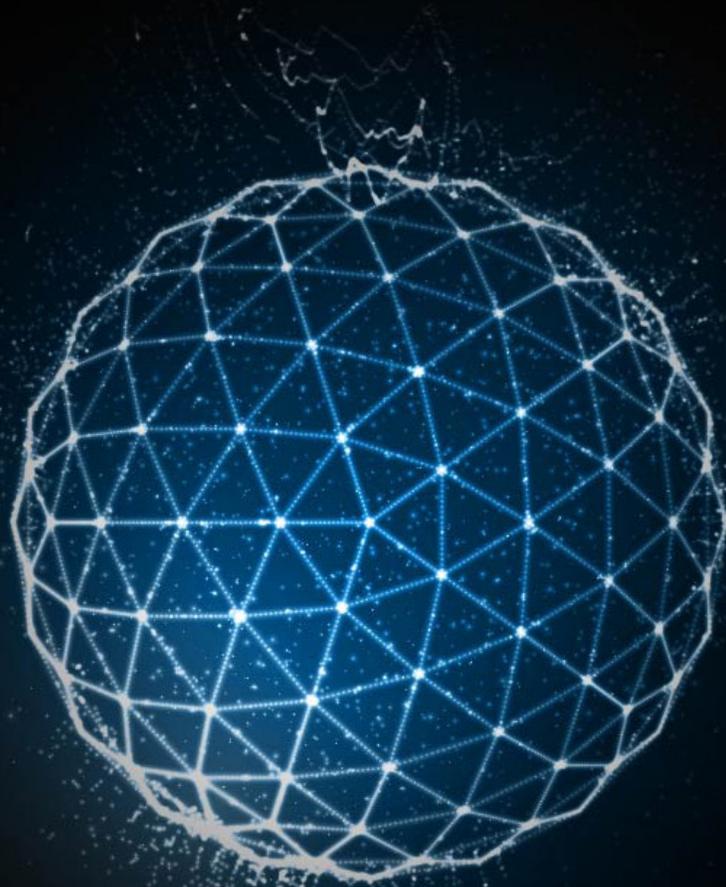


Deloitte.

Together makes progress



Un nuevo tablero de juego

Cómo las fusiones y adquisiciones
perfilan en el mercado en 2025

Introducción

La volátil recuperación del mercado global de fusiones y adquisiciones (*M&A*, por sus siglas en inglés), percibida a finales de 2024 y principios de 2025, enfrenta en México un entorno de elevada incertidumbre. Durante 2024, la Inversión Extranjera Directa (IED) en nuestro país registró un descenso de 39% anual, ubicándose en 3,169 millones de dólares¹, el nivel más bajo en tres décadas, según datos del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF). Asimismo, los aranceles anunciados por la nueva administración estadounidense han alterado las cadenas de suministro, incrementando los costos operativos en sectores estratégicos² y generando una incertidumbre difícil de interpretar.

Este clima de incertidumbre afecta las decisiones de los *dealmakers* (negociadores): la amenaza de nuevas barreras presuntamente proteccionistas y el endurecimiento de las condiciones de financiamiento han provocado la

suspensión de procesos de *due diligence* (debida diligencia) y un replanteamiento de las sinergias esperadas. Bajo estas circunstancias, el optimismo cauteloso que caracterizó el arranque de 2025 se ve opacado por el riesgo de impactos adicionales —tanto macroeconómicos como geopolíticos— que podrían revertir rápidamente cualquier señal de reactivación.

Frente a este escenario inestable, los actores de *M&A* en México debieran incorporar la “incertidumbre” como variable central de sus modelos financieros y estratégicos. A través de una gestión ágil del riesgo —que combine análisis de escenarios, flexibilidad en la estructura de capital y enfoque en activos resilientes—, será posible navegar la ‘tormenta’ arancelaria y, aprovechar también, las oportunidades emergentes en la reconfiguración de cadenas regionales y en la búsqueda de valor y diversificación.

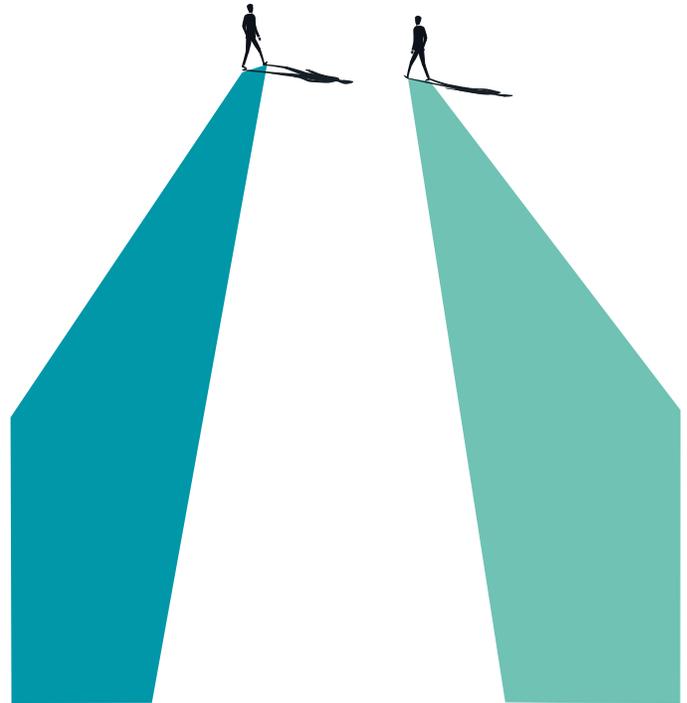


De un inicio prometedor a una pausa estratégica

En 2025 se esperaban altos niveles de actividad en el mercado internacional de fusiones y adquisiciones, pero el optimismo no se materializó en el primer trimestre, manteniéndose cerca de los resultados obtenidos en 2024. Aunque en los Estados Unidos se esperaban cambios tanto en la Comisión Federal de Comercio (*FTC*, por sus siglas en inglés), como en la Comisión de Bolsa y Valores (*SEC*, por sus siglas en inglés) y en la división antimonopolio del Departamento de Justicia con el fin de impulsar las transacciones, esto aún no ha ocurrido. Las empresas permanecen cautelosas ante la incertidumbre arancelaria. Pese a ello, existen fundamentos macroeconómicos que podrían reactivar el mercado de *M&A* lo que resta del año.

En México, el optimismo comenzaba a cimentar el panorama financiero de 2025 como un motor esencial para impulsar decisiones estratégicas y fomentar la innovación en distintos sectores. Este sentimiento positivo, además de reflejar la confianza en el crecimiento económico, representaba una guía para las organizaciones en la adopción de tecnologías emergentes y en la exploración de nuevos mercados. Se consideraba que la capacidad de los líderes financieros para equilibrar el optimismo con una gestión prudente del riesgo era fundamental para lograr un éxito sostenido. No obstante, el escenario favorable comenzó a desmoronarse: primero, con el anuncio de medidas proteccionistas por parte del nuevo gobierno de los Estados Unidos —cuya administración entró en funciones el 20 de enero de 2025— y, casi de inmediato, con la ejecución de políticas arancelarias, particularmente aquellas dirigidas a socios estratégicos como México, lo cual ha generado un reacomodo global de cadenas de suministro, incremento de costos, tensión en tratados comerciales como el T-MEC, y un sentimiento creciente de incertidumbre inversora.

La actual política comercial del gobierno estadounidense tiene implicaciones en distintos niveles. Por citar algunas, está la reevaluación de avalúos y sinergias, ya que las barreras arancelarias alteran costos de producción, rutas logísticas y proyecciones de mercado, generando la necesidad de reconsiderar modelos financieros y márgenes esperados en operaciones. Asimismo, se produce una pausa en procesos activos, dado que muchas operaciones que estaban en *due diligence* han sido pausadas, mientras los compradores evalúan la sostenibilidad de sus estrategias de integración, en medio de un nuevo contexto más proteccionista.



El mercado se vio sorprendido por la magnitud de los aranceles y las tasas, mucho más altas de lo previsto, lo que elevará significativamente los costos de importación para las empresas. En consecuencia, sus proyecciones de crecimiento se verán perjudicadas, limitando su capacidad para llevar a cabo fusiones y adquisiciones. La restricción en el financiamiento es otro de los impactos asociados a las medidas anunciadas por la administración estadounidense. La incertidumbre macroeconómica y el endurecimiento de condiciones financieras —derivadas de la política de tasas en los Estados Unidos— han llevado tanto a bancos como a fondos de inversión a un ajuste en los criterios de riesgo, postergando financiamientos estructurados para operaciones de *M&A*.

De igual manera, hay un cambio de enfoque en sectores clave. Si bien el tecnológico y el energético aún muestran dinamismo, sectores intensivos en manufactura y agroindustria experimentan un enfriamiento por el riesgo comercial asociado. Hay empresas que han visto sus márgenes presionados por los nuevos costos arancelarios y por la necesidad de redefinir estrategias logísticas y de inversión. Sin embargo, también ha surgido una narrativa de resiliencia que posiciona a México como un nodo relevante para operaciones intrarregionales en Latinoamérica.

Perspectivas:

¿qué pasará tras el reacomodo económico?

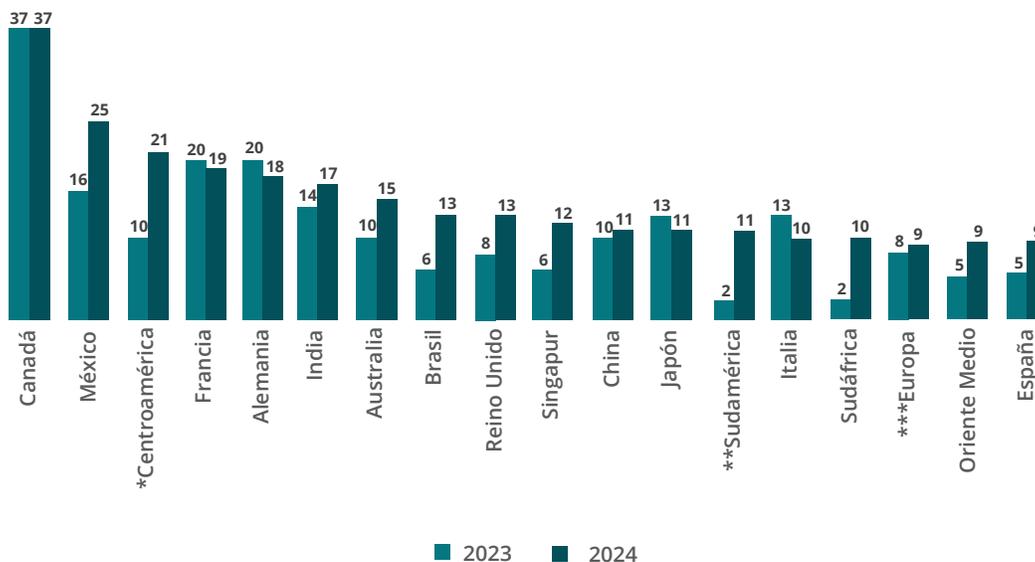
El optimismo del mercado ha dado paso a la incertidumbre. Una vez que las economías terminen de reacomodarse al nuevo entorno arancelario y se redefinan las reglas del juego en el comercio internacional, podemos anticipar tres escenarios:

01. Reactivación focalizada (2026-2027): empresas con visión de largo plazo, especialmente en sectores de resiliencia estructural como alimentos, salud, energía y tecnología, podrían retomar operaciones de M&A bajo una lógica más selectiva, con particular atención en eficiencia, *nearshoring* y digitalización.
02. Reconfiguración de cadenas regionales: el nuevo orden comercial va a impulsar procesos de regionalización de adquisiciones. Podríamos ver más operaciones entre empresas latinoamericanas y norteamericanas que busquen blindarse ante la volatilidad de tratados bilaterales.
03. Valuaciones oportunistas: la incertidumbre y la presión financiera sobre empresas medianas podrían generar oportunidades de compra a múltiplos atractivos, particularmente para fondos de *private equity* con liquidez disponible y tolerancia al riesgo.

Previo al actual panorama incierto, se proyectaba el siguiente escenario para 2025: la digitalización y los cambios estratégicos en las empresas jugarían un papel esencial en el horizonte de M&A. México se percibía como un destino clave para la inversión extranjera debido a su ubicación estratégica, a su potencial en manufactura y en tecnología, y al creciente interés en diversificar cadenas de suministro. Si bien dichos aspectos prevalecen, son aspectos que precisamente destacan en el informe 2025 *M&A Trends Survey* de Deloitte³, donde se pone de relieve el interés por las transacciones internacionales.

De acuerdo con la encuesta aplicada a 1,500 ejecutivos en los Estados Unidos, 85% de los encuestados consideraba las fusiones y adquisiciones como una prioridad para 2025. Incluso —a diferencia del sondeo del año anterior— México fue mencionado como uno de los principales destinos de inversión, seguido de Canadá:

Gráfica 1. En el entorno económico actual, ¿en qué mercado(s) extranjero(s) se centrarían los objetivos de su empresa?



*Centroamérica: (incluyendo Honduras, Nicaragua, Belice, Guatemala, Costa Rica, El Salvador y Panamá; excluyendo a México)

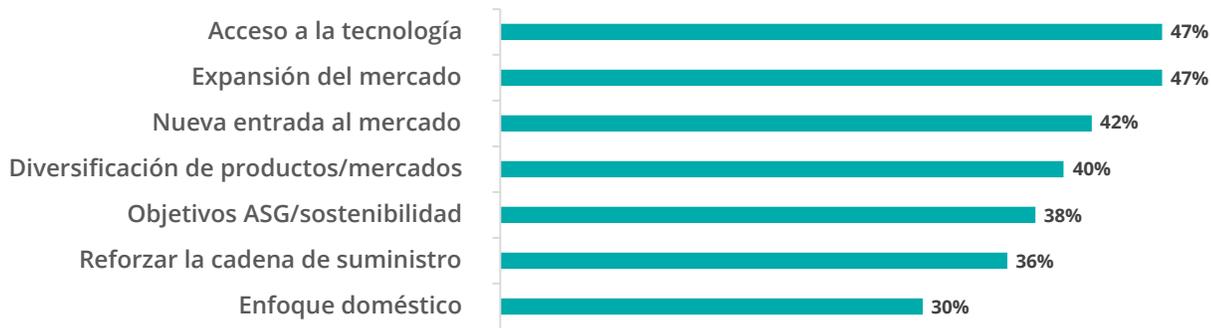
**Sudamérica: (excluyendo a Brasil).

***Europa: (excluyendo a Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Rusia y España).

Respecto a esas proyecciones de inversión, la realidad mostró un comportamiento mixto al arranque de 2025. Según la plataforma especializada en fusiones y adquisiciones, *TTR Data*, en enero se registraron nueve transacciones con un importe total de 560 millones de dólares⁴. Aunque esto representa una disminución de 55% en el número de operaciones respecto al mismo periodo de 2024, el capital movilizado aumentó 254%, lo que refleja un interés en transacciones de mayor envergadura. Asimismo, este incremento sugiere que las organizaciones estarían enfocándose en adquisiciones estratégicas que aporten un valor significativo a sus operaciones.

Entre las razones clave para buscar adquisiciones desde los Estados Unidos, los ejecutivos que participaron en la citada encuesta mencionaron el acceso a la tecnología y la expansión de mercado como los principales motivos dentro de sus estrategias de M&A. Al mismo tiempo, los negociadores que buscaban oportunidades transfronterizas estarían favoreciendo cada vez más a los mercados más desarrollados y estables del mundo, con sesgos adicionales, para acortar las cadenas de suministro, relocalizar la producción y estar más cerca de casa. México, entre otras regiones, fue considerado cada vez más atractivo para los negociadores, y esto obedecía, en gran medida, a tensiones geopolíticas en todo el mundo:

Gráfica 2. ¿Qué estaría impulsando el interés de su empresa por objetivos extranjeros?



El acceso a la tecnología —como estrategia para incorporar conocimientos especializados o capacidades digitales— fue considerado por los ejecutivos como un plan que permitiría a las organizaciones adquirentes innovar, mejorar su competitividad y responder de forma más efectiva a las demandas del mercado. De ahí que, hoy en día, la tecnología y la inteligencia artificial (IA) pudieran ser factores movilizados clave para atraer inversiones significativas.

Por añadidura, la digitalización y herramientas como la IA generativa mostraron, y podrían seguir mostrando, signos de transformación en las evaluaciones de *M&A*, tendencia con la que empresas en México podrían beneficiarse optimizando sus estrategias de integración y crecimiento, sin olvidar que la IA y el análisis de datos son cada vez más utilizados en un *due diligence*.

Inflación y *nearshoring* redefinen el panorama mexicano

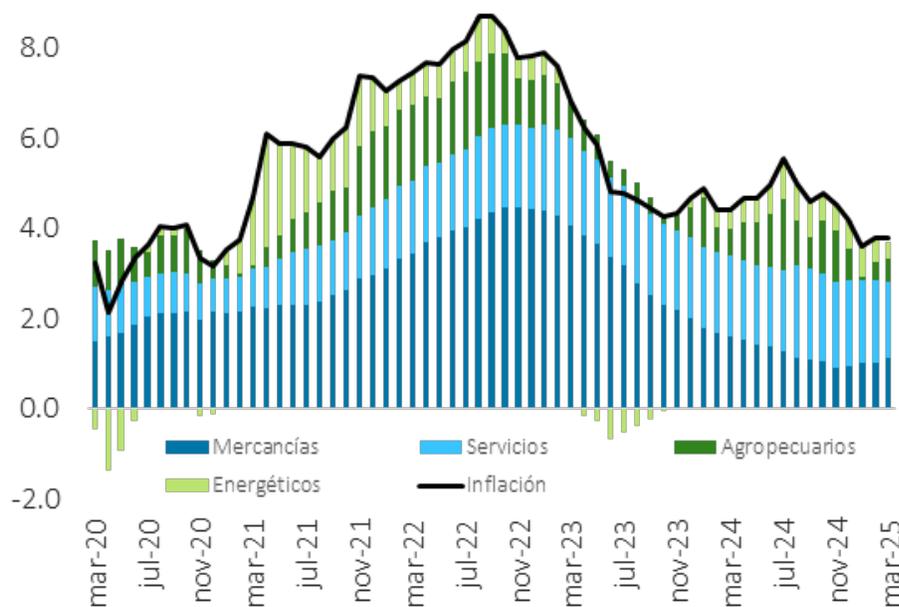
La incertidumbre derivada de distintos aspectos políticos, económicos y sociales es también un aspecto que ha amenazado a la economía mexicana durante los últimos meses. Durante el primer trimestre de 2025, la inflación anual medida, según el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), evidenció una tendencia al alza, pasando de 3.59% en enero, a 3.77% en febrero y a 3.80% en marzo⁵. A pesar de mantenerse dentro del rango meta que ha proyectado el Banco de México (Banxico)⁶ —que va de 2% a 4%—, estos niveles sugieren la necesidad de un monitoreo continuo, ante posibles choques de oferta y volatilidad en los mercados internacionales.

La evolución de la inflación en dicho periodo tiene efectos directos sobre la dinámica de *M&A* al alterar el costo del financiamiento, las valuaciones de las empresas y el deseo de los *dealmakers* para

cerrar transacciones. Aunque la inflación se mantiene en niveles moderados, su tendencia ascendente ejerce presión sobre el costo del capital y, a la par, abre oportunidades para aquellos compradores con liquidez disponible⁷.

De acuerdo con Ecosignal de Deloitte⁸, en el primer trimestre de 2025, la inflación logró situarse debajo de 4.0% anual, gracias a que los aumentos en el precio de los productos del campo se moderaron; es decir, dejaron de ejercer una fuerza inflacionaria como en periodos anteriores. Sin embargo, el horizonte de corto plazo está sujeto a presiones de diversas índoles, desde la posibilidad de aranceles, hasta incrementos en los costos laborales:

Gráfica 1. En el entorno económico actual, ¿en qué mercado(s) extranjero(s) se centrarían los objetivos de su empresa?



Fuente: Ecosignal, abril 2025. Elaboración propia con datos del INEGI.

Una inflación alta suele incrementar las tasas de interés, encareciendo el financiamiento necesario para muchas adquisiciones y reduciendo el valor presente de los flujos futuros de caja, lo que ajusta a la baja las valuaciones de los objetivos de compra. En un entorno de inflación persistente, los fondos *private equity* enfrentan mayores costos financieros, por lo que tienden a exigir descuentos adicionales o a reestructurar la financiación con más capital propio⁹.

Aunque el rango meta del Banxico ha contenido expectativas extremas, el ligero incremento entre enero y marzo ha generado cautela en muchos equipos estratégicos mesas de *M&A*, los cuales prefieren esperar señales claras de convergencia antes de comprometer capital significativo¹⁰. Nuevamente, de acuerdo con la encuesta de Deloitte, los *dealmakers* muestran “optimismo cauteloso”, equilibrando el deseo de crecimiento vía adquisiciones con el riesgo de reversión de tasas.

Aun con la inflación anual registrada al término del primer trimestre de 2025 (3.8%), el costo real de financiamiento en México permanece competitivo frente a otras economías emergentes, lo que favorece el flujo de capital, tanto local como extranjero, hacia fusiones y adquisiciones en sectores clave como manufactura, energía e infraestructura. Es cierto, todavía no se han alcanzado las expectativas depositadas en las políticas de *nearshoring*; sin embargo, esta estrategia atrae inversiones que se traducen en *M&A* transfronterizas, especialmente en el Bajío y en el norte del país¹¹.

Para el periodo 2022-2023, el *nearshoring* resultó ser menos significativo de lo que se esperaba en México. Aunque se anticipaba una ola masiva de inversiones extranjeras, impulsada por la guerra comercial entre Estados Unidos y China, y la necesidad de optimizar las cadenas de suministro, la realidad ha sido más moderada¹². Para 2024 —y lo que va de 2025—, el volumen de *nearshoring* ha sido selectivo y se ha concentrado en regiones específicas, en lugar de

expandirse por todo el país¹³. Asimismo, buena parte de la inversión proviene de reinversión de utilidades y de capital nacional, más que de adquisiciones o expansiones directas por parte de empresas extranjeras¹⁴.

Las principales barreras que se perciben para alcanzar las expectativas originales incluyen infraestructura insuficiente en energía, agua y logística interna; así como problemas de inseguridad, burocracia y falta de Estado de Derecho. Aunque el *nearshoring* en México no ha sido un fracaso, tampoco ha alcanzado el impacto transformador previsto. Se están aprovechando oportunidades importantes, pero el potencial sigue sin explotarse plenamente, por lo que el país debería implementar acciones inmediatas y estratégicas para superar estos obstáculos.



Conclusión

Un mercado de *M&A* especialmente vigoroso emerge cuando múltiples condiciones favorables coinciden: un crecimiento económico sostenido que genera flujos de efectivo robustos (permitiendo a las empresas explorar nuevas vías de expansión o diversificación); tasas de interés reducidas que abaratan el costo del financiamiento y facilitan la movilización de capital para concretar adquisiciones; y valoraciones equilibradas que convierten los precios de las compañías en oportunidades atractivas frente al potencial de ganancias futuras.

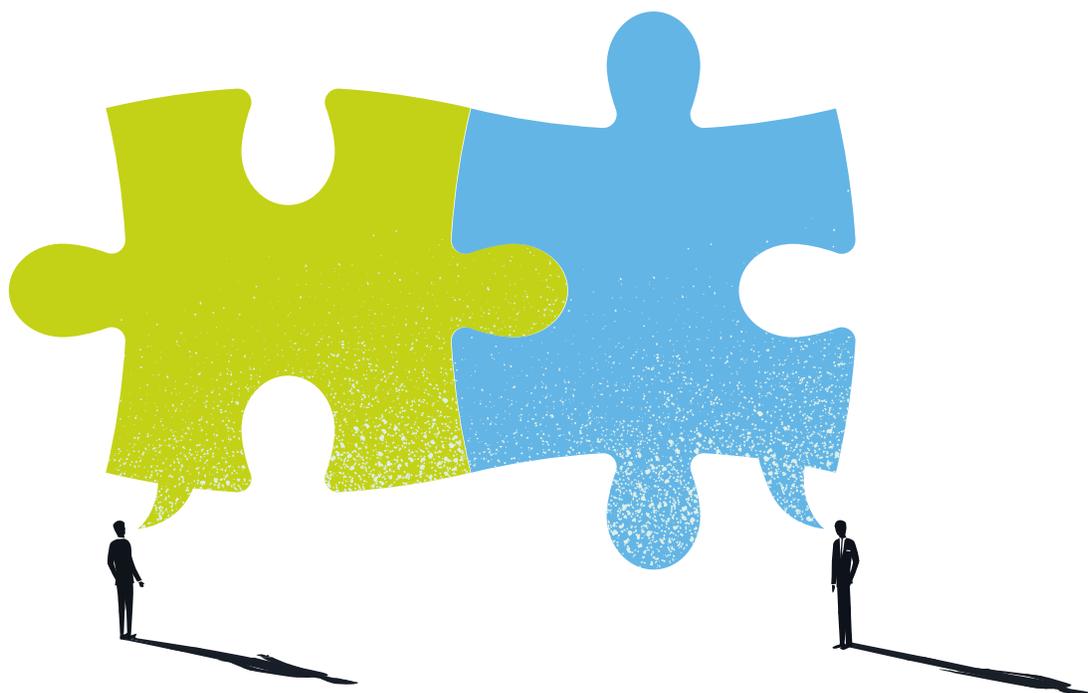
Además, este entorno se ve reforzado por la confianza de los equipos directivos, cuyos *CEOs* y *CFOs*, convencidos de la solidez de las perspectivas, impulsan activamente proyectos de crecimiento corporativo. Al mismo tiempo, las disrupciones tecnológicas incentivan la compra de capacidades innovadoras en lugar de su desarrollo interno, mientras que la apertura de nuevos mercados —ya sea a través de acuerdos comerciales o de esquemas de integración regional como el T-MEC— amplía el horizonte de posibles transacciones.

Aunque la actividad de *M&A* en México enfrenta desafíos significativos este 2025 —particularmente en relación con su mayor socio comercial: los Estados Unidos— también se abrirán oportunidades estratégicas para aquellas empresas capaces de adaptarse ágilmente al contexto cambiante, y aprovechar las oportunidades que ofrezcan los mercados interno y regional.

Las empresas mexicanas pudieran fortalecer su resiliencia mediante adquisiciones estratégicas enfocadas en digitalización y eficiencia operativa que les permita reducir vulnerabilidades derivadas de las tensiones geopolíticas y comerciales. Se espera que esta dinámica genere operaciones más selectivas, donde predominen adquisiciones menores y de mediana escala.

El optimismo tiene cabida solo a largo plazo y está condicionado al posible restablecimiento de un clima más previsible en las relaciones comerciales con los Estados Unidos. Ante este entorno, México puede reforzar la inversión interna, especialmente en infraestructura, con el objetivo de mejorar el aprovechamiento del potencial del país y reducir el impacto negativo de la volatilidad externa.

El ciclo actual no significa el fin de *M&A*, sino el paso a una fase más táctica y menos especulativa, donde las operaciones debieran sustentarse en una debida diligencia robusta, modelos de negocio resilientes y estrategias que integren variables geopolíticas, fiscales y regulatorias. Para los líderes empresariales, esto implica tres cosas: priorizar sinergias reales sobre proyecciones agresivas, fortalecer la inteligencia competitiva regional y evaluar operaciones no solo por crecimiento, sino por reducción de exposición a riesgos globales.



Referencias:

01. Banco de México (2025). *Encuestas Sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado. Inversión Extranjera Directa*. Sistema de Información Económica (SIE). <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA248&locale=es§or=24&cuadroAnaliticoFechaCuadro=01/12/2025>
02. Moscota, M. (2025). "Nueva IED en México tocó fondo y se ve difícil reactivarla: IMEF". El CEO. <https://elceo.com/economia/nueva-ied-en-mexico-toco-fondo-y-se-ve-dificil-reactivarla-imef/>
03. Deloitte (2025). "2025 M&A Trends Survey. A time to pivot". <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/m-a-trends-report.html>
04. TTR Data (2025). "Publicaciones. México". Enero, 2025. <https://www.ttrdata.com/es/publicaciones/informe-por-mercado/informe-mensual-mexico/Mexico-Enero-2025/2281/>
05. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2025). Índice Nacional de Precios al Consumidor. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/inpc/inpc_2q2025_02.pdf, https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/inpc/inpc_2q2025_03.pdf y https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/inpc/inpc_2q2025_04.pdf
06. Banco de México (2025). *Programa Monetario 2025*. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/programas-de-politica-monetaria/%7B040D3539-2C71-EE8A-2894-C4A0A7186BF8%7D.pdf>
07. West, M. (2023). *The impact of inflation on private equity M&A*. GGI Global Alliance AG. <https://www.ggi.com/news/corporate-finance-m-%26-a/the-impact-of-inflation-on-private-equity-ma>
08. Zaga, D. (2025). *Perspectivas económicas de México*. Deloitte. Econosignal. <https://econosignal.com.mx/Paginas/default.aspx>
09. Lee, K. (2022). *Effects of Inflation on M&A Deals*. Campolo, Middleton & McCormick, LLP. <https://cmmllp.com/effects-of-inflation-on-ma-deals/>
10. Khalaf, R. (2025). "Fire sales define moribund M&A market". Financial Times. <https://www.ft.com/content/62f55a00-66a4-4b63-b3db-013ad1799179>
11. Ciuró, J. (2025). "Global Deals, Local Impact: The M&A Effect on Mexico". Mexico Business News. <https://mexicobusiness.news/trade-and-investment/news/global-deals-local-impact-ma-effect-mexico>
12. Durán, R. Et al (2024). *Nearshoring: tendencias y perspectivas de la reconfiguración de las cadenas globales de valor*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Escuela de Gobierno y Transformación Pública. <https://egobiernoytp.tec.mx/es/blog/nearshoring-tendencias-y-perspectivas-de-la-reconfiguracion>
13. IMCO (2024). *Nearshoring: el impacto sobre la inversión extranjera directa*. Instituto Mexicano para la Competitividad. Centro de Investigación en Política Pública. <https://imco.org.mx/nearshoring-el-impacto-sobre-la-inversion-extranjera-directa/>
14. Martínez, E. Et al (2024). *Mexico nearshoring yet to yield big investment despite global trade tensions*. Federal Reserve Bank of Dallas. <https://www.dallasfed.org/research/economics/2024/1205>

Contacto:

Gabriel Gosalvez

Socio de M&A

Deloitte Spanish Latin America

ggosalvez@deloittemx.com

Hernán Marambio

Socio Líder de M&A

Deloitte Spanish Latin America

hmarambioa@deloitte.com

Diego Ortiz

Socio Líder de Transacciones

Deloitte Spanish Latin America

diortiz@deloittemx.com

Deloitte.

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/mx/conozcanos 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 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría fiscal, asesoría legal y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Audit Delivery Center, S.C. (antes Deloitte Auditoría, S.C.), tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría en riesgos y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría Financiera, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Y Deloitte Consulting Group, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría 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.