

EL FUTURO DEL TRANSPORTE DE
CARGA ENTRE MÉXICO Y TEXAS

ELEMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA
TENER UNA ADUANA EFICIENTE

TECNOLOGÍA Y CONTINUIDAD
OPERATIVA EN EL COMERCIO EXTERIOR

estrategia **ADUANERA**[®]

LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR

REFORMAS A LA **LEY ADUANERA**

MODERNIZACIÓN Y DESAFÍOS PARA EL AGENTE ADUANAL



**TRANSFORMACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR
MEXICANO ANTE LAS REFORMAS A LA LEY ADUANERA:
COMPLIANCE, VALOR, INNOVACIÓN Y RESILIENCIA HACIA 2026**

EL CUMPLIMIENTO COMO
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

ISO 37301 COMO NORMA
ESTRATÉGICA DENTRO DEL OEA

RFE: EVOLUCIÓN, RETOS Y
NUEVAS RESPONSABILIDADES

CONGRESO NACIONAL

LEGALIDAD Y *Cumplimiento* EN COMERCIO EXTERIOR

“LOS CAMBIOS POR VENIR EN LA **LEGISLACIÓN**
ADUANERA Y LAS MODIFICACIONES AL T-MEC”

— ★ ★ ★ —
“UN EVENTO QUE
TODA EMPRESA
IMMEX DEBE
TOMAR”
○○○○

21
NOV

EVENTO TOTALMENTE
EN LÍNEA POR



PRECIO PROMOCIÓN

~~\$3,500 + IVA~~

\$3,000 + IVA

PAGANDO ANTES DEL
07 DE NOVIEMBRE



COSTO

~~\$3,500 + IVA~~

COSTO PROMOCIÓN

\$3,000 + IVA

Precio vigente hasta el
07 de noviembre



INCLUYE

- Magnas Conferencias
- Material Electrónico
- Constancia de participación en formato digital

EN VIVO POR NUESTRA
PLATAFORMA DE



IMPORTANTE:

Una vez realizado el registro y pago de tu asistencia a este congreso no habrá devoluciones. Para más información contacta a tu asesor de venta.

CONGRESO NACIONAL

LEGALIDAD Y *Cumplimiento* EN COMERCIO EXTERIOR

“LOS CAMBIOS POR VENIR EN LA LEGISLACIÓN
ADUANERA Y LAS MODIFICACIONES AL T-MEC”

7 PONENTES DE ALTO NIVEL



★
MTRO. DANIEL
Cabrera Hdz.
Socio de comercio exterior de la
firma Consultora de Impuestos
Internacionales ITC, SC.

CONFERENCIA:
“NUEVA LEY ADUANERA Y SU
IMPACTO EN EL COMERCIO
EXTERIOR”



★
MTRO. GUSTAVO
Uruchurtu Chavarín
Presidente de GENCOMEX

CONFERENCIA:
“PUNTOS FINOS EN LA
NEGOCIACIÓN DEL T-MEC”



★
MTRO. ROGELIO
Cruz Vernet
Socio Fundador de la firma Cruz
Vernet, Trade & Customs Law

CONFERENCIA:
“LA DEFENSA Y SEGURIDAD
JURÍDICA DE LOS CONTRIBUYENTES
ANTE LA REFORMA ADUANERA”



★
LIC. RODRIGO
García Soto
Socio de Comercio Exterior y
Aduanas en SKATT

CONFERENCIA:
“CUMPLIMIENTO DE LA
CONTABILIDAD ELECTRÓNICA
DE COMERCIO EXTERIOR”



★
MTRO. J. RAMÓN
Reynoso Carballo
Director de Cumplimiento de Grupo
UNO Consultores y Abogados.

CONFERENCIA:
“IMPORTANCIA DE LA
GESTIÓN DE RIESGOS DENTRO
DE PROGRAMA OEA Y
CUMPLIMIENTO ADUANAL”



★
MTRO. RICARDO
Vaca Uribe
Fundador y Director de WISE
International

CONFERENCIA:
“ANEXO 24”



★
MTRA. VALERIA
Jiménez Medina
Socia de comercio exterior
de Bakertilly México.

CONFERENCIA:
POR CONFIRMAR

“EL CUMPLIMIENTO NO ES UNA
OPCIÓN, ES ESTRATEGIA.
PREPÁRATE PARA APLICARLO”

PROGRAMA SUJETO A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO

estrategia ADUANERA®

LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR

María Guadalupe Guzmán Santander

DIRECTORA EDITORIAL

Ana Rojas Sánchez

DIRECCIÓN OPERATIVA

Luis Antonio Xaltenco Alonso

DIRECCIÓN DE ARTE

Sara Raquel Rivera Rojas

DIRECCIÓN DE EA DIGITAL

Rosario Guzmán Santander

DIRECCIÓN EJECUTIVA

José Guzmán Montalvo

PRESIDENTE DEL CONSEJO EDITORIAL

Luis Fernando Barbosa Sahagún

VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO EDITORIAL

COLABORADORES & CONSEJEROS EDITORIALES

Alejandro E. Espadas Martínez	Juan Manuel Jiménez Illescas
Alejandro García Seimandi	Juan José Paullada Figueroa
Alejandro Ramos Gil	Julio César Cuevas Castro
Armando Melgoza Rivera	Karina Sánchez Márquez
Balam Lammoglia Riquelme	Lourdes Moreno Quinn
Carlos Alfaro Miranda	Luis Carlos Moreno Durazo
Carlos Romero Aranda	Manuel Luciano Hallivis Pelayo
Carlos Novoa Mandujano	Pablo Emilio Guerrero Peimbert
Cecilia Montaña Hernández	Pedro Alberto Ibarra Melchor
Chang Beom Kim	Pedro Trejo Vargas
Fanny Angélica Euran Graham	Raúl Sahagún Ayala
Fauzi Hamdan Amad	Ricardo Koller Revueltas
Federico Schaffler González	Ricardo Santoyo Reyes
Francisca Moyotl Hernández	Rogelio Cruz Vernet
Gustavo Alejandro Uruchurtu Chavarrín	Roberto Carlos Salazar
Héctor Alejandro Gutiérrez Fuentes	Roberto Serralde Rodríguez
Héctor Francisco Bravo Sánchez	Rubén Darío Rodríguez Larios
Héctor Landeros Almaraz	Rubén González Contreras
Jorge Alberto Lagos Ramón	Sandra Maldonado Flores
José Alberto Campos Vargas	Theany Berumen Pérez
José Alberto Ortúzar Cárcova	Víctor Hugo Vázquez Pola

CORRESPONSALÍAS

WASHINGTON	Javier Amieva
NUEVA YORK	Luis Parra
URUGUAY	Mario Lev Burcikus
COSTA RICA	Margarita Libby H.
ESPAÑA	Alejandro Arola García

STAFF CORPORATIVO

PROTECCIÓN DE MARCAS	Miguel Ángel Andrade Labrenz
CONSEJERO JURÍDICO	Erick Fimbres Ramos
ATENCIÓN A CLIENTES	Gabriela Rojas Sánchez
BANCO DE IMÁGENES LICENCIADA	Freepik
DISEÑO GRÁFICO	Iván Aarón Jiménez Robles
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	Salvador de la Barrera Von Schmeling
EDITOR EN JEFE	Amanda Quintanilla Bernal
DPTO. DE COMUNICACIÓN	Pedro Herrera Llaguno



Promedio de circulación
pagada mensual **34,322**
ejemplares
Certificada por SEGOB

PUBLICACIÓN INSCRITA EN



Publicación Certificada por
la Asociación Nacional de
Distribuidores de Medios



PUBLICACIÓN OFICIAL DE



ESTRATEGIA ADUANERA, La Revista mexicana de comercio exterior, es una publicación de carácter mensual editada por SEI SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES, S.C. Oficinas generales: Avenida Malintzi No.23, Zona Industrial Malintzi, C.P. 72210, Puebla, Puebla de Zaragoza, Teléfono [222] 129.2597, 129.7080, Editor Responsable, Director y Titular Isidoro Daniel Guzmán Santander, Certificado de Licitud de título y contenidos en trámite ante la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Certificado de Reserva de derechos al uso exclusivo No. 04-2023-020812263600-102, Año XVIII, Edición Número 144. Los artículos que integran este ejemplar son responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de Estrategia Aduanera. Todos los derechos reservados, queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio impreso, electrónico o magnético, sin el permiso por escrito del titular de la revista y sin citar a la fuente origen. ESTRATEGIA ADUANERA, La Revista mexicana de comercio exterior, es una marca registrada y vigente que se encuentra surtiendo efectos legales ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y terceros, fecha de última modificación del cintillo, 15 de mayo de 2025.

Los anuncios y publicidad son propiedad y responsabilidad de los anunciantes. El contenido de esta publicación tiene un propósito exclusivamente informativo y no deberá ser considerada como la opinión directa o relativa de ESTRATEGIA ADUANERA, sino de sus autores.

En ningún caso ESTRATEGIA ADUANERA, sus sociedades o corporaciones vinculadas, ni los socios, agentes o empleados, serán responsables de ninguna decisión o medida tomada confiando en la información contenida en esta publicación, ni de ningún daño directo, indirecto, especial o similar.

CUPO
LIMITADO



VERSIÓN PRESENCIAL
Y EN LÍNEA



CONGRESO NACIONAL

XII ACTUALIZACIÓN INTEGRAL ADUANERA

Conozca e implemente estrategias efectivas
ante las modificaciones Fiscal-Aduaneras.

**\$ COSTO MODALIDAD
PRESENCIAL:**

~~\$7,000.00 + IVA~~

COSTO PROMOCIÓN:

\$5,600.00 + IVA

Precio vigente hasta el 30 de noviembre

COSTO MODALIDAD ON LINE:

~~\$5,000.00 + IVA~~

COSTO PROMOCIÓN:

\$4,500.00 + IVA

Precio vigente hasta el 30 de noviembre

INCLUYE:

- Magnas Conferencias
- Carpeta de trabajo
- Material Electrónico
- Diploma con valor curricular
- Coffee Break continuo

SEDE:

Hotel Sheraton María
Isabel Reforma, CDMX.

Importante: Una vez realizado el pago para la
participación a este congreso, en cualquiera de
sus dos modalidades, no habrá reembolsos.

22 y 23
ENERO 2026

CDMX

¡APROVECHA!
20%
DESCUENTO
MOD. PRESENCIAL

SÓLO PAGA
\$5,600.00 + IVA
VIGENTE HASTA
EL 30 DE NOVIEMBRE

¡APROVECHA!
10%
DESCUENTO
MOD. EN LÍNEA

SÓLO PAGA
\$4,500.00 + IVA
VIGENTE HASTA
EL 30 DE NOVIEMBRE

EL MEJOR EVENTO DE ACTUALIZACIÓN EN MATERIA ADUANERA DE MÉXICO

INSCRÍBASE AL



2227350518

ana.rojas@estrategiaaduanera.mx

www.cencomex.com

estrategia
ADUANERA
LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR

CENCOMEX
Centro Nacional para la Competitividad
del Comercio Exterior

REFORMAS A LA LEY ADUANERA

MODERNIZACIÓN Y DESAFÍOS PARA EL AGENTE ADUANAL

EDITORIAL

La inminente reforma a la Ley Aduanera es uno de los acontecimientos más trascendentales para el comercio exterior mexicano en la última década. Se trata de un rediseño estructural que redefinirá la relación entre el Estado, los operadores y el flujo transfronterizo de mercancías. En el trasfondo, surge una preocupación legítima y compartida: la de la certeza jurídica, ese principio que sostiene el andamiaje del intercambio internacional y que hoy parece tensionado por la volatilidad política, las medidas unilaterales y la falta de predictibilidad institucional.

La reforma, aspira a modernizar los procesos, fortalecer la trazabilidad y garantizar la transparencia en cada eslabón de la cadena operativa. Sin embargo, las expectativas del gremio aduanal —y de la comunidad empresarial en su conjunto— están marcadas por una cautela analítica: cualquier transformación normativa, si no está acompañada de claridad jurídica, puede derivar en un escenario de discrecionalidad que afecte la competitividad del país y el cumplimiento efectivo de los tratados internacionales.

México sostiene una red de acuerdos comerciales que abarca más de cincuenta países, y más del 80% de su comercio exterior depende directamente del intercambio con Estados Unidos. Por estas razones, las tensiones derivadas de la aplicación de nuevos aranceles por parte de la administración norteamericana, así como las acusaciones recientes de la Cámara de Comercio de Estados Unidos sobre supuestas prácticas tributarias “agresivas y opacas” del Servicio de Administración Tributaria, nos trasladan a un entorno en donde el principio de certidumbre jurídica se vuelve un activo de primer orden.

El sector industrial ha resentido ya los efectos de esta inestabilidad. Durante el tercer trimestre de 2025, el PIB mexicano registró una contracción de 0.3%, arrastrado por la caída de 1.5% en el sector secundario, particularmente manufactura y minería. Este dato revela la vulnerabilidad de las cadenas productivas ante decisiones regulatorias externas y la necesidad de un marco aduanero que proporcione estabilidad operativa y confianza a los inversionistas.

Entre los pliegues de esta reforma se encuentra la figura del agente aduanal, un actor al que se le imponen mayores exigencias de cumplimiento, responsabilidad solidaria y dominio técnico sobre procesos cada vez más digitalizados y fiscalizados. Enfrentando el doble desafío de adaptarse a una administración tributaria con prácticas de supervisión más intrusivas y, al mismo tiempo, sostener la confianza de los usuarios en un sistema que tiende hacia la automatización y la centralización de decisiones.

Quando el Estado regula en exceso o con criterios inciertos, el mercado responde con cautela, y la inversión se repliega. Lo advertía recientemente el Fondo Monetario Internacional al señalar que México requiere un proceso de consolidación fiscal más transparente y predecible para no comprometer su capacidad de crecimiento.

La ley debe ser un instrumento de progreso. Y por eso exhortamos a que la autoridad escuche al gremio, y que la modernización no sea un ejercicio de poder, sino una demostración de madurez institucional. En ese equilibrio —del derecho con la economía, de la norma con la confianza— se definirá el verdadero futuro del comercio exterior mexicano.

La editora



CURSO ESPECIALIZADO

MANIFESTACIÓN DE VALOR ELECTRÓNICA Y ARCHIVOS DE COMERCIO EXTERIOR *ANÁLISIS LEGAL Y PRAGMÁTICO*

IMPARTE:



Mtro. Víctor Hugo Vázquez Pola
Director General del Despacho
Víctor Hugo Vázquez Pola

04

DICIEMBRE

10:00 A 13:30 HRS



COSTO

~~\$1,600.00 + IVA~~

COSTO PROMOCIÓN

\$1,120.00 + IVA

(precio vigente hasta el 15 de nov)

INCLUYE

- Acceso a la conferencia
- Constancia de participación (formato electrónico)
- Material electrónico

**EN VIVO POR NUESTRA
PLATAFORMA DE**



CONTENIDO DE LA EDICIÓN



REFORMAS A LA LEY ADUANERA MODERNIZACIÓN Y DESAFÍOS PARA EL AGENTE ADUANAL

08

REFORMAS A LA LEY ADUANERA: MODERNIZACIÓN Y DESAFÍOS PARA EL AGENTE ADUANAL

En el campo del comercio exterior mexicano, históricamente el agente aduanal ha sido considerado como un coadyuvante del Estado. Sin embargo, la reciente reforma propuesta a la Ley Aduanera pretende transformar ese rol hacia uno más restrictivo, donde el agente aduanal deberá certificarse periódicamente para mantener su patente y adaptarse a un sistema aduanero bajo una supervisión más estricta.

Dr. Carlos Alfaro Miranda



ANÁLISIS

14

TRANSFORMACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO ANTE LAS REFORMAS A LA LEY ADUANERA: COMPLIANCE, VALOR, INNOVACIÓN Y RESILIENCIA HACIA 2026

A.A. César Aburto López



REPORTAJE

20



AUTORIDADES Y ESPECIALISTAS INAUGURAN EN LA PAZ LA PRIMERA CUMBRE INTERNACIONAL DE ESPECIALISTAS EN COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS

EL FUTURO DEL TRANSPORTE DE CARGA ENTRE MÉXICO Y TEXAS

Lic. Javier Amieva Obregón



LOGÍSTICA

34

ELEMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA TENER UNA ADUANA EFICIENTE

Dr. Federico Schaffler González



ACTUALIDAD

52

TECNOLOGÍA Y CONTINUIDAD OPERATIVA EN EL COMERCIO EXTERIOR

Lic. Karina Sánchez Márquez



OPINIÓN

44

EL VALOR DE HACER LAS COSAS BIEN: EL CUMPLIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Mtra. Mónica Marines Hernández



RECINTOS FISCALIZADOS

56

RECINTO FISCALIZADO ESTRATÉGICO: EVOLUCIÓN, RETOS Y NUEVAS RESPONSABILIDADES

Mtra. Verónica Sosa Becerra



ACTUALIDAD

59

TENSIÓN FISCAL ENTRE MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS: LA CÁMARA DE COMERCIO DE EE. UU. ACUSA PRÁCTICAS TRIBUTARIAS DEL SAT QUE VULNERAN EL T-MEC

Estrategia Aduanera

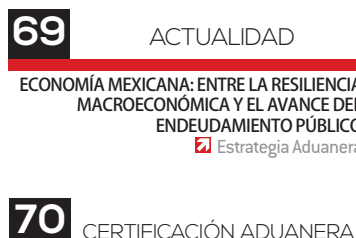


ACTUALIDAD

60

PROTECCIONISMO Y GEOPOLÍTICA: EL NUEVO TABLERO DEL COMERCIO MUNDIAL. RIESGOS Y OPORTUNIDADES PARA MÉXICO, AMÉRICA LATINA Y EL COMERCIO GLOBAL

Mtro. Francisco Javier Balbín Botello



69

ACTUALIDAD

ECONOMÍA MEXICANA: ENTRE LA RESILIENCIA MACROECONÓMICA Y EL AVANCE DEL ENDEUDAMIENTO PÚBLICO

Estrategia Aduanera



70

CERTIFICACIÓN ADUANERA

ISO 37301 COMO NORMA ESTRATÉGICA DENTRO DEL OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO (OEA)

Mtro. José Ramón Reynoso

CURSO ESPECIALIZADO

VUCEM

Y EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL



IMPARTE:
MTRA. DÁCIL
GONZÁLEZ ROJAS
SOCIA DE LA FIRMA ESKA
CONSULTORES Y ASESORES S.C.



03

DICIEMBRE
10:00 A 14:00 HRS



COSTO

\$1,600.00 + IVA

COSTO PROMOCIÓN

\$1,120.00 + IVA

(precio vigente hasta el 15 de nov)

INCLUYE

- Acceso a la conferencia
- Constancia de participación (formato electrónico)
- Material electrónico

EN VIVO POR NUESTRA
PLATAFORMA DE



IMPORTANTE:

Una vez realizado el registro y pago de tu asistencia a este curso, no habrá devoluciones. Para más información contacta a tu asesor de venta.

estrategia
ADUANERA
LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR
www.estrategiaaduanera.mx

INSCRÍBASE AL 2227350518
ana.rojas@estrategiaaduanera.mx
congresos@cencomex.com

CENCOMEX
Centro Nacional para la Competitividad
del Comercio Exterior
www.cencomex.com

REFORMAS A LA LEY ADUANERA

MODERNIZACIÓN Y DESAFÍOS PARA EL AGENTE ADUANAL

ES IMPORTANTE SEGUIR CONSIDERANDO AL AGENTE ADUANAL COMO ALIADO ESTRATÉGICO DEL ESTADO, PERO EL CONVERTIRLO EN UN SUJETO PERMANENTEMENTE VIGILADO Y SANCIONABLE DEGRADARÍA SU ROL PROFESIONAL.



E

En el campo del comercio exterior mexicano, históricamente el agente aduanal ha sido considerado como un coadyuvante del Estado. Sin embargo, la reciente reforma propuesta a la Ley Aduanera pretende transformar ese rol hacia uno más restrictivo, donde el agente aduanal deberá certificarse periódicamente para mantener su patente y adaptarse a un sistema aduanero bajo una supervisión más estricta.

Es de comprender que, para los que han operado en comercio exterior, esta transición implica riesgos como oportunidades. Para este caso se tiene como objetivo examinar los alcances y consecuencias de esta reforma a la Ley Aduanera para el 2026 sobre el comercio exterior mexicano y sus principales actores operativos: los agentes aduanales.

Cambios a la ley: obligaciones y nuevas exigencias al agente aduanal según la Minuta de Proyecto de Decreto de la Ley Aduanera.¹

- Certificación periódica para mantener la patente. Se establecería una certificación periódica para que el agente pueda ser considerado como confiable y competente, para que sea un sujeto de alta responsabilidad social, digno de confianza para la autoridad.²
- Operación obligatoria en ambiente digital. Se exige en la reforma a la
- Ley Aduanera que todos los procesos aduaneros (pedimentos, documentos de soporte, despacho, validaciones, etc.) se gestionen en plataformas electrónicas interoperables. Evitando las etapas analógicas (con uso de papel normal). Aquí el agente deberá utilizar los sistemas automatizados, operar con registros oficiales y garantizar trazabilidad digital.
- Supervisión institucional reforzada. Se entiende que la autoridad, entiéndase Sistema de Administración Tributaria (SAT) y Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) tendrán facultades ampliadas para revisar, auditar y sancionar, llevando a más visitas domiciliadas, embargos precautorios, verificaciones de mercancías en transporte y auditorías documentales donde el agente aduanal será sujeto de escrutinio regulatorio permanente.
- Responsabilidad compartida sin escapatorias. El agente aduanal será quien responda solidariamente con su cliente (sea exportador o importador) por cualquier error en clasificación, valor, origen o pagos. Significa que ya no bastará con alegar que actuó de conforme a la información que el cliente aportó, el agente deberá validar y auditar la información de su cliente.
- Especialización por fracción arancelaria. Habrá patentes que podrán



**POR: DR. CARLOS
ALFARO MIRANDA**

Director de Operaciones Aduaneras y Logísticas en Almanza Villarreal Grupo de Logística Internacional. Doctor y Maestro en Derecho Aduanero y Derecho del Comercio Exterior, Licenciado en Comercio Internacional, cuenta con más de 20 años de experiencia en Materia Aduanera y de Comercio Exterior, de 2001 a 2016 laboró en diversas áreas del SAT y la Administración General de Aduanas.

Convencido de la importancia del liderazgo y el agregar valor a otros, es Coach, Orador y Capacitador certificado de John Maxwell Team, reconocido por la revista Estrategia Aduanera como uno de los Principales Asesores en Comercio Exterior de México.

limitarse a ciertas fracciones arancelarias, de forma tal que un agente podrá certificarse únicamente para operar autos, otros textiles, fomentando una espe-

cialización sectorial.

- Eliminación de causales excluyentes. La reforma propone eliminar las excepciones que exoneraban al agente ante ciertos errores atribuibles al cliente, obligándolo a tener mecanismos adicionales rigurosos de control para prevenir los errores del cliente, maximizando su carga documental y de conocimiento ante cientos o miles de clientes, reduciendo sus capacidades de respuesta inmediata en su labor diaria.

Se aprecia un cambio evidente de paradigma para el agente aduanal, donde su responsabilidad se incrementa, para entender mejor esta parte es necesario mostrar que la reforma a la Ley Aduanera pone en riesgo a los agentes aduanales más que combatir la corrupción, para ellos tomemos el punto de vista de una Senadora con conocimiento del comercio exterior, específicamente de la aduana marítima más importante de México, la del Puerto Manzanillo a continuación:

De acuerdo con la Senadora Mely Romero Celis, quien expuso en Comisiones Unidas de Hacienda y Crédito Público y de Estudios Legislativos en la Cámara de Senadores el 14 de octubre de este 2025,³ el proyecto de reforma que pretende ser modernizadora y de justicia fiscal, en su opinión, se trata de un esquema restrictivo, recaudatorio y desbalanceado, que intenta combatir a funcionarios corruptos, pero en realidad enfoca su atención en todos los que, de manera correcta realizan todos sus esfuerzos para mantener las aduanas funcionando lo mejor posible. La reforma retrocede -según la Senadora- 50 años

"EL PROYECTO DE REFORMA QUE PRETENDE SER MODERNIZADORA Y DE JUSTICIA FISCAL, EN SU OPINIÓN, SE TRATA DE UN ESQUEMA RESTRICTIVO, RECAUDATORIO Y DESBALANCEADO, QUE INTENTA COMBATIR A FUNCIONARIOS CORRUPTOS, PERO EN REALIDAD ENFOCA SU ATENCIÓN EN TODOS LOS QUE, DE MANERA CORRECTA REALIZAN TODOS SUS ESFUERZOS PARA MANTENER LAS ADUANAS FUNCIONANDO LO MEJOR POSIBLE. LA REFORMA RETROCEDE -SEGÚN LA SENADORA- 50 AÑOS EL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO



el comercio exterior mexicano. Posiblemente por el exceso de trabajo que les llegaría a los agentes aduanales.

La Senadora Mely Romero explica el punto de vista del Puerto de Manzanillo, que es el de mayor movimiento en entrada y salida de mercancías en México y el tercero a nivel Latinoamérica. La senadora explica la razón de las Aduanas, que es despresurizar los

puertos, atraer inversión y fomentar exportaciones, pero la reforma al Artículo 86a de la Ley Aduanera, ahora se les exigirá garantizar el pago de contribuciones mediante cuentas aduaneras desde el ingreso de mercancías, con lo que se elimina el principal beneficio del régimen fiscal, que es poder diferir procesos y pagos y evitar los cuellos de botella en los puertos. Pero si no se reglamente claramente el mecanismo de devolución de las garan-



tías, se corre el riesgo de duplicidad en pagos, con lo que se afectaría la viabilidad del nuevo esquema fiscal de la Ley Aduanera.⁴

Además, la reforma obliga a los recintos fiscalizados a invertir para comprobar con documentación técnica y confiable todos sus procesos; obliga a implementar inventarios electrónicos, monitoreo, videovigilancia, supervisión de transformación y reparaciones, entre otras cosas, todo a costa del sector privado, donde el Estado Mexicano no invertirá nada, ni siquiera para terminar de digitalizar las aduanas, con lo que se los funcionarios aduaneros sólo esperan un retroceso en la eficiencia, sobre todo en los puertos marítimos.

La legisladora Mely Romero agrega que el Puerto de Manzanillo tiene una serie de problemáticas en la actualidad, como las filas interminables de tráilers, hay un colapso en la movilidad de la ciudad de Manzanillo, Colima, relacionado con la actividad de comercio exterior del puerto y violación a algunos de los derechos de los operadores⁶

Y es que sí se tienen problemas en el Puerto de Manzanillo, como señaló la Senadora Mely Romero, por ejemplo, ha habido miles de contenedores y cargas detenidos y con retrasos considerados como críticos, según mencionó la Cámara Nacional de Autotransporte de Carga (CANACAR),⁷ y esos problemas de retrasos han ocasionado problemas en el flujo logístico de ese importante puerto de México.

En números, las pérdidas económicas relacionadas con los problemas mencionados en el



Puerto de Manzanillo ascienden a 150 millones de dólares, según la Asociación de Industrias Maquiladoras y Manufactureras de Exportación (INDEX) y es de saber que este Puerto maneja el 41% de las mercancías que ingresan por mar a México.⁸

Y, hablando de los agentes aduanales, los nuevos mecanismos de certificación periódica y la eliminación del carácter vitalicio de las patentes implicarían una posible pérdida de la importancia de la figura del agente aduanal, al tener limitada la patente y ser obligado a certificarse cada tres años, además de hacerlo responsable por las omisiones que lleguen a cometer los importadores o exportadores, en actos sobre los que no tiene control real⁹

Se entiende que los cambios introducidos por la reforma a la Ley Aduanera transforman el paradigma anterior: de un sistema basado en la

confianza y en la técnica profesional del agente aduanal, hacia otro que impone vigilancia y corresponsabilidad forzada. La reforma podría interpretarse como una transición del agente aduanal de coadyuvante del Estado a un sujeto bajo vigilancia continua de éste, susceptible de ser apartado del ejercicio profesional no solo según los criterios de certificación o los intereses de quienes las apliquen, sino también ante simples señalamientos por presuntos delitos, aun sin resolución judicial definitiva.

Con lo dicho la Ley Aduanera con las reformas propuestas para 2026 coloca a México en un punto de inflexión histórico. La Ley tiene un espíritu modernizador orientado a la digitalización, profesionalización y trazabilidad para el total de las operaciones, esto en la actualidad ya se manifiesta en cada momento del despacho aduanero; sin embargo, el modo en que se apliquen las dispo-

LA LEY TIENE UN ESPÍRITU MODERNIZADOR ORIENTADO A LA DIGITALIZACIÓN, PROFESIONALIZACIÓN Y TRAZABILIDAD PARA EL TOTAL DE LAS OPERACIONES, ESTO EN LA ACTUALIDAD YA SE MANIFIESTA EN CADA MOMENTO DEL DESPACHO ADUANERO; SIN EMBARGO, EL MODO EN QUE SE APLIQUEN LAS DISPOSICIONES DEFINIRÁ SI LA REFORMA SE CONVIERTE EN UN INSTRUMENTO DE DESARROLLO O EN UN OBSTÁCULO OPERATIVO.



siciones definirá si la reforma se convierte en un instrumento de desarrollo o en un obstáculo operativo.

El reto central radica en equilibrar la transparencia con la funcionalidad. Una sobrerregulación o una vigilancia punitiva como la que se prevé pueden desmotivar la colaboración entre la autoridad y los actores logísticos, reduciendo la limitada eficiencia de las 50 aduanas con las que actualmente cuenta nuestro país. Por el contrario, si se logra garantizar un marco claro, gradual y técnicamente viable, donde el agente aduanal se sienta parte del sistema más que un “vigilado” en todas sus acciones, México podría consolidarse como un país con una aduana moderna, confiable y competitiva para los retos globales de la actualidad.

Como conclusiones de la reforma a la Ley Aduanera, se entiende que es necesaria, pero requiere de precisión técnica en los puntos de digitalización, profesionalización y trazabilidad para el total de las operaciones, como lo mencione anteriormente esto en la actualidad

ya se manifiesta en cada momento del despacho aduanero, pensando en la transparencia, pero se debe realizar con una comprensión real y profunda de lo que sucede en general en las aduanas del país, evitando imponer cargas desproporcionadas a los usuarios. Es importante seguir considerando al agente aduanal como aliado estratégico del Estado, pero el convertirlo en un sujeto permanentemente vigilado y sancionable degradaría su rol profesional.

El comercio exterior depende de un control y una fluidez diarios, Así, si la aplicación de la Ley es rígida o primordialmente recaudatoria, se incrementarán los costos logísticos y se reducirá la competitividad de México ante el mundo, reduciendo los ingresos fiscales de comercio exterior. Es vital que los legisladores escuchen a los especialistas en comercio exterior mexicano, para comprender el funcionamiento, los tiempos de despacho y los efectos de las garantías y auditorías; en general, para ver y entender la realidad palpable. Hay tiempo para

reunir mesas técnicas con agentes, cámaras y asociaciones para configurar un marco reglamentario sólido acorde a la realidad de la aduana mexicana que busque la mejor operatividad de la Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM).

1. *Senado de la República. LXVI Legislatura. Dictamen de las Comisiones Unidas de Hacienda y Crédito Público, y de Estudios Legislativos, Primera, en sentido positivo, a la Minuta Proyecto de Decreto. Por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Aduanera. Minuta para la Cámara de Diputados. 14/10/2025.*
2. *Cámara de Diputados. LXIV Legislatura. Dictamen de la Iniciativa con Proyecto de Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Aduanera. Comisión de Hacienda y Crédito Público, 2025, p. 12.*
3. *Senado de México. Reunión de las comisiones unidas de Hacienda y Crédito Público y de Estudios Legislativos Primera. Senado de la República. 14/10/2025, 12:23.31, <https://www.youtube.com/watch?v=1JZSxqWaltk>*
4. *Senado de México, 2025. Ibidem.*
5. *Senado de México, 2025. Ibidem.*
6. *Senado de México, 2025. Ibidem.*
7. *Badillo, Diego. Crisis en Puerto Manzanillo genera onda expansiva que afecta ya a transportistas. El Economista. 01/06/2025. <https://www.eleconomista.com.mx/politica/crisis-puerto-manzanillo-genera-onda-expansiva-afecta-transportistas-20250601-761722.html>*
8. *Badillo, 2025. Ibidem.*
9. *Aburto López, Cesar. Garantías y dignidad: el verdadero sentido del artículo 54. 11/10/2025. <https://www.linkedin.com/pulse/garant%C3%ADas-y-dignidad-el-verdadero-sentido-del-54-c%C3%A9a9sar-aburto-l%C3%B3pez-f66he/>*



¡ADQUIERE TU EJEMPLAR AHORA!

CENCOMEX
editorial

Dr. Álvaro Fernández-Acebes | Ing. Osiris Ramírez Ponce de León

CLASIFICACIÓN MERCEOLÓGICA ARANCELARIA

Problemas en los que la inteligencia
artificial no te puede ayudar

VERSIÓN IMPRESA

\$990.00 + gastos
de envío

VERSIÓN DIGITAL

\$690.00 Formato
PDF

*“Domina la clasificación
arancelaria donde la
I.A. se queda corta”*



**DR. ÁLVARO
FERNÁNDEZ-ACEBES**

Experto reconocido por la OMA
en Sistema Armonizado,
Laboratorios de aduanas y Ética
aduanera.



**ING. OSIRIS
RAMÍREZ PONCE**

Coordinador de la Cámara
Centroamericana y del Caribe
del Observatorio Iberoamericano
de Comercio Exterior (OICEX).

VERSIÓN DIGITAL



VERSIÓN IMPRESA



ESCANEA Y ADQUIÉRELO AHORA



Deposita el valor total del libro a la cuenta **BANCO SANTANDER 92-00207231-1 CUENTA CLABE 014650920020723113** a nombre de **SEI SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES S.C.**

Manda tu comprobante de pago al WhatsApp **222 735 0518** y recibe de inmediato tu factura así como tu guía de envío. **ENVÍOS GARANTIZADOS A TODA LA REPÚBLICA.**

*Solicita informes sobre los gastos de envío con la Lic. Ana Rojas - ana.rojas@estrategiaaduanera.mx WhatsApp **222 735 0518**

TRANSFORMACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO ANTE LA REFORMA A LA LEY ADUANERA: *Compliance, Valor, Innovación y Resiliencia hacia 2026*

LA NUEVA LEY ADUANERA MEXICANA INTRODUCE UN ENFOQUE MÁS ESTRICTO DE CORRESPONSABILIDAD ENTRE IMPORTADORES Y AGENTES ADUANALES, FORTALECIENDO EL PRINCIPIO DE QUE LA INTEGRIDAD DOCUMENTAL Y LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN SON CONDICIONES ESENCIALES PARA OPERAR.





La reciente reforma a la Ley Aduanera mexicana delimita el antes y el después en el comercio exterior nacional. El modelo tradicional del despacho aduanal enfrenta una profunda transformación operativa, fiscal y digital, en la que la corresponsabilidad, la trazabilidad y la transparencia son bases vertebrales. Estos cambios van más allá de la relación entre agentes aduanales, importadores y autoridades, sino que imponen la necesidad de rediseñar estrategias hacia 2026 que integren cumplimiento, valor, innovación y resiliencia en todas las áreas y presupuestos de las organizaciones. Aquí analizo cuatro ejes críticos —el compliance, el servicio de alto valor, la transformación de la profesión y la resiliencia organizacional—, como fundamentos para una planeación estratégica que fortalezca la competitividad del comercio exterior mexicano en un ecosistema que impone ritmos acelerados y criterios de máximo calibre.

El compliance no admite postergación ni indiferencia; es un requisito estructural para la sostenibilidad empresarial. La nueva Ley Aduanera mexicana introduce un enfoque más estricto de corresponsabilidad entre importadores y agentes aduanales, fortaleciendo el principio de que la integridad documental y la veracidad de la información son condiciones esenciales para operar. *Martin T. Biegelman* (2008) señala en *Building*

a *World-Class Compliance Program* que la cultura del cumplimiento debe ser transversal, capaz de anticipar riesgos antes de que se materialicen. *Joseph E. Murphy* (2016), en *Building a Career in Compliance and Ethics*, agrega que los sistemas de cumplimiento efectivos no se limitan a evitar sanciones, sino que generan confianza y reputación corporativa sostenible.

Sin embargo, la reciente reforma inserta un componente de alto impacto: las multas desproporcionadas. Estas sanciones, que pueden alcanzar montos que superan los márgenes operativos de muchas empresas, obligan a repensar la gestión del riesgo fiscal y aduanal. Las sanciones excesivas pueden poner en peligro la continuidad del negocio, aun cuando los errores sean administrativos o derivados de terceros. Por ello, la estrategia hacia 2026 debe incluir presupuestos de contingencia, seguros de responsabilidad, asesoría jurídica preventiva y auditorías internas periódicas. El compliance deja de ser un gasto y se convierte en una asignación inteligente de recursos para preservar la estabilidad y credibilidad institucional. La figura del agente aduanal evoluciona así a la de un gestor ético, un asesor integral y un escudo de confianza ante la autoridad.

Si hablamos de automatización, competencia y creciente fiscalización, el servicio aduanal debe dife-



POR: AA. CÉSAR ABURTO LÓPEZ

CEO de IAB Logística, S.C. y Agente Aduanal titular de la patente 1852, además de colaborar como Agente Aduanal en Quattro Trade Solutions, S.C. Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales, cuenta con el Programa de Alta Dirección, el Programa de Dirección por Servicios y el Digital Transformation Journey, impartidos por IPADE Business School, así como la Certificación IATA en Carga Aérea y Mercancías Peligrosas. Con más de 35 años de trayectoria, ha contribuido de manera significativa a la profesionalización y modernización del sector aduanero, promoviendo la ética, la transparencia y la eficiencia operativa. Su liderazgo se distingue por una visión estratégica que integra innovación tecnológica y sostenibilidad empresarial.

renciarse por su valor intrínseco. *Hermann Simon* (2015), en *Confessions of the Pricing Man*, sostiene que el precio justo se define por el valor percibido, no por el costo operativo. En los servicios aduanales, ese valor se traduce en certidumbre, seguridad jurídica y eficiencia logística. *Shep Hyken*

[2011], en *The Amazement Revolution*, explica que la verdadera ventaja competitiva surge cuando el cliente percibe consistencia, honestidad y compromiso genuino. Un agente aduanal que protege al cliente mediante documentación impecable, tiempos óptimos y transparencia absoluta está entregando más que un servicio: está ofreciendo tranquilidad y sostenibilidad. Por ello, las estrategias hacia 2026 deben incluir la trayectoria formativa del personal, la certificación en estándares internacionales y la digitalización total del ciclo documental. El valor no encuentra su verdadera dimensión solo por la rapidez del despacho, sino en la solidez del cumplimiento y la capacidad de anticipar riesgos.

La transformación tecnológica y regulatoria reformula la identidad del agente aduanal. *Clayton M. Christensen* [1997], en *The Innovator's Dilemma*, advierte que las organizaciones que se resisten al cambio terminan siendo víctimas de su propio éxito pasado. El nuevo paradigma impone la necesidad de reinventar la

“LAS AGENCIAS ADUANALES DEBEN EVOLUCIONAR DE ESTRUCTURAS FAMILIARES O REACTIVAS A ORGANIZACIONES DATA-DRIVEN, CAPACES DE INTERPRETAR INFORMACIÓN EN TIEMPO REAL Y TOMAR DECISIONES BASADAS EN EVIDENCIA”



práctica profesional con una mentalidad digital, analítica y estratégica. *W. Chan Kim* y *Renée Mauborgne* [2005], en *Blue Ocean Strategy*, invitan a crear espacios de valor inexplorados; en el caso del sector aduanal, esto implica desarrollar servicios de consultoría, inteligencia de riesgos, trazabilidad mediante blockchain y soporte logístico integral. *Andrew McAfee* [2014], en *Leading Digital*,

resalta que la verdadera transformación no ocurre por adoptar tecnología, sino por instaurar un nuevo tejido de valores corporativos. Las agencias aduanales deben evolucionar de estructuras familiares o reactivas a organizaciones data-driven, capaces de interpretar información en tiempo real y tomar decisiones basadas en evidencia. La reforma aduanera debe entenderse como una oportunidad para profesionalizar la industria y abrir un nuevo ciclo de liderazgo.

James C. Collins [2011], en **Great by Choice**, demuestra que las empresas que prosperan en tiempos difíciles mantienen una combinación de disciplina férrea, innovación controlada y valores inquebrantables. Esa es la esencia de la resiliencia organizacional. *Chris Clearfield* y *András Tilcsik* [2018], en **Meltdown**, advierten que los sistemas complejos tienden a fallar cuando la comunicación y el liderazgo no evolucionan a la par de la tecnología. En el sector aduanal, donde se armonizan regulaciones, tecnología, transporte y fiscalización, la resiliencia es tanto



“MIENTRAS LOS AGENTES ADUANALES Y LOS IMPORTADORES ENFRENTAN SANCIONES SEVERAS Y MULTAS DESPROPORCIONADAS POR ERRORES O INTERPRETACIONES AMBIGUAS, LOS SERVIDORES PÚBLICOS NO ESTÁN SUJETOS A MECANISMOS EQUIVALENTES DE RENDICIÓN DE CUENTAS”



estructural como humana. Hacia 2026, la estrategia empresarial debe incluir capacitación continua, diversificación de servicios, planes de crisis y cultura de aprendizaje permanente. Las agencias aduanales que integren flexibilidad operativa, liderazgo ético y responsabilidad compartida estarán más fortalecidas para responder a la volatilidad económica y política.

Aunque la nueva Ley Aduanera busca erradicar prácticas de corrupción y elevar los estándares de cumplimiento, existe una evidente asimetría en la manera en que se distribuyen las responsabilidades. Mientras los agentes aduanales y los importadores enfrentan sanciones severas y multas desproporcionadas por errores o interpretaciones ambiguas, los servidores públicos no están sujetos a mecanismos equivalentes de rendición de cuentas. Ello genera una sensación de injusticia estructural y debilita la confianza institucional. Si el objetivo es eliminar la corrupción, las sanciones deben

ser equitativas y aplicables a todos los actores del sistema, sin excepciones. Solo así podrá construirse un entorno verdaderamente ético y sostenible. La justicia aduanera no puede ser unilateral; debe basarse en la corresponsabilidad real entre el Estado y el sector productivo.

La nueva Ley Aduanera mexicana reescribe las reglas del juego y obliga a repensar la planeación estratégica del sector para el horizonte 2026. Cada área —operativa, fiscal, tecnológica, comercial y de capital humano— deberá alinearse a una cultura de cumplimiento preventivo, valor sostenible, innovación digital y capacidad sistemática. Las multas desproporcionadas, la automatización y la corresponsabilidad solidaria no deben ser entendidas como amenazas, sino como incentivos para elevar los estándares de ética, previsión y profesionalismo.

Es menester que las empresas de comercio exterior presupuesten la transformación: invertir en tecnología

de cumplimiento, en capacitación de talento, en asesoría legal preventiva y en comunicación con las autoridades. Como aconseja Collins (2011), las grandes organizaciones se distinguen por su capacidad de actuar con disciplina en la incertidumbre. El liderazgo aduanero del futuro se construye hoy, en cada decisión que prioriza la legalidad, el conocimiento y la anticipación sobre la improvisación.

El agente aduanal solo así será mucho más que un intermediario: será un embajador del comercio legítimo de México ante el mundo.





Conoce nuestros **diplomados** en línea

DIPLOMADO EN **IMMEX**

12 módulos

DIPLOMADO EN COMERCIO EXTERIOR, **OPERACIÓN ADUANERA Y LOGÍSTICA**

12 módulos

- ▶ Valoración Aduanera.
- ▶ Clasificación Arancelaria.
- ▶ Medios de Defensa en Materia Aduanera.
- ▶ Impuestos al Comercio Exterior. Decreto IMMEX.
- ▶ Despacho Aduanero de Mercancías
- ▶ Delitos, Infracciones y Sanciones Aduaneras.
- ▶ Procedimientos Aduaneros.
- ▶ Tratados Internacionales.
- ▶ Incoterms.
- ▶ Logística Internacional.
- ▶ TI para el Comercio Exterior.

- ▶ Compliance Estratégico para Empresas IMMEX.
- ▶ Reglas Generales de Comercio Exterior.
- ▶ Derechos y Obligaciones de las IMMEX. Control de Inventarios (parte legal).
- ▶ Control de Inventarios (parte técnica).
- ▶ Tratamiento Fiscal de las IMMEX.
- ▶ Programas de Certificación.
- ▶ Regulaciones y Restricciones no Arancelarias para las IMMEX.
- ▶ T-MEC para IMMEX.
- ▶ Precios de Transferencia.
- ▶ Gestión de Riesgo. Programa CTPAT y mantenimiento de Certificaciones.
- ▶ Expediente Electrónico.
- ▶ Simetría Fiscal.

Costo por módulo
\$3,500.00 + IVA

Costo diplomado c/u
\$40,000.00 + IVA

LA UNIVERSIDAD **DE LA ENSEÑANZA**
— DEL COMERCIO **EXTERIOR** —

DIPLOMADO EN CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

18 módulos

- ▶ ¿Qué es la OMA?
- ▶ La nueva LIGIE.
- ▶ Reglas Complementarias.
- ▶ Precios estimados, Regulaciones no Arancelarias, Cumplimiento de las NOM's, Cuotas compensatorias, Anexos de las Reglas Generales de Comercio Exterior del SAT.
- ▶ ¿Qué es la Fracción Arancelaria?
- ▶ Reglas Generales de Aplicación Internacional y Reglas Complementarias de Aplicación Nacional.
- ▶ Productos agropecuarios, Alimentos, Complementos Alimenticios y Bebidas.

- ▶ Productos Químicos, Medicamentos y demás compuestos.
- ▶ Fibras, tejidos, prendas de vestir textiles, sus accesorios, demás confecciones y prendas de vestir no textiles.
- ▶ Calzado.
- ▶ Aceros y demás metales aleados en sus manufacturas.
- ▶ Maquinaria y Aparatos Eléctricos. Sector Automotriz y Autopartes.
- ▶ Aparatos e Instrumentos de Médico Quirúrgicos y Aparatos de Medición.
- ▶ Sexta Enmienda de la OMA, sus cambios, su problemática y errores de interpretación.
- ▶ Mesa de trabajo, Casos Prácticos y Ejercicios de Clasificación.
- ▶ Evaluación.

DIPLOMADO EN DEFENSA ADUANERA

12 módulos

- ▶ Defensa Aduanera preventiva.
- ▶ Visitas domiciliarias de Comercio Exterior.
- ▶ PAMA.
- ▶ Acuerdo Conclusivos en Materia Aduanera.

- ▶ Mecanismos de solución de diferencias (T-MEC y OMC).
- ▶ Revisiones de origen.
- ▶ Recursos administrativos del Importador.
- ▶ Juicio de Nulidad y Litigio aduanero.
- ▶ Delitos Aduaneros.
- ▶ Defensa de la Propiedad Industrial en Comercio Exterior.
- ▶ Tramitología Aduanera.

1^a CUMBRE 20
INTERNACIONAL
DE ESPECIALISTAS
EN COMERCIO EXTERIOR
Y ADUANAS 25

LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR
22•23•24 DE OCTUBRE

**CENCOMEX INAUGURA EN LA PAZ LA
PRIMERA CUMBRE INTERNACIONAL
DE ESPECIALISTAS EN COMERCIO
EXTERIOR Y ADUANAS**



En Baja California Sur, en la emblemática ciudad de La Paz, tuvo lugar la ceremonia de inauguración de la Primera Cumbre Internacional de Especialistas en Comercio Exterior y Aduanas 2025. Este magno evento, organizado por el Centro Nacional para la Competitividad del Comercio Exterior (CENCOMEX), sirve como ejemplo de la visión y deber que se pretende consolidar en torno al intercambio aduanero y la competitividad comercial.

No es casualidad que Baja California Sur haya sido elegida como sede de este foro. La entidad muestra signos de relevancia estratégica: en mayo de 2025, sus ventas internacionales ascendieron a 15.6 millones de dólares, mientras que sus compras internacionales se ubicaron en 19.6 millones, generando un balance comercial atractivo.

El hecho de traer a La Paz a expertos, diplomáticos y agentes aduanales de varias partes del mundo refleja una apuesta decidida por elevar el perfil regional hacia una dimensión verdaderamente internacional.

Durante la ceremonia, intervinieron figuras clave: *El presidente editorial de la revista Estrategia Aduanera, José Guzmán Montalvo; Nettisimo Lorenzo Vianello, presidente de la Cámara de Comercio Italiana en México; el Embajador de la República de la India en México, Excmo. Dr. Pankaj Sharma; el Agente Aduanal Dr. Andrés Ruffo de Alba; entre otros invitados de alto rango.*

A la par, se contó con una nutrida concurrencia: socios de CENCOMEX, empresarios, agentes aduanales, académicos y especialistas del comercio exterior se dieron cita para presenciar este momento. Esta amplia audiencia, en orden a un interés real y compartido, refuerza el significado del evento como un espacio de alto nivel para el diálogo y la acción.

El mensaje central de la inauguración giró en torno a la profesionalización del servicio aduanero y la difusión de

información clave. Se abordaron los posibles impactos de las reformas a la Ley Aduanera, que entrarán en vigor en enero de 2026, y que podrían transformar sustancialmente la operativa aduanera en México, y en particular en Baja California Sur.

El Lic. José Guzmán Montalvo ofreció una reflexión mesurada y categórica: *“Nos encontramos un grupo de expertos en comercio internacional y este es un reto para todos los que estamos en este medio: trabajar en las ideas de los procesos y tratar de siempre invitar a ser innovadores [...] antes había que saber clasificar mercancía de una manera muy difícil; ahora, tecnologías como la informática y los traductores nos acercan al mundo. Gracias a ello, estos foros son muy importantes porque la experiencia de ustedes —en la pequeña, mediana o grande industria y en nuestras operaciones de comercio exterior— debe converger en un espacio como este.”*

Otro asunto de peso fue la renegociación del T-MEC, que se avecina, y que podría impactar en las cadenas de suministro y los flujos comerciales entre México y sus socios clave.

“La cumbre de especialistas es un conductor hacia la construcción de propuestas informadas, coherentes y técnicamente sólidas que puedan incidir en las decisiones públicas y privadas”

1^a CUMBRE 2025 INTERNACIONAL DE ESPECIALISTAS EN COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS



LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR 22-23-24 DE OCTUBRE



1^a CUMBRE INTERNACIONAL DE ESPECIALISTAS EN COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS 2025

No hay margen para la improvisación: los especialistas reunidos en este evento tuvieron la oportunidad de delinear un camino conjunto, en el que la capacitación, la innovación tecnológica y la cooperación diplomática se entrelacen para fortalecer el sistema aduanero mexicano.

Hacia una reforma a la Ley Aduanera con sentido humano y jurídico: las conversaciones más decisivas para el comercio exterior de México

El primer día de conferencias arrancó con grandes análisis.

La trascendencia de un diálogo multidisciplinario capaz de examinar con profundidad las mutaciones normativas, fiscales y operativas que se perfilan en el entorno aduanero nacional e internacional.

El A.A. Alejandro Ramos Gil, fundador de Wisdom Digital Logistics, abrió las conferencias con el tema “Impacto en la política comercial EUA-México 2025”, una exposición incisiva y fehaciente que abordó los fundamentos de la nueva Reforma a la Ley Aduanera. Señaló con acierto que toda reforma debe sustentarse en principios que garanticen mayor seguridad jurídica, simplificación administrativa y facilitación comercial. Ilustró su argumento al recordar que la legislación de 1996 incluyó la palabra “discrecional” al referirse al módulo de selección aleatoria, lo que —por el mismo hecho— restaba certidumbre a las operaciones. Subrayó que, sin perjuicio de los avances logrados desde entonces, aún persiste la necesidad de eliminar márgenes de ambigüedad normativa que puedan vulnerar la confianza del operador.

Posteriormente, se llevó a cabo el panel “Nueva Ley Aduanera y temas polémicos que atender en el comercio exterior y las aduanas de México”, conformado por el Mtro. Israel Llamas Meseguer, el Dr. Armando Melloza Rivera, el Dr. Balam Lammoglia Riquelme, el Mtro. Rogelio Cruz Vernet y el Mtro. Alejandro Espadas Martínez. En esta mesa de análisis, los especialistas examinaron —sin rodeos ni reservas— la evolución del marco aduanero mexicano y las responsabilidades que recaen sobre los sujetos obligados, entre ellos los agentes aduanales.

El Dr. Balam Lammoglia expuso que la figura del agente aduanal ha experimentado una dualidad compleja: por una parte, se le ha concebido como un coadyuvante de la autoridad fiscal, pero al mismo tiempo se le ha impulsado a desempeñar funciones empresariales, ampliando su ámbito de acción a múltiples aduanas. Dicha expansión, señaló, derivó en una atomización funcional que dificultó

mantener un control uniforme sobre las operaciones, aun cuando las exigencias normativas aumentaron de forma proporcional. En lo sucesivo, dijo, será indispensable revisar con detenimiento los límites de responsabilidad, sin excluir la necesidad de fortalecer los modelos de calidad operativa y la integridad de los procesos de despacho.

La agenda continuó con la magna conferencia impartida por el Excmo. Sr. Pankaj Sharma, Embajador de la República de la India en México, quien presentó un panorama bilateral de singular relevancia. De acuerdo con sus datos, el comercio entre ambos países alcanzó en 2024 un máximo histórico de 11.7 mil millones de dólares, con inversiones superiores a los 4 mil millones





provenientes de empresas indias en territorio mexicano. México se ha consolidado como el segundo socio comercial más importante de India en América Latina, y a su vez India ocupa el noveno lugar entre los principales socios comerciales de México. Tales cifras reflejan —en forma palmaria— una relación económica en expansión sostenida, sustentada en confianza, reciprocidad y apertura de mercados.

El cierre del primer día estuvo a cargo de la Dra. Francia Hernández Díaz, socia de Comercio Exterior y Aduanas de Forvis Mazars, quien dictó la conferencia *“Aduanas de última generación: impacto y mutación de los procesos aduaneros en un mundo digitalizado. ¿Estamos listos?”*. Su exposición abordó con rigor el papel de la tecnología como catalizador de una aduana inteligente, enfocada en la eficiencia, la trazabilidad y la transparencia. Explicó que

la adopción de sistemas digitales, sustentados en los lineamientos de la OMA y la OMC, configura una nueva era en la gestión del riesgo y el intercambio de información.

Puntualizó que, aunque no sea uniforme el grado de avance en la región, países como Chile, México, Uruguay y Colombia han logrado importantes progresos en la implementación de ventanillas únicas y plataformas interoperables. Sin embargo, advirtió que persiste el reto de armonizar los sistemas aduaneros y robustecer la infraestructura tecnológica en las fronteras, en oposición a los rezagos estructurales que aún limitan el flujo eficiente del comercio.

Mujeres aduaneras, inteligencia artificial y geopolítica marcan los temas más relevantes para el gremio aduanero en Baja California Sur

El programa continuó el segundo día con el Panel de Mujeres Aduaneras

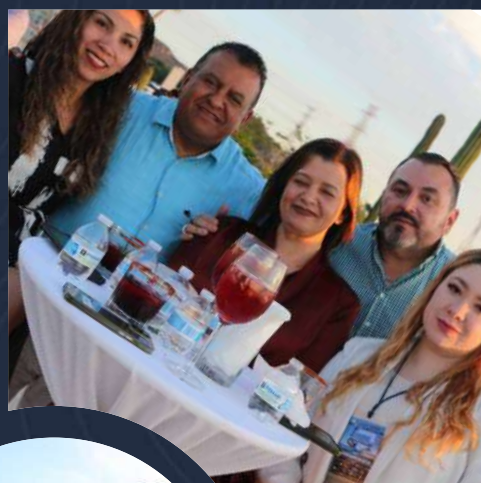
Mexicanas en el Comercio Exterior, un encuentro apropiado para reflexionar sobre los desafíos que enfrenta la industria maquiladora y manufacturera. En correspondencia a ello, participaron la Mtra. Sandra Valeria Jiménez Medina, socia de comercio exterior en BakerTilly México; la Lic. Graciela Dacil González Rojas, socia de ESKA Consulto-



1^a CUMBRE INTERNACIONAL DE ESPECIALISTAS EN COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS 2025



LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR 22·23·24 DE OCTUBRE



1^a CUMBRE 2025 INTERNACIONAL DE ESPECIALISTAS EN COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS

res y Asesores S.C.; la Mtra. Sandra Castillo García, fundadora y CEO de CG Foreign Trade Advisory & Operations; la Mtra. Lourdes Moreno Quinn, socia de Arias Quinn; y la Mtra. Sandra Maldonado Flores, directora y fundadora de APCE S.C.

La Mtra. Sandra Valeria Jiménez abordó con lucidez la necesidad de certeza regulatoria y comunicación efectiva entre autoridades y operadores del comercio exterior. A su juicio, “certeza y no sorpresa” debería ser la premisa fundamental del marco operativo aduanero. Sopesado lo anterior, insistió en que la previsibilidad de las reglas y la notificación oportuna de cambios normativos constituyen un requisito indispensable para planificar con eficiencia los procesos industriales y de proveeduría. De forma razonable, señaló que la anticipación normativa permitiría transitar de una lógica reactiva a una de cumplimiento informado, fortaleciendo así la confianza y la cooperación técnica.

Posteriormente, el Mtro. Francisco Javier Balbín Botello, socio director y fundador de Acroasis.net, presentó la ponencia titulada “Proteccionismo y geopolítica: el nuevo tablero del comercio mundial”. En ella, explicó que el comercio internacional se

encuentra, con toda probabilidad, ante un proceso de reconfiguración estructural. A criterio del ponente, el escenario actual se ordena bajo la influencia de cuatro actores de pleno derecho: Estados Unidos, que emplea el arancel y la sanción como instrumentos de seguridad nacional; China, que proyecta su poder mediante la infraestructura y la conectividad tecnológica; la Unión Europea, que define su competitividad a través de la regulación verde y digital; y Rusia, que mantiene su presencia mediante una política energética de carácter coercitivo.

En esa lectura, el expositor destacó que el fenómeno del “proteccionismo estratégico” ha transformado los fundamentos de la producción industrial global. Con toda probabilidad, lo que está próximo a suceder es una relocalización productiva más diversificada, donde países como India, Vietnam, Tailandia, Indonesia o Camboya emergen como polos alternativos ante el encarecimiento del “Made in China”.

En seguida, se presentó la magna ponencia “La inteligencia artificial y la clasificación arancelaria: retos, tendencias y perspectivas globales”, a cargo del Dr. Álvaro Fer-

“Desde una óptica analítica, el Mtro. Balbín sostuvo que el nuevo mapa comercial no responde únicamente a razones económicas, sino también a intereses geopolíticos y sociolaborales que han cambiado la naturaleza misma del intercambio internacional”



nández-Acebes, reconocido por la Organización Mundial de Aduanas como experto en clasificación arancelaria y ética aduanera. A lo recién expuesto, el Dr. Fernández-Acebes añadió una revisión histórica que situó los orígenes de la inteligencia artificial en 1943, cuando *Warren McCulloch y Walter Pitts* desarrollaron el primer modelo de neuronas artificiales, aun cuando el término "IA" todavía no había sido acuñado.

En línea con ello, el ponente argumentó que la inteligencia artificial, aplicada al Sistema Armonizado de Clasificación, tiene un potencial vinculante en la transformación del proceso aduanero. Expuso que la automatización y el aprendizaje algorítmico permiten reducir los márgenes de error, optimizar tiempos y otorgar mayor coherencia a las decisiones clasificatorias, de modo comparable a los estándares de eficiencia que ya se adoptan en otros ámbitos de la administración pública internacional. Con la condición que se implementen protocolos éticos y controles verificables, la IA puede convertirse en un instrumento confiable y razonado para la gestión del comercio exterior.

De forma paralela, las reflexiones del Dr. Fernández-Acebes abrieron un debate sustantivo sobre los límites entre la intervención humana y la inteligencia artificial en las aduanas del futuro. En correspondencia con las conclusiones de los paneles previos, se reafirmó que la tecnología, lejos de sustituir al experto, amplía su capacidad de análisis, trazabilidad y cumplimiento normativo.

Además, se llevó a cabo la presentación oficial de la obra *Clasificación Merceológica Arancelaria: problemas en los que la Inteligencia Artificial no te puede ayudar*, escrita por el Dr. Fernández-Acebes. En el evento, en



diálogo con medios y académicos, el licenciado Daniel Guzmán Santander, director de CENCOMEX, subrayó que esta publicación "*marca un hito para la institución, al consolidar una unión maravillosa e intelectual entre España y México, ofreciendo una herramienta formativa que reivindica la manera de pensar, razonar y clasificar con fundamento humano*".

El comercio Italia-México alcanza un crecimiento de 9.6% entre los temas centrales del segundo día de ponencias

Acto seguido, arrancó la magna conferencia impartida por Lorenzo Vianello, presidente de la Cámara de Comercio Italiana en México, quien, en sus palabras, destacó la relevancia de Italia como segundo proveedor más importante de México dentro

de la Unión Europea, solo después de Alemania. Según lo dispuesto en los registros comerciales bilaterales, existen cerca de 2,300 empresas con capital italiano operando en territorio mexicano, y más de 200 plantas productivas instaladas en entidades como Ciudad de México, Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí, Estado de México, Guanajuato, Jalisco y Coahuila. En un significado amplio, estas cifras reflejan un vínculo económico perceptivo, sostenido y en expansión que, por su propia naturaleza, fortalece la cooperación bilateral y promueve el flujo industrial en sectores estratégicos.

En esa misma línea, se abordó la trascendencia del régimen de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), donde operan más de 6,500 empresas

1^a CUMBRE INTERNACIONAL DE ESPECIALISTAS EN COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS 2025

al mes de abril de 2025. Este esquema —ajustado a la realidad económica de las cadenas productivas— ha demostrado ser una herramienta de pleno derecho para la atracción de inversión extranjera. Por regla general, ofrece beneficios vinculantes como la importación temporal sin pago de impuestos generales de importación, IVA ni cuotas compensatorias en insumos, maquinaria y equipo destinados a la exportación.

Más tarde, el Mtro. Óscar Bazán Velasco, jefe de Relaciones Gubernamentales y Comunicación de China Harbour Engineering Company (CHEC), presentó la conferencia “Reconfiguración Global de las Cadenas de Suministro”. En correspondencia con la dinámica actual, explicó que más del 80% del comercio internacional se transporta por vía marítima, lo cual, ciertamente, convierte al sector marítimo en un componente prodigioso del sistema económico global. Teniendo presente su magnitud, el ponente afirmó que este sector no solo facilita el intercambio de bienes, sino que actúa como un auténtico barómetro de la salud económica mundial, al reflejar —de manera nítida y equilibrada— las tendencias de consumo y producción.

Igualmente, analizó el impacto de la globalización, la fragmentación productiva y las estrategias emergentes de nearshoring que, en consecuencia directa, han impulsado a las empresas a reubicar sus procesos para acercarlos a los mercados de destino. De forma ineludible, la pandemia y las tensiones geopolíticas aceleraron esta transformación, derivando en aumentos drásticos de

“A semejanza de otras épocas de disrupción económica, las adversidades recientes han propiciado innovación, resiliencia y adaptabilidad empresarial, demostrando la capacidad de la logística global para reinventarse”

los costos de flete y en la necesidad de replantear modelos logísticos tradicionales.

Para dar continuidad a la jornada, el Dr. Alejandro Arola García, presidente del Grupo Arola y de la Fundación Aduanera, presentó la magna conferencia “Acuerdo Global UE—México: el nuevo marco que moderniza y reemplaza al TLCUEM, profundizando las relaciones económicas”. Su exposición, sopesada y ajustada a la realidad de los mercados internacionales, permitió una interpretación precisa de las transformaciones comerciales entre México y la Unión Europea. De modo comparable con los grandes acuerdos económicos multilaterales,

el Acuerdo Global Modernizado amplía el horizonte bilateral: México, siendo la segunda economía más grande de América Latina y la duodécima del mundo, mantiene con la Unión Europea un intercambio comercial que, en 2024, alcanzó los 82 mil millones de euros, de los cuales 53 mil millones correspondieron a exportaciones europeas y 29 mil millones a exportaciones mexicanas.



En vínculo con lo anterior, el conferencista destacó que la inversión acumulada de la Unión Europea en México supera los 209 mil millones de euros, mientras que más de 45 mil empresas europeas mantienen relaciones comerciales activas con el país. Siendo necesario reforzar la competitividad mediante normas modernas, mecanismos de transparencia y cooperación aduanera, este nuevo acuerdo permitirá, con toda probabilidad, consolidar una plataforma de comercio más diversificada y sostenible.

A título complementario, el Dr. Arola subrayó que el fortalecimiento de los vínculos entre México y la Unión Europea constituye una oportu-

nidad inobjetable para redefinir los parámetros del comercio exterior, bajo una perspectiva que reconozca tanto el valor de la ética aduanera como la exigencia de la digitalización y la inteligencia operativa.

La jornada concluyó con un consenso tácito entre los especialistas: la transformación del comercio exterior se reduce a un replanteamiento integral de los mecanismos de gestión, fiscalización y competitividad otorgando una serie de reconocimientos especiales a los patrocinadores y a Fundación Aduanera por su respaldo y compromiso con el gremio para incentivar la realización de eventos tan importantes como este.



REFORMA A LA LEY CURSO ESPECIALIZADO **ADUANERA**

ANÁLISIS PROFUNDO PARA UN

CUMPLIMIENTO EFICAZ

UN CURSO
PARA SABER
CÓMO TE AFECTAN
LOS NUEVOS
• CAMBIOS •



COSTO NORMAL
\$3,500.00 + IVA

PRECIO PROMOCIÓN
\$1,500.00 + IVA



INCLUYE

- Claves de acceso al curso
- Material Electrónico
- Constancia de participación

Evento en línea por



zoom

26 NOV
09:00 A 14:00 HRS

IMPORTANTE:

Una vez realizado el registro y pago de tu asistencia a este congreso no habrá devoluciones. Para más información contacta a tu asesor de venta.

estrategia
ADUANERA
LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR
www.estrategiaaduanera.mx

INSCRÍBASE AL  2227350518
ana.rojas@estrategiaaduanera.mx
congresos@cencomex.com

CENCOMEX
Centro Nacional para la Competitividad
del Comercio Exterior
www.cencomex.com

REFORMA A LA LEY CURSO ESPECIALIZADO **ADUANERA**

ANÁLISIS PROFUNDO PARA UN

CUMPLIMIENTO EFICAZ

TEMARIO

1. Análisis de las reformas a la ley aduanera
2. Reflexiones de carácter técnico jurídico y pragmático
3. Análisis punto por punto de todo el Artículado que sufrió reformas
4. Impacto sobre la operación aduanera diaria y sus implicaciones con los cambios en El Código Fiscal de la Federación
5. Recomendaciones para evitar infracciones y sanciones
6. Prácticas Preventivas ante su implementación
7. Que debemos cuidar para un Cumplimiento Integral eficaz
8. Auditorías y fiscalización aduanera
9. Defensa Aduanera preventiva ante la reforma
10. Importantes apuntes sobre el talón de Aquiles del Importador: *Valor en Aduana de las mercancías*

Programa sujeto a cambio sin previo aviso.

IMPARTE: DR. BALAM LAMMOGLIA RIQUELME

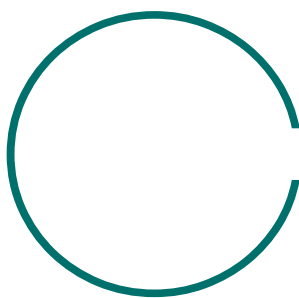
Licenciado en Derecho por la UNAM y Doctor en Derecho por la Universidad Panamericana con mención honorífica. Especialista en Comercio Exterior y Proceso Fiscal, con estudios en "International Taxation" por Harvard-ITAM. Ha sido asesor del SAT y de la SHCP, participando en reformas a la legislación aduanera y de comercio exterior. Autor de diversas obras en la materia y socio fundador de Lammoglia Riquelme y Asociados, reconocido por Estrategia Aduanera como Asesor del Año 2024.



ELEMENTOS Y ESTRATEGIAS *para tener una aduanas eficiente*

LA ADUANA DEL FUTURO NO SERÁ EFICAZ POR LO QUE TARDE EN LIBERAR UNA CARGA, SINO POR ANTICIPAR RIESGOS, GENERAR CERTIDUMBRE Y ADAPTARSE AL CAMBIO TECNOLÓGICO Y GEOPOLÍTICO DEL COMERCIO MUNDIAL.





Competitividad más allá de cifras y tiempos de cruce

Durante décadas, la eficiencia aduanera se midió con cronómetros y rankings. Los informes del Banco Mundial, de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), por ejemplo, han ido creando una narrativa basada en tiempos promedio de despacho, número de documentos procesados, minutos invertidos en cruzar la frontera. Pero esa perspectiva, buena para crear puntos de referencia o baselines, queda corta ante la compleja realidad del comercio internacional latente.

Hoy en día, una aduana eficaz no es la que más rápido despacha, sino la que más certeza otorga, la que más cumple con la ley y la que más resiste ante las crisis que puedan surgir en cualquier momento. En su *Time Release Study* 2023, la OMA señala que la eficiencia es rapidez y previsibilidad y que el operador logístico confía en que el sistema funcionará igual cada vez, sin depender de la suerte o de la persona en turno. El comercio mundial vive momentos turbulentos, de conflictos geopolíticos, disrupciones tecnológicas y crisis climáticas, todas las cuales de una manera u otra redefinen la misión aduanera.

En su *Logistics Performance Index* 2023, el Banco Mundial analiza 139

países del mundo, en sus sistemas aduaneros y advierte de que las cadenas de suministro mundiales se están reconfigurando estructuralmente, impulsadas por la regionalización y la digitalización, que exigen aduanas más eficientes, coordinadas y transparentes. La velocidad sigue importando, pero la resistencia es la nueva métrica de rendimiento y eficiencia.

Las aduanas, como puntos de control, son a la vez nodos de gobernanza económica. Su papel se ha transformado en el de facilitadoras del movimiento lícito de mercancías; debe también disminuir fricciones entre países y debe crear confianza frente a cuestiones cada vez más interdependientes.

Como señalan los Trade Facilitation Indicators de la OCDE, los países que han adoptado tecnología, colaboración y cultura de cumplimiento agilizan sus tiempos, y en conjunto, mejoran su capacidad de respuesta cuando ocurren crisis sanitarias, geopolíticas o disrupciones logísticas, y en todos estos ámbitos México tiene grandes oportunidades de progresar.

La modernización aduanera de los años recientes no se mide en unidades o en tecnología, hablamos de experiencia del usuario y previsibilidad. Las reformas legislativas, la automatización y la cooperación con Estados Unidos y Canadá en el marco del T-MEC le abren la puerta para convertirse en un ejemplo regio-



POR: DR. FEDERICO SCHAFFLER GONZÁLEZ

Doctor en Política Pública y Creador Emérito de Tamaulipas. Ha sido llamado "El historiador del Comercio Exterior Mexicano" por sus múltiples libros e investigaciones, especialmente sobre la historia de CAAAREM, así como de las Asociaciones de Agentes Aduanales de Nuevo Laredo (AAANLD), Aduanas Metropolitanas (AADAM) y Colombia, N.L.

nal de eficiencia aduanera, siempre y cuando logre transformar la modernización en confianza y en resultados. El reto para México y para América del Norte es contar con aduanas no solo eficientes, sino confiables, humanas y resilientes.

Indicadores internacionales: entre la métrica y la realidad

Desde hace más de dos décadas, organismos internacionales han tratado de medir la eficiencia aduanera con indicadores comparativos. El Banco Mundial, en su *Logistics Performance Index* 2023, evalúa seis aspectos del desempeño logístico,

entre ellas la eficiencia del despacho aduanero, la infraestructura, la puntualidad y la capacidad de seguimiento.

México se ubica en la media de los países emergentes en digitalización, pero se queda rezagado en infraestructura y coordinación interinstitucional, con indicadores que dan información, pero no reflejan la realidad que viven quienes trabajan en la frontera o en los puertos.

La Organización Mundial de Aduanas (OMA), en su herramienta *Performance Measurement Mechanism (PMM)*, establece que la eficiencia, más que ser medible en tiempo, abarca también aspectos cualitativos como transparencia, personal capacitado y un marco legal estable. Una aduana puede acortar el tiempo de espera, pero si el proceso es incierto o caro, la sensación de eficiencia se pierde.

Un ejemplo de ello es Singapur. Su aduana, una de las más modernas del mundo, es 100% digital y orientada al usuario. En sus informes anuales, *Singapore Customs* especifica que la disminución de tiempos fue una consecuencia, no de una meta, sino de la inversión en interoperabilidad tecnológica y cultura organizacional.

En ese sentido, los rankings internacionales generalmente reflejan el resultado final, pero no el camino para llegar a él; en cambio, países con altos tiempos medios, pero con marcos regulatorios enredados o vacilantes, terminan generando desconfianza en los operadores. Canadá, con la *Canada Border Services Agency (CBSA)*, ha logrado ambas con programas como *Trusted Trader* y *Partners in Protection*, que atan eficiencia con cumplimiento. Estos ejemplos nos permiten darnos

“EN SU LOGISTICS PERFORMANCE INDEX 2023, EL BANCO MUNDIAL ANALIZA 139 PAÍSES DEL MUNDO, EN SUS SISTEMAS ADUANEROS Y ADVIERTE DE QUE LAS CADENAS DE SUMINISTRO MUNDIALES SE ESTÁN RECONFIGURANDO ESTRUCTURALMENTE, IMPULSADAS POR LA REGIONALIZACIÓN Y LA DIGITALIZACIÓN, QUE EXIGEN ADUANAS MÁS EFICIENTES, COORDINADAS Y TRANSPARENTES. LA VELOCIDAD SIGUE IMPORTANDO, PERO LA RESISTENCIA ES LA NUEVA MÉTRICA DE RENDIMIENTO Y EFICIENCIA”



cuenta de que la velocidad sin confianza no es sostenible.

En Latinoamérica la comparación es más complicada. Las brechas tecnológicas, la fragmentación institucional y la heterogeneidad en la profesionalización de los agentes aduanales dificultan una evaluación estandarizada. Pero el Banco Interamericano de Desarrollo, en el informe *Digital Transformation of Customs in Latin America* sí encuentra mejoras en aquellos países que han invertido en ventanillas únicas interoperables, sistemas de trazabilidad electrónica y gestión de riesgos basada en datos.

México ya ha transitado parte de este camino, pero aún requiere fomentar una cultura de colaboración entre autoridades, empresas y usuarios. Las métricas internacionales seguirán siendo un punto de referencia inevitable, pero no pueden ser el único espejo en el que se mire una aduana. La eficiencia moderna en las aduanas puede sintetizarse como *tiempo + previsibilidad + confianza + transparencia*. Los datos muestran tendencias, pero la velocidad de las cadenas de suministro y la tranquilidad de sus dependientes son la clave.

Eficiencia percibida como la voz del usuario logístico

Las estadísticas internacionales son necesarias, pero en la práctica la eficiencia aduanera se mide de otra manera. Para un agente aduanal, un transitario, un importador o un transportista, la diferencia entre un buen y un mal sistema no la definen los rankings mundiales, más bien el cruce cotidiano, la transparencia de los procesos, la confianza en que las reglas se aplican en forma pareja, justa y en *compliance* con reglas y leyes.

En su informe 2023 sobre Trade Facilitation and Customs Modernization, la Organización Mundial de Aduanas recalca que el usuario es el eje del proceso aduanero. Señala que se trata de volver predecible, explicable y justas las operaciones. Una aduana puede tener la mejor tecnología, pero si los operadores no están actualizados en las regulaciones o si hay diferencias de interpretación entre las aduanas de un mismo país, la percepción de eficiencia se pierde.

Por su parte, el Banco Mundial, en el informe Connecting to Compete: *The LPI 2023*, presenta un nuevo término que debe ser clave de hoy en adelante: la eficiencia percibida. Esta no se trata solo de velocidad, sino de certeza. Un despacho que toma veinte minutos, pero genera confianza, puede ser más eficiente

que uno de diez minutos con dudas o demoras imprevistas. En México muchos prefieren la transparencia y la inmediatez de la comunicación.

La frontera México-Estados Unidos como ejemplo de esta ambivalencia

En los puertos de entrada de Nuevo Laredo y Laredo, por ejemplo, el cruce puede ser ágil o lento en dependencia de factores externos como el clima, el personal en turno o la coordinación entre los dos países. Pero la mayor diferencia, como evidencian estudios conjuntos del SAT y de la *U.S. Customs and Border Protection* (CBP), radica en la existencia de mecanismos de diálogo permanente entre autoridades y sector privado. Programas como Unified Cargo Processing y los comités locales de facilitación aduanera han disminuido la incertidumbre sin

“MÉXICO SE UBICA EN LA MEDIA DE LOS PAÍSES EMERGENTES EN DIGITALIZACIÓN, PERO SE QUEDA REZAGADO EN INFRAESTRUCTURA Y COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL, CON INDICADORES QUE DAN INFORMACIÓN, PERO NO REFLEJAN LA REALIDAD QUE VIVEN QUIENES TRABAJAN EN LA FRONTERA O EN LOS PUERTOS”



cambiar necesariamente la infraestructura física.

Lo mismo ocurre en el ámbito de las operaciones marítimas. Las empresas que operan en los puertos de Veracruz, Manzanillo o Altamira indican que la eficiencia no se basa en cuánto tardan en descargar, sino en la sincronización entre aduanas, autoridades portuarias y transportistas terrestres. Para el Consejo Mexicano del Transporte (CMET), la eficiencia que se nota “*es la suma de pequeñas certezas*”: quién responde, cuánto tardan en resolver y qué tan predecible es un problema, y en eso la capacitación y profesionalización del personal aduanero son clave.

Ningún sistema automatizado puede reemplazar el juicio humano en la línea de despacho o la empaquetación. La percepción de eficiencia, entonces, se crea en la confianza y la confianza se gana cumpliendo y cooperando. Como la OMA declara en el programa *Customs-Business Partnership*, una aduana moderna no manda, negocia; no controla, guía.

Tecnología, cooperación y la nueva eficiencia aduanera

La aduana del futuro será eficiente en la medida en que sea tecnológica y cooperativa interinstitucional e internacionalmente. Pero no es suficiente con automatizar; hay que crear ecosistemas de datos confiables, interoperables y centrados en las personas. La Organización Mundial de Aduanas, en la guía *Time Release Study 4* (2025), insiste en que los estudios de liberación de mercancías deben llevarse a cabo de manera periódica y estandarizada para medir el desempeño real del sistema aduanero, un desafío apremiante para México.

En el *Logistics Performance Index*

“PARA EL CONSEJO MEXICANO DEL TRANSPORTE (CMET), LA EFICIENCIA QUE SE NOTA “ES LA SUMA DE PEQUEÑAS CERTEZAS”: QUIÉN RESPONDE, CUÁNTO TARDAN EN RESOLVER Y QUÉ TAN PREDECIBLE ES UN PROBLEMA, Y EN ESO LA CAPACITACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL ADUANERO SON CLAVE”



2023 del Banco Mundial, el país se ubica en un punto medio, ya que la eficiencia aduanera (rapidez, simplicidad y predictibilidad de los procedimientos aduaneros) es tan importante como la infraestructura y la capacidad de seguimiento. México se encuentra a media tabla en esa dimensión, comparado con las principales economías de la región (datos disponibles en la puntuación del indicador de “*eficiencia de los procesos aduaneros*” por país).

Tecnologías como blockchain y la analítica predictiva pueden detectar riesgos anticipadamente, mejorar los cronogramas de inspección y reducir errores humanos. Pero las cosas mejoran cuando las aduanas trabajan en conjunto con otras agencias fronterizas vecinas, agencias reguladoras y el sector privado.

En Europa, iniciativas como Smart Borders o las ventanillas aduaneras regionales demuestran que se

puede intercambiar información en tiempo real entre países y disminuir fricciones sin perder control y, considerando este ejemplo, nos permite ver que México tiene la gran ventaja de encontrarse en Norteamérica y de ser parte de un acuerdo comercial que tiene importancia mundial.

México debe afianzar una mejor plataforma de cooperación técnica con Estados Unidos y Canadá, modernizar sus sistemas de inspección no intrusiva y fortalecer su Ventanilla Única, puede elevar la eficiencia de su red aduanera más allá de lo local, convirtiéndose en un nodo confiable en cadenas de suministro regional o incluso mundial.

Eficiencia aduanera en México: entre avances y rezagos

Para hablar de eficiencia aduanera no basta con ver el hoy, hay que entender el ayer. En los últimos quince años, México ha oscilado entre el



reconocimiento internacional por su apertura comercial y la frustración por no consolidar una modernización sostenida. El *Logistics Performance Index* del Banco Mundial es un buen reflejo de esa realidad. En la última edición del índice, de 2023, México se ubicó en el lugar 66 de 139 economías, con una puntuación media de 2.9 en una escala de 1 a 5. Esta calificación le sitúa por debajo de economías latinoamericanas como Chile o Panamá, pero por encima de países con marcos logísticos más dispersos como Perú o Colombia. Si bien el lugar en el ranking global ha mejorado marginalmente en comparación con 2022 (lugar 71), el puntaje general se mantiene prácticamente sin cambios, lo que traduce que más que avanzar estamos estancados o paralizados.

El índice del Banco Mundial, que se prepara cada dos años desde 2007, analiza seis aspectos del desempeño logístico: eficiencia aduanera, calidad de la infraestructura, facilidad para organizar envíos internacionales, competitividad de los servicios logísticos, capacidad de seguimiento y

puntualidad. Donde aún existen áreas de oportunidad es en infraestructura y previsibilidad de despacho, pero donde más ha avanzado es en digitalización y en cooperación con Estados Unidos y Canadá bajo el TMEC.

La OMA ha reconocido en sus informes 2023 y 2024 los esfuerzos del

gobierno mexicano para establecer sistemas de inspección no intrusiva y digitalización de procesos. Pero el gran desafío sigue siendo la estandarización de criterios y la sostenibilidad de los programas de facilitación. En cambio, la OCDE sigue situando a México en la media de sus *Trade Facilitation Indicators*, mejorando en ventanilla única y transparencia, pero empeorando en automatización documental y tiempos de resolución, lo que indica que el país ha dejado de estar rezagado, pero aún no consigue generar ventaja competitiva con sus aduanas.

Los mismos estancamientos del LPI sin cambios significativos en más de una década nos dicen que las reformas y programas aislados no son suficientes. Necesita una política de Estado que amarre la innovación tecnológica, la profesionalización del personal y la gobernanza institucional con objetivos precisos. Espe-

“PARA EL CONSEJO MEXICANO DEL TRANSPORTE (CMET), LA EFICIENCIA QUE SE NOTA “ES LA SUMA DE PEQUEÑAS CERTEZAS”: QUIÉN RESPONDE, CUÁNTO TARDAN EN RESOLVER Y QUÉ TAN PREDECIBLE ES UN PROBLEMA, Y EN ESO LA CAPACITACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL ADUANERO SON CLAVE”



remos que la nueva Ley Aduanera atiende, de una manera congruente con la realidad del día a día del comercio internacional, estos factores clave.

En los estudios de 2016 y 2018, México había logrado calificaciones cercanas a 2.8 en infraestructura y 3.0 en eficiencia aduanera. Los datos de 2023 muestran una pequeña mejora en la segunda dimensión, pero sin cambios significativos. Pero países 100% automatizados y con colaboración público-privada, como Singapur, Finlandia o Países Bajos, superan el 4.0, evidenciando que aún queda mucho camino por recorrer.

El Banco Mundial aclara que el LPI se nutre tanto de datos concretos como de encuestas a profesionales de la logística y transportistas internacionales. Por eso, los indicadores también capturan dimensiones de confianza y estabilidad institucional. En otras palabras, el estanca-

miento de México no es un problema de velocidad o infraestructura, sino de credibilidad. Los usuarios valoran los adelantos tecnológicos, pero aún observan cierta aleatoriedad en los procesos, discrecionalidad en algunos puntos de cruce y diferencias en la forma de trabajar entre aduanas del norte y sur del país.

Romper este estancamiento requerirá una perspectiva a largo plazo. Los números van a seguir estando ahí, pero la diferencia la van a marcar cuando los operadores y las empresas tengan una aduana más predecible, más conectada, más profesional y mientras las cifras sigan así, México seguirá oscilando entre la eficiencia que puede ser y la que es.

La aduana del futuro, entre eficiencia y confianza

Los tiempos de cruce o las posiciones en los rankings internacionales son una fotografía de un momento

determinado, como lo es cualquier encuesta, lo relevante aquí es ver cómo las instituciones navegan el cambio, equilibrando control y facilitación, forjando relaciones de confianza con los usuarios del sistema. La eficiencia como un todo es la suma de tecnología, colaboración y cultura.

El Banco Mundial en el LPI 2023 reitera que las economías con mejor desempeño logístico son las que han hecho de la innovación una política de Estado, no un proyecto sexenal o administrativo. En México, ese es el reto, pasar del esfuerzo técnico aislado a lograr una estrategia integral. Las aduanas mexicanas se han modernizado, pero la continuidad institucional y la capacitación del personal aún son puntos débiles que impiden aprovechar los resultados de la modernización. A esto tenemos que sumar, en el corto plazo, cualquier ajuste o modificación a la manera previa de lograr eficiencia en las operaciones aduaneras, ahora considerando lo que señale la nueva Ley Aduanera.

En la frontera norte, por ejemplo, el trabajo coordinado con la *U.S. Customs and Border Protection* ha logrado grandes resultados. Los programas conjuntos de inspección y la interoperabilidad de sistemas demuestran que cuando la información fluye, la eficiencia se logra. Este modelo se podría expandir hacia el sur y hacia los puertos marítimos, replicando las experiencias que se están trabajando con Centroamérica y organismos regionales para homologar sus estándares aduaneros.

Las crisis logísticas por pandemias, guerras (físicas o arancelarias) o fenómenos extremos nos



“MÉXICO TIENE LA CAPACIDAD PARA ASUMIR ESTE LIDERAZGO. SU SITUACIÓN GEOGRÁFICA, SU RED DE ACUERDOS Y SU CRECIENTE EXPERIENCIA EN INNOVACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN LA PUEDEN VOLVER UN EJEMPLO EN LA REGIÓN”



han mostrado que la infraestructura sin inteligencia es tan vulnerable como la burocracia sin datos. En 2024, la Organización Mundial de Aduanas alertó que las nuevas amenazas, desde ciberataques hasta desastres naturales, requieren sistemas resilientes, con planes de contingencia y soporte tecnológico continuo.

México tiene la capacidad para asumir este liderazgo. Su situación geográfica, su red de acuerdos y su creciente experiencia en innovación y automatización la pueden volver un ejemplo en la región o incluso en el mundo. Pero hacerlo realidad necesita de una visión compartida entre gobierno, sector privado y academia para apoyar la innovación más allá de los ciclos políticos.

Ahí es donde las aduanas deben cambiar, dejando de ser sólo órganos de gobierno, para convertirse en órganos de Estado, en defensores del comercio, de la seguridad nacional y de la competitividad económica.

La eficiencia debe ser igual a confianza

La confianza del exportador en que sus trámites serán tratados justamente y la confianza del agente aduanal que conoce las reglas son fundamentales para lograr este objetivo, junto con la confianza ciudadana en que las fronteras son espacios de legalidad y no de arbitrariedad.

Como referencia, los programas, cifras y tendencias señalados en este análisis surgen de informes recientes del Banco Mundial (Logistics Performance Index 2023), la OCDE (*Trade Facilitation Indicators*) y la OMA (*Annual Report 2023–2024*). También se consultaron materiales del Servicio de Administración Tributaria (SAT), la U.S. Customs and Border Protection (CBP) y del portal oficial del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (TMEC). Más información puede encontrarse en: lpi.worldbank.org, oecd.org o wcoomd.org

Finalmente, si México logra con-

solidar una aduana digital, transparente y predecible, la discusión sobre rankings dejará de importar. La aduana del futuro no será la que figure en la lista más alta, sino la que mantenga el comercio en movimiento incluso en tiempos de incertidumbre. Esa será la verdadera medida de eficiencia: la capacidad de sostener la confianza cuando todo lo demás se vuelve inestable.



No pierdas el tiempo viendo **Netflix**, mejor
capacítate y actualízate.

CENCOMEX > IDEO[®]
CAPACITACIÓN ONLINE DE COMERCIO EXTERIOR



LOS MEJORES CURSOS DIGITALES EN
**COMERCIO EXTERIOR,
LOGÍSTICA Y ADUANAS
DE MÉXICO**



Disfruta de
+ DE
1000 horas
DE CAPACITACIÓN EN
COMERCIO EXTERIOR

LOS MEJORES
ESPECIALISTAS
DE MÉXICO EN COMERCIO
EXTERIOR Y ADUANAS

De la misma forma
que ves una serie o
una película, ahora
invierte tiempo en
tu preparación
profesional.

UNA

APLICACIÓN ÚNICA,

QUE TIENE TODOS LOS CURSOS
QUE SIEMPRE **QUISISTE TOMAR**

SÚPER PRECIO

PLAN Anual \$5,000.00 + IVA

(Ahorras \$988.00)

OPCIÓN Mensual \$499.00 + IVA

Incluye: Acceso a más de 1000 horas de videos de capacitación en Comercio Exterior, Logística y Aduanas
+ Contenido nuevo cada mes + Acceso sin costo a eventos online exclusivos
+ Material descargable + Promociones especiales + Descuento en cursos CENCOMEX presenciales.

Actualízate y conoce nuestra plataforma en WWW.CENCOMEX.COM

MÁS INFORMACIÓN: ✉ ana.rojas@estrategiaaduanera.mx

☎ 22 2735 0518 | 222 926 8469 | 222 1 29 7080



ESCANEA AQUÍ

ADQUIERE EL MEJOR CATÁLOGO DE CAPACITACIÓN EN COMERCIO EXTERIOR



Y MUCHOS MÁS

Conoce nuestra plataforma
en **WWW.CENCOMEX.COM**



EL VALOR DE HACER LAS COSAS BIEN:

El cumplimiento como estrategia de crecimiento

HACER LAS COSAS BIEN TAMBIÉN ES RENTABLE, EN EL COMERCIO EXTERIOR LA RENTABILIDAD Y LA INTEGRIDAD NO ESTÁN EN LADOS OPUESTOS, LA PLANEACIÓN NOS AYUDA A PREVENIR A RESPONDER, A ANALIZAR LOS PROBLEMAS, A TENER OPERACIONES MÁS ÁGILES Y SEGURAS, MENOR EXPOSICIÓN A MULTAS O RETRASOS, MAYOR CONFIANZA DE CLIENTES Y SOCIOS INTERNACIONALES.



E

“En la logística y aduanas, la verdadera eficiencia no está sólo en la velocidad del despacho, integra a su vez la solidez del cumplimiento, las empresas que lo entienden como parte de su estrategia operan con confianza, negocian con fuerza y crecen con firmeza”

Ser empresario no es una tarea fácil, la responsabilidad es muy grande, muchos dependen de ti, el equipo de trabajo, los clientes, los proveedores, la familia, ciertas condiciones; se requiere tomar decisiones difíciles que afectarán a todos, además de mantener la coherencia entre lo que se dice y se hace, es ahí en donde, el cumplimiento se convierte en la cultura, en el eje a seguir, que en conjunto con los valores y los procesos determinan la forma de trabajar; exige constancia, comunicación y ejemplo. La *pasión* que nos motiva siempre debe de ir acompañada de *“hacerlo bien”*.

Cuántas veces escuchamos... me urge sacar mi mercancía, ¿lo puedes hacer rápido? ¿Conoces a alguien que nos otorgue el permiso sin cumplir con los requisitos? ... ¡Clasifícalo en la fracción arancelaria que no tenga que cumplir con nada!

Es en este momento en donde tenemos que dirigir nuestros esfuerzos en lo verdaderamente importante y hacer ver a los solicitantes que, tomar estos caminos en un contexto tan regulado los llevaría al fracaso y hasta pudiera ponerse en riesgo la

permanencia funcional del negocio, la decisión de clasificar incorrectamente; por ejemplo, pudiera por pura suerte tener un resultado favorable en una ocasión, pero no será sostenible a largo plazo y aumentará el riesgo en futuras operaciones.

Y ¿por qué cumplir? Porque cumplir no es únicamente una obligación, es una forma de liderazgo, es llevar a la organización a convertirlo en su motor ideal que los impulse, que sea su estilo de vida, es crear una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad corporativa.

Ahora bien, ¿cómo llegamos al cumplimiento?, se tiene que comunicar a la organización la importancia de prevenir, de detectar y gestionar los riesgos, definir una política de integridad y un código de conducta; las políticas y procedimientos claros juegan un papel muy importante, es necesario documentar cómo actuar ante riesgos o situaciones críticas, incluir manuales, protocolos, controles internos y mecanismos de aprobación; inculcar en los colaboradores el valor de la toma de decisiones efectivas. Y sobre todo, no olvidar que la capacitación es fundamental para reforzar el cumplimiento en temas éticos, legales, regulatorios y de mejora continua; por último, auditarnos revisar periódicamente la efectividad y actualizarnos.

Una vez dicho lo anterior, reitero que el cumplimiento bien gestionado previene riesgos, optimiza procesos



POR: MTRA. MÓNICA MARINES HERNÁNDEZ

Empresaria, directora y fundadora de Grupo ENLACE con 19 años de experiencia como consultora en: Compras de importación, Cumplimiento de Aduanas, Cumplimiento Regulatorio, Logística, importación, Exportación, Gestión de trámites y Acondicionamiento de productos para la Exportación.

Ha participado en eventos y misiones comerciales en otros países para ser el ENLACE y crear vínculos para fomentar el comercio internacional con México.

Es miembro activo de organizaciones en materia de comercio exterior y de cámaras de comercio internacional con países como, Alemania, Países Bajos y Canadá.

Además, participa en diversos foros como expositora y capacitadora de empresas en materia de comercio exterior.

y reduce costos ocultos, cada proceso bien documentado y cada validación correcta representa precisión operativa que se traduce en rentabilidad. Las empresas que operan bajo estándares de cumplimientos claros, minimizan demoras en aduanas, evitan multas y fortalecen su trazabilidad

ante clientes y autoridades, es una realidad que la confianza representa un papel muy importante, por lo tanto, el cumplimiento se convierte en una etiqueta de calidad que abre puertas, cimenta relaciones a largo plazo y asegura el crecimiento. Así lo menciona el informe (*Assurance Maturity Index 2025*) presentado por el despacho KPMG, “*las empresas que manejan el cumplimiento, en criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) reportaron 60% de aumento en cuotas de mercado, 54% en mejor rentabilidad y 52% en mejoras en su reputación*”.

Durante mucho tiempo el cumplimiento aduanero fue considerado como una serie de requisitos a seguir para evitar ser sancionados; hoy el escenario ha cambiado, tiene que ser visto e implementado por las empresas como una estrategia de crecimiento, un blindaje, que nos fortalezca, que nos dé visibilidad, control y ventaja competitiva, que nos garantice la consistencia en la ejecución, las negociaciones con clientes internacionales y que nos permita reaccionar con inteligencia frente a la evolución del sector.

Hacer las cosas bien también es rentable, en el comercio exterior la rentabilidad y la integridad no están en lados opuestos, la planeación nos ayuda a prevenir a responder, a analizar los problemas, a tener operaciones más ágiles y seguras, menor exposición a multas o retrasos, mayor confianza de clientes y socios internacionales. Es importante que desde la dirección de las empresas se promueva el mensaje de “*hacer bien las cosas*” para que se genere una cultura interna que adquiera dimensión duradera en los procedimientos, así el cumplimiento

“LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CLAROS JUEGAN UN PAPEL MUY IMPORTANTE, ES NECESARIO DOCUMENTAR CÓMO ACTUAR ANTE RIESGOS O SITUACIONES CRÍTICAS, INCLUIR MANUALES, PROTOCOLOS, CONTROLES INTERNOS Y MECANISMOS DE APROBACIÓN; INCULCAR EN LOS COLABORADORES EL VALOR DE LA TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS”



no depende de un área, sino de una actitud colectiva.

Cumplir no exclusivamente evita errores; es elegir avanzar con claridad, confianza y propósito. En el comercio exterior no podemos dejar pasar los detalles, revisar minuciosamente, verificar, cerciorarse, ejecutar en tiempo y forma, todas estas acciones marcarán la diferencia, ya que cada decisión cuenta, porque hacer las cosas bien no retrasa el cumplimiento, al contrario, lo impulsa.

De tal modo que las empresas que lo entienden están pasando del “*hay que cumplir*” al “*queremos cumplir*” porque saben que detrás de cada proceso, política, acuerdo o ley hay una oportunidad de fortalecerse y el cumplimiento es el único camino seguro que nos dará confianza para asumir los cambios que se aproxi-

man. En particular, en este año que termina con cambios trascendentes como la implementación de la Manifestación de Valor Electrónica y un Paquete Económico para el 2026 que se pretende iniciar con la Reforma a la Ley Aduanera.

Finalmente, concluyo que cada empresa tiene la oportunidad de elegir su forma de llevar su negocio al éxito, como empresaria creo firmemente que hacer las cosas bien nos fortalece como organización y nos da el potencial para trascender fronteras; los empresarios tenemos que dejar de ver al cumplimiento como un costo y empezar a verlo como una inversión, un activo intangible que incrementa el valor de la empresa y la hace más competitiva; cumplir a tiempo siempre será más rentable que corregir después.



estrategia **ADUANERA**

LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR



SUSCRIPCIÓN ANUAL DIGITAL

ESCANEA Y OBTÉN UN
EJEMPLAR GRATUITO



SUSCRÍBETE
POR SÓLO:
\$990
POR TODO EL AÑO

Forma parte del círculo
de lectores de **mayor
prestigio en México**

Suscríbete directamente en nuestra web:

www.estrategiaaduanera.mx →

O mándanos whatsapp al: **2227350518**

EstrategiaAduanera

@RevistaAduanera

/Estrategia Aduanera

EstrategiaAduanera





LOGÍSTICA INTERNACIONAL

EL FUTURO DEL TRANSPORTE

de carga entre México y Texas

ESTE ARTÍCULO ANALIZA LA EVOLUCIÓN DEL CABOTAJE TERRESTRE, LAS RESTRICCIONES MIGRATORIAS PARA CHOFERES CON VISA B-1/B-2 Y LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS QUE TRANSFORMARÁN EL TRANSPORTE INTERNACIONAL.



Transporte de carga automatizado, electrificación y el marco regulatorio del cabotaje.

- Transporte autónomo, electrificación vehicular y nuevas reglas que redefinen el transporte transfronterizo entre México y Estados Unidos.

El corredor comercial entre México y Texas, sin duda con epicentro en el distrito aduanero de Port Laredo, es hoy una de las rutas más dinámicas y estratégicas del hemisferio occidental. Por sus aduanas cruzan más de 15 mil tractocamiones diarios y circula casi la mitad del comercio terrestre total entre ambos países. En medio de esta intensidad logística, **tres tendencias convergen: (1) la automatización del transporte, (2) la electrificación de flotas y una nueva ola de (3) regulaciones que redefine quién puede conducir y bajo qué condiciones.** Este reportaje analiza la evolución del cabotaje terrestre, las restricciones migratorias para choferes con visa B-1/B-2 y los cambios tecnológicos que transformarán el transporte internacional.

Autonomía y electrificación en el corredor Laredo–Austin

Texas se ha convertido en campo de pruebas para el transporte autónomo. Empresas como Aurora, Kodiak Robotics y PlusAI realizan pruebas regulares entre Dallas y Houston, y entre Dallas y Laredo.

El Departamento de Transporte de Texas (TxDOT) considera al corredor I-35 como el primer eje de integración tecnológica para operaciones autónomas controladas. En su plan 'Texas Connected Freight Corridors', la agencia detalla la infraestructura necesaria para integrar comunicación vehículo-infraestructura (V2X) en zonas de alto tráfico internacional. El objetivo a corto plazo es habilitar rutas Laredo–San Antonio–Austin–Dallas con transfer "hubs" donde los tractocamiones autónomos operen los tramos de autopista y conductores humanos asuman el tramo urbano o de entrega final. La tecnología de nivel 4 bajo supervisión remota podría empezar operaciones comerciales limitadas en 2026, siempre que cumpla con los estándares de seguridad establecidos por la Federal Motor Carrier Safety Administration (FMCSA).

En paralelo, el Departamento de Energía (DOE) y la Joint Office for Energy and Transportation impulsan corredores eléctricos de carga pesada. Uno de los más ambiciosos es el proyecto Monterrey–Laredo–Dallas, también denominado 'Green Corridor', que prevé una inversión conjunta público-privada de más de 17 mil millones de dólares antes del 2030. Este plan se alinea con el programa federal '*National Electric Vehicle Infrastructure (NEVI)*', aunque actualmente la infraestructura NEVI no contempla aún cargadores



POR: LIC. JAVIER AMIEVA OBREGÓN

Licenciado en Derecho, Especialista en Logística de Comercio Exterior y Asuntos Migratorios en Estados Unidos. Destacado articulista de la revista Estrategia Aduanera y de El Financiero/Bloomberg MX, Socio del Centro Nacional para la Competitividad del Comercio Exterior (CENCOMEX).

Megawatt Charging System (MCS) para vehículos clase 8.

El marco regulatorio del cabotaje terrestre

El concepto de cabotaje —el transporte de carga entre dos puntos dentro de un mismo país por un operador extranjero— está estrictamente limitado en Estados Unidos. De acuerdo con la FMCSA, bajo el Título 49 del Código de Regulaciones Federales (49 CFR Part 365), los transportistas mexicanos tienen prohibido realizar transporte punto a punto dentro de Estados Unidos, salvo que la operación forme parte directa del comercio internacional. Esto significa que un tractocamión con matrícula mexicana puede ingresar con carga proveniente de México y entregar

“EXISTE EL REGISTRO CON MATRÍCULA BINACIONAL (INTERNACIONAL), QUE PERMITE QUE EL VEHÍCULO CIRCULE EN AMBOS PAÍSES, PERO LAS REGLAS DE VISADO DE CHOFER SERÁN LAS QUE DICTEN LAS REGULACIONES DEL VEHÍCULO”



en territorio estadounidense, pero no puede recoger carga nueva dentro de Estados Unidos para entregarla en otro punto del país.

Existe el registro con matrícula Binacional (internacional), que permite que el vehículo circule en ambos países, pero las reglas de visado de chofer serán las que dicten las regulaciones del vehículo.

La Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP), bajo el Departamento de Seguridad Nacional (DHS), es responsable de vigilar esta norma. El incumplimiento se considera una violación de las leyes de inmigración y comercio, sancionable con la retención del vehículo, multas y la revocación de permisos de operación. El principio rector es que la carga debe permanecer dentro del ‘stream of international commerce’. Los agentes de CBP verifican manifiestos y documentos de embarque para asegurarse de que el viaje no constituya cabotaje interno encubierto.

El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC o USMCA/TEMEC) no modifica estas restricciones. Su Capítulo 15, ‘Cross-Border Trade in Services’, establece expre-

samente que las disposiciones de liberalización de servicios no aplican al transporte terrestre, marítimo o aéreo, incluyendo el cabotaje. En el Anexo I de Estados Unidos, el sector ‘*Road Freight Transport*’ aparece bajo la lista de medidas no conformes, lo que permite a ese país conservar su política restrictiva. Por tanto, el cabotaje terrestre no está liberalizado entre los tres socios del tratado.

La FMCSA administra, no obstante, el programa ‘*Mexico-domiciled Long-Haul Operating Authority*’, derivado del acuerdo bilateral previo y confirmado bajo el USMCA/TEMEC, que autoriza a ciertas empresas mexica-

nas a operar rutas de largo recorrido dentro de EE.UU., pero únicamente en tránsitos internacionales y bajo supervisión estricta. Estos permisos exigen registro DOT, seguro con cobertura federal y cumplimiento total de las normas de seguridad del 49 CFR Part 391.

Choferes mexicanos, visas B-1/B-2 y reglas de bilingüismo

La otra cara regulatoria del transporte transfronterizo es migratoria. De acuerdo con el Departamento de Estado y el DHS, un conductor extranjero puede ser admitido en Estados Unidos bajo la categoría de visa B-1 (visitante de negocios) si su trabajo consiste en entregar o recoger carga que forma parte del comercio internacional. Esta autorización no permite empleo formal ni transporte doméstico dentro del territorio estadounidense. El lineamiento oficial se encuentra en el ‘*Foreign Affairs Manual*’.

Aunque empleados bajo la visa H2, son considerados empleados temporales como si fuesen nacionales, un nuevo requisito migratorio impone al “patrón-empleador” un pago de 100 mil dólares a la emisión de cada visa que patrocine, lo que hace impráctica



esta solución para contratación de operadores.

El uso indebido de la visa B-1 para realizar cabotaje o trabajo doméstico es una violación migratoria grave. La CBP tiene autoridad para cancelar la visa y negar futuras entradas. De igual forma, el empleador estadounidense que contrate o permita dichas operaciones puede ser sancionado bajo la Ley de Inmigración y Nacionalidad (INA) y el Código 8 U.S.C. §1324 a. Casos recientes publicados por la revista *'Fleet Owner'* documentan investigaciones por contratación ilegal de conductores extranjeros en rutas domésticas con visas B-1.

A esto se suma la entrada en vigor, en junio de 2025, de una aplicación estricta del requisito de dominio del idioma inglés. Según el 49 CFR §391.11 (b) (2), todo conductor de transporte comercial en territorio estadounidense debe poder leer y hablar inglés



con suficiente fluidez para comprender señales, interactuar con inspectores y completar reportes. El Departamento de Seguridad Pública de Texas

(DPS) fue instruido por el DOT para aplicar con mayor rigor esta disposición.

Perspectiva: tecnología y compliance binacional

El futuro del transporte de carga entre México y Texas se definirá por la capacidad de integrar innovación tecnológica y cumplimiento normativo. La autonomía y la electrificación avanzan más rápido que las reformas legales, pero el marco del cabotaje y las reglas migratorias aún responden a una lógica de soberanía nacional. Mientras el USMCA/TEMEC incentiva la modernización del comercio, deja intactas las barreras del transporte doméstico. Para los operadores mexicanos, el desafío será aprovechar las nuevas oportunidades de eficiencia sin infringir las regulaciones estadounidenses. La profesionalización, el bilingüismo y la transición energética serán las claves para mantenerse competitivos en la nueva era logística de los corredores México-Texas.

“AUNQUE EMPLEADOS BAJO LA VISA H2, SON CONSIDERADOS EMPLEADOS TEMPORALES COMO SI FUESEN NACIONALES, UN NUEVO REQUISITO MIGRATORIO IMPONE AL “PATRÓN-EMPLEADOR” UN PAGO DE 100 MIL DÓLARES A LA EMISIÓN DE CADA VISA QUE PATROCINE, LO QUE HACE IMPRÁCTICA ESTA SOLUCIÓN PARA CONTRATACIÓN DE OPERADORES”



Tecnología y continuidad **OPERATIVA EN EL COMERCIO EXTERIOR**

ESTE ARTÍCULO ANALIZA LA INTERDEPENDENCIA ENTRE LA INNOVACIÓN DIGITAL Y LA RESILIENCIA LOGÍSTICA. A TRAVÉS DE UNA PERSPECTIVA TÉCNICA Y ACTUAL, EXPONE CÓMO LA ADOPCIÓN TECNOLÓGICA EVOLUCIONA LOS PROCESOS ADUANEROS Y FORTALECE LA SOSTENIBILIDAD OPERATIVA DE LAS CADENAS INTERNACIONALES.



E

El apagón informático ocurrido en febrero de 2024, provocado por fallas en los sistemas de validación de pedimentos, es un ejemplo de que como usuarios del Comercio Exterior necesitamos implementar tecnología y prevenir emergencias.

La interrupción detuvo las operaciones de importación y exportación durante más de 48 horas en aduanas fronterizas clave, generando cierres intermitentes y afectaciones críticas al flujo comercial.

Las pérdidas económicas derivadas de este evento superaron los \$3,000 mil millones de dólares; las causas principales fueron:

- Dependencia de plataformas.
- La ausencia de mecanismos de monitoreo y alertas tempranas, impidiendo que empresas y agentes aduanales pudieran responder de forma proactiva.
- La persistencia de procesos dependientes de horarios, personal y documentación física, lo que magnifica el riesgo cuando los sistemas digitales fallan.

Ante este escenario, el gremio del comercio exterior tiene la oportunidad y la responsabilidad de mitigar estos riesgos. La solución no reside únicamente en la modernización gubernamental, sino también en la adopción de medidas estratégicas por parte del sector privado. A continuación se citan soluciones a nivel empresarial y de consultoría.

1. Infraestructura resistente

Recomendar o implementar sistemas con respaldo automático (*backups*), servidores espejo o secundarios que puedan asumir la operación en caso de falla, reduciendo al mínimo las interrupciones.

2. Monitoreo en tiempo real

Utilizar herramientas de monitoreo para detectar fallas en los sistemas y recibir alertas tempranas que permitan reprogramar operaciones o cambiar rutas logísticas con antelación.

3. Planes de contingencia y capacitación

Preparar a los agentes aduanales y al personal logístico con protocolos de actuación en caso de fallas. Incluir rutas alternas, trámites manuales temporales y procedimientos que permitan mantener operaciones críticas.

4. Automatización de procesos clave

Implementar soluciones tecnológicas para el cálculo de aranceles, clasificación arancelaria, reglas de origen, etc., reduciendo errores costosos y tiempos de procesamiento.

5. Inversión en tecnología aduanera

Invertir en sistemas con mejor conectividad, servidores robustos, APIs (*Interfaz de Programación de Aplicaciones*) estables y plataformas integradas.

Recomendaciones prácticas para empresas



POR: LIC. KARINA SÁNCHEZ MÁRQUEZ

Licenciada en Negocios Internacionales, con especialización en estrategias de inversión por la Universidad de Columbia. Con una destacada trayectoria en el sector financiero y de inversiones, ha diseñado y ejecutado proyectos en EE.UU., asesorando a empresarios en planificación financiera y expansión. Fundadora de Finca Colibrí, impulsa el emprendimiento de inmigrantes mediante financiamiento y asesoría. Además, como consejera en Cruz Farm, promueve la exportación de productos industriales y de alta precisión. contacto@karinasanchezmarquez.com.mx

1. Infraestructura digital interna

Desarrollar o implementar sistemas propios de gestión de comercio exterior con módulos especializados, como:

- TMS (*Transportation Management Systems*)
- WMS (*Warehouse Management Systems*)
- ERP (*Enterprise Resource Planning*)

También es esencial:

- Prevalidar electrónicamente los documentos antes del envío.
- Mantener respaldos de pedimentos, facturas y certificados.
- Usar sistemas con capacidad offline o con reintentos automáticos.

cos en caso de fallas nacionales.

2. Monitoreo y alertas inteligentes

Crear sistemas de monitoreo interno conectado a:

- SAT (*Servicio de Administración Tributaria*)
- VUCEM (*Ventanilla Única de Comercio Exterior*)
- ANAM (*Agencia Nacional de Aduanas de México*) También se pueden utilizar fuentes públicas como SIAVI (*Sistema de Información Arancelaria Vía Internet*), Data-México, o servicios logísticos que ofrecen APIs (Interfaz de Programación de Aplicaciones) y alertas.

Herramientas como *Google Alerts*, *dashboards en Power BI* y servicios de terceros permiten mantener la visibilidad operativa en tiempo real.

3. Capacitación y continuidad operativa

Establecer un Plan de Continuidad Operativa para comercio exterior con:

- Guías internas de acción ante fallos del sistema.
- Protocolos para reprogramación de envíos y rutas alternas.
- Capacitación continua para el personal en procedimientos manuales y de cumplimiento aduanero.

4. Evaluación de socios tecnológicos y agentes aduanales

Colaborar con agentes aduanales que:

- Utilicen *Intercambio Electrónico de Datos (EDI)* y APIs (Interfaz de Programación de Aplicaciones) compatibles.
- Proporcionen visibilidad documental y tableros de control.
- Establezcan SLAs (*Acuerdos de Nivel de Servicio*) claros que

“LA SOLUCIÓN NO RESIDE ÚNICAMENTE EN LA MODERNIZACIÓN GUBERNAMENTAL, SINO TAMBIÉN EN LA ADOPCIÓN DE MEDIDAS ESTRATÉGICAS POR PARTE DEL SECTOR PRIVADO”



garanticen tiempos de respuesta eficientes.

5. Digitalización avanzada: IA y automatización

Para reducir errores humanos y aumentar la eficiencia, se puede:

- Usar OCR (**Reconocimiento Óptico de Caracteres**) para leer documentos.
- Automatizar la clasificación arancelaria mediante motores de reglas.
- Generar reportes de cumplimiento automáticamente (Anexo 24, seguimiento IMMEX [Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicio de Exportación, auditorías internas]).

6. Evaluación continua del riesgo tecnológico

Realizar auditorías tecnológicas trimestrales, ya sea interna o con consultores externos. Aunque representan un gasto inicial, generan ahorros a largo plazo para evitar errores y demoras.

Solución básica para PYMES exportadoras

Incluso una empresa mediana o pequeña puede comenzar con soluciones simples pero efectivas. Un sistema digital básico (por ejemplo, un Excel automatizado o *Power BI*) que:

- Controle todos los documentos por envío.
- Se conecte con el agente aduanal de forma digital.
- Genere alertas de vencimientos o errores.
- Mantenga respaldos en la nube (*Google Drive*, *OneDrive*, etc.).

La falta de tecnología confiable en el comercio exterior no solo implica pérdidas millonarias y demoras logísticas, sino también un riesgo reputacional y costos indirectos para las empresas. Invertir en infraestructura digital, automatización y monitoreo es fundamental para garantizar la continuidad operativa, especialmente ante escenarios críticos. La prevención tecnológica es hoy un pilar indispensable de la competitividad internacional.

* Alegría Alejandro, Figueroa Carlos y Estrada Jesús, 10 de febrero de 2024, Atlasco en aduanas deja pérdidas por 3 mil mdd La Jornada,



*Síguenos ahora
en*



TikTok

[@estrategia.aduanera](https://www.tiktok.com/@estrategia.aduanera)

Descubre una
forma diferente
de aprender
comercio exterior

El comercio exterior
nunca fue tan sencillo.

¡Descúbrelo!



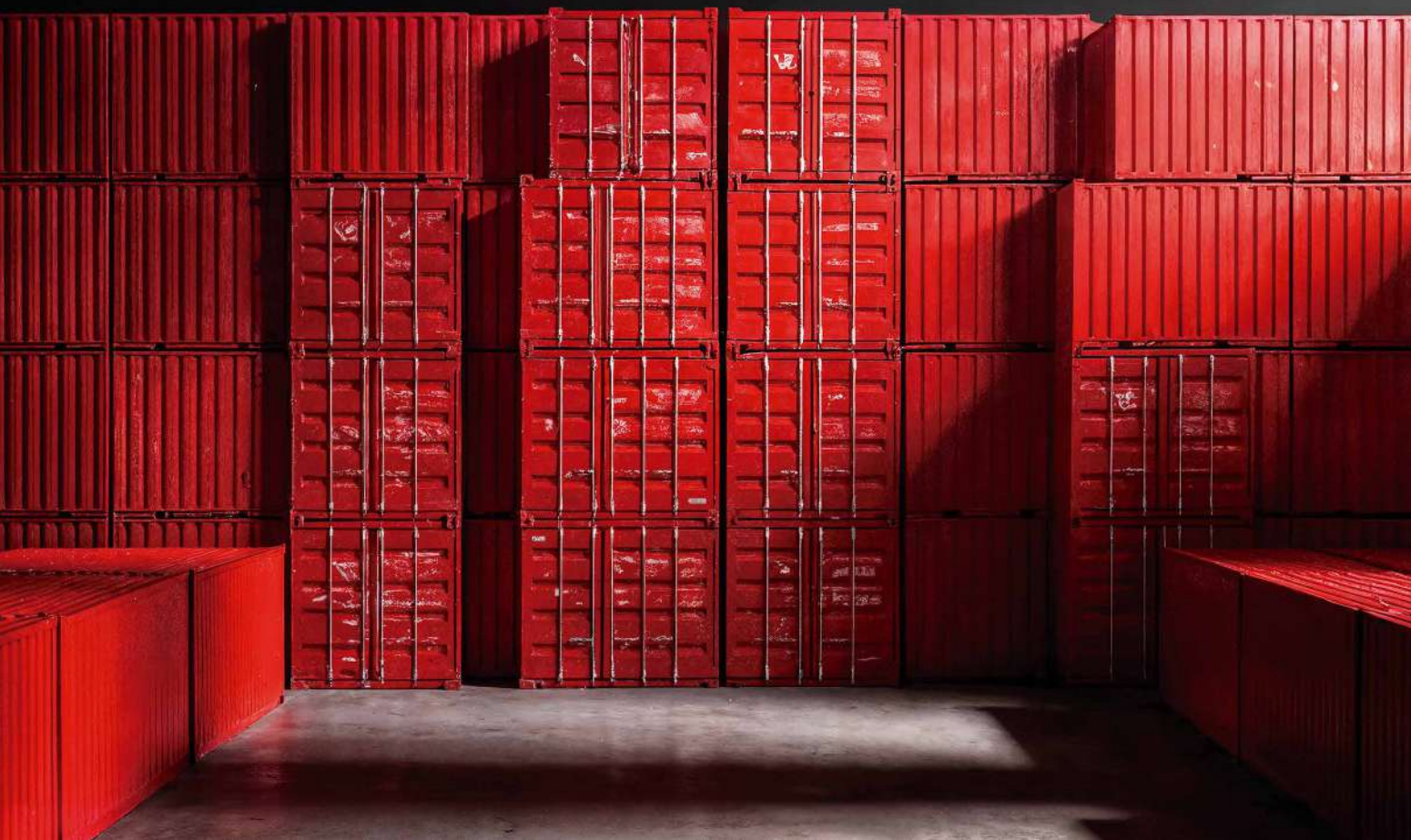


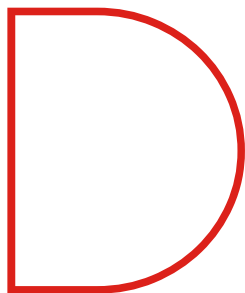
RECINTOS FISCALIZADOS

RECINTO FISCALIZADO ESTRATÉGICO:

*Evolución, retos y nuevas
responsabilidades*

EL RFE NACIÓ PARA ATRAER INVERSIÓN, NO PARA CARGAR CON UN
NUEVO TRIBUTO QUE EROSIONE SU RENTABILIDAD.





Durante años, el Régimen de Recinto Fiscalizado Estratégico (RFE) representó una de las herramientas más innovadoras para la atracción de inversión, la logística competitiva y la transformación industrial en México. Era, en esencia, un símbolo de facilitación, de confianza en el operador y de visión estratégica para la modernización aduanera.

Sin embargo, la reciente reforma a la Ley Aduanera parece marcar un cambio de rumbo. La flexibilidad que en su momento definió al RFE comienza a ceder terreno ante una creciente ola de requisitos tecnológicos, obligaciones financieras y cargas administrativas que amenazan con convertir a esta figura en una estructura más de control que de desarrollo.

Nuevas obligaciones para los administradores: tecnología o burocracia disfrazada

La reforma establece que los administradores habilitados deberán contar con sistemas tecnológicos integrales que conecten inventarios, videovigilancia, trazabilidad y monitoreo en tiempo real, interoperables con el sistema electrónico aduanero.

Hasta ahí, la medida suena razonable: digitalización, control y transparencia. Pero en la práctica, el cumplimiento de estos requisitos implica inversiones millonarias en infraestructura tecnológica, capacitación de personal y mantenimiento constante de

interoperabilidad con sistemas gubernamentales que, históricamente, presentan limitaciones técnicas.

A ello se suma la obligación de pagar un aprovechamiento del 5% de la totalidad de los ingresos obtenidos por manejo, almacenaje y custodia de mercancías. Este pago, sin deducción alguna, deberá efectuarse mensualmente y se destinará al SAT para la mejora de la infraestructura aduanera.

Paradójicamente, el RFE nació para atraer inversión, no para cargar con un nuevo tributo que erosione su rentabilidad.

Cuenta aduanera en garantía o carta de crédito: capital inmovilizado

Uno de los cambios más preocupantes es la incorporación de la cuenta aduanera en garantía para los RFE que introduzcan mercancías destinadas al manejo, almacenaje, custodia, exhibición, venta o distribución.

Esto implica que, antes del ingreso de la mercancía al RFE, deberá tramitarse una cuenta en garantía equivalente a las contribuciones y cuotas compensatorias que se determinarían provisionalmente. Es decir, dinero inmovilizado hasta que el propietario final decida extraer la mercancía y se cancele la garantía.

La intención de la autoridad es comprensible: blindar el interés fiscal. Pero el efecto práctico es grave: asfixia el flujo de capital y limita la operación de



POR: MTRA. VERÓNICA SOSA BECERRA

Licenciada en Aduanas por la Universidad de Colima. Cuenta con experiencia y formación en el ámbito aduanero y del comercio exterior, desempeñándose como consultora, auditora, docente, investigadora y escritora en temas relacionados con el comercio exterior y las aduanas.

Actualmente, ocupa la Dirección General de la empresa Blindaje en Comercio Exterior y Kaizen Logística y Aduanas.

las empresas, sobre todo de aquellas que dependen del RFE para procesos de logística y diferimiento de pago de impuestos.

Manifestación de valor electrónica: una carga que no corresponde

El nuevo formato de Manifestación de Valor Electrónica, con entrada en vigor el 9 de diciembre, representa otro desafío.

En teoría, su propósito es fortalecer la transparencia en la determinación del valor de transacción; en la práctica, se convierte en un requisito casi imposible de cumplir para el operador del régimen, quien no es el propietario de la mercan-

cía y, por tanto, no posee todos los elementos para acreditar el valor de la transacción.

El riesgo es claro: sanciones por omisiones que no derivan de mala fe, sino de una falla estructural en la asignación de responsabilidades.

Certificación, transporte y nuevos candados

La reforma también impone nuevas condiciones: solo los agentes aduanales con certificación OEA podrán operar dentro del régimen. Además, el traslado de mercancías al RFE deberá realizarse mediante transportistas inscritos en un registro especial, mismo que será publicado 120 días después de la entrada en vigor de la Ley.

El mensaje es contundente: solo los grandes jugadores podrán mantenerse a flote.

Y por si fuera poco, cuando la mercancía sea extraída del RFE y el mecanismo de selección automatizada arroje un resultado de “rojo”, deberá trasladarse nuevamente a la infraestructura de la autoridad aduanera para su reconocimiento físico. Esto no solo incrementa los costos logísticos, sino que aumenta el riesgo de daño o pérdida de la mercancía.

“LA INTENCIÓN DE LA AUTORIDAD ES COMPRENSIBLE: BLINDAR EL INTERÉS FISCAL. PERO EL EFECTO PRÁCTICO ES GRAVE: ASFIXIA EL FLUJO DE CAPITAL Y LIMITA LA OPERACIÓN DE LAS EMPRESAS, SOBRE TODO DE AQUELLAS QUE DEPENDEN DEL RFE PARA PROCESOS DE LOGÍSTICA Y DIFERIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTOS”



De la facilitación al control

El espíritu original del RFE fue la facilitación del comercio exterior mediante incentivos que impulsaran la inversión, el empleo y la competitividad. Hoy, ese espíritu parece dibujarse en un mar de requisitos, pagos y controles que transforman la excepción en obstáculo.

Más que un régimen de facilitación, el nuevo RFE parece orientarse hacia la fiscalización preventiva, donde la presunción sustituye a la confianza y la operación ágil cede paso a la burocracia. El comercio exterior no prospera con extremos: ni con la permisividad que fomenta abusos, ni con la sobreregulación que sofoca la operación.

Los recintos fiscalizados estratégicos fueron concebidos como un símbolo de innovación y confianza institucional, pero hoy enfrentan una encrucijada. Si el objetivo es fortalecer la transparencia y la trazabilidad, el camino no debe ser la carga excesiva, sino la colaboración inteligente entre autoridad y sector privado.

Únicamente así podremos hablar de una verdadera modernización aduanera: una que facilite, no frene; que impulse, no condicione.



TENSIÓN FISCAL ENTRE MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS: LA CÁMARA DE COMERCIO DE EE. UU. ACUSA PRÁCTICAS TRIBUTARIAS

del SAT que vulneran el T-MEC

La Cámara de Comercio de Estados Unidos (*United States Chamber of Commerce*), el organismo empresarial más influyente del país vecino, emitió una severa acusación contra el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de México, al que señala de aplicar prácticas fiscales “agresivas y opacas” que, según su análisis, vulneran los principios de no discriminación, transparencia y previsibilidad establecidos en el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

El pronunciamiento se presentó en el marco de las consultas públicas convocadas por la Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos (USTR, por sus siglas en inglés), en las cuales distintos sectores industriales y empresariales han advertido sobre un deterioro en las condiciones de certeza jurídica para las compañías estadounidenses con operaciones en territorio mexicano.

De acuerdo con el documento remitido por el vicepresidente de las Américas de la Cámara, *Neil Harrington*, las empresas estadounidenses enfrentan un entorno tributario caracterizado por auditorías excesivas, sanciones retroactivas, criterios discrecionales y exigencias documentales que, en su conjunto, contravienen tanto la legislación mexicana como las mejores prácticas internacionales en materia fiscal.

Según el escrito, *“las acciones del SAT generan un alto grado de incertidumbre y riesgo de sanciones injustas, constituyendo un mecanismo de presión recaudatoria que incrementa artificialmente los ingresos del Estado mexicano”*. Este tipo de prácticas —añade el organismo— podrían erosionar los beneficios comerciales obtenidos bajo el T-MEC, especialmente en sectores con alta interdependencia binacional como el automotriz, electrónico y manufacturero.

La Cámara de Comercio estadounidense agrupa a más de tres millones de empresas de todos los sectores productivos y tiene un peso significativo en la definición de la política comercial de Washington.

“México se ha convertido en un país de alto riesgo regulatorio, el crecimiento depende de certeza jurídica y cuando se cambian las reglas fiscales sin previo aviso no solo multiplicas los litigios sino que la confianza desaparece es decir los empresarios dejan de confiar en que la ley pueda protegerlos ante cualquier abuso y empiezan a operar bajo una lógica de supervivencia y no de expansión, es una erosión del estado de derecho económico” explica Lucía Bravo, periodista y especialista en relaciones exteriores.

Entre las irregularidades señaladas, el organismo enumeró la fijación de plazos de respuesta *“irrazonables”*, inter-

pretaciones contradictorias sobre un mismo tema fiscal, solicitudes excesivas de documentación y la denegación arbitraria de deducciones por pagos entre empresas. Estas medidas, subraya el informe, generan sobrecostos operativos, inhiben la inversión y afectan directamente la planeación financiera de las compañías extranjeras que operan en México.

Uno de los puntos más sensibles señalados por la Cámara es la situación del sector maquilador, al que —según el informe— se le exige un doble pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA), lo que representa un trato fiscal discriminatorio y contrario al principio de neutralidad tributaria reconocido por el T-MEC. Este tipo de prácticas, advierte el documento, debilita la competitividad de las cadenas de suministro regionales y podría motivar la relocalización de capitales hacia otros mercados.

El escrito también manifiesta preocupación por la interpretación retroactiva aplicada por el SAT en el caso de las aseguradoras, a las cuales se les ha negado el derecho a reclamar créditos fiscales derivados del IVA incluido en indemnizaciones pagadas a proveedores externos.

A esta problemática fiscal se suma, según la Cámara de Comercio, un entorno institucional cada vez más incierto derivado de las recientes reformas impulsadas por el gobierno de la presidenta Claudia Sheinbaum. En particular, el organismo expresa su inquietud por la reforma al Poder Judicial, la eliminación de diversos organismos autónomos y las modificaciones a la figura del amparo, las cuales —a juicio del gremio empresarial— atentan contra la independencia de las instituciones y contradicen los compromisos asumidos por México en materia de Estado de derecho dentro del propio T-MEC.

Lucía Bravo, periodista y especialista en relaciones exteriores advierte que *“México se ha convertido en un país de alto riesgo regulatorio, el crecimiento depende más que de incentivos económicos de certeza jurídica, porque cuando se cambian las reglas fiscales, no solo se multiplican los litigios sino que la confianza desaparece; es decir, los empresarios dejan de confiar en que la ley pueda protegerlos ante cualquier abuso y empiezan a operar bajo una lógica de supervivencia y no de expansión, es una erosión del Estado de derecho económico”*.

En términos económicos, estas prácticas incrementan el riesgo país, reducen la competitividad fiscal y obstaculizan los flujos de inversión extranjera directa, un componente esencial del crecimiento económico mexicano durante los últimos años.



PROTECCIONISMO Y GEOPOLÍTICA: EL NUEVO TABLERO DEL COMERCIO MUNDIAL.

*Riesgos y oportunidades
para México, América Latina
y el Comercio Global.*

COMO ACERTADAMENTE DIJO, UN DÍA, BENJAMIN FRANKLIN. "JAMÁS EL COMERCIO ARRUINÓ A UNA NACIÓN"; A LO QUE HABRÍA QUE AÑADIR QUE, "LO QUE LA ARRUINA ES NO SABER PARA QUÉ SE COMERCIA".



E

El comercio ha dejado de ser economía: es geopolítica pura. El comercio se ha po-li-ti-zado. En otras palabras, ya no es el comercio el que dirige la política, es la **política la que dirige el comercio**. Y con ello, el libre comercio se ha convertido en un campo de batalla geopolítico. La era de la confianza global ha dado paso a la era de la desconfianza estratégica. **El tablero ha cambiado** y nosotros —operadores, reguladores, estrategas— **debemos cambiar con él.**

I. Los nuevos tiempos del comercio. La globalización en terapia intensiva. Hubo un tiempo —no tan lejano— en que el comercio era la vacuna contra la guerra.

Hoy, es el síntoma. Vivimos el ocaso de una época.

Durante más de cuatro décadas **creímos en un modelo de comercio internacional que era el cemento del sistema, prometiendo integrar mercados y culturas:** más flujos, más paz, más estabilidad, más prosperidad. Hasta que un día, el hormigón... el concreto... se agrietó.

Hoy, esa ecuación se ha roto. **La globalización ya no integra, divide.** Ya no promete eficiencia, exige control y dependencia. Transitamos del mundo de las reglas, al mundo de las razones de Estado.

Ese libre comercio, otrora regido por la lógica de la eficiencia económica, mutó en seguridad nacional, resiliencia productiva, *nearshoring* y

friend-shoring...

Pero la sustancia es la misma: la lógica del poder.

No importa quién produce mejor, sino quién controla la ruta, el insumo, el dato o el contenedor... porque, cada container lleva dentro no solo mercancías... también lleva poder.

Esta transición sitúa a las cadenas globales de valor en un tablero de vulnerabilidades, lo que acelera su reconfiguración en torno a un principio claro: “cerca, es seguro, y seguro, es rentable”.

Queda cerrado el marco: *Ahora competimos por flujos* (energía, capital, mercancías), donde las sanciones sustituyeron a los misiles, y los aranceles se convirtieron en fronteras invisibles. Y, en esta nueva geografía, el poder reside donde esos flujos se cruzan: en los nodos logísticos, en los cables submarinos, en los corredores interoceánicos.

La llamada “desglobalización” no es el fin del comercio, es su militarización. Como consecuencia, *el proteccionismo*, que creíamos enterrado en los manuales de historia, ya no se presenta como un error o un desvío; *resucitó... y volvió con legitimidad política* que arma un nuevo discurso: el de la seguridad nacional como un derecho soberano.

Y con él, los Estados, los que en los noventa se retiraron del mercado, vuelven al centro del tablero: subvencionan, protegen, regulan, sancionan, cierran, priorizan...



**POR: MTRO. JAVIER
BALBIN BOTELLO**

Consultor Internacional y Fundador de Acroasis (acroasis.net).

Catedrático de la Universidad de Santiago de Compostela. Coordinador de la comisión de INCOTERMS en CENCOMEX. Cuenta además con estudios de posgrado: Máster en Comercio Exterior y el Máster en Dirección y Administración de Empresas.

Asiduo ponente en cursos, talleres y conferencias en Cámaras de Comercio, gremios y organizaciones empresariales, autoridades portuarias y numerosas corporaciones.

El mercado ha dejado de ser el árbitro: ahora es el terreno de disputa.

Lo que antes se justificaba con argumentos económicos —proteger industrias, equilibrar balanzas— hoy se ampara en razones estratégicas de seguridad nacional: “proteger al país”, “defender la soberanía”, “garantizar el empleo”. Y bajo ese paraguas... todo cabe.

“LOS NUEVOS ARANCELES... AL ACERO, AL AUTOMÓVIL, AL LITIO... NO SON UNA GUERRA COMERCIAL: SON UN RECORDATORIO DE QUIÉN MANDA. MÉXICO Y CANADÁ YA LO SABEN BIEN, LO ESTÁN VIVIENDO EN CARNE PROPIA”



II. Del colapso del orden liberal al proteccionismo estratégico.

Desde la Segunda Guerra Mundial, fruto de los acuerdos Bretton Woods en 1944, que implantaron la política librecambista y el uso del USD como moneda de referencia internacional, el orden planetario se condensaba en las instituciones, el liderazgo y la fe en el progreso (ya saben, aquello de que... “en Dios confiamos”, según “reza” en el billete verde).

Y, a su vez, ese orden se sustentaba sobre tres baluartes: *La ONU* garantizaba el diálogo; ahora, *administra crisis*. *El FMI* financiaba la estabilidad; ahora, *opera más como caja de rescate* que como institución universal. *Y la OMC* aseguraba reglas para todos; mientras que *hoy es una sombra institucional con más nostalgia que autoridad y carente de credibilidad*.

Ahora, esos tres pilares se tambalean, y *el multilateralismo, que fue sinónimo de previsibilidad, se ha fracturado en coaliciones cambiantes, provocando una disrupción*, que muy bien la representa la transformación del conocido entorno VUCA de los 80.

Sí... aquello de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad... ¿recuerdan?...

Convertido *ahora en entorno BANI*, acrónimo traducido como frágil, ansioso, no lineal e incomprensible, características, todas ellas, *que con precisión describen el mundo actual*.

Ya no hay reglas universales: hay excepciones justificadas por la seguridad, que han convertido al mundo en una colección de agendas nacionales. *El objetivo* no es el equilibrio comercial, sino *la subordinación geoeconómica de los socios*.

Impávidos, estamos asistiendo al *desmoronamiento del orden liberal*. Pero el vacío no dura, lo está llenando un nuevo tipo de sistema: un mundo de bloques fluidos, sin árbitro y sin inocentes. Lo que se impone es la fragmentación, la regionalización y la volatilidad, donde los tratados se revisan antes de aplicarse y las reglas se reinterpretan al gusto del día.

Por tanto, *el proteccionismo ha dejado de ser tabú. Ha vuelto al corazón de la Casa Blanca*, abandonando las trincheras arancelarias tradicio-

nales y usando como armas: la tecnología, la energía y las finanzas.

Y a todo esto, *el país que auspició Bretton Woods, o sea, el libre comercio y que también inventó la globalización, ahora es el primero en acabar con ello y desmantelarlo*

III. EEUU: el retorno de la doctrina mercantil.

Desde 2018 el mundo vive una guerra comercial sin frentes definidos. Se libra en los puertos, en las aduanas, en los tribunales internacionales, en las pantallas de Bloomberg y hasta en los tuits presidenciales.

El epicentro de esta transformación tiene nombre y apellido: Washington, enero de 2025, la versión 2.0 del nuevo-viejo presidente como ya lo definimos en su día, Donald Trump, cuyo programa tiene como único propósito, el de *consolidar un paradigma que ya estaba en marcha. Con su retorno, el proteccionismo dejó de ser una desviación coyuntural para institucionalizarse* como dogma, que subordina la eficiencia económica al interés nacional, la competitividad al control, y la cooperación al chantaje. En este segundo mandato institucionalizó el proteccionismo como doctrina política, reordenando el tablero global. *Del libre comercio al “comercio administrado” de los años 70; pero ahora, con el nombre de geopolítica comercial* y, además, en versión digital: tarifas moduladas, listas de exclusión, subsidios disfrazados de incentivos verdes, y restricciones de exportación presentadas como “políticas de resiliencia”.

Y fijando *como línea base*: los aranceles como armas diplomáticas, *la doctrina del 3/3/3* (crecimiento, déficit, petróleo) y el conocido *mercanti-*



lismo de los EE. UU.; repercusiones sectoriales: automotriz, agroalimentario, energético; *desglobalización y regionalización* acelerada (friendshoring, nearshoring, reshoring), con todo lo que estos modelos de producción llevan asociados; la *tensión con China y el control de enclaves estratégicos*: Canal de Panamá, Groenlandia, Ártico, Golfo de América, disculpen, de México... No se olviden que “*dar nombre es poder*” y Trump, sabe mucho de eso.

Ha transformado el arancel en un lenguaje de poder, afirmando que, “*Tras Dios y amor, arancel es la palabra más bonita del diccionario*”, añadiendo que “Lo que tenemos que hacer es imponer aranceles. Cuando más alto sea el arancel más rápido vendrán a fabricar aquí”. Por tanto, no lo considera un impuesto, es un mensaje: “*te castigo porque puedas, te premio si obedeces*”. Claro está, enfrentarse al país que lidera el mundo libre, tiene su precio.

De todas formas, la segunda administración del nuevo-viejo presidente, ha convertido en doctrina de Estado: la seguridad económica, la producción nacional y la autosuficiencia estratégica. Cada arancel es ahora un mensaje político. Cada tratado, una prueba de lealtad. Así, lo que antes era un instrumento económico, se ha convertido en una herramienta diplomática, y el tablero del comercio mundial, se parece cada vez más al de un ajedrez político. Los nuevos aranceles... al acero, al automóvil, al litio... no son una guerra comercial: son un recordatorio de quién manda. México y Canadá ya lo saben bien, lo están viviendo en carne propia.

El T-MEC, que fue concebido como el heredero moderno del TLCAN, ha pasado de ser un tratado comercial



a un *instrumento de supervisión hemisférica*. Ya no es un pacto de libre comercio; es un *pacto de control mutuo*.

Con Trump II, “*America First*” deja de ser eslogan, es una estrategia de contención global convertida en la citada doctrina de Estado. De ahí la *activación de la sección 232*, bajo la Ley de Expansión Comercial de 1962, que faculta al presidente para imponer aranceles si las importaciones amenazan la seguridad nacional; que *Trump aplica como lenguaje de disciplina: produce aquí o paga*.

Además, el Gran Sheriff tampoco ha dudado en *protagonizar la cruzada frente al eje del mal*, ya sea bajo la imposición, -porque ese su “*modus operandi*”, por ejemplo, *de la paz planetaria* en los conflictos armados o *contra el narcotráfico y los países que lo auspician*. Aunque, a decir verdad, en ambos casos, *ventas cruzadas*.

Pero también, frente a *todos aquellos que osan abrazar la entrada de capital chino* a sus economías, contra los que toma duras represalias

imponiendo sanciones y bloqueos, lo cual no deja de ser, *ilegítimas injerencias internas*.

IV. China, Europa y la competencia por la periferia.

La apertura experimentada por China desde finales de los años setenta, con reformas orientadas al mercado, la liberalización comercial y la reducción de aranceles, convirtieron al gigante asiático en la “*fábrica del mundo*”, atrayendo masivas inversiones extranjeras para convertirse en el principal exportador de bienes a nivel global.

El giro emprendido por las autoridades chinas también se vio beneficiado, en la década de los 70 y los 80, por el desarrollo económico de los “*dragones asiáticos*” (Taiwán, Singapur, Hong Kong y Corea del Sur), seguido después, en los 90, por los “*tigres asiáticos*” (Indonesia, Malasia, Filipinas y Tailandia), fenómenos, en su conjunto, que originaron profundas reestructuraciones en la economía mundial, para mantener la privilegiada posición de la

vieja industria europea y americana.

Pero ya, en la *última década*, afectado por el crecimiento de los salarios de los trabajadores, con su correspondiente repercusión en los costos, China empezó a acusar fatiga, con lo que se ha ido constatando que, *producir en China, ya no resulta ser tan rentable*. Como prueba, el país lleva tiempo deslocalizando su propia producción. *Cada vez son menos los productos vendidos por China, made in China*.

Como antes referido, la situación se agravó en marzo de 2018, durante el primer mandato de Donald Trump como presidente de los EEUU, al iniciar la guerra comercial entre su país y el gigante asiático, imponiendo elevados aranceles a los productos chinos, amparado en el *artículo 301* de la Ley de Comercio de 1974, argumentando un historial de «*prácticas desleales de comercio*». Así, mientras *Washington está levantando muros arancelarios, Pekín, en un alarde de geo-inteligencia, reconfiguró su estrategia política que se focalizó en tender puentes logísticos*.

China no habla de libertad de mercados. Habla de conectividad. Construye puertos, financia ferrocarriles, digitaliza aduanas, pone satélites en órbita... Su objetivo no es convencer: es conectar.

Un claro exponente de *su estrategia lo constituye la Franja y la Ruta* o la Nueva Ruta de la Seda, que mutó en red de influencia logística y digital, el vasto proyecto que China ideó, hace ya 12 años, para impulsar el comercio y la conectividad en Asia, Europa, África y América Latina, que ya no tiene tintes de expansión, sino de consolidación.

China ofrece infraestructura, que va desde la construcción de vías



férreas hasta redes de satélites, a cambio de influencias. Para ello lleva firmados *más de 200 acuerdos de cooperación con más de 150 países y 30 organizaciones internacionales, cubriendo la tierra, el océano, el cielo e internet*. Una red que ha impulsado el flujo de bienes, capital, tecnologías y recursos humanos entre los países implicados. Y *para muchos países del Sur Global, esa ecuación resulta irresistible*.

Para contextualizar la relevancia que tiene para China el proyecto de la Franja y la Ruta, basta decir que, en 2017, el Partido Comunista chino incorporó oficialmente el avance de la iniciativa a su constitución.

Dejando cuestiones al margen sobre el poder sin rostro de las élites invisibles, que existe y, por supuesto que existe; y, tan solo focalizándonos en lo que cotidianamente ocupa los informativos de radio, TV y titulares de prensa escrita; tras la explicada reconfiguración del poder (repito, del poder conocido), *el tablero se ordena a través de cuatro players*

principales: EE. UU., que usa el comercio como instrumento de seguridad nacional (arancel, sanción, relocalización); China, que lo convierte en herramienta de conectividad selectiva (infraestructura física y digital; puertos, trenes, 5G), como ya comentado; la UE, que compensa la pérdida industrial con normas y regulación verde y digital, puesto que, ya se sabe, cuando la fábrica migra, *“regla es poder”*; y, como cuarto, en discordia, *Rusia, que lo utiliza como extensión energética coercitiva*.

Resultado: proteccionismo estratégico. Cada medida económica es una decisión política; cada alianza comercial, una apuesta de poder.

A su alrededor, aunque *de manera tangencial, el grupo de los BRICS ampliados formalizan un Sur con más autonomía de agenda, una redistribución lenta de poder* que proyecta un nuevo tipo de multilateralismo: no de normas, sino de necesidades compartidas. La periferia vale por su logística, minerales y legitimidad.



Y en la geopolítica de los flujos, aquí entra América Latina formando parte de esa corriente, aunque aún no se haya dado cuenta. La cuestión es si ese poder se usará para construir autonomía o simplemente para diversificar voluntades.

V. América Latina en la geopolítica de flujos.

América Latina se encuentra en el medio: observada, cortejada, pero escasamente escuchada, como tantas otras veces. Intentando sobrevivir a la guerra de gigantes, sin tener ni las armas ni el escudo, corriendo así el riesgo de quedar atrapada entre bloques que compiten por recursos, rutas y lealtades. *La Región nunca fue ajena al comercio global, aunque rara vez fue dueña de su destino.* Ahora, en el momento en que el orden se descompone, *el continente se encuentra ante un dilema: ser actor o ser territorio.* Es decir, puede integrarse como bloque regional con voz propia, o fragmentarse en microacuerdos bilaterales, operativamente funcionales a las potencias externas.

En el análisis del comercio latinoamericano, se da una paradoja: crece en volumen, mientras se encarece por sobrecostos regulatorios y controles.

En cualquier caso, no perdamos de vista que *LatAm atesora el mayor reservorio global combinado de recursos críticos del siglo XXI,* nos referimos a minerales energéticos, agua dulce y biodiversidad; además de disponer del corredor bioceánico Pacífico-Atlántico, *posicionándose por méritos propios como el actor geoestratégico central contemporáneo.*

Pero el valor ya no es sólo costo/tiempo, es confianza; por eso *el diablo está en los detalles.*

Latinoamérica carece del poder político y de infraestructura logística para convertirlos en influencia; además, *su cultura de compliance aún es incipiente.* Aunque, lejos de ser un problema exclusivo de América Latina, es cierto que son varios los países de la Región que ilustran las oportunidades y los riesgos; cuestiones que revelan que la seguridad y la confianza se han convertido en nuevos indicadores de competitividad.

En un escenario, en el que la eficiencia logística es el pilar invisible sobre el que se sostiene el comercio moderno, *la confiabilidad en la logística de América Latina se está resquebrajando. Los contenedores*

—que fueron el símbolo de la globalización— son ahora una fuente de incertidumbre. El narcotráfico infiltrado en los puertos de Latinoamérica no es solo un grave problema policial o socioeconómico. La vulnerabilidad logística y el crimen organizado elevan el riesgo reputacional y erosionan la credibilidad internacional en las rutas del hemisferio. Es precisamente, ese crimen organizado transnacional, el que entendió, antes que muchos gobiernos, que quien controla la logística, controla la economía. En este negocio, la seguridad es moneda comercial; pero, cuando *la seguridad se dinamita, los negocios sufren.*

Cada escándalo de contrabando o narcotráfico que se destapa en un puerto latinoamericano erosiona la

“MÁS DE 200 ACUERDOS DE COOPERACIÓN CON MÁS DE 150 PAÍSES Y 30 ORGANIZACIONES INTERNACIONALES, CUBRIENDO LA TIERRA, EL OCÉANO, EL CIELO E INTERNET. UNA RED QUE HA IMPULSADO EL FLUJO DE BIENES, CAPITAL, TECNOLOGÍAS Y RECURSOS HUMANOS ENTRE LOS PAÍSES IMPLICADOS. Y PARA MUCHOS PAÍSES DEL SUR GLOBAL, ESA ECUACIÓN RESULTA IRRESISTIBLE”



credibilidad de todo el sistema, convirtiendo a la seguridad portuaria en un factor estratégico.

Por este motivo, la nueva agenda comercial incluye tres palabras que hace una década ni figuraban en las negociaciones: seguridad, trazabilidad y legitimidad. Esto, implica la necesidad de *pasar del modelo de “facilitación” al de “seguridad inteligente”*, incorporando trazabilidad digital, cadena de custodia, IA, interoperabilidad aduanera y certificaciones de operador confiable regional. *Ya no basta con un certificado de origen*, ahora se exige un rastro digital completo blindado por la tecnología blockchain, que incorpore verificaciones de integridad y transparencia de proveedores para tener la certeza de que cada contenedor es tan limpio como los discursos que lo despiden.

La Región compite menos por tarifas y más por reputación, quién no garantice integridad logística será excluido de las rutas seguras del comercio global; y, en esto, Latinoamérica aún tiene varias asignaturas pendientes. Si el continente no articula una estrategia conjunta, quedará condenado a ser, simplemente, un proveedor de materias primas en un mundo de algoritmos y microchips. *Y en esa transición, América Latina no puede quedarse en silencio.*

Sintetizando, *Latinoamérica no es una periferia. Es el espacio que anuda el norte industrial con el sur emergente. Sus recursos naturales son esenciales para la transición energética y la sostenibilidad.*

Pero lo que realmente importa es su posición geográfica: una línea continua que conecta los dos océanos y equilibra los dos hemisferios. *La Región dispone de tres cartas maestras:*

“LATINOAMÉRICA NO ES UNA PERIFERIA. ES EL ESPACIO QUE ANUDA EL NORTE INDUSTRIAL CON EL SUR EMERGENTE. SUS RECURSOS NATURALES SON ESENCIALES PARA LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y LA SOSTENIBILIDAD”



1. *La carta logística:* consolidar una red integrada de puertos y corredores que conecte Pacífico y Atlántico.
2. *La carta energética:* aprovechar el auge de la energía limpia y los minerales críticos para atraer inversión productiva, no especulativa.
3. *La carta diplomática:* reconstruir un regionalismo sin ideología, pragmático, que hable en nombre propio y no como eco de otros.

Si logra jugar bien esas tres cartas, América Latina pasará de ser, objeto a sujeto del nuevo orden mundial. Pero si no lo hace —si sigue actuando de forma fragmentada, país por país, improvisando según la coyuntura—, volverá a ser lo que siempre temió: un territorio abundante, pero gobernado desde afuera.

VI. México ante el espejo.

México es la bisagra, que no apén-dice, del hemisferio. Miembro del bloque norteamericano, y *punto natural hacia América Latina y Asia.*

El punto de equilibrio entre dos fuerzas y *objetivo de presiones cruzadas: el Norte que impone condiciones y el Sur que busca emanciparse.*

Durante décadas, México fue el alumno ejemplar del libre comercio: firmó tratados, atrajo inversión, y se convirtió en potencia exportadora. Pero *ahora, el examen cambió.* El desafío es integrarse sin diluirse, un reto mayúsculo, puesto que *tendrá que equilibrar su política interna con la externa.* Por un lado, *consolidar su proceso de industrialización y transición energética;* por otro, *cumplir los compromisos del T-MEC sin perder autonomía.* Es, por tanto, ese actor bisagra que al mismo tiempo interpreta dos papeles, el de socio y el de objetivo de EE.UU.

El nuevo-viejo presidente norteamericano, le exige cooperación migratoria, energética, fiscal y, por supuesto, comercial; además de la *lucha activa para la erradicación del narcotráfico* que fluye a través de sus fronteras compartidas; asunto este, del que Trump se encarga personalmente, poniendo especial el



foco en todo el área de ALC. Aviso a navegantes.

Y, a todo esto, el dilema mexicano es permanente, se encuentra en una encrucijada histórica: ¿cómo cumplir sin someterse?, ¿cómo aprovechar el nearshoring sin convertirse en la fábrica cautiva del norte?

Según fue indicado, *la revisión del T-MEC en 2026 será su gran prueba. Ya no se va a evaluar la apertura, sino el alineamiento.* Se medirá su cumplimiento en reglas de origen, su posición en energía, su política industrial y su fidelidad a los intereses estratégicos de Washington. La cuestión no es solo técnica; es de identidad. *La pregunta es si México puede mantener su autonomía dentro de un tratado que cada día parece más un sistema de tutela.*

Pero entre las tinieblas, el país azteca atisba una luz allá en el frente. El nearshoring abre una ventana de oportunidad, pero no debe ser maquila con otro nombre. Una simple extensión manufacturera del norte si el incentivo es sólo fiscal y salarial. *México tendrá que pasar de ser, de una zona de mero tránsito, a centro de innovación; upgrading a alto valor si hay contenido local, I+D, talento y energía confiable.* Esto implica desarrollar políticas públicas que impulsen la competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y fomenten la sustitución de importaciones. Por ello, *el innershoring puede y, así debe ser, la estrategia clave para detonar el comercio en México y que sus MiPYMES,* que representan 99% de los negocios del país y generan el 72% del empleo, *puedan aprovechar la coyuntura, salvando las barreras para su integración en las cadenas globales de suministro, fortaleciendo su com-*



petitividad y atrayendo inversiones, provocando así el acercamiento del tejido empresarial local a las empresas transnacionales, cambiando las reglas del juego. Sin duda, *una gran oportunidad* de vértice operativo norteamericano, *si México corrige distorsiones y eleva ambición.*

La respuesta dependerá de su capacidad para redefinir su propio modelo productivo.

Si el país sigue limitado al ensamblaje de bajo valor, será reemplazable. Si apuesta por innovación, tecnología, y contenido local, podrá reclamar liderazgo.

El *Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030*, impulsado por el gobierno de la República, aún en fase de despliegue, *propone justamente eso: unificar política industrial, energía limpia y conectividad regional; por lo que puede ser el vehículo para esa transición.*

Pero su éxito dependerá de *la capacidad para traducir la retórica en proyectos reales.* Para alcanzarlo, *deberá escapar de la trampa de la dependencia: diversificar socios, industrializar conocimiento y tejer alianzas regionales.*

México tiene el potencial para liderar la Región si entiende su papel como puente logístico y energético del continente, siempre que decida actuar como nación estratégica, y no como simple plataforma de terceros, por lo que *necesita una política exterior que combine tres dimensiones: visión continental, diplomacia económica activa, y defensa de su soberanía tecnológica y energética.*

Si lo consigue, este país se convertirá en el verdadero eje central hemisférico; si no, quedará atrapado en la sombra de sus propios tratados. *Quien tiene la bisagra del continente... tiene también la responsabilidad de sostener la puerta*

VII. El tablero y la partida. Integración inteligente.

Vivimos tiempos paradójicos. Impera la renegociación del pacto, frente al cumplimiento; el discurso del libre comercio, frente a la construcción de nuevos muros; el cambio de reglas es más rápido que las propias instituciones; y los países que más hablan de globalización son los primeros en cerrarse.

Pero también vivimos una época apasionante. Aunque, por supuesto, no se trata de una de las conocidas tres maldiciones chinas cuya ventura de “Ojalá vivas tiempos interesantes”, se torna en un deseo del mal.

Esta es una época apasionante, porque *la historia, por primera vez en décadas, no está escrita*; pero nos enseñó que *los periodos de desorden son también periodos de creación*; y que, cuando las viejas reglas se derrumban, las nuevas oportunidades emergen. *Cada crisis global ofrece una oportunidad.*

No hay que olvidar que la etimología de la palabra crisis, implica cambio, punto de inflexión. América Latina no puede limitarse a reaccionar. *Debe anticipar, planificar, ejercer influencia. Implementar medidas para enfrentar un futuro que no se arbitrará en Davos ni en Washington. Se decidirá en las regiones que sepan quiénes son y qué quieren ser.*

El continente latinoamericano tiene recursos, posición y legitimidad. Le falta una sola cosa: proyecto.

Miren... Hace unos años tuve la enorme fortuna, además del gran honor, de compartir una tarde con *Pepe Mujica* en su famosa chacra de Montevideo. *Un tipo sabio que rebosaba humanidad y sentido común.*

De entre lo que hablamos, “*el Pepe*”, como allí le llamaban, me dijo que “*la clave del individuo está en ejecutar la estrategia para cruzar la calle sin que te atropellen*”. ¡Y vaya si tenía razón!

Trasladado esto a Latinoamérica, *ahora toca regionalismo*

pragmático: no nostalgia, estrategia de supervivencia. No hay país pequeño cuando su política exterior es inteligente.

Por tanto, hecho el diagnóstico y el pronóstico, *pasamos la prescripción facultativa.*

Construcción de tres pilares, sin solapamientos ni fisuras:

1. Logística continental.

Red Pacífico–Atlántico: Canal de Panamá + Corredor Interoceánico mexicano + puertos del Cono Sur y Caribe, con protocolos comunes de seguridad y datos interoperables. *Objetivo: vender confiabilidad.*

2. Energía, materiales críticos y producción.

Cartas latinoamericanas de litio, cobre, hidrógeno y energías limpias para evitar otra ola de dependencia externa, gestionadas bajo una gobernanza común (estándares ambientales, contratos tipo, royalties previsible) capaces de atraer CAPEX productivo y no solo renta. También una industrialización estratégica: el nearshoring ya no sirve. La clave está en escalar al innershoring para repensar el desarrollo económico, promoviendo la autosuficiencia y la competitividad nacional conectando a proveedores y productores dentro del propio territorio. *Objetivo: integración en las cadenas globales de suministro.*

3. Diplomacia económica 2.0.

Dejar de aceptar las reglas impuestas y empezar a proponer las propias coordinando posiciones en T-MEC (México-Canadá-EE. UU.), UE-ALC y Asia, pliegos técnicos compartidos, y plataforma jurídica para controversias. *Objetivo: cumplir sin perder autonomía.*

La receta para este tratamiento, en su conjunto, es mucho más que integración: es poder negociador; no somos tablero; somos jugador.

América Latina tiene recursos, posición y legitimidad. México tiene bisagra y escala. El resto es decisión estratégica: anticipar, documentar, diversificar.

Y quizás haya llegado el momento —para México, para América Latina— de responder a esta pregunta: *¿para qué queremos comerciar?, ¿para sobrevivir... o para liderar?*

Como acertadamente dijo, un día, Benjamin Franklin. “*Jamás el comercio arruinó a una nación*”; a lo que habría que añadir que, “*Lo que la arruina es no saber para qué se comercia*”.

Recuerden, *si no fijamos proyecto, nos fijarán precio*. Cada crisis global ofrece una oportunidad a quienes piensan estratégicamente.

Y ténganlo presente, *si algo resume nuestra tarea, es esto: convertir la incertidumbre en estrategia, y la estrategia en destino.*



ECONOMÍA MEXICANA: ENTRE LA RESILIENCIA MACROECONÓMICA

y el avance del endeudamiento público

Aunque la Secretaría de Hacienda y Crédito Público insiste en que los fundamentos macroeconómicos del país permanecen sólidos, el Paquete Económico 2026 revela una estructura fiscal cada vez más comprometida y un crecimiento económico que se aproxima peligrosamente a su límite inferior.

El proyecto de ingresos aprobado asciende a 10.19 billones de pesos; sin embargo, el déficit público estimado alcanza 1.39 billones, con un techo de endeudamiento autorizado de 1.8 billones de pesos, cifra sin precedentes en la historia fiscal reciente de México. La paradoja es evidente: mientras el discurso oficial sostiene una economía estable y con fundamentos sanos, los números advierten una expansión del gasto público sostenida sobre deuda, más que sobre productividad o ingreso estructural.

En este marco, el costo financiero del país —es decir, el pago de intereses de la deuda— asciende a 1.6 billones de pesos, una cantidad que absorbe una porción considerable del presupuesto federal. Dicho de otro modo, el gobierno destina más recursos a servir sus pasivos que a proyectos de inversión productiva o de infraestructura. Este fenómeno, que en términos macroeconómicos se traduce en una rigidez presupuestaria estructural, genera presiones a largo plazo sobre la sostenibilidad fiscal del Estado.

Durante el tercer trimestre de 2025, el Producto Interno Bruto registró una contracción de 0.3%, arrastrado principalmente por el sector secundario —en particular minería y manufactura— que retrocedió 1.5% en los meses de julio, agosto y septiembre. La Secretaría de Hacienda atribuyó este retroceso a la política comercial de Estados Unidos, que ha incrementado la aplicación de aranceles sobre productos estratégicos de origen mexicano, afectando la competitividad y los márgenes de exportación industrial.

No obstante, Hacienda insiste en descartar una recesión generalizada y mantiene su expectativa de crecimiento en un rango de entre 0.5% y 1.5% para el cierre de 2025. Sin embargo, el crecimiento acumulado hasta el momento se ubica apenas en 0.5%, es decir, en el umbral mínimo del pronóstico, lo que sugiere un estancamiento prolongado y una capacidad de expansión cada vez más limitada.

El discurso oficial indica que los pilares de la estabilidad económica —inflación controlada, mercado laboral robusto, inversión extranjera récord y aumento en la recaudación fiscal derivada del combate al contrabando y la modernización de regulaciones digitales— han permitido a México conservar acceso a financiamiento internacio-

nal. Sin embargo, esa misma capacidad de endeudamiento ha sido utilizada de manera creciente para cubrir gasto corriente, en detrimento de la inversión pública con retorno económico.

La deuda pública, de acuerdo con datos oficiales, se redujo marginalmente a 49.9% del PIB, frente al 51.3% registrado al cierre de 2024. No obstante, continúa por encima del 49.3% del mismo periodo del año anterior. En términos nominales, la deuda prácticamente se ha duplicado desde 2018, al pasar de 10.5 a más de 18.2 billones de pesos. Si se distribuyera equitativamente entre la población, cada mexicano tendría una carga financiera equivalente a 134,000 pesos. Se trata de un peso fiscal que trasciende generaciones y que compromete las posibilidades de inversión pública futura.

Aunado a ello, la aprobación de la Ley de Ingresos ha venido acompañada de múltiples advertencias. Diversos analistas y organismos multilaterales, entre ellos el Fondo Monetario Internacional, han señalado la urgencia de que México emprenda un proceso de consolidación fiscal más ambicioso que le permita reducir gradualmente su dependencia del endeudamiento. El FMI estima que el déficit fiscal de este año cerrará en 4.3% del PIB, superando la meta gubernamental de 3.9%.

Para 2026, el déficit autorizado de 1.8 billones de pesos se orientará mayoritariamente al gasto corriente y al pago de intereses de deuda, sin reflejarse en un aumento sustantivo del desarrollo productivo o de la infraestructura nacional. Esta tendencia plantea un dilema estructural: la expansión del gasto no necesariamente se traduce en crecimiento, sino en una profundización del endeudamiento.

Por otra parte, el entorno internacional continúa siendo incierto. La posibilidad de nuevas medidas arancelarias por parte de Estados Unidos podría ejercer una presión adicional sobre el sector manufacturero y, por extensión, sobre el conjunto de la economía mexicana.

En síntesis, aunque el discurso gubernamental se apoya en una narrativa de fortaleza macroeconómica, los indicadores fiscales revelan una realidad menos optimista: un aparato productivo en desaceleración, un gasto público concentrado en obligaciones financieras, y una deuda que crece más rápido que la capacidad del país para generar riqueza.



ISO 37301 COMO NORMA ESTRATÉGICA *dentro del Operador Económico Autorizado (OEA)*

ESTA NORMA GUÍA A LAS ORGANIZACIONES PARA IMPLEMENTAR CONTROLES EFECTIVOS, PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CONTINUA Y MECANISMOS ESTRUCTURADOS PARA GARANTIZAR EL RESPETO A OBLIGACIONES LEGALES, ESTÁNDARES DE SEGURIDAD, POLÍTICAS INTERNAS Y COMPROMISOS CON PARTES INTERESADAS.



E

En los últimos años, los programas internacionales de seguridad en la cadena de suministro como Operador Económico Autorizado (OEA) y CTPAT han evolucionado significativamente, incorporando mejores prácticas para fortalecer la protección logística y el cumplimiento de los requisitos mínimos de seguridad. Sin embargo, es necesario ampliar la visión más allá del cumplimiento operativo tradicional y avanzar hacia un modelo integral de cumplimiento corporativo y cultura ética.

En este contexto, la Norma Internacional ISO 37301:2021 Sistemas de Gestión de Compliance representa un marco estratégico que fortalece los programas OEA/CTPAT, al establecer lineamientos para desarrollar una cultura organizacional basada en cumplimiento, integridad, transparencia y responsabilidad. Esta norma guía a las organizaciones para implementar controles efectivos, programas de capacitación continua y mecanismos estructurados para garantizar el respeto a obligaciones legales, estándares de seguridad, políticas internas y compromisos con partes interesadas.

Si bien la certificación OEA/CTPAT se logra mediante el cumplimiento de requisitos mínimos específicos — estableciendo controles operativos definidos— estas exigencias pueden limitar la evolución de la empresa

si se aplican de forma aislada. Al integrar un Sistema de Gestión de Compliance conforme a ISO 37301, la organización no solo asegura el cumplimiento continuo, sino que también fortalece su gobernanza, sostenibilidad y capacidad para adaptarse a nuevos requisitos normativos, regulatorios y de seguridad nacional.

El objetivo fundamental de OEA y CTPAT es proteger la cadena de suministro internacional contra amenazas y riesgos, asegurando operaciones seguras, confiables y sin interrupciones. La implementación de ISO 37301 amplifica este propósito, proporcionando un marco robusto para:

- Consolidar controles de cumplimiento
- Profesionalizar la gestión de riesgos
- Impulsar una cultura empresarial ética y preventiva
- Garantizar continuidad operativa y trazabilidad
- Incrementar la confianza entre autoridades y socios comerciales
- Demostrar responsabilidad corporativa y compromiso con la seguridad global.

Los programas OEA y CTPAT forman parte esencial del ecosistema de Compliance global. Integrar la **ISO 37301** como soporte estratégico consolida una estructura sostenible y de alto desempeño, elevando el



POR: MTRO. JOSÉ RAMÓN REYNOSO CARBALLO

Director de Cumplimiento en Grupo UNO Consultoría S de R.L. de C.V.

Cuenta con una Maestría en Administración con especialidad en cadena de suministro por CETYS Universidad. Licenciatura en Comercio Exterior y Aduanas por el Tecnológico de Baja California con más de 27 años en el área de Cadena de suministro, Comercio Exterior, Aduanas y Logística dentro del Sector Médico y Eléctrico y los últimos 13 dentro del área de Consultoría, Asesoría y Desarrollo de Negocios. Nombrado en varias ocasiones como uno de los Principales Asesores de Comercio Exterior por la revista Estrategia Aduanera.

nivel de madurez de la organización, fortaleciendo la seguridad en cadena de suministro y posicionándola como un **socio comercial confiable y competitivo en el mercado internacional**.

Con esta sinergia, la empresa no solo cumple, sino que lidera con estándares internacionales, posicionándose como un referente en integridad, seguridad y cumplimiento empresarial.

EJEMPLARES DISPONIBLES EN
VERSIÓN IMPRESA \$990 Y DIGITAL \$600

**NUEVAS
EDICIONES**



Dr. Erick Fimbres Ramos
**DELITOS
ADUANEROS**



Dr. Erick Fimbres Ramos
**JUSTICIA
ADUANERA**



**METODOLOGÍA DE LA
CLASIFICACIÓN
ARANCELARIA**

Y BASES LEGALES DEL ACTUAL SISTEMA ARMONIZADO



**INFRACCIONES
Y SANCIONES
ADUANERAS
POR EL USO DE
DOCUMENTOS FALSOS**

VERSIÓN IMPRESA **\$699.00**
VERSIÓN DIGITAL **\$599.00**



**LITIGIO
ADUANERO**

VERSIÓN IMPRESA **\$499.00**
VERSIÓN DIGITAL **\$399.00**



**ANÁLISIS DEL RECHAZO
DEL VALOR
EN ADUANA**

y de la Subvaluación en México

VERSIÓN IMPRESA **\$499.00**
VERSIÓN DIGITAL **\$399.00**



**MANUAL PRÁCTICO
AMPARO
INDIRECTO
EL EMBARGO
DE MERCANCÍAS**



**PROCEDIMIENTOS
ADUANEROS**



La única **editorial especializada** en libros de
comercio exterior, aduanas y logística de México



Compilación
ESTRATEGIAS PARA IMPORTADORES
TOMO II



Compilación
ESTRATEGIAS PARA IMPORTADORES
TOMO I



JUSTICIA ADUANERA



LINEAMIENTOS DE DERECHO PENAL-ADUANERO



LEY ANTILAVADO Y SU IMPACTO EN EL COMERCIO EXTERIOR



EL IVA EN LAS OPERACIONES INTRACOMUNITARIAS



CORRECTA CLASIFICACIÓN ARANCELARIA
PRINCIPIOS & LINEAMIENTOS



CÓMO OBTENER Y CONSERVAR LA CERTIFICACIÓN IVA e IEPS



Correcta Aplicación del
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
EN OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR



MANUAL PRÁCTICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA IMMEX

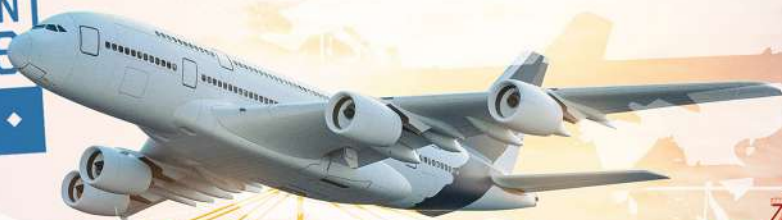
*EJEMPLARES IMPRESOS CONLLEVAN UN COSTO EXTRA DE ENVÍO.

REFORMA A LA LEY CURSO ESPECIALIZADO **ADUANERA**

ANÁLISIS PROFUNDO PARA UN

CUMPLIMIENTO EFICAZ

UN CURSO
PARA SABER
CÓMO TE AFECTAN
LOS NUEVOS
♦ CAMBIOS ♦



COSTO NORMAL
\$3,500.00 + IVA

PRECIO PROMOCIÓN
\$1,500.00 + IVA



INCLUYE

- Claves de acceso al curso
- Material Electrónico
- Constancia de participación

Evento en línea por



zoom

26 NOV
09:00 A 14:00 HRS

IMPORTANTE:

Una vez realizado el registro y pago de tu asistencia a este congreso no habrá devoluciones. Para más información contacta a tu asesor de venta.

estrategia
ADUANERA
LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR
www.estrategiaaduanera.mx

INSCRÍBASE AL  2227350518
ana.rojas@estrategiaaduanera.mx
congresos@cencomex.com

CENCOMEX
Centro Nacional para la Competitividad
del Comercio Exterior
www.cencomex.com