ampliar los horizontes de planificación más allá del cierre de la transacción**
- ✓ **Enfocar el *due diligence* en los impulsores de la entrega de valor y no solo en el desempeño histórico**
- ✓ **Construir la resiliencia como una ventaja competitiva, no solo como una herramienta reactiva**



Metodología

Los hallazgos de este informe se basan en una encuesta a 400 líderes empresariales. La mayoría (57%) ocupan cargos de nivel C, predominantemente directores financieros (16%), directores de operaciones (15%) y directores de estrategia (9%). El resto de las personas encuestadas tienen roles de nivel C-1. Todos participaron en al menos una transacción de M&A en América Latina por un valor superior a USD 50 millones en los últimos cinco años.

- La investigación se realizó en agosto y septiembre de 2025.
- Una cuarta parte de las compañías encuestadas tiene sede en EE.UU., con representación adicional de Brasil (13%), México (10%), Canadá, Reino Unido, España y China (8%). Otros encuestados se distribuyen en América Latina, Europa y Asia.
- Los participantes trabajan en una de 19 industrias. El capital privado es la industria individual más representada (23%), seguida por la automotriz (10%), servicios financieros (9%) y comercio minorista (8%). Otros encuestados operan en TI, energía y recursos naturales, salud, manufactura industrial y servicios profesionales, entre otros.
- 43% trabaja en empresas que cotizan en la bolsa.
- Todas las organizaciones participantes tienen ingresos anuales (o AUM) de al menos USD 100 millones, con 20% que supera los USD 20,000 millones (incluido 4% por encima de los USD 100,000 millones) y 39% con ingresos entre USD 1,000 millones y USD 20,000 millones.

Para complementar esta encuesta, se entrevistaron varios especialistas. Agradecemos a los siguientes por su tiempo y conocimientos:

Felix Boyeaux

Director, KKR

Chase Killeen

CFO, Flo Networks

José M. Larroque

Socio Director, Baker McKenzie
Abogados

Shu Nyatta

Cofundador y Socio Director,
Bicycle Capital

Tim Purcell

Socio Director, Linzor Capital

Karl Stehelin de Taisne

Director de M&A y Estrategia,
Grupo Unifrutti



Contactos

Jean-Pierre Trouillot
Socio de Asesoría
KPMG Estados Unidos

Alan Riddell
Socio de Asesoría
KPMG Brasil

Ignacio Garcia de Presno
Socio de Asesoría
KPMG México

Niren Saldanha
Socio de Impuestos
KPMG Estados Unidos



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

*KPMG se refiere a la organización global o a una o más de las firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad jurídica independiente.

**Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro independientes, licenciadas y registradas de KPMG International.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2025 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.