



# En un mundo incierto, aumentan las fusiones y adquisiciones en América Latina

KPMG 2023 M&A in Latam Survey



Junio 2023

[kpmg.com.mx](https://kpmg.com.mx)

# Resumen ejecutivo

Es probable que las oportunidades nunca hayan sido mayores en lo que se refiere a fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) en América Latina.

Durante mucho tiempo, el invertir en la región fue algo que se consideró con cautela, debido a las complejidades políticas, sociales y económicas de sus mercados clave; sin embargo, en un contexto de agitación mundial y perturbaciones en otras grandes regiones, América Latina se alza como una de las opciones más favorables.

“Cuando los inversionistas empiezan a pensar dónde invertir y desarrollar nuevas operaciones, América Latina se convierte en un territorio muy interesante”, afirma Daniel Kerner, Director Ejecutivo para América Latina de la consultora de riesgos Eurasia Group.

El más reciente estudio de KPMG<sup>1</sup> muestra que 45% de las compañías e inversionistas creen que la oportunidad para las M&A en la región nunca ha sido tan favorable, pero no están ciegos ante los riesgos: 35% considera que nunca han sido tan elevados.

La dinámica riesgo-beneficio es clara cuando se trata de M&A en América Latina, pero ¿cómo pueden las organizaciones e inversionistas sortear este desafío con éxito? El presente informe examina el panorama de las M&A en la región y hace recomendaciones sobre cómo aprovechar la creciente oportunidad.


<sup>1</sup>A lo largo de este documento, los términos “nosotros”, “KPMG”, “nos” y “nuestro” se refieren 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.

**Las fusiones y adquisiciones (M&A) en América Latina representan diversas oportunidades, pero también algunos riesgos. ¿Cómo pueden los inversionistas y las empresas beneficiarse de este entorno?**

**45%**

**afirma que la oportunidad de realizar M&A en América Latina nunca ha sido mayor**



An aerial photograph of a tropical island. The island is lush with green vegetation, including palm trees. A long wooden pier extends from the shore into the clear, turquoise water. A large white boat is docked at the end of the pier. The water shows varying shades of blue and green, indicating different depths and seabed compositions. The sky is not visible, as the image is a top-down view of the island and surrounding water.

**“Cuando los inversionistas empiezan a pensar dónde invertir y desarrollar nuevas operaciones, América Latina se convierte en un territorio muy interesante”**

**Daniel Kerner**

Director Ejecutivo para América Latina de la consultora de riesgos Eurasia Group



## Las transacciones están siendo exitosas

Se prevé un aumento de las operaciones de todo tipo en la región. La mayoría de los inversionistas y compañías esperan que el número de adquisiciones aumente en los próximos dos años, así como las operaciones dentro y fuera de América Latina. Así, se esperan aumentos en la compra por fondos de capital privado (60%), ventas por fondos de capital privado (57%) y venta de *carve-outs* corporativos (56%).

Estas actividades ya han comenzado. En marzo de 2023, ArcelorMittal, primer productor mundial de acero, adquirió la empresa brasileña Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP)<sup>2</sup> por USD 2,200 millones. Su objetivo es aumentar la capacidad para satisfacer la creciente demanda. Por otro lado, a finales de 2022, el conglomerado mexicano de bebidas y comercio minorista FEMSA adquirió NetPay, una empresa *fintech* también con sede en México que le permitirá ampliar su cartera de pagos digitales.<sup>3</sup>

<sup>2</sup>ArcelorMittal completes acquisition of CSP in Brazil, Comunicado de prensa emitido por Arcelor Mittal, 2023.

<sup>3</sup>Mexico's FEMSA to purchase financial services NetPay in B2B fintech bid, Reuters (Redacción), 2022.







# Top 3 en M&A en América Latina

## Países más atractivos



## Sectores más atractivos



## Empresas más atractivas



## La importancia del *due diligence*

En este sentido, las ventajas de un M&A son abundantes en la región y las organizaciones e inversionistas están satisfechos con la forma en que se han desarrollado: cuatro de cada cinco califican su operación más reciente como un éxito en general. Esto es significativo, ya que los datos ampliamente referenciados de *Harvard Business Review* sugieren que la tasa de fracaso de las fusiones y adquisiciones en general se sitúa entre 70% y 90%.<sup>4</sup>

# 21%

señala que la mayor lección aprendida de su última operación de M&A en América Latina fue que realizó un *due diligence* insuficiente

<sup>4</sup>*The Big Idea: The New M&A Playbook*, Christensen, Clayton et. al., Harvard Business Review, 2011.

\*Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro registradas y licenciadas por KPMG International. KPMG Americas no provee servicios profesionales ni participa en relaciones de negocio con clientes.

No obstante, existen retos que continúan durante el ciclo de la transacción. Más de un tercio de las empresas e inversionistas se califican a sí mismos como limitados en áreas clave de la operación, tales como la identificación de las entidades objeto de la transacción, la estrategia y la integración.

Un reto en común es el *due diligence*: 43% afirma que no lo hace correctamente, en parte porque la información necesaria es muy difícil de encontrar. Por otro lado, una quinta parte (21%) señala que la lección más importante que aprendió de su última operación fue que el *due diligence* fue insuficiente.

## Un M&A en América Latina es retador, pero gratificante

La actividad de M&A en la región puede ser una especie de curva de aprendizaje, y lo que más lamentan las organizaciones e inversionistas es subestimar los retos humanos y culturales que conlleva la operación. El éxito radica en adoptar métodos de trabajo locales.

“Las oportunidades de M&A en América Latina son abundantes, pero su ejecución exitosa depende en gran medida de contar con una profunda experiencia local: las culturas, costumbres y regulaciones pueden tomar por sorpresa a los inversionistas”, comenta Jean-Pierre Trouillot, Socio de KPMG Estados Unidos, Líder de Deal Advisory & Strategy para América Latina. “Es un riesgo que, una vez superado, ofrece importantes beneficios”.



# Sobre la investigación

En marzo y abril de 2023, KPMG<sup>5</sup> realizó una investigación sobre las tendencias de M&A en la región. Hemos encuestado a 400 líderes empresariales que han participado en inversiones de más de USD 50 millones en los últimos cinco años o que han asesorado sobre este tipo de actividades en cualquier término durante el mismo periodo. Entre las personas encuestadas hay inversionistas privados y de capital de riesgo, directivos de empresas y asesores de M&A, quienes han trabajado en diversos sectores y provienen de 14 países diferentes:

Alemania

España

Argentina

Estados Unidos

Brasil

Francia

Canadá

México

Chile

Perú

China

Reino Unido

Colombia

Suiza

<sup>5</sup>A lo largo de este documento, “nosotros”, “KPMG”, “nos” y “nuestro” se refieren 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.



# Un M&A en la región es un ejercicio de equilibrio entre riesgos y beneficios

---

La inestabilidad política y las normas estrictas y complejas que se han asociado a los países de América Latina le han dado a la región la reputación de ser un lugar arriesgado para hacer negocios.

Hacer un M&A no es la excepción. Alrededor de tres cuartas partes de las empresas e inversionistas encuestados (73%) consideran que se trata de una región que representa riesgos para hacer negocios, y cerca de una tercera parte (35%) afirma que incluso la perspectiva de hacerlo nunca ha sido tan elevada.

“Hay retos importantes”, afirma Daniel Kerner. “Las perspectivas políticas en la mayor parte de la región son delicadas: hay gobiernos débiles y altos niveles de descontento público; los gobiernos se esfuerzan por hacer reformas, mantener la estabilidad económica e impulsar el crecimiento. Todo esto ocurre en un entorno mundial muy complicado, así que hay cautela por parte de los inversionistas”.

# 40%

espera que la segunda “marea rosa” política en América Latina haga menos atractivo un M&A

---





Todd Crider, Líder de la Práctica Latinoamericana del bufete de abogados Simpson Thacher & Bartlett, está de acuerdo: “La región ha estado muy agitada”, comenta. “América Latina tiene la oportunidad de ser vista como una especie de refugio seguro y estable, pero no siempre es así, debido a que tiene su propia dinámica política y el giro hacia la izquierda ha aumentado la incertidumbre”.

Las empresas e inversionistas encuestados hacen eco de estas preocupaciones: 40% cree que la segunda “marea rosa” política en la región la hará menos atractiva para la inversión, y 44% expresa que los graves riesgos macroeconómicos, como la recesión y la elevada inflación, hacen que sus compañías prefieran otras regiones.

### ¿Vale la pena correr el riesgo?

Aunque América Latina presenta diversos riesgos, los inversionistas consideran que merece la pena asumirllos. Tras una fuerte caída de las operaciones en la región en 2022, los bancos esperan una lenta recuperación este año, liderada por las M&A.<sup>6</sup>

“A pesar de los desafíos, empieza a haber mucho interés por parte de los inversionistas extranjeros para entrar en América Latina”, afirma Daniel Kerner. “¿Por qué? En diferentes países hay

## Los gobiernos en la región han aprendido de la experiencia y de las crisis anteriores, lo que les ha dado una gran ventaja”

**Thais Garcia,**  
Socia del bufete de abogados Clifford Chance

grandes desafíos y riesgos que deben considerarse. Rusia está completamente fuera de juego. Así que cuando empiezas a pensar en dónde realmente puede poner la gente su dinero, dónde puede crecer y hacer nuevos negocios, América Latina se vuelve muy interesante”.<sup>7</sup>

Thais García, socia del bufete de abogados Clifford Chance, especializada en la región, está de acuerdo. Ella considera que los retos a los que se enfrenta América Latina han empezado a jugar a su favor: “Los gobiernos en la región han aprendido de la experiencia y de las crisis anteriores, lo que les ha dado una gran ventaja”, explica. “La inflación, por ejemplo, empezó a ralentizarse el año pasado y esto ha dado a los gobiernos un poco más de margen para frenar potencialmente el endurecimiento monetario, algo que no se está viendo en otros mercados desarrollados”.

# 44%

asegura que los graves riesgos macroeconómicos en la región hacen que sus empresas prefieran otros territorios del mundo para las inversiones en M&A

<sup>6</sup> *Latam M&A expected to recover in 2023. IPOs may take longer*, Bautzer, Tatiana, Reuters, 28 de diciembre, 2022

<sup>7</sup> La visión y opiniones expresadas aquí pertenecen a un tercero, y no necesariamente representan la visión u opinión de KPMG.



# 48%

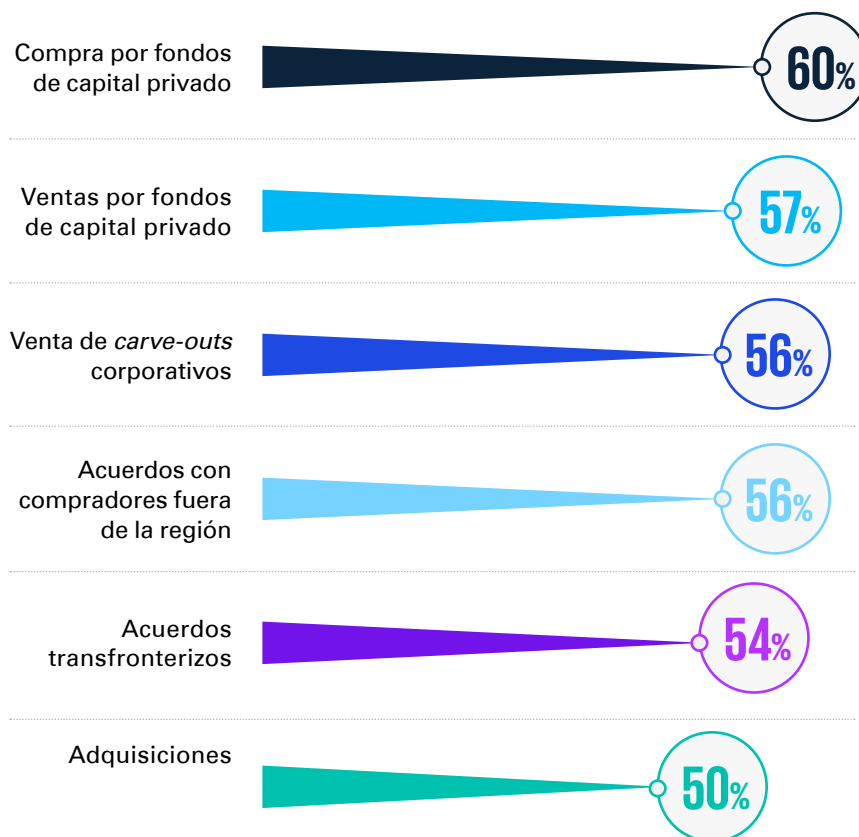
espera que el valor de las operaciones aumente en los próximos dos años

Las empresas y los inversionistas también son optimistas respecto a la recuperación: 31% realizó cuatro o más operaciones en los últimos dos años, pero 51% también espera hacerlo en los próximos dos. Esto quiere decir que aumentarán las cifras de operaciones en los próximos dos años, pero, además, 48% prevé que aumente el valor de dichas operaciones.

## El crecimiento y la diversificación impulsan a los M&A

En América Latina crecen las operaciones de todo tipo, y la mayoría de las compañías e inversionistas esperan que su número aumente en los próximos dos años, incluyendo las adquisiciones y operaciones dentro y fuera de la región.

Las compras por parte de fondos de capital privado son las operaciones de M&A que más se espera que aumenten en los próximos dos años



Marco André Almeida, Socio, KPMG Brasil, Líder de Deal Advisory & Strategy para Brasil y Sudamérica,\* afirma que Brasil puede haber abierto el camino a este tipo de operaciones: “Los fondos de capital de riesgo tuvieron un año muy fuerte en 2022 en términos de inversiones totales en Brasil”, señala. “Esto se debió a una serie de diversos factores, como perspectivas políticas y económicas más estables, una moneda devaluada y el alejamiento de los inversionistas de otros mercados emergentes, siendo los servicios financieros y las tecnologías de la información los principales objetivos de inversión”.

\* Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro registradas y licenciadas por KPMG International. KPMG Americas no provee servicios profesionales ni participa en relaciones de negocio con clientes.



¿Por qué las organizaciones y los inversionistas participantes en este reporte hacen negocios en América Latina?



01  
Para entrar a nuevos mercados



02  
Por las oportunidades de crecimiento en sectores específicos



03  
Para aprovechar las ventajas derivadas del crecimiento económico general



04  
Con la intención de diversificar la exposición al riesgo



05  
Por la calidad y valor de la mano de obra

“La mayoría de los países en América Latina se consideran favorables para los inversionistas extranjeros, ya que cuentan con instituciones sólidas”, comenta Almeida. “Es una gran región con una población en rápido crecimiento, una cultura diversificada originaria sobre todo de Europa, Asia y África, y está también muy influenciada por Estados Unidos y Canadá. Esta naturaleza diversa hace que la mano de obra sea muy valorada por las compañías globales”.



**La mayoría de los países en América Latina se consideran favorables para los inversionistas extranjeros”**

**Marco André Almeida**  
Socio, KPMG Brasil, Líder de Deal Advisory & Strategy

“Además de las oportunidades en términos de nuevos mercados, consumo, diversificación y mano de obra, la región tiene una matriz energética limpia y se constituye como un mercado estratégico en los esfuerzos globales de descarbonización”, concluye Marco André Almeida.



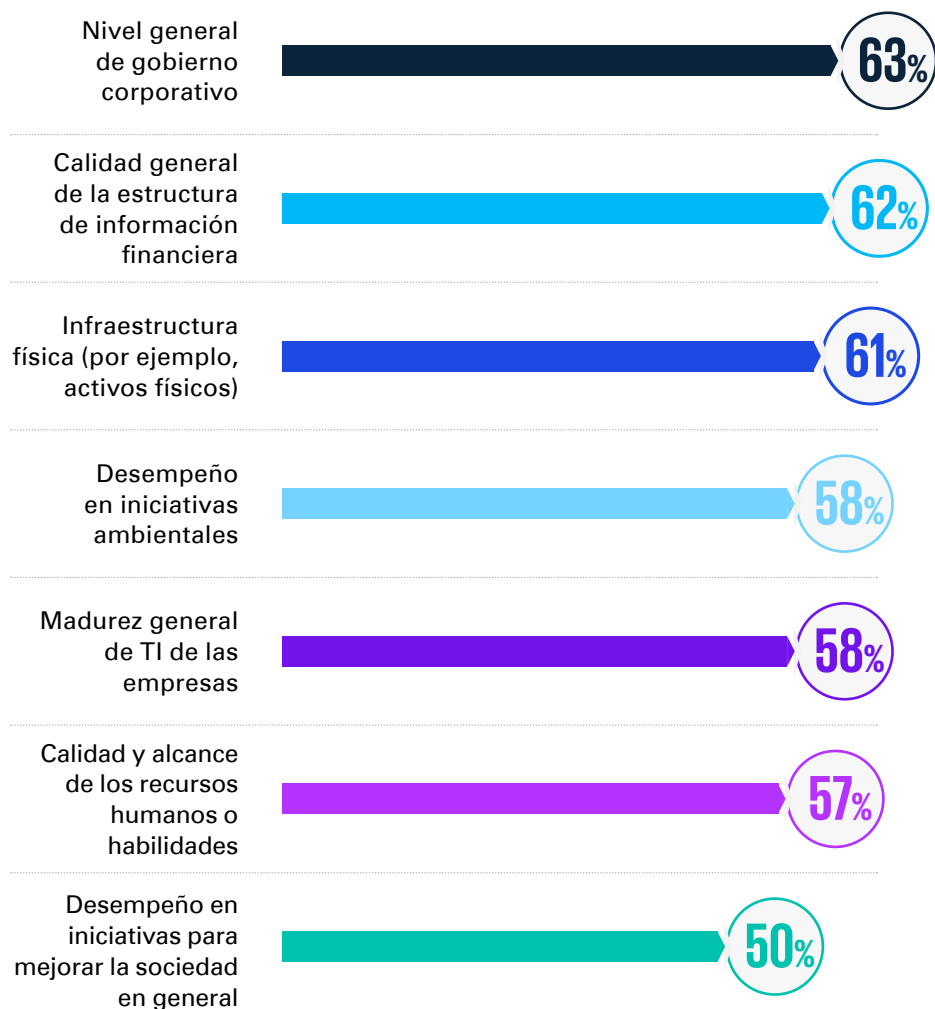
# La anatomía de una buena operación

Los elementos de una operación exitosa son universales: las empresas y los inversionistas buscan que las compañías que adquieren sean financiera y operativamente sólidas; que estén localizadas en un mercado fuerte, y que sean dirigidas por equipos con visión de futuro. Con respecto a América Latina, esto no es distinto.

Las personas participantes en esta encuesta afirman que el buen gobierno corporativo es el elemento más importante para mejorar una operación; seguido de una estructura de información financiera de alta calidad.



### El gobierno corporativo es la característica más importante para mejorar el valor de la operación



## La cultura empresarial en América Latina está fundamentada en un modelo de gobierno corporativo orientado hacia los accionistas\*

Jean-Pierre Trouillot

Socio, KPMG Estados Unidos, Servicios de Deal Advisory para América Latina\*

Al respecto, Jean-Pierre Trouillot explica por qué la gobernanza y la información son tan esenciales: “La cultura empresarial en América Latina está fundamentada en un modelo de gobierno corporativo orientado hacia los accionistas”, señala. “Aunque muchas entidades divulgan cada vez más información en los principales mercados de la región, el nivel de comparabilidad y la calidad de los datos siguen siendo inciertos. Además, hacen falta normas internacionales de información uniformes. Por lo tanto, los procesos de gobernanza eficaces, como tener un Comité de Auditoría y mantener independientes a sus integrantes, fomentan la confianza entre accionistas y otras partes interesadas”.

\*Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro registradas y licenciadas por KPMG International. KPMG Americas no provee servicios profesionales ni participa en relaciones de negocio con clientes.



# Aprender del liderazgo: lecciones sobre M&A de la empresa de pagos Ebanx en Brasil

Otavio Furlan, Director de M&A de la empresa brasileña de pagos Ebanx, ha trabajado en este campo durante más de una década. A continuación, explica cómo hace negocios en la región.

## ¿Por qué América Latina se está convirtiendo en un lugar tan bueno para hacer negocios?

La región es, sin duda, un gran lugar para hacer negocios. En general, sus países registran buenas tasas de crecimiento económico, cuentan con una población joven y una fuerte penetración de las tecnologías digitales. Existen algunas cuestiones políticas, pero en general los mercados se están profesionalizando mucho más y hay buenos inversionistas, empresarios y compañías locales.

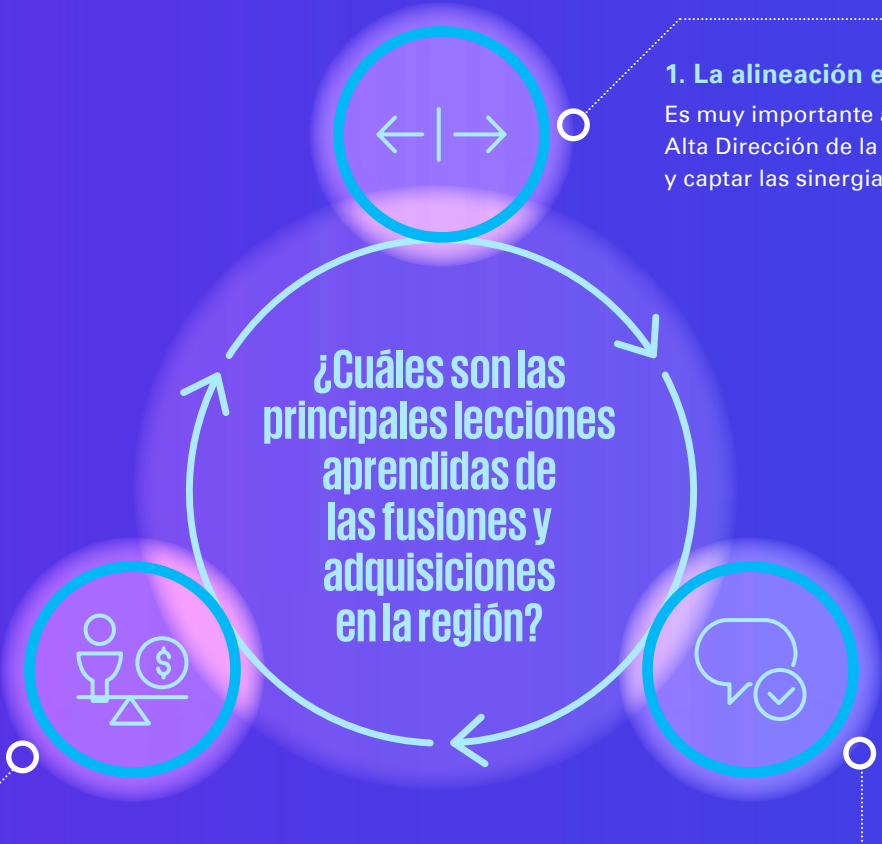
## ¿Cuáles son los primeros pasos que deben dar las organizaciones cuando se plantean realizar M&A en la región?

En primer lugar, las empresas tienen que definir una tesis de inversión: necesitan evaluar el tamaño del mercado, las compañías potenciales a adquirir y los productos y servicios que podrían complementar sus carteras. Asimismo, deben ser conscientes de la rentabilidad de las entidades objetivo para reducir el riesgo de diluir sus propios beneficios. Posteriormente, deben evaluar detenidamente las posibles sinergias entre su negocio actual y el prospecto; se trata de un paso fundamental.

## ¿Qué apoyo necesitan las empresas cuando hacen negocios en América Latina?

Una vez definida su tesis de inversión y examinado el mercado, deben entablar relaciones con asesores, bancos de inversión, fundadores y otros ejecutivos. Los especialistas en contabilidad y los asesores realizan una profunda labor de *due diligence*, la cual es otro paso crucial.

Es esencial, además, que los asesores tengan experiencia en las mismas regiones e industrias en las que opera el objetivo. Por ejemplo, en Brasil existe un régimen fiscal complejo y las normas son también complicadas para los inversionistas extranjeros. Es por ello que se necesitan expertos con experiencia local y conexiones globales para resolver los problemas.



¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de las fusiones y adquisiciones en la región?

### 1. La alineación es clave

Es muy importante alinearse con la Alta Dirección de la compañía objetivo, y captar las sinergias en conjunto.

### 2. Conseguir la asesoría adecuada

Si se intenta ahorrar dinero en el proceso de *due diligence*, esto se tendrá que pagar más adelante. Es vital contar con especialistas que realmente conozcan el mercado y las organizaciones con las que se trabaja, de lo contrario, habrá sorpresas.

### 3. Tener sensatez con el valor de las operaciones

En la fase inicial de una oferta no vinculante, se establecen las condiciones y el precio, pero, cuando se presentan problemas en el proceso de *due diligence*, todo puede cambiar. Es posible que las condiciones y el precio deban ajustarse en consecuencia. Hay que tener cuidado con esto con la contraparte, porque se podría dañar la relación. Es mucho más un arte que una ciencia. Se debe mantener una buena relación con el equipo directivo de la empresa objetivo.



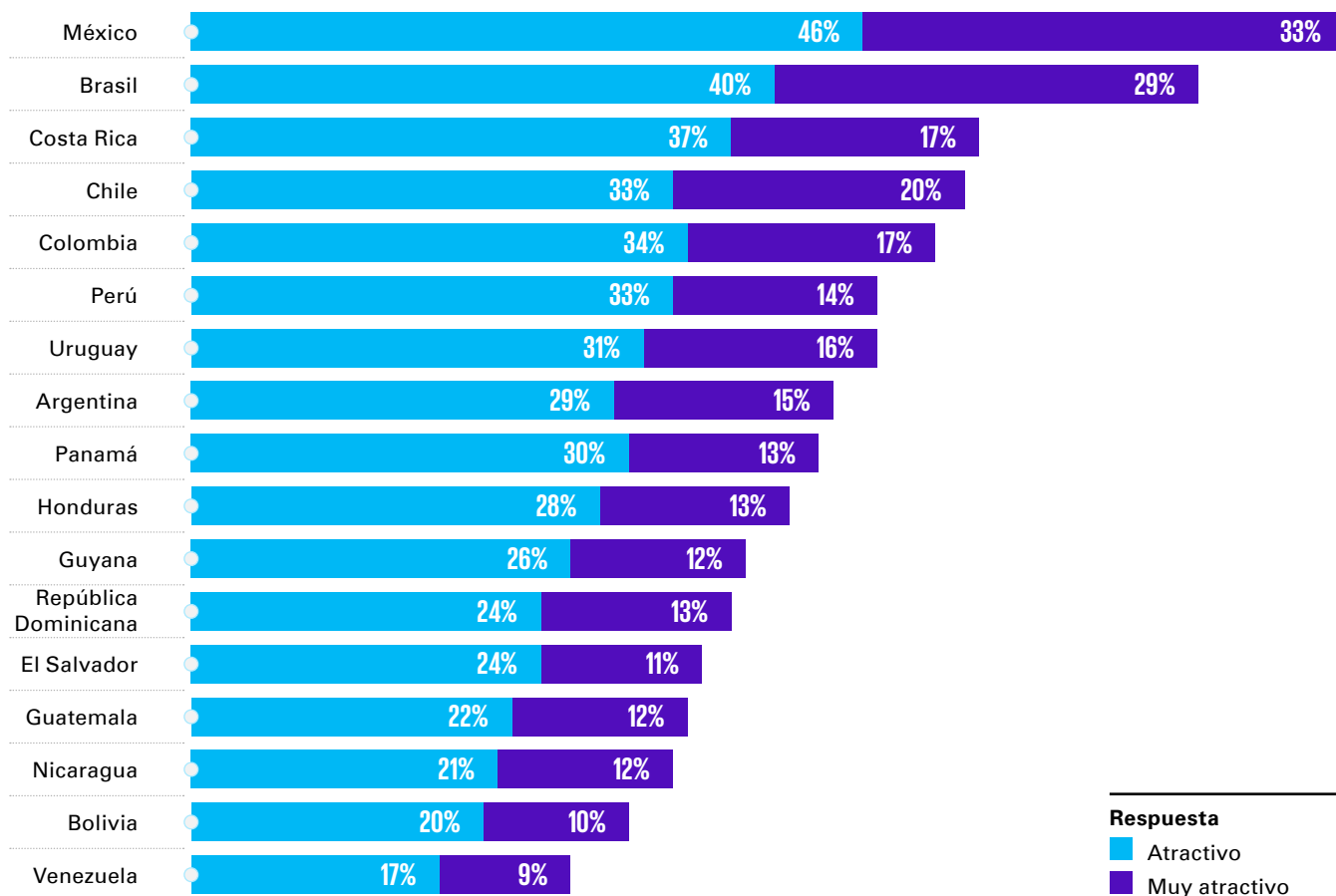
## México ocupa el primer lugar

Tradicionalmente, Brasil ha sido el país más atractivo para las M&A en la región por el tamaño y estabilidad de su mercado, sus recursos naturales y su ubicación estratégica.

Según datos de S&P Global, el número de operaciones de M&A en Brasil superó con creces al de otros países de América Latina en 2022: en esa nación se realizaron 390 operaciones, mientras que en México y Colombia se celebraron 104 y 66 respectivamente; muchas menos en otros países.<sup>8</sup>

Sin embargo, nuestro estudio sugiere que podría estar produciéndose un cambio: 79% de las empresas e inversionistas consideran que México es un lugar atractivo para hacer negocios, al tiempo que 69% lo piensa de Brasil.

### Países de América Latina en función del atractivo para hacer un M&A en los siguientes dos años



<sup>8</sup>Tendencias de negocios en América Latina, S&P Global Market Intelligence, 2022.

¿Es la pandemia una de las razones de este cambio? Un estudio realizado en el punto álgido de la contingencia, en mayo de 2020, mostró que 93% de las personas a cargo de las cadenas de suministro estaban haciendo planes para aumentar su resiliencia mediante la relocalización y la regionalización.<sup>9</sup> Asimismo, dicha investigación calculaba que hasta una cuarta parte de las exportaciones podría verse afectada por un regreso a la producción en las naciones donde se ubican las empresas originalmente, y por la relocalización hacia sitios más cercanos (*nearshoring*) o simplemente distintos a los habituales.

Ignacio García de Presno, Socio de KPMG México, Líder de Deal Advisory & Strategy para el Clúster de México y Centroamérica,\* coincide en que la relocalización ha ayudado. “La tendencia *nearshoring* ha repercutido favorablemente en la inversión extranjera en México, junto con el conflicto comercial entre algunos países, y el aumento de los precios de la energía en la Unión Europea”, afirma. “Por ejemplo, nuestro país está experimentando un aumento de las exportaciones a EE.UU. en los sectores de electrónica, metales, automotriz y maquinaria”.

## Costa Rica: ¿la joya oculta de América Latina?

La posición de México como país más atractivo de la región para M&A no es la única sorpresa de esta investigación. Costa Rica ocupa el tercer lugar: 54% de las y los encuestados afirman que es un lugar atractivo para hacer negocios, incluso por delante de economías mucho más grandes como Chile, Colombia y Perú.

Costa Rica ha sido considerada durante mucho tiempo un país fuerte y estable. El Banco Mundial lo describe como “una historia de éxito de su propio desarrollo”,<sup>10</sup> gracias al crecimiento económico constante que se basa en la apertura del país a la inversión extranjera. Asimismo, es conocido como líder mundial en cuestiones medioambientales, porque promueve la conservación y está revirtiendo la deforestación.<sup>11</sup> Esta base lo convierte en un país atractivo para los inversionistas, en particular para los que prestan una atención

renovada a los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG).

Además, Costa Rica intenta activamente atraer inversionistas. En febrero de 2023, el gobierno puso en marcha una serie de nuevos incentivos para promover la inversión extranjera directa,<sup>12</sup> los cuales se centran en mejorar la competitividad del país reduciendo la burocracia y abriendo sectores como el turismo, la industria y los servicios a un mayor desarrollo.

Thais García, de Clifford Chance, coincide en que este país es una estrella emergente en la región. “Es una nación muy sofisticada”, explica. “Muchas empresas internacionales tienen grandes operaciones ahí, porque ofrece seguridad jurídica, tiene una mano de obra muy preparada y es, además, muy segura. Todo ello contribuye a atraer inversiones. Siempre hablamos de los países habituales como Brasil, Chile, Colombia y Perú, pero ahora Costa Rica está en la lista de países emergentes donde vemos un repunte de interés”.



<sup>9</sup>Risk, resilience, and rebalancing in global value chains, McKinsey & Company, 2020.

<sup>10</sup>The World Bank in Costa Rica, The World Bank, 2023.

<sup>11</sup>How Costa Rica Reversed Deforestation and Became an Environmental Model, Earth.org, 2021.

<sup>12</sup>Costa Rica Takes Another Step to Bring Foreign Investment to the Country's Rising Cities, CINDE, 2023.

\*Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro registradas y licenciadas por KPMG International. KPMG Americas no provee servicios profesionales ni participa en relaciones de negocio con clientes.



# La tecnología es la gran triunfadora de las operaciones en la región

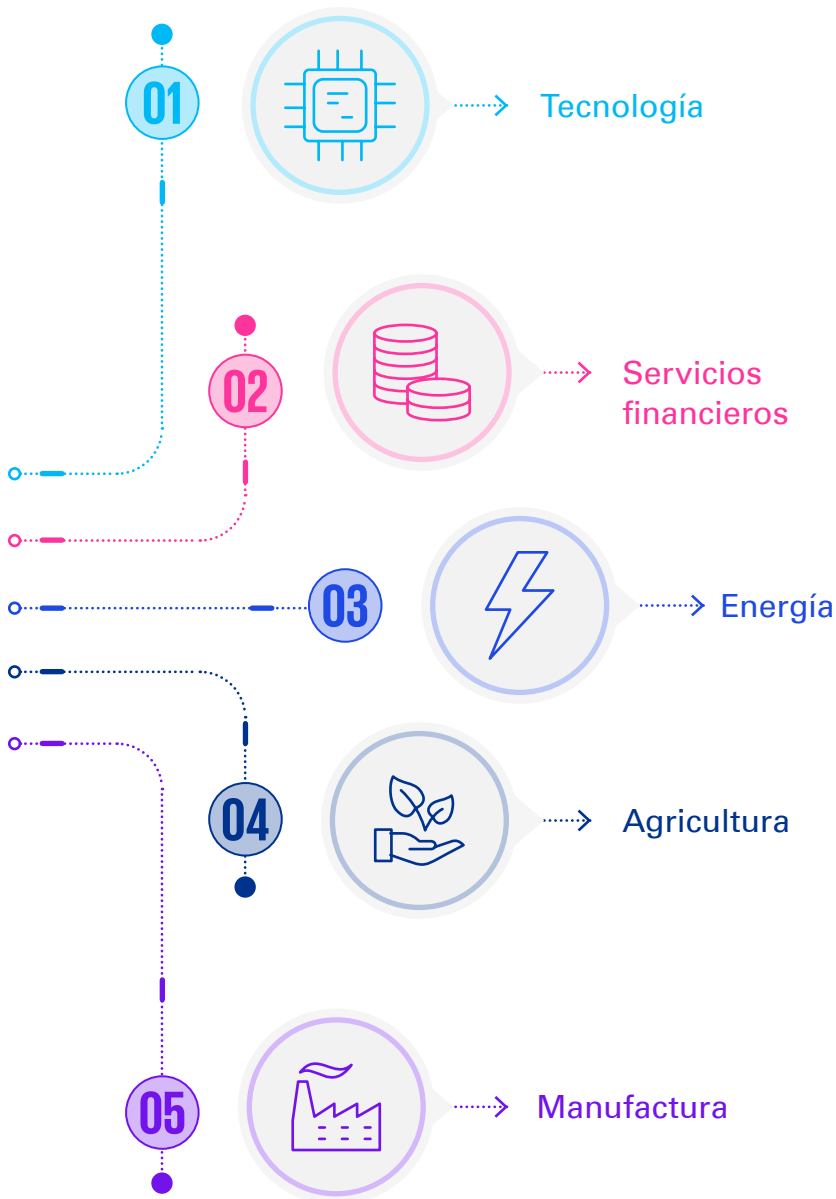
---

Más de un tercio de las empresas e inversionistas encuestados (36%) afirman sentirse atraídos por América Latina debido al crecimiento en sectores específicos; esta es una de sus principales razones para invertir en la región.



## El sector tecnológico es el que más M&A registrará en los próximos dos años

Los sectores que se espera que registren una mayor actividad de M&A en América Latina en los próximos dos años son:



El sector tecnológico en la región empieza a estabilizarse tras su auge durante la pandemia. Los datos muestran que la actividad de transacciones de M&A en general cayó 11% a tasa anual en 2022.<sup>13</sup>

“Cuando llegó COVID-19 y se restringieron las interacciones en persona, se produjeron importantes cambios empresariales en casi todos los sectores”, afirma Federico Storani, Director Ejecutivo de Riverwood Capital especializado en el espacio tecnológico. “En cuanto a la continuidad de la actividad empresarial, la adopción de tecnologías se aceleró, dando lugar a una mayor participación a distancia y operaciones virtuales. Al mismo tiempo, los bancos centrales inyectaban liquidez en la economía mundial, lo que acabó con tipos de interés que habían sido históricamente bajos durante un largo periodo. Ese exceso de liquidez, combinado con la acelerada adopción de tecnología, hizo que los activos tecnológicos fueran aún más atractivos y dio lugar a entradas masivas de capital y a niveles récord de captación de fondos, así como a actividades de fusiones y adquisiciones”.

Después de la pandemia, dice Storani, se produjo una normalización. “El número de rondas de financiación y la actividad de M&A disminuyeron con respecto al periodo de máxima actividad”, afirma. “Además, hubo un ajuste de los precios de las acciones en el espacio tecnológico para algunas de las compañías de alto vuelo e impulso”.

A pesar de las fluctuaciones del sector tecnológico en América Latina, Storani asegura que se trata de un sector sólido y atractivo para la inversión: “Para las entidades tecnológicas de alta calidad, seguimos viendo valoraciones estables en el actual entorno de mercado”.

<sup>13</sup> *The LatAm M&A Landscape: Gradual Rise in Deals on the Horizon*, Bnamericas, 2023.



# Superar los retos

Cuatro de cada cinco inversionistas y empresas afirman que su M&A en América Latina más reciente fue un éxito, lo que supone un importante respaldo para las operaciones en la región.

Thais García explica que este éxito se debe a un aumento de la previsibilidad para compañías e inversionistas. “Una de las razones por las que los rendimientos son tan buenos es que los mercados y la negociación en América Latina se han vuelto mucho más sofisticados”, explica. “Cuanto más sofisticado se vuelve un mercado, más fácil le resulta al inversionista fijar los rendimientos esperados”.

“Hoy en día, la mayoría de los operadores llevan a cabo un *due diligence* muy detallado y exhaustivo sobre los objetivos potenciales, y cuentan con un equipo sobre el terreno que conoce el mercado y a los principales actores antes de cerrar una inversión”, detalla García. “Las hipótesis que se están incorporando a los modelos financieros hoy en día son mucho más detalladas y precisas que antes, por lo que hay mucha más previsibilidad sobre cuál será su rentabilidad”.



# 61%

de las entidades no latinoamericanas esperan que el número de operaciones aumente en los próximos dos años, en comparación con solo 43% de quienes sí pertenecen a la región

# 53%

de las empresas e inversionistas no latinoamericanos esperan que el valor suba durante el mismo periodo, en comparación con el 40% de aquellos que están en la región



# La vista desde fuera: los inversionistas globales están entusiasmados con la oportunidad que representa la región

La reputación de América Latina en la escena mundial está creciendo rápidamente, y los inversionistas fuera de la región son más optimistas sobre las operaciones:

**61%** de las entidades e inversionistas no latinoamericanos esperan que aumente el número de operaciones, mientras que solo 43% de quienes pertenecen a la región lo considera de esa manera

**53%** de las entidades e inversionistas no latinoamericanos esperan que los valores suban en el mismo periodo, y solo 40% de quienes pertenecen a la región lo cree

Los inversionistas y empresas fuera de la región están motivados por la oportunidad de entrar en nuevos mercados y aprovechar los acuerdos comerciales, así como por la posibilidad de hacer tratos en sectores específicos: 59% afirma que hacer negocios en América Latina es una oportunidad para diversificar la exposición al riesgo, aunque solo 37% de las entidades latinoamericanas así lo considera.

Además, las organizaciones no latinoamericanas obtienen mejores resultados: 88% afirma que sus negocios en la región han sido un éxito, mientras que este porcentaje se reduce a 68% entre las entidades latinoamericanas.

## Inversiones latinoamericanas fuera de la región

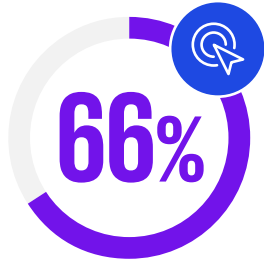
Funciona en ambos sentidos, según Todd Crider, quien afirma que, así como muchas empresas no latinoamericanas quieren invertir en la región, muchas organizaciones locales buscan hacerlo fuera de América Latina.

“Muchas empresas latinoamericanas buscan diversificarse, porque han invertido demasiado en sus países de origen, lo que las deja más expuestas al riesgo político”, explica. “Estos cambios les han hecho despertar, prestar atención y explorar posibles cambios en su estrategia”.

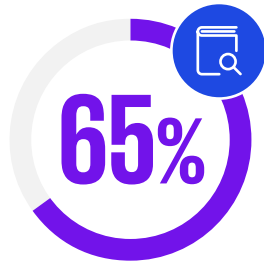


En general, las operaciones pueden tener éxito, pero las entidades e inversionistas afirman que el proceso no siempre es fácil. Por ejemplo, un tercio asegura que tiene limitaciones en cuanto a todos los aspectos del ciclo de vida de las operaciones.

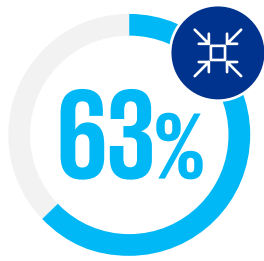
### El *due diligence* y la negociación son los ámbitos en los cuales las organizaciones tienen mayores dificultades



1. Identificación de objetivos: 66% señala que se le da bien



2. Valoración y evaluación: 65%



3. Integración posterior a la operación: 63%



4. Formulación de estrategias de M&A: 63%



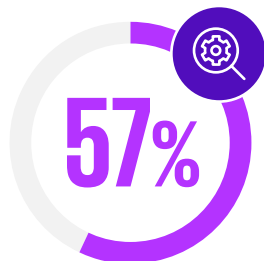
5. Creación de valor: 63%



6. Cerrar el trato: 59%



7. Negociación de operaciones: 58%



8. *Due diligence*: 57%

A las empresas e inversionistas les resulta difícil llevar a cabo el *due diligence*: 43% afirma que no se consideran efectivos en este aspecto de un M&A. Esto es preocupante si se considera la importancia de esta parte del proceso.

¿Por qué es tan complicado realizar el *due diligence* en América Latina? Empresas e inversionistas señalan que es muy complejo obtener información financiera confiable, como detalles sobre los ingresos históricos y proyecciones financieras. Asimismo, es difícil llevar a cabo el *due diligence* del negocio (como comprender la posición objetivo en el mercado) y evaluar la idoneidad del objetivo de las políticas contables y de los controles internos.

“En lo que respecta al *due diligence*, la cuestión del Estado de derecho puede ser un problema”, afirma Daniel Kerner. “Puede que sea mejor que en algunas regiones, comparativamente, pero no es tan buena como en los países industriales avanzados de la Unión Europea o en Estados Unidos. La corrupción y la politización del poder judicial también son un problema, y lo mismo ocurre con la inviolabilidad de los contratos”.

“En lo que respecta al *due diligence*, la cuestión del Estado de derecho puede ser un problema”

**Daniel Kerner**

Director Ejecutivo para América Latina de la consultora de riesgos Eurasia Group

Lo anterior permite explicar por qué las empresas e inversionistas dicen que se beneficiarían de un apoyo adicional a lo largo del ciclo de vida de las operaciones. Las principales áreas en las que afirman necesitar ayuda son el *due diligence*, al momento de elaborar una estrategia global de M&A, en la valoración y evaluación de la operación, y en la integración posterior.





# Tres maneras de hacer que un M&A sea más gratificante que arriesgado

---

No pueden subestimarse los retos ni las oportunidades que presenta la región. Ese es el mensaje que transmiten los inversionistas y las organizaciones de nuestra encuesta. Estas son las tres lecciones más importantes que han aprendido al realizar M&A en América Latina:

## 1. Entender a las personas y su cultura

---

Las empresas y los inversionistas insisten en la importancia de comprender la cultura, las lenguas y las formas de trabajar. Para muchos, esta es la clave del éxito en la región.

“Hay que evaluar a las personas y su forma de trabajar antes de llegar a un acuerdo”, explica uno de los encuestados. Otro afirma que para culminar con éxito un M&A en América Latina: “Hace falta una buena gestión de las personas”; otro insta a las compañías a: “Escuchar con atención lo que te dice la gente”.

Por otro lado, una de las personas encuestadas afirma que es importante superar cualquier barrera lingüística: “Las integraciones globales pueden enfrentarse a menudo a complejidades de comunicación”.

## 2. Considerar adecuadamente el tiempo que puede tomar el cierre del trato

---

La actividad de M&A puede ser un proceso lento, y realizar operaciones en nuevos territorios y sectores no hace sino aumentar el tiempo necesario para completarlas.

“El proceso de M&A puede llevar mucho tiempo”, explica uno de los encuestados, y añade que esto no tiene por qué ser así, si hay un fuerte impulso detrás de la operación. Otro advierte de que la lentitud de los plazos: “Ha tenido un impacto negativo en el resultado”. Por último, un tercero señala a quienes estén pensando en hacer negocios en América Latina que deben: “Escuchar atentamente a [sus] asesores” para que el proceso avance lo más rápido posible.

## 3. Planificar el proceso de integración

---

Planear la integración es crucial para el éxito de la operación, de acuerdo con las entidades e inversionistas encuestados.

“Alinear los objetivos y valores del negocio [al principio] puede facilitar la integración”, explica una de las personas encuestadas. Otra señala que elaborar un plan de integración completo es: “Fundamental para que la integración tenga éxito”.

Otro encuestado, por su parte, afirma que la planificación de la integración: “Debe comenzar en una fase temprana” del proceso para garantizar una transición fluida.





# Conclusiones: en un mundo incierto, América Latina sobresale

---

No debemos ignorar los riesgos potenciales de realizar un M&A en la región. Los antiguos problemas de corrupción y la debilidad de los gobiernos se han visto agravadas por la reciente evolución política y macroeconómica; sin embargo, en un mundo donde el cambio y el riesgo son la nueva normalidad, los argumentos en contra de América Latina se están debilitando.

De hecho, los focos de oportunidad en países y sectores emergentes han cambiado la opinión de muchas organizaciones e inversionistas, que ahora consideran que los beneficios potenciales compensan los riesgos.

Actualmente, la mayoría confía en poder encontrar las oportunidades entre los retos en el arriesgado entorno de M&A de la región. ¿Es realmente así?

# ¿Cómo podemos ayudarle?

A lo largo de todo el ciclo de M&A, las firmas de KPMG pueden ayudar a las empresas y a los inversionistas a aumentar el valor y la rentabilidad. Nuestros servicios especializados comienzan con la estrategia de la operación (inteligencia de mercado, identificación de objetivos y análisis de carteras) y continúan con la evaluación, negociación, *due diligence*, integración posterior al cierre y creación de valor, así como la salida.

La conjunción de nuestras inversiones en análisis avanzados de datos y nuestros profesionales con experiencia en compañías de todo el continente, con conocimiento local, regional y técnico, nos permite atender a los clientes con equipos multidisciplinarios totalmente integrados que operan como un asesor de operaciones único y cohesionado.

Lo anterior posibilita una orquestación fluida de las actividades de negociación a través de múltiples funciones, generando una visión única de las empresas y los mercados.



# Contactos

---

## Jean-Pierre Trouillot

**Socio, KPMG Estados Unidos**

Líder de Deal Advisory & Strategy  
para América Latina\*

## Carlos Rubero

**Director, KPMG Estados Unidos**

Deal Advisory & Strategy  
para América Latina\*

## Ignacio García de Presno

**Socio, KPMG México**

Líder de Deal Advisory & Strategy para  
el Clúster de México y Centroamérica\*

## Marco André Almeida

**Socio, KPMG Brasil**

Líder de Deal Advisory & Strategy  
para Brasil y Sudamérica\*



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMG MÉXICO



KPMGMX

\* Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro registradas y licenciadas por KPMG International. KPMG Americas no provee servicios profesionales ni participa en relaciones de negocio con clientes.

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.

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.

© 2023 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.