

Deloitte.

Together makes progress



Competir en EE. UU.: por qué
el M&A **redefine** la estrategia
agroalimentaria

Introducción

La gastronomía mexicana ha pasado de ocupar un espacio marginal en el imaginario cultural a convertirse en una fuerza de consumo con alcance global. En Estados Unidos (EE. UU.) —su principal mercado externo— la demanda por sabores mexicanos es hoy estructural, pero el entorno competitivo se ha transformado: el consumidor es más exigente, mientras que el marco regulatorio y comercial eleva de forma sostenida el umbral de entrada.

Las fusiones y adquisiciones (*M&A*, por sus siglas en inglés) y la construcción de presencia operativa dentro de la Unión Americana emergen como la vía más directa para competir “como local”: adquirir capacidades de distribución, manufactura y cumplimiento normativo; acelerar el acceso a canales; y reducir la exposición a fricciones fronterizas.

Si bien el modelo exportador sigue siendo viable en ciertos segmentos (especialmente en productos *prémium* o de larga vida), la evidencia apunta a que **los modelos híbridos o con presencia local están ganando relevancia como vía predominante de escalamiento.**

El argumento central de este documento es claro: la identidad de origen genera valor únicamente cuando se traduce en ejecución en el mercado destino. A partir de esta tesis, se analizan (i) las fuerzas que empujan la transición de exportador a operador local, (ii) las capacidades que se compran o se construyen para escalar con disciplina, y (iii) patrones observables en empresas mexicanas que han convertido herencia gastronómica en crecimiento internacional. Asimismo, este documento plantea por qué la ventana de oportunidad es tangible, pero finita, y qué decisiones conviene tomar para capturarla.

¿Qué significa esto para el **CEO y el equipo directivo?**:



Definir el modelo de entrada: exportador, híbrido (comanufactura / alianzas) o presencia local.



Construir una tesis clara de mercado en EE. UU. por categoría, no una estrategia generalista.



Identificar brechas críticas de capacidad: regulación, distribución, manufactura, ejecución comercial.



Evaluar rutas de entrada: adquisición, *joint venture*, comanufactura o inversión directa.



Diseñar el modelo de integración **antes de ejecutar la transacción.**

Una historia que ya dejó de ser tendencia

En una tienda de conveniencia en Texas, un consumidor toma una botana con chile y limón; en su cocina, alguien agrega una salsa lista para servir; en un bar de California, otro elige un destilado de agave con historia. No se trata de una anécdota aislada: es la señal de que la cocina mexicana dejó atrás la etiqueta de “étnica”, se consolida como una plataforma global de consumo y marca. En Estados Unidos, su presencia en restaurantes y anaqueles es estructural, y la demanda se desplaza hacia propuestas de conveniencia con identidad de origen, trazabilidad y consistencia.

Esta realidad responde a una expansión sostenida del mercado global, impulsada por la adopción en economías desarrolladas y por la evolución hacia formatos de conveniencia, lo que confirma su consolidación como una categoría de consumo *mainstream* y no como una tendencia pasajera.

Mientras el consumidor se abre, la frontera se vuelve más exigente. La agenda de relocalización productiva en EE. UU. —con aranceles selectivos, mayores exigencias sanitarias y trazabilidad— incrementa el costo y la incertidumbre de exportar. En este entorno, tanto el M&A, como la inversión directa en el mercado destino, se consolidan como una palanca doble: mitigan fricciones y, al mismo tiempo, aceleran acceso a distribución, innovación y escala.

Los movimientos en panificación, alimentos procesados, lácteos y bebidas de agave, por ejemplo, apuntan a una misma tesis: la cultura (entendida como identidad, historia y legitimidad) es un diferenciador económico solo cuando se traduce en ejecución en mercado destino.

Ese doble movimiento —fronteras más exigentes y marcas que buscan escalar sin diluir su identidad— se refleja con claridad en la Unión Americana. La competencia ya no es por sabor, sino por confianza. El consumidor exige conveniencia, pero también señales verificables de origen y consistencia. A ello se suma la preferencia por productos listos para consumir, etiquetas limpias e ingredientes reconocibles, elevando el estándar competitivo.

De ahí que la presión está del lado de la oferta. Exportar es menos predecible; producir cerca del consumidor gana relevancia. Por ello, el punto de inflexión consiste en construir presencia operativa —vía adquisición, comanufactura o inversión directa— que reduzca fricciones, mejore niveles de servicio y permita acceso a canales clave. Asimismo, la consolidación de la categoría ha intensificado la competencia. Nuevos jugadores elevan la exigencia: la diferenciación ya no depende solo del origen, sino de la capacidad de ejecutar consistentemente a escala.



Fuerzas que impulsan la transición de exportador a operador local

La primera fuerza es la autenticidad como estándar competitivo: el consumidor distingue entre lo “inspirado” y lo legítimo. La segunda es la regulación como campo de juego: trazabilidad e inocuidad habilitan el acceso a canales. La tercera es la ejecución comercial y el dato: disponibilidad en anaquel, gestión de categorías y OTIF (entrega a tiempo y completa) definen quién escala. Y la cuarta fuerza es el tiempo: en un mercado competido, gana quien ejecuta e integra más rápido sin romper la esencia del producto.

Bajo esta lógica, el M&A trasciende su rol tradicional como herramienta de crecimiento y actúa como un mecanismo para adquirir capacidades críticas específicas. Los arquetipos de transacción que están tomando mayor relevancia incluyen lo siguiente:

- **Adquisiciones plataforma:** distribuidores regionales con rutas consolidadas.
- **Bolt-ons:** marcas con presencia en anaquel y reconocimiento local.
- **Distressed Assets:** plantas con certificaciones y capacidad instalada subutilizada.
- **Comanufacturers estratégicos:** con relaciones comerciales existentes.
- **Marcas estadounidenses** con posicionamiento que puede reforzarse con autenticidad.

Asimismo, el M&A desplaza su foco hacia la integración de elementos clave para la competitividad, más allá de su dimensión financiera. Esto resulta especialmente relevante en segmentos dinámicos como salsas, *snacks*, bebidas de origen y productos con posicionamiento saludable, donde la velocidad de innovación y la calidad de la ejecución son las que determinan la captura de valor.

Los activos más atractivos responden a esta lógica: jugadores regionales con rutas probadas, activos en estrés con infraestructura valiosa, fabricantes especializados y *startups* orientadas a innovación. Sin embargo, el valor no se captura únicamente en la negociación de la transacción, sino en la ejecución de la integración; es en esta fase donde se concentran los principales riesgos y las principales fuentes de creación de valor, entre las que destacan:



Alineación cultural: preservar la esencia del producto mexicano mientras se adopta disciplina operativa local.



Canales de distribución: coexistencia entre distribuidores existentes y nuevas rutas adquiridas.



Gobierno y control de la marca: definir hasta dónde adaptar sin diluir autenticidad.



Retención de talento clave: especialmente en activos adquiridos con fuerte conocimiento operativo.

En este contexto, la velocidad de integración —sin diluir la propuesta de valor— se consolida como un diferenciador crítico. No se trata solo de capturar eficiencias operativas, sino de preservar aquellos elementos que no se reflejan en una hoja de cálculo: la autenticidad. Crecer sin erosionar la identidad exige rigor en la definición de ingredientes, coherencia sensorial, una narrativa de marca consistente y creíble, además de una gestión estricta de la base de proveedores. En este entorno, la identidad de origen trasciende su rol como atributo de marca para incidir directamente en la decisión de compra, la disposición a pagar y la lealtad del consumidor, especialmente frente a alternativas percibidas como sustitutos o imitaciones.

A su vez, la legitimidad para operar se vuelve central, pues la generación de empleo local, estándares de inocuidad, trazabilidad y prácticas de abastecimiento responsable no solo mitigan riesgos, también pueden transformarse en ventaja comercial. Las estrategias más sólidas combinan concentración con flexibilidad, mediante alianzas y apuestas selectivas en innovación.

Finalmente, el frente regulatorio y político no puede considerarse un elemento secundario. En ciertas transacciones, el escrutinio a inversión extranjera puede elevar tiempos, condiciones o incluso bloquear acuerdos. Anticiparlo es parte del diseño estratégico, no una consideración posterior.

Casos de referencia: cómo las empresas mexicanas escalan su cultura gastronómica

Empresas mexicanas del sector agroalimentario han logrado internacionalizarse capitalizando su herencia gastronómica, no como un elemento folclórico, sino como un componente estratégico de creación de valor. En varios casos, esto se ha logrado mediante la adquisición de plataformas locales o alianzas estratégicas que permiten acelerar el acceso a canales y consumidores, en lugar de construir capacidades desde cero, combinando marcas globales con líneas de producto inspiradas en sabores y tradiciones mexicanas para ganar relevancia en mercados como Estados Unidos, y en continentes como el europeo y el asiático.

Estos patrones no son aislados, sino reflejo de una demanda global en expansión que favorece propuestas con identidad clara, capacidad de adaptación y ejecución consistente en mercados internacionales.

En el segmento de alimentos procesados, algunas organizaciones han construido su crecimiento sobre la promesa de autenticidad del sabor, aprovechando la creciente demanda de productos con origen verificable. A través de esquemas de asociación con actores locales, han ampliado su presencia en categorías como salsas, productos preparados y congelados, desarrollando plataformas de distribución que permiten escalar con mayor control operativo y cercanía al consumidor final.

Otras empresas, con una trayectoria más larga en exportación, han reforzado su posicionamiento global poniendo en valor su historia y su tradición, al tiempo que avanzan en la integración de actividades clave del negocio mediante adquisiciones selectivas, reforzando capacidades más cerca del consumidor, donde se define la experiencia y la confianza de marca. Esta estrategia les ha permitido ganar mayor control sobre la ejecución comercial, la presencia en punto de venta y la consistencia de la propuesta de valor fuera de México.

Un caso especialmente ilustrativo es el de las bebidas de origen protegido. En categorías como las destiladas de agave, la narrativa de autenticidad, territorio y saber hacer ha sido un factor central para atraer inversión y acelerar la expansión internacional. El fuerte crecimiento de las exportaciones en la última década refleja cómo estos productos han pasado de ser nichos artesanales a íconos culturales con tracción global, particularmente en mercados desarrollados que valoran el origen y la trazabilidad.

La experiencia de las marcas mexicanas de bebidas industriales muestra que la identidad nacional puede escalar exitosamente cuando se articula en torno a un posicionamiento aspiracional claro y se respalda con capacidades industriales, logísticas y comerciales robustas. La combinación de relato cultural y disciplina operativa explica por qué algunas marcas siguen figurando entre las más valiosas de su categoría a nivel mundial.



Ventana de oportunidad con ejecución ágil a operador local

En los próximos años se anticipa una regionalización de las cadenas alimentarias. EE. UU. favorecerá a empresas que produzcan dentro de sus fronteras, generen empleo local y ofrezcan trazabilidad en origen. En ese contexto, quien permanezca fuera de la producción estadounidense, difícilmente captará mercado interno.

Para los jugadores mexicanos y latinoamericanos con capacidad financiera, la adquisición de activos en la Unión Americana es a la vez "ofensiva" (ganar mercado, confianza del consumidor) y "defensiva" (evitar bloqueos arancelarios o sanciones). La ventana de oportunidad es limitada. Los mejores objetivos no estarán disponibles por mucho tiempo, pues se encarecerán o se quedarán fuera de alcance si la competencia o cambios regulatorios aceleran.

El crecimiento sostenido del mercado, acompañado por la entrada de nuevos competidores y capital estratégico, está presionando las valuaciones y reduciendo el margen de maniobra para quienes no actúen con rapidez. Las empresas agroalimentarias con visión internacional debieran actuar con velocidad: adquirir hoy es asegurarse el futuro acceso al vasto mercado estadounidense, llevando consigo no solo productos, sino el relato cultural único de México a través de la mesa global.

El reto no es llevar productos al mundo, sino construir presencia donde el mercado ya exige operar con escala, cercanía y autenticidad.



Conclusión

La expansión del consumo de alimentos y bebidas mexicanas en Estados Unidos ya no depende de “abrir mercado”, sino de competir en un mercado maduro. Con consumidores que premian autenticidad verificable y conveniencia, y con un entorno de mayor escrutinio regulatorio y comercial, el modelo de crecer solo por exportación pierde relevancia. La ventaja competitiva se desplaza hacia quienes pueden fabricar, certificar y distribuir con estándares domésticos y niveles de servicio consistentes.

En ese marco, el M&A funciona como palanca estratégica cuando se usa para comprar ejecución: distribución, manufactura flexible, cumplimiento normativo y capacidad comercial basada en dato. Pero no es una solución automática, ya que el valor se captura en la integración (gobernanza, incentivos, velocidad

de decisión) y en la protección de lo esencial —ingredientes, coherencia sensorial y relato de origen— para escalar sin diluir la autenticidad. Asimismo, anticipar riesgos políticos y de revisión regulatoria debe formar parte del diseño del *deal* desde el inicio.

La ventana de oportunidad es limitada: la entrada de nuevos competidores y capital estratégico presionará valuaciones y reducirá la disponibilidad de los mejores activos. Para los jugadores mexicanos con ambición internacional, la decisión clave es pasar de “vender a EE. UU.” a operar en EE. UU. con una plataforma que asegure cercanía, confianza y escala. Quien ejecute hoy —con disciplina y sin perder identidad— no solo capturará mercado, sino que va a consolidar el papel de México como referente en la mesa global.



Bibliografía

¹ Fortune Business Insights, "Mexican Food Market Size, Share & Industry Analysis, By Product Type", 2025. <https://www.fortunebusinessinsights.com/mexican-food-market-113821>

² Le, V. "Mexican Restaurants in the US Industry Data and Analysis", Ibis World, 2025. <https://www.ibisworld.com/united-states/industry/mexican-restaurants/4305/>

³ Blank Rome, "USDA to Beef Up Security Plan for Foreign Agriculture Investment", 2025. <https://www.blankrome.com/publications/usda-beef-security-plan-foreign-agriculture-investment>

⁴ Widjaya, R. y Shah, S. "About 1 in 10 restaurants in the U.S. serve Mexican food", Pew Research Center, 2024. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2024/01/11/about-1-in-10-restaurants-in-the-us-serve-mexican-food/>

⁵ Agro Latam, "Stricter U.S. Phytosanitary Standards Strain Agricultural Trade with Latin America", 2025. <https://www.agrolatam.com/news/us-latin-america-agri-trade-phytosanitary-barriers/>

⁶ Agro Latam, "Exportaciones agropecuarias de México rompen una racha de 15 años de crecimiento", 2025. <https://www.agrolatam.com/agricultura-latam/mexico-exportaciones-agricolas-caida-2025/>

Contacto

Gabriel Gosalvez

Socio de M&A

Deloitte Spanish Latin America
ggosalvez@deloittemx.com

Centro de contacto

+52 55 5080 6633

centrodecontacto@deloittemx.com

Alejandro Ibarra Condey

Socio Líder de M&A

Deloitte México
aibarracondey@deloittemx.com

Diego Ortiz

Socio Líder Transactions

Deloitte México
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/about para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". "Deloitte S-LATAM, S.C." no brinda servicios a los clientes. Consulte <http://www.deloitte.com/conozcanos> para obtener más información.

Esta comunicación y cualquier archivo adjunto en esta es para su distribución interna entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). Puede contener información confidencial y está destinada únicamente para el uso de la persona o entidad a la que va dirigida. Si usted no es el destinatario previsto, notifíquenos de inmediato, no utilice esta comunicación de ninguna manera y luego elimínela junto con todas las copias de esta en su sistema.

Ni DTTL, 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.