



REFORMAS Y ESTRATEGIAS

138

COMERCIO EXTERIOR

— 2026 —

Eduardo Reyes Díaz-Leal



Sobre la obra: En 2026, el comercio exterior en México deja de ser un asunto operativo para convertirse en una decisión estratégica. Este libro explica —con lenguaje claro y enfoque práctico— las principales reformas fiscales, aduaneras y arancelarias que están redefiniendo la relación entre las empresas y la autoridad: el poder del dato, la trazabilidad, la materialidad, el endurecimiento de responsabilidades, los nuevos riesgos en origen y valor, y el impacto real de la política industrial y comercial en la cadena de suministro.

Aquí no se trata de asustar, sino de preparar. Con una visión jurídica y empresarial a la vez, el autor muestra por qué la prevención ya no es opcional, cómo blindar operaciones con evidencia defendible y cómo transformar el cumplimiento en ventaja competitiva. Porque en la nueva era, no gana quien “hace más trámites”, sino quien puede demostrar mejor —y más rápido— que hace las cosas bien.

Reformas y *Estrategias* Comercio Exterior 2026

Eduardo Reyes Díaz-Leal



Reformas y *Estrategias* Comercio Exterior 2026
Eduardo Reyes Diaz-Leal

email: ereyes@comerciointernacional.com.mx

Derechos Reservados.
Copyright 2026.

Londres 213, Colonia Juárez,
Ciudad de México, 06600.

Teléfono: (55) 1500 1400
www.gbu.org.mx

Diseño editorial: Alejandro Jiménez
Ilustración de tablas: Miguel Orozco
Editorial: Global Business University

Todos los derechos de esta obra están registrados a favor de su editor.
Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier medio.

ISBN: 978-970-96978-3-4

1a Edición: enero 2026

Dedicatorias

Nada de lo que he podido hacer en la vida tendría sentido si no fuera por Dios.

A Él le dedico, en primer lugar, este libro. Le agradezco la oportunidad de servirme de lo que soy, de lo que he aprendido y de lo que he vivido para contribuir, aunque sea de manera modesta a la evolución del comercio exterior. Todo nace de Su gracia: la fuerza, la claridad, la perseverancia y la posibilidad misma de seguir aportando.

Este libro también está dedicado a mis hijos. Cada día son más -gracias a las personas que han decidido caminar junto de ellos-, pero de manera muy especial a Guayo, Fer, Ale y Andy. A ellos se lo dedico con todo mi amor, con la esperanza de que vivan con propósito, con responsabilidad y con consciencia, y de que cada uno, desde su trinchera, contribuya a construir un mundo más justo, más humano y más generoso.

De manera muy especial, dedico este trabajo a mis papás, dos seres humanos llenos de amor y sabiduría. Ellos me han enseñado, con su ejemplo, a dar siempre lo mejor de mí, sea mucho o sea poco, recordándome que lo verdaderamente valioso no está en el reconocimiento, sino en la entrega. Su amor, su fe y su constancia han sido un ancla y un impulso permanente en mi vida.

Agradecimientos

Quiero expresar un agradecimiento profundo a tres jóvenes brillantes que contribuyeron de manera decisiva en la investigación y en la construcción de este libro: Ángel, Montserrat y Caleb. Gracias por su compromiso, su pasión y su disposición para aprender a aportar. Pero, sobre todo, gracias por no tener miedo. La juventud no es desventaja cuando va acompañada con carácter, curiosidad y deseo genuino de servir. Con esta actitud, estoy convencido de que tendrán una vida plena y exitosa en todos los sentidos.

Agradezco también a quienes realizaron la revisión final de este trabajo, los gerentes de GBI: Daniela, Brenda, Alejandra y José Antonio. Gracias por su profesionalismo, su dedicación y el cariño con el que aportaron su experiencia para fortalecer este proyecto. Su compromiso refleja que el trabajo bien hecho siempre es fruto del esfuerzo compartido.

Finalmente, mi reconocimiento y gratitud a los agentes aduanales que han hecho posible que esta reforma tenga sentido. Aun cuando se les ha encomendado una responsabilidad que muchas veces rebasa lo que originalmente les correspondía, han respondido con resiliencia, adaptación y vocación de servicio. El comercio exterior de nuestro país no sería el mismo sin ustedes. Gracias por sostenerlo, por creer en él y por seguir adelante incluso en medio de la complejidad.

INDICE

11	PREÁMBULO
12	• Origen y destino de <i>este</i> libro
15	ESCENARIO DISRUPTIVO
15	• La era del dato
18	• Reformas al comercio exterior mexicano 2025-2026
18	◊ Entre fiscalización <i>digital</i> y guerra comercial
	• México en un momento histórico
24	◊ Conclusión: ¿reforma o transformación?
26	ESCENARIO GLOBAL
26	• Introducción
28	• Acuerdo China-EUA
31	• ¿Seguirá la guerra comercial?
34	• T-MEC: Comercio con dientes, y la nueva obligación de demostrar
38	• TLC Unión Europea
40	ACTUALIZACIÓN Y REFORMAS
40	• Actualización 2025
41	◊ 1. Regulaciones y Restricciones No Arancelarias (RRNA): El Filtro de Calidad y Sustentabilidad
45	◊ 2. Defensa Comercial: El Frente contra las prácticas desleales del comercio internacional. Dumping y subvenciones
47	◊ 3. Plan México e Industrialización (Nearshoring vs Reshoring)
48	◊ 4. MoCA MX (Monitor de Comercio de Acero)
49	◊ 5. T-MEC: Rumbo a la Revisión 2026
50	◊ 6. La Reingeniería de la Fiscalización (Plan Maestro 2025)
51	◊ 7. Resolución de Modificaciones a las RGCE 2025
57	• Reformas 2026
57	◊ Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2026

- 62 ◇ Presupuesto de Egresos de la Federación 2026
- 68 ◇ Reforma a la LIGIE /TIGIE 2026: el “paquete arancelario”
 que cambia la lógica de abastecimiento en México
- 73 ◇ Reforma a la Ley Federal para la Prevención e Identifi-
 cación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita
 [PIORPI]
- 77 ◇ Reforma constitucional en materia laboral (Jornada de
 40 horas semanales)
- 79 ◇ Reforma a la Ley de Amparo: El Nuevo Límite a la
 Defensa Judicial
- 83 ◇ Reforma a la Ley del IEPS 2026

- 86 **REFORMA FISCAL Y ADUANERA**
- 86 • Estrategias de Fiscalización en México (2024-2026)
- 88 • Reforma del Código Fiscal de la Federación 2026
- 91 • Reforma a la Ley Aduanera 2026
- 97 • Resumen Ejecutivo de la Reforma a la Ley Aduanera 2026
- 110 • Esto sólo es el comienzo de una reforma que debemos en-
 tender en progreso

- 119 **ESTRATEGIAS**
- 119 • Compliance 2026
- 138 • La más grande de mis recomendaciones
- 142 • Epílogo: 2026 no es un año más, es un cambio de juego

Preámbulo

Durante años, el comercio exterior fue visto en demasiadas organizaciones como un área “operativa” —necesaria, sí— pero limitada a mover mercancía, resolver incidencias y responder requerimientos. Hoy el entorno exige otra cosa: **demostración**. Demostración de origen, de valor, de trazabilidad, de materialidad, de consistencia documental, de controles internos, de proveedores confiables, de alineación entre logística, finanzas, compras, impuestos y aduanas. La autoridad ya no revisa únicamente documentos: revisa **lógicas**, cruza **datos**, detecta **patrones**, mide **coherencias** y busca responsabilidades. En este contexto, el riesgo de no evolucionar no es teórico: es real y puede costar dinero, reputación, certificaciones, padrones, continuidad operativa y, en casos críticos, la viabilidad misma del negocio.

Este libro nace para acompañarte en ese punto exacto donde muchos se sienten solos: cuando el cambio es inevitable, pero no siempre está claro **cómo** dar el salto. “Reformas y estrategias para tu Comercio Exterior 2026” no pretende abrumarte con tecnicismos ni *venderte* miedo. Al contrario: quiere apoyar con claridad, estructura y criterio. Aquí vamos a hablar de la reforma de la forma más aterrizada, pero con visión: qué está cambiando, qué significa en tu día a día, qué riesgos se activan y, sobre todo, **qué estrategias concretas** puedes implementar para convertir la obligación en fortaleza y el cumplimiento en ventaja competitiva.

Porque **el verdadero giro de 2026 no es solo normativo; es cultural**. La pregunta ya no es “¿qué más me van a pedir?” sino “¿qué tipo de empresa quiero ser frente a esto?”. Una empresa reactiva siempre irá detrás, improvisando y pagando costos invisibles. Una empresa estratégica se anticipa: diseña procesos, define responsables, documenta evidencia, controla proveedores, entrena equipos, audita, corrige y mejora. Y aquí aparece un punto clave: el comercio exterior deja de ser una isla. Se vuelve un **centro de coordinación** que exige liderazgo: capacidad de decisión, visión de negocio y valentía para ordenar el caos interno. No es exageración decirlo así: en 2026, quien dirige comercio exterior no solo gestiona operaciones; **protege el futuro**.

En esa evolución también entra la tecnología, no como adorno, sino como herramienta de supervivencia inteligente. Cada vez más veremos contratos, procesos y controles que se vuelven “vivos” y **las palabras compliance**,

trazabilidad y estrategia serán el pan nuestro de cada día: no solo establecen obligaciones, sino que las **conectan** con evidencias y acciones. No se trata de fantasía ni de promesas mágicas: se trata de una dirección clara. Automatización, integración de sistemas, trazabilidad digital, análisis de riesgos asistido por IA, flujos de autorización, conciliación documental y, eventualmente, modelos contractuales que ayudan a detonar pasos del cumplimiento cuando se acreditan condiciones. La IA no sustituye la responsabilidad humana; la eleva, enalteciendo nuestra participación en este sistema de los negocios internacionales. Y si la reforma nos exige probar más, más rápido y con más consistencia, entonces pensar en tecnología aplicada al cumplimiento deja de ser “innovación” y se vuelve **estrategia**.

Lo que encontrarás en estas páginas es un llamado directo -lo más empático que pude- a tomar el control estratégicamente. A dejar de operar desde el desgaste y empezar a operar desde el diseño, la innovación y la creatividad. A entender que el cumplimiento no es una carga, sino un lenguaje de orden; y que el orden, cuando se construye bien, libera energía, reduce riesgos y abre oportunidades. Si el comercio exterior es la arteria de la empresa global, entonces 2026 te está invitando a convertirte en algo más que un ejecutor: **en un líder del cumplimiento, de la competitividad y de la continuidad**.

Mi intención es que, al terminar esta lectura, no solo “sepas más”, sino que pienses distinto: con mayor precisión, con una visión más completa y con una ruta práctica para decidir qué hacer primero, qué fortalecer y qué ya no puedes seguir postergando. Porque **el futuro no se improvisa: se construye**. Y 2026, con todo lo que implica, puede ser el año en que tu comercio exterior deje de ser un área operativa... y se convierta en uno de los activos más estratégicos de tu organización.

Finalmente, considera seguirme en **X (Twitter)** porque es el medio más práctico que encontré para mantenerte lo más actualizado posible y recogiendo criterios e interpretaciones que pueden serte, eventualmente, de ayuda: **X@erd17**

ORIGEN Y DESTINO DE *ESTE* LIBRO

Año con año, desde 2001 me hice a la tarea de integrar en un libro (casi compendio o almanaque) las actualizaciones que sobre comercio exterior se hubieran dado, tanto en el ejercicio que se cerraba como aquellas que se presentaban como un nuevo escenario para el siguiente, siendo más enfático en esta segunda parte, pues como quiera que sea, lo que se había instrumentado antes ya era del dominio de los ejecutivos del comercio exterior, pero lo que tradicionalmente se publica a finales de diciembre para entrar en vigor (normalmente) en enero del siguiente año era *terreno por*

conocer, inclusive este esfuerzo, si así me permites llamarlo, lo he hecho aún cuando no hubieran reformas, especialmente a la ley aduanera, lo que sucedió como en tres años a lo largo de este tiempo, cuando las Reglas Generales de Comercio Exterior (RGCE) tenían otra latitud de periodo porque no corrían con el ejercicio del año calendario, pero siempre había alguna actualización digna de compartirse aunque fuera de leyes paralelas que nos afectaran pero lo que siempre existió, alguna reforma a la forma de hacer negocios o atender al comercio exterior, aquello que yo le llamo *estrategias*, y por ello nunca faltó material para un libro como el que tienes en las manos y que desarrollé para atender y, quizá deba decirlo así, entender lo que está pasando en el mundo y en especial para México, especialmente para 2026 que es un año atípico desde muchos ángulos, quizá más de los que pueda descifrar en este humilde libro. Estamos pasando de la operación funcional al establecimiento de estrategias que nos permitan cumplir en tiempo real con las obligaciones paralelas a las que están sujetos los contribuyentes actores del comercio exterior.

Por una parte, esta el hecho de que el Gobierno Mexicano, por esa necesidad tan importante que tiene de recaudar, dado el monto de la deuda externa y dado el flujo de gastos que se echó a cuestras [programas sociales y obras faraónicas], aprovechando dos tendencias mundiales, la de incorporar inteligencia artificial a sus labores de recaudación y la estrategia de presionar por el que los contribuyentes eleven su nivel de cumplimiento, ideó mecanismos de presión que, además de suspender derechos (sellos digitales o padrones, por ejemplo) puedan mantener el control en “tiempo real” dado el uso de tecnología y, en materia aduanera, dada la gran carga que le confirieron a los Agentes Aduanales, dando un cambio en la forma en la que nos debemos presentar ante la aduana.

Por otra parte, se encuentra el escalamiento de la guerra comercial de EUA vs China que ha alcanzado niveles inimaginables que están afectando a todo el mundo, dado que la guerra se extendió desde los EUA a todos, prácticamente, países en el mundo, en un gran intento de alinearnos a su política de expansión, controlar el crecimiento del país asiático y mantener, en la medida de lo posible, su hegemonía, lo que ha afectado a la política comercial y arancelaria de nuestro país y a la forma en que intervenía la OMC (Organización Mundial de Comercio).

Pero por otra parte adicional, está el hecho del cambio cuasi natural que tenemos en el globo terraqueo, desde la lucha aún incipiente por “salvar al planeta”, así como la evolución de la inteligencia artificial post COVID, así como la expansión de las generaciones post 1990 que contienen nuevas ideas, ideales y valores que hacen que el mundo cambie productos por experiencias.

2026 se convierte así en un año de desafíos, de grandes retos, que implica que hagamos las cosas diferentes pero mucho más informados, lo que presiona a los ejecutivos del comercio exterior y por ello, desde siempre, se incorpora a este libro anual las estrategias que sugerimos se exploren para atender las nuevas situaciones.

Este libro en lo particular, presenta mejoras en relación al año pasado, tanto por mi intento de ser más práctico y didáctico, tanto por las explicaciones que me tomé la libertad de hacer, así como por las estrategias que a lo largo del libro se han desarrollado, a fin de acercarte información sustantiva para la toma **de tus decisiones**, pero especialmente porque creo, firmemente, que de jugar bien nuestras cartas en este desafío, las gerencias (si acaso son gerencias) puedan elevarse a direcciones dadas las funciones que ahora se nos delegan, pues estas labores son mucho más que funcionales, requieren estrategias, decisiones, visión y liderazgo.

Y digo que “de jugar bien las cartas” porque estas labores de estrategias si o si deben implementarse pero bien pueden ser *robadas* por otras direcciones, sean las fiscales, financieras o corporativas, sin duda creo que es una oportunidad.

Finalmente, si me preguntas porque el material del curso que lleva el mismo nombre que el del libro (curso que he impartido desde 1994) te tendría que decir que me era necesario dignificar la labor de los ejecutivos del comercio exterior porque por muchos años la alta dirección los ha visto como una unidad netamente funcional que no requería demasiada especialización, y menos recursos, como si la requieren los contadores, fiscalistas y logísticos, pero para mi nada estaba más alejado de la realidad y por ello, tenía que contribuir con un *granito de arena* para la dignificación de esta profesión que es mucho más que una que vive estresada, por ello los cursos, por ello este libro, por ello la incorporación de estrategias, etc.

Espero que este 2026 lo encuentres desafiante pero conquistable y deseándote lo mejor te doy la bienvenida a este gran mundo de información.

Escenario Disruptivo

LA ERA DEL DATO

Cuando el comercio exterior deja de vivir de “papeles” y empieza a vivir de evidencias.

Estamos entrando —nos guste o no— a una etapa en la que el dato vale más que el documento. No porque el documento deje de existir, sino porque ya no alcanza. Un contrato, un pedimento, un CFDI o un expediente “bonito” pueden estar impecables... y aun así no probar nada, si detrás no hay huellas verificables: trazabilidad, consistencia, coherencia en volúmenes, rutas, precios, capacidad operativa, inventarios, pagos, producción y origen. El dato es eso: información estructurada que se puede cruzar, comparar y auditar; y por eso tiene poder. En el mundo moderno, la autoridad ya no fiscaliza “por papel”, fiscaliza por patrones, por anomalías, por redes y por comportamiento.

Este cambio no nació en México ni es un capricho local. Viene impulsado por una tendencia global de facilitación con control, donde el despacho se agiliza para el que demuestra y se complica para el que no puede probar. La OMC, mediante el Acuerdo de Facilitación del Comercio, empuja la idea de ventanilla única y procesos apoyados en información electrónica (un solo punto de entrada de datos) para importación, exportación y tránsito. A la par, la Organización Mundial de Aduanas (OMA/WCO) ha sostenido por años marcos de seguridad y gestión de riesgo para cadenas logísticas, precisamente para equilibrar comercio legítimo con control aduanero. Y la OCDE no “crea la obligación”, pero sí documenta y mide el valor económico de digitalizar procesos y documentos: más digitalización, más eficiencia y más flujo comercial, siempre que exista un entorno regulatorio que lo permita.

Un ejemplo claro de “aduanas por datos” es Singapur. Su Ventanilla Única (TradeNet) funciona como un punto central para trámites y monitoreo del movimiento de mercancías, con deducción electrónica de impuestos y control coordinado con otras autoridades. Y, todavía más relevante: Singapur usa analítica para gestión de riesgo, con herramientas que califi-

can en tiempo real declaraciones aduaneras y detectan anomalías con base en criterios e históricos. ¿Qué nos enseña esto? Que el objetivo no es “tener una plataforma”, sino tomar decisiones con datos: filtrar lo que sí fluye y concentrar inspección donde el sistema detecta ruido.

En México, el giro es visible. Por un lado, existe la VUCEM como ventana digital, diseñada para que el usuario entregue información “una sola vez” a través de un punto de entrada para cumplir requisitos de comercio exterior. Incluso, la propia VUCEM reconoce el uso del Modelo de Datos de la OMA como estándar para intercambio electrónico transfronterizo, lo cual es clave: el lenguaje común no es el PDF, es el dato estructurado. Por otro lado, el SAT ha declarado formalmente (Plan Maestro) el uso de inteligencia artificial para mejorar la planeación de fiscalización: clasificación de contribuyentes de riesgo, identificación de redes complejas y detección de inconsistencias asociadas a contrabando y empresas fachada, entre otros. Dicho sencillo: la autoridad está migrando de “revisar expedientes” a leer señales; y eso cambia la cancha para todos.

¿Y por qué Estados Unidos presiona tanto con trazabilidad y origen?

Porque ya no es solo un tema arancelario: es seguridad económica, cumplimiento laboral, sanciones y control de cadenas de suministro. En materia de trabajo forzoso, por ejemplo, el marco UFLPA de la Ley de Prevención del Trabajo Forzoso Uigur (por sus siglas en inglés Uyghur Forced Labor Prevention traducción) obliga a importadores a sostener diligencia debida y trazabilidad para responder a detenciones y cuestionamientos; y CBP ha reforzado guías y herramientas enfocadas en supply chain traceability. En paralelo, en TMEC la verificación de origen no es un adorno: el tratado prevé procedimientos de verificación (cuestionarios, solicitudes de información, visitas) y plazos.

Conclusión práctica: si una empresa no puede demostrar origen y cadena, el arancel cero deja de ser un derecho “automático” y se vuelve un beneficio “probable” que hay que defender con evidencia.

Aquí entra tu punto —muy fino— sobre inventarios y trazabilidad: el control de inventarios no es un requisito “para cumplir una regla”, es la base para que el dato sea creíble. En México, el Anexo 24 establece información mínima que debe contener el sistema automatizado de control de inventarios para empresas IMMEX (y, por extensión práctica, para quienes quieren operar con orden y demostrar). Y aunque cada régimen tenga sus obligaciones específicas, la tendencia es una: la autoridad quiere que el inventario, la producción, las entradas y salidas, el pedimento, el CFDI y el pago conversen entre sí. Cuando no conversan, el sistema prende focos; y cuando prende focos, el contribuyente entra a la era de la prueba.

Entonces, ¿esto viene “de la OCDE”? Con precisión: no en el sentido normativo. La OCDE aporta análisis, indicadores y evidencia del beneficio económico de digitalizar y estandarizar. La arquitectura obligatoria viene más del lado de OMC (facilitación/ventanilla única) y OMA (estándares, seguridad y datos), y de la realidad política-comercial de Estados Unidos (origen, sanciones, trabajo forzoso, medidas arancelarias y auditorías). México, por su parte, está intentando alinearse —a veces con avances, a veces con rezagos— pero la dirección es inequívoca: aduana y fiscalización se están convirtiendo en sistemas de riesgo basados en datos.

Y cierro con la idea que conviene sembrar en el libro, sin fantasías: la reingeniería no es tecnológica, es cultural. La empresa que entienda que el dato es un activo legal —igual que un contrato— va a competir mejor. Porque en 2026 ya no gana solo quien compra más barato; gana quien puede probar más rápido, con más consistencia y con menos grietas. En la era del dato, la pregunta no es “¿tengo el documento?”; la pregunta es: “¿tengo la película completa, con datos que se puedan cruzar y defender?”. Esa es la nueva forma de sobrevivir... y también la nueva forma de liderar.

REFORMAS AL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO 2025-2026

Entre fiscalización *digital* y guerra comercial

México en un momento histórico

El comercio exterior de México ha sido históricamente un termómetro de nuestra economía. Cada tratado firmado, cada ajuste arancelario y cada reforma aduanera han dejado una huella profunda en la manera en que producimos, exportamos e importamos. Hoy, en diciembre de 2025, estamos frente a un nuevo parteaguas: el Ejecutivo Federal presentó (y le fueron aprobadas) al Congreso de la Unión dos proyectos de reforma que van a redefinir la manera en que México se inserta en la economía internacional.

La primera iniciativa está orientada a la modernización digital de las aduanas, fortaleciendo las facultades de fiscalización mediante el uso intensivo de inteligencia de datos, algoritmos predictivos y sistemas de trazabilidad en tiempo real. Se trata de un cambio que va más allá de la eficiencia operativa: busca cerrar brechas en la evasión fiscal, combatir con mayor precisión prácticas de subvaluación y reforzar el control de mercancías sensibles en materia de seguridad nacional, aunque en esta evolución, claro está, que pagaremos justos por pecadores en medio de esta cruzada.

La segunda reforma propuso un incremento arancelario en 1,463 fracciones arancelarias, con especial énfasis en sectores estratégicos como el acero, los electrónicos, los textiles y las autopartes. Este movimiento envía un doble mensaje: por un lado, proteger a la industria nacional frente a importaciones de bajo costo y, por otro, reposicionar a México en un tablero global donde la competencia por la soberanía industrial se ha vuelto una prioridad para gobiernos y bloques económicos.

Más allá de los aspectos técnicos, estas reformas reflejan el **pulso de un mundo en transformación**: una economía global atravesada por una guerra comercial prolongada, en la que países históricamente cerrados —como China— buscan expandir su influencia a través de tratados bilaterales y megaproyectos de infraestructura, mientras potencias tradicionalmente defensoras del libre comercio —como Estados Unidos y la Unión Europea— se atrincheran tras nuevas barreras arancelarias, regulatorias y tecnológicas.

En este contexto, México enfrenta un reto doble. Por un lado, **navegar las tensiones geopolíticas** [cada vez formándose en bloques] sin poner en riesgo su papel estratégico dentro del T-MEC, donde el acceso preferencial al mercado estadounidense sigue siendo un ancla fundamental. Por otro, rediseñar su política interna de fiscalización y cumplimiento, apostando

por herramientas tecnológicas que fortalezcan la recaudación y al mismo tiempo garanticen competitividad a los sectores exportadores.

El resultado de estas reformas no solo marcará la pauta del comercio exterior mexicano en el corto plazo, sino que podría definir, en los próximos años, el grado de resiliencia de nuestra economía frente a las nuevas dinámicas del comercio mundial.

1. La guerra comercial: un mundo *alrevés*

La narrativa del comercio global ha cambiado de manera radical en las últimas dos décadas. China, que durante gran parte del siglo XX se mantuvo con fuertes controles internos y limitada interacción comercial, se transformó en la fábrica del mundo y, con ello, en uno de los países más abiertos al comercio internacional. En contraste, Estados Unidos, tradicional defensor del libre comercio y principal impulsor de la apertura económica tras la posguerra, hoy levanta muros arancelarios y barreras regulatorias bajo el argumento de proteger su seguridad nacional, su industria y sus empleos.

Esta inversión de papeles no es un fenómeno menor. Representa el agotamiento del modelo de globalización que dominó los años noventa y principios de los 2000, cuando la lógica de las cadenas de valor extendidas—donde cada país aportaba un eslabón en función de su ventaja comparativa—prevalcía bajo el principio de eficiencia. En su lugar, emerge un nuevo paradigma: el *friendshoring*, que privilegia la cercanía geográfica, la confiabilidad política y la compatibilidad regulatoria sobre el costo más bajo.

México, como socio estratégico de Estados Unidos dentro del T-MEC, se encuentra en el epicentro de esta transformación. Los aranceles impuestos a productos asiáticos y la necesidad de relocalizar cadenas de suministro ofrecen una oportunidad histórica para reposicionar a nuestro país como un nodo clave en la manufactura regional. Sin embargo, la oportunidad conlleva un desafío: ¿contamos con la infraestructura logística, la capacidad energética, el talento especializado y los estándares de cumplimiento normativo para responder a la magnitud de esta reconfiguración?

De la respuesta que México dé a estas preguntas dependerá no solo su capacidad de atraer inversión extranjera, sino también su lugar dentro del nuevo orden económico mundial.

2. La reforma aduanera: una aduana digital y segmentada por riesgo

La primera iniciativa presentada al Congreso plantea una aduana más digital, menos presencial y más selectiva. Entre los puntos más relevantes destacan:

- Expedientes electrónicos estandarizados con trazabilidad completa, que deberán integrar importadores y exportadores.

- Facultades reforzadas para el SAT y la ANAM en materia de auditorías digitales en tiempo real, verificaciones remotas y acceso ampliado a bases de datos nacionales e internacionales.
- Reconocimiento legal de los sistemas tecnológicos como medio oficial de interacción con la autoridad.

El discurso oficial subraya los beneficios en términos de eficiencia y reducción de tiempos en los despachos aduaneros. Sin embargo, detrás de este argumento se encuentra una **estrategia clara de fiscalización disruptiva**: menos inspectores físicos, más algoritmos; menos visitas presenciales, más análisis de datos masivos.

Este modelo descansa en un pilar central: la segmentación de contribuyentes por nivel de riesgo. La autoridad ya no requiere revisar a todos de manera uniforme; basta con identificar patrones en la información y concentrar esfuerzos en aquellos actores que, por omisión o dolo, representen un mayor peligro fiscal o aduanero.

Para ello, las herramientas de control se han sofisticado considerablemente:

- Suspensión de sellos digitales, que paraliza de manera inmediata la operación de una empresa.
- Suspensión de padrones de importadores o exportadores, lo que impide la realización de operaciones de comercio exterior.
- Restricción en programas de facilitación como IMMEX, OEA o la certificación IVA/IEPS, cuyos beneficios fiscales y aduaneros pueden ser revocados en caso de incumplimiento.

En este nuevo entorno, **el compliance deja de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición de supervivencia**. Las empresas ya no podrán tratar la regularización documental o el control interno como tareas secundarias: la fiscalización digital se perfila como un sistema preventivo, rápido y con efectos inmediatos en la continuidad de los negocios. Esto nos obliga a mejorar sustantivamente nuestro cumplimiento normativo:

- **Control de inventarios automatizado, actualizado y permanente.** El **control de inventarios** no es un sistema para “cumplir”, es la **fotografía real** de lo que entra, se transforma o se distribuye, se consume, se mueve y sale de tu empresa, con un registro estricto que permita contribuir a la materialidad y trazabilidad. Si el inventario está solo en una *aplicación* aislada, desconectada de compras, almacén, producción, ventas y pedimentos, entonces no es control: es un registro, quizá, bonito que no refleja la realidad... y eso te deja expuesto. Esto no es privativo de IMMEX o de empresas certificadas; **cualquier importador** necesita inventarios reales, automatizados, conectados al control integral corporativo y trazables, porque ahí se sostiene el valor, el origen, la

- correcta clasificación, la legal estancia de la mercancía y, en general, la defensa de tu operación cuando te crucen datos o te revisen;
- **Razón de negocios.** En fiscalización, **razón de negocios** significa algo muy simple: que una operación exista porque **tenía sentido empresarial real**, no solo porque “ayudaba” en impuestos. Es decir, que al hacerla buscabas un beneficio económico o comercial auténtico —mejorar costos, asegurar suministro, crecer mercado, reducir riesgos, financiarte, integrar procesos— y que ese beneficio sea **mayor o al menos más relevante** que el ahorro fiscal. Cuando la autoridad pregunta por la razón de negocios, en realidad pregunta: “¿por qué hiciste esto en la vida real y qué ganabas como empresa, más allá del papel y del CFDI?” Si la respuesta no existe, o no se puede demostrar con hechos, la operación se vuelve vulnerable aunque esté perfectamente documentada;
 - **Identidad e infraestructura.** Hoy, más que nunca, una empresa debe vivir con su **carpeta corporativa al día y lista para mostrarse**: desde la **escritura constitutiva**, sus **modificaciones** y estatutos vigentes, hasta los **poderes** actualizados, los **libros de actas** (asamblea y consejo), los registros y contratos clave, y la **legal posesión de sus bienes** —muebles e inmuebles— con títulos, facturas, contratos, arrendamientos o lo que corresponda. No es burocracia: es defensa. Porque cuando llega una revisión, un litigio o una auditoría, lo primero que se cuestiona no es tu intención, sino tu **existencia formal**, tu capacidad de obligarte válidamente y la trazabilidad de tu patrimonio. Tener todo actualizado y a la mano evita parálisis, reduce riesgos y demuestra que la empresa está ordenada, real y operable; y
 - **La comprobación interna de la legalidad de las operaciones, especialmente, de comercio exterior.** La legalidad de una operación de comercio exterior ya no se sostiene solo con la documentación que se transmite con el pedimento, ni siquiera con lo paralelo como el Manifiesto de Valor Electrónico [“paquete aduanero” tradicional]; se sostiene con un expediente integral que pruebe, sin *fisuras*, que la operación es real y legal, autorizada y **coherente en todo el ecosistema regulatorio**. Eso implica tener permisos y regulaciones perfectamente apegados a derecho; contratos y soportes que acrediten la relación con proveedores, clientes, transportistas y terceros; evidencia de que la operación responde a una razón de negocios y no a una simulación; y, además, consistencia total con lo que la empresa declaró y se obligó a cumplir en sus registros y programas (IMMEX, certificaciones, padrones, autorizaciones, avisos y reportes). En pocas palabras: **ya no basta “pasar” la mercancía**; hay que poder defenderla con documentos, datos y registros alineados—incluida la constancia de situación fiscal y la trazabilidad

interna—porque el nuevo estándar no pregunta solo si importaste, sino si lo hiciste legalmente en todas las capas que hoy vigilan la operación. De consolidarse, esta reforma no solo modernizará los procesos aduaneros, sino que también redefinirá la relación entre la autoridad y el sector privado, estableciendo un equilibrio donde la confianza se mide en datos y la certidumbre depende del cumplimiento estricto.

¿De qué depende esta consolidación? Pues en realidad dependerá de todos, desde la autoridad que debe emitir criterios simples y coherentes que puedan ser cumplibles y que no den entrada a corrupción, de los agentes aduanales que entiendan, acepten y ejerzan su nuevo rol como los fiscalizadores en tiempo real de los usuarios de sus servicios y de los contribuyentes que reconozcan que la aduana es el medio que eligió el gobierno mexicano para evitar actos de comprobación posterior, aceptando el consto que esta evolución requiere.

3. La reforma arancelaria: proteccionismo estratégico

La segunda iniciativa busca incrementar aranceles en más de mil fracciones arancelarias. A diferencia de lo ocurrido en 2024 —cuando los ajustes se realizaron mediante decreto presidencial—, la magnitud de los cambios actuales requirió un proceso de discusión legislativa, lo que otorga mayor legitimidad institucional, pero al mismo tiempo abre la puerta a la politización de la política arancelaria, un terreno históricamente sensible en México.

El objetivo oficial es doble:

1. Reducir la dependencia de insumos asiáticos que han inundado el mercado con precios bajos y alta disponibilidad.
2. Alinear la política mexicana con la de Estados Unidos, fortaleciendo sectores considerados estratégicos como el acero, los electrónicos, el textil y las autopartes, en un esfuerzo por consolidar cadenas de valor regionales bajo el T-MEC.

A primera vista, esta estrategia puede potenciar el *friendshoring* y fomentar la relocalización de proveedores hacia México, reforzando su papel como socio industrial de Norteamérica. Sin embargo, los riesgos no son menores:

- Incremento de costos de producción, especialmente para las empresas que dependen de insumos importados sin sustituto local inmediato.
- Posibles represalias comerciales, tanto en el marco del T-MEC como en los mecanismos de solución de controversias de la OMC, lo que podría derivar en consultas, paneles o contramedidas.
- Mayor incertidumbre para los inversionistas, quienes podrían interpretar la politización de los aranceles como una señal de volatilidad regulatoria y falta de previsibilidad en el largo plazo.

La clave estará en evitar que estas medidas se conviertan en un aislamiento proteccionista y, en su lugar, transformarlas en un puente hacia una integración regional más sólida. Para lograrlo, será necesario que la política arancelaria se acompañe de estrategias de desarrollo industrial interno: incentivos a la producción local, fortalecimiento de la infraestructura logística y energética, y programas de innovación que permitan a México no solo ensamblar, sino también generar valor agregado propio.

En suma, la reforma arancelaria puede convertirse en un instrumento de soberanía económica o en un obstáculo para la competitividad. Todo dependerá de su implementación y de la capacidad del Estado mexicano para equilibrar protección, apertura y certidumbre regulatoria.

4. El impacto empresarial: entre el reto y la oportunidad

Para las empresas, el panorama derivado de estas reformas es tanto desafiante como lleno de oportunidades estratégicas.

En el ámbito aduanero, la digitalización obliga a las compañías a fortalecer sus departamentos de cumplimiento, invertir en sistemas tecnológicos avanzados y capacitar al personal para operar bajo esquemas de verificación digital y análisis de riesgos en tiempo real. El costo del incumplimiento ya no se limita a multas: la suspensión de sellos digitales o la exclusión temporal de padrones de importadores y exportadores puede detener por completo una cadena de suministro, con impactos inmediatos sobre producción, ventas y relaciones comerciales.

En el ámbito arancelario, el incremento de tarifas sobre insumos asiáticos presiona los márgenes de muchas industrias, pero también genera una ventana para la relocalización de proveedores dentro de Norteamérica. Empresas capaces de aprovechar esta dinámica pueden consolidar a México como un eslabón estratégico en cadenas de valor regionales, fortaleciendo no solo su competitividad, sino también su resiliencia frente a volatilidades globales.

En este contexto, la pregunta crítica para los empresarios no es si las reformas son positivas o negativas, sino cómo adaptarse para convertir el cambio en ventaja competitiva. La combinación de gestión tecnológica, cumplimiento riguroso y visión estratégica permitirá transformar los retos en oportunidades, posicionando a las empresas mexicanas frente a un comercio global cada vez más complejo, digitalizado y geopolíticamente fragmentado.

Quienes logren anticipar los riesgos, invertir en capacidades internas y aprovechar la proximidad geográfica y política con Estados Unidos estarán mejor preparados para consolidar su presencia en los mercados regionales y globales.

5. México ante un dilema estratégico

En síntesis, México enfrenta un doble desafío:

- Modernizar su aduana sin vulnerar derechos y garantías constitucionales.
- Proteger su industria sin sacrificar competitividad global ni confianza de inversionistas.

No se trata de elegir entre apertura o proteccionismo, fiscalización o facilitación, sino de encontrar un equilibrio dinámico que permita a México insertarse con fuerza en la nueva lógica del comercio internacional. La correcta armonización de estos elementos será clave para definir la posición del país en un contexto global marcado por el friendshoring, la digitalización de los procesos aduaneros y la fragmentación geopolítica.

El éxito de estas reformas dependerá de tres factores críticos:

1. Implementación gubernamental eficiente: transformar la digitalización y la fiscalización en herramientas de facilitación que agilicen los procesos y no se conviertan en obstáculos burocráticos.
2. Diálogo constante entre sector público y privado: indispensable para ajustar procedimientos, reducir fricciones y garantizar certidumbre en la operación diaria de las empresas.
3. Capacidad empresarial de convertir el cumplimiento en ventaja competitiva: a través de innovación tecnológica, diversificación de proveedores y una visión estratégica de largo plazo que permita anticipar riesgos y aprovechar oportunidades en las cadenas de valor regionales y globales.

En este escenario, la pregunta central no es solo qué reformas se implementan, sino cómo se implementan y cómo se adaptan los actores económicos. La habilidad de México para equilibrar apertura, protección industrial y fiscalización inteligente determinará su resiliencia y competitividad frente a los desafíos del comercio mundial en 2025 y más allá.

Conclusión: ¿reforma o transformación?

El comercio exterior no es un tema técnico aislado; es la columna vertebral de la economía mexicana. Lo que está en juego con estas reformas no es únicamente un ajuste en las reglas de operación, sino la oportunidad de redefinir la posición de México en la economía global.

Si gobierno y empresas logran articular una visión compartida, la digitalización aduanera y la política arancelaria pueden convertirse en verdaderos catalizadores de crecimiento y competitividad. Si, por el contrario, se perciben como cargas unilaterales, corremos el riesgo de frenar nuestra capacidad productiva y perder el tren del friendshoring.

Hoy más que nunca, México debe comprender que cumplimiento, innovación e integración regional no son obstáculos, sino herramientas estratégicas. Son la llave que permitirá abrir la puerta a un futuro económico más sólido, resiliente y con mayor protagonismo en el comercio mundial. En este sentido, estas reformas no deben verse como un simple ajuste normativo, sino como una oportunidad de transformación estructural que puede definir el rumbo económico del país para la próxima década.

Escenario Global

INTRODUCCIÓN

El comercio exterior contemporáneo ya no puede comprenderse desde una lógica exclusivamente operativa. Durante décadas, la actividad aduanera fue concebida como un conjunto de procedimientos técnicos cuyo objetivo principal era permitir el flujo eficiente de mercancías a través de las fronteras. Clasificar correctamente, pagar contribuciones y cumplir con regulaciones visibles era, en esencia, suficiente para operar. Ese paradigma ha quedado atrás.

A partir de la segunda década del siglo XXI, y con mayor claridad en el periodo 2024–2026, el comercio exterior se redefine como un espacio estratégico de control económico, fiscal, industrial y geopolítico. Las fronteras ya no son solo puntos de entrada y salida de mercancías; son zonas de verificación de políticas públicas, cumplimiento de compromisos internacionales y defensa de intereses nacionales. En este contexto, el despacho aduanero se convierte en una instancia de validación integral de la operación comercial y, por consiguiente, de la legalidad de sus operadores, tanto de la profundidad de la operación hasta el nivel de cumplimiento normativo, principalmente fiscal.

Esta transformación responde a múltiples factores. En el ámbito internacional, la fragmentación del comercio global, el debilitamiento del sistema multilateral y el auge de acuerdos regionales han elevado el nivel de exigencia sobre los países participantes. El comercio deja de ser neutral y se convierte en un instrumento de política industrial, laboral, ambiental y tecnológica. En el ámbito interno, los Estados enfrentan presiones recaudatorias, retos de seguridad y demandas de transparencia que se canalizan, en gran medida, a través del comercio exterior.

México no es ajeno a esta dinámica. Como economía profundamente integrada a América del Norte, el país se encuentra en una posición estratégica pero vulnerable. La dependencia del mercado estadounidense, la

cercanía geográfica con cadenas de suministro globales y la participación en sectores sensibles obligan a reforzar los controles para mantener la confianza de los socios comerciales. De ahí que las reformas aduaneras, fiscales y administrativas hacia 2026 deban entenderse como parte de una estrategia de largo plazo, no como respuestas improvisadas.

La introducción de instrumentos como el Manifiesto de Valor, el fortalecimiento de las Reglas Generales de Comercio Exterior, el endurecimiento de las sanciones, la reforma a la fiscalización digital y la integración de sistemas digitales reflejan un cambio de enfoque: la autoridad ya no busca corregir errores, sino prevenirlos y desincentivarlos. Este enfoque reduce significativamente el margen de maniobra para las empresas que operan bajo esquemas tradicionales.

En este nuevo entorno, el comercio exterior se convierte en una función transversal dentro de las organizaciones. Las decisiones de compra, la selección de proveedores, la definición de precios, la estructura contractual y la planeación logística tienen implicaciones directas en el cumplimiento aduanero y fiscal. El error en una de estas áreas puede desencadenar consecuencias que afecten la operación completa de la empresa.

Por ello, esta obra parte de una premisa fundamental: el comercio exterior debe gestionarse desde una **perspectiva estratégica, preventiva e integral**. No basta con conocer la norma; es indispensable comprender su lógica, anticipar su aplicación y evaluar su impacto en la toma de decisiones empresariales. Esta introducción sienta las bases conceptuales para entender por qué cada uno de los temas desarrollados a lo largo del libro no es un elemento aislado, sino parte de un sistema de control cada vez más sofisticado.

ACUERDO CHINA - EUA

La relación comercial entre China y Estados Unidos constituye uno de los factores estructurales más influyentes en la configuración del comercio internacional contemporáneo. Desde el inicio de las tensiones comerciales en 2018, y con su prolongación bajo distintas administraciones estadounidenses, este conflicto ha generado un proceso de reconfiguración profunda de las cadenas globales de suministro, cuyos efectos se extienden mucho más allá de las dos economías involucradas.

Para Estados Unidos, la disputa con China no se limita a un desequilibrio comercial. Se trata de una confrontación estratégica que abarca dimensiones tecnológicas, industriales, laborales y de seguridad nacional. Como resultado, el gobierno estadounidense ha implementado una combinación de aranceles, controles a la exportación, restricciones tecnológicas y medidas de verificación de origen destinadas a reducir su dependencia de insumos y productos chinos.

Este contexto tiene implicaciones directas para México. Por un lado, el país se beneficia del fenómeno de nearshoring, atrayendo inversiones (8%), o mejor dicho, provocando la reinversión de las utilidades (92%) y procesos productivos que buscan relocalizarse fuera de China. Por otro lado, enfrenta una presión creciente para demostrar que su territorio no es utilizado como plataforma de triangulación, subvaluación o evasión de las medidas comerciales impuestas por Estados Unidos.

La respuesta mexicana ha sido el fortalecimiento del control aduanero y de las reglas de origen. Las autoridades han intensificado la revisión de operaciones que involucran insumos de origen asiático, especialmente en sectores considerados sensibles como acero, aluminio, textiles, electrónicos y productos de consumo masivo. El objetivo es garantizar que las mercancías que ingresan o salen del país reflejen un origen real y un valor económico congruente.

Desde una perspectiva jurídica, este endurecimiento se justifica en la necesidad de cumplir con compromisos internacionales y preservar la credibilidad de México como socio comercial. La falta de control efectivo podría derivar en represalias comerciales, investigaciones antidumping o la imposición de medidas unilaterales por parte de Estados Unidos, afectando de manera significativa a los exportadores mexicanos.

Asimismo, el conflicto China-EUA ha redefinido el papel de los tratados regionales. El T-MEC se convierte en un instrumento clave para diferenciar cadenas productivas “confiables” de aquellas consideradas de riesgo. En este contexto, las reglas de origen dejan de ser un requisito técnico y se transforman en una herramienta de política comercial y de seguridad económica.

Para las empresas que operan en México, el acuerdo —y la tensión— entre China y Estados Unidos implica la necesidad de revisar de manera profunda su cadena de suministro. No basta con cambiar el país de embarque; es indispensable evaluar el origen real de los insumos, los procesos productivos realizados en territorio nacional y la documentación que respalda estas operaciones.

Esto significa el desarrollo de proveedores locales, sino es que regionales que incrementen el valor agregado en los productos de la región.

Desarrollar proveedores locales —nacionales o regionales— para elevar el contenido de valor en el TMEC no es un discurso *patriótico*: es **estrategia económica y de supervivencia pura**. Hoy el mundo cambió y las reglas también. Ya no gana quien compra más barato en la factura; gana quien compra más inteligente en la cadena completa. Para incrementar contenido regional, lo primero es entender **qué parte del producto sí vale la pena regionalizar**: no todo componente es igual. Hay piezas “críticas” por valor, por impacto en la regla de origen, por riesgo de abastecimiento o por peso logístico. El camino correcto es mapear el producto como si fuera un árbol: materiales, componentes, subensambles y procesos. Luego identificas cuáles son los insumos que hoy vienen fuera de la región y que, al sustituirse por proveedores TMEC, **mueven la aguja** en el Valor de Contenido Regional (VCR) o en el cambio de clasificación arancelaria aplicable. Ahí es donde se gana: regionalizando lo que más impacta el cumplimiento, el costo total y la resiliencia.

El segundo paso es hacer un análisis que ya no puede ser solo de precio unitario. Es un análisis de **costo total de aterrizaje**: precio + flete + seguros + inventario + tiempos + riesgos + aranceles + cumplimiento. Porque aunque un bien cumpla con regla de origen, la realidad es que el mundo está elevando barreras por otras vías: medidas comerciales, escrutinio de valor, inspecciones, y en México aranceles más altos a países sin tratado; y en Estados Unidos, costos e impuestos asociados a importación que no siempre desaparecen por completo aun cuando exista preferencia, sin contar el costo “invisible” de retrasos, inspecciones y ajustes por inconsistencias. Por eso, cuando comparas “comprar fuera” vs “desarrollar regional”, tienes que poner sobre la mesa lo que antes se ignoraba: **cuánto cuesta realmente depender de la distancia**, cuánto cuesta el riesgo cambiario, cuánto cuesta una semana extra de tránsito, cuánto cuesta una revisión, y cuánto cuesta que un componente te arrastre a un incumplimiento o a un cuestionamiento de origen o valor.

Y aquí viene lo más poderoso: desarrollar proveedores regionales no solo mejora el VCR; **te devuelve control**. Te permite negociar mejor, acortar ciclos, innovar con el proveedor, ajustar diseño para cumplir origen, reducir

inventarios y construir una cadena más defendible frente a la autoridad y frente al cliente. Además, crea una ventaja que no se compra con descuentos: la capacidad de reaccionar rápido cuando cambia el arancel, cuando cambia la regulación, cuando se aprieta la aduana o cuando se cae un embarque. En esta nueva etapa, la decisión de compra dejó de ser un tema de “precio de venta”; ahora es una decisión de **impacto logístico y arancelario**, de cumplimiento y continuidad. Y quien entienda eso a tiempo no solo va a cumplir con el TMEC: va a convertir el contenido regional en una palanca de competitividad real.

En términos estratégicos, el acuerdo China–EUA actúa como catalizador de un nuevo orden comercial regional. México tiene la oportunidad de consolidarse como un nodo productivo clave, pero solo si demuestra capacidad de control, trazabilidad y cumplimiento. De lo contrario, el mismo fenómeno que genera oportunidades puede convertirse en una fuente de riesgos comerciales y regulatorios.

La **trazabilidad** es la capacidad de contar la “historia completa” de un producto: **de dónde vienen sus insumos**, cómo se transformaron, por qué manos pasó, en qué lote se produjo, qué procesos tuvo y en qué momento cambió de dueño o de estado. La **rastreabilidad**, en cambio, es la capacidad de **seguirlo en movimiento**: ubicarlo y reconstruir su ruta hacia adelante o hacia atrás (dónde está, por dónde pasó, a qué cliente fue, qué embarque lo movió). Dicho fácil: *trazabilidad = evidencia del origen y del proceso; rastreabilidad = seguimiento del recorrido.*

¿Y por qué esto importa hoy, especialmente con la política arancelaria y comercial de Estados Unidos? Porque ya no basta decir “cumple TMEC” o “es originario”; hay que **probar el origen de partes, componentes e insumos** y demostrar que el contenido regional o la transformación sucedieron como declaras. Cuando la autoridad estadounidense endurece reglas, aplica remedios comerciales o presume riesgo en ciertos orígenes, lo que salva a la empresa no es un discurso: es la capacidad de **mostrar trazas** (proveedor, país, lote, factura, BOM, costos, procesos) y **rastrear** rápidamente qué unidades están afectadas. En pocas palabras: sin trazabilidad no puedes defender el origen; sin rastreabilidad no puedes reaccionar a tiempo.

¿SEGUIRÁ LA GUERRA COMERCIAL?

Cuando el comercio deja de ser economía y se vuelve supervivencia

La guerra comercial entre China y Estados Unidos suele explicarse como si fuera una discusión de aranceles, de productos específicos o de déficits comerciales. Esa lectura es cómoda porque simplifica, pero también es peligrosa porque nos anestesia. Lo que estamos viendo, en realidad, es otra cosa: una lucha por la hegemonía. Es decir, por la capacidad de definir quién marca el ritmo de la evolución económica, tecnológica, política y social del mundo. Y cuando un conflicto entra en esa dimensión, no se resuelve con “un acuerdo bonito” o con una conferencia de prensa. Se convierte en una disputa de largo plazo, de décadas, donde cada país mueve piezas como si fuera ajedrez... mientras otros todavía creen que están jugando damas.

Por eso, la pregunta correcta no es si “se van a bajar los aranceles”. La pregunta correcta es: ¿quién va a liderar el futuro? ¿Quién va a controlar la tecnología crítica, la energía del mañana, los datos, los estándares industriales, la propiedad intelectual y, sobre todo, las cadenas de suministro que alimentan esa economía? Cuando lo ves así, la guerra comercial no es un episodio: es una era. Y entenderla —de verdad— es indispensable para que México no se quede viendo cómo pasa el tren, otra vez.

China: pensar en décadas cuando otros pensaban en trimestres

China no llegó a su posición actual por accidente ni por suerte. En 1978 tomó una decisión estratégica que cambió su destino: abrirse al mundo con visión de Estado, no con visión de sexenio ni de trimestre. Y esa es la primera gran diferencia: China entendió que el mundo se iba a transformar, y que su estrategia tenía que ajustarse conforme cambiaban los tiempos... sin perder el rumbo.

Primero ofreció su mano de obra y se convirtió en la gran plataforma de maquila global. Pero eso, desde el inicio, fue el “primer piso” del edificio, no la meta. Fue una etapa de aprendizaje: producir para otros, sí, pero para aprender cómo se produce, cómo se planea, cómo se optimiza, cómo se controla calidad, cómo se negocia, cómo se escala. Luego vino la captura del conocimiento: China convenció al mundo —especialmente a Occidente— de que era el lugar ideal para fabricar, y con eso abrió la puerta a la transferencia tecnológica, a la absorción de procesos, a la construcción de capacidades industriales.

Y hoy estamos en el punto que muchos todavía no terminan de aceptar: China ya no copia. China diseña. China patenta. China impone

estándares. Y lo hace en áreas que definen el futuro: inteligencia artificial, energía limpia, telecomunicaciones, baterías, manufactura avanzada. Su mirada no está en el reporte de ganancias del próximo trimestre; está en la posición geopolítica de la próxima década. Por eso, la guerra comercial —desde la perspectiva china— no es “pelea”, es continuidad estratégica.

Estados Unidos: la reacción de una potencia frente al espejo

Estados Unidos, durante décadas, creyó que el libre comercio integraría a China al orden liberal occidental. Apostó a que, al crecer, China se volvería “más parecida” al modelo occidental. El despertar fue abrupto. Cuando se dieron cuenta de que China no solo competía con productos baratos, sino con liderazgo tecnológico, industrial y militar, la respuesta dejó de ser cooperación y se convirtió en confrontación.

Por eso vemos el giro hacia el proteccionismo selectivo: controles de exportación en tecnología sensible, revisión de inversiones, sanciones, restricciones, incentivos para relocalizar cadenas (reshoring y nearshoring), y una presión constante para reducir dependencias. Pero Estados Unidos también carga una contradicción interna: su modelo económico, en muchos casos, prioriza el valor del accionista en el corto plazo, y eso choca con las necesidades de seguridad nacional a largo plazo. Quieren autonomía industrial, pero su cultura corporativa a veces sigue atada a “optimizar costo” y “maximizar utilidad” hoy. Ese choque de tiempos es parte del problema... y también parte de por qué esta guerra no se va a acabar pronto.

México: el espectador que tiene que convertirse en protagonista

México está en el centro geográfico y económico de esta disputa. El nearshoring no es “una suerte que nos tocó”; es una consecuencia directa de esta guerra comercial. El mundo está buscando cadenas más cortas, más confiables, más cercanas a Estados Unidos. Y México tiene todo para ser el primer destino. Pero aquí viene el riesgo histórico: confundir crecimiento con desarrollo.

Porque sí, podemos recibir más inversión. Sí, podemos exportar más. Sí, podemos ver más plantas. Pero si México se limita a ser el “patio trasero” donde se ensamblan componentes que vienen de fuera —sea de China o sea de Estados Unidos— sin generar valor agregado real, sin desarrollar proveedores, sin tecnología propia, sin propiedad intelectual, entonces seguiremos vulnerables a las decisiones de otros. Seremos más ocupados... pero no necesariamente más fuertes.

La decisión pendiente es esta: México tiene que decidir si quiere ser sólo un puente logístico o si quiere construir una política industrial propia. Y política industrial no significa cerrar fronteras ni pelearse con el mundo;

significa tener claridad sobre qué sectores se fortalecen, qué capacidades se construyen, qué talento se forma, qué proveedores se desarrollan, qué infraestructura se prioriza y qué estándares se vuelven obligatorios para competir. Porque en esta era, el que no crea cadenas de valor, termina atrapado en cadenas de suministro... y las cadenas de suministro se rompen.

El cumplimiento como arma estratégica

En este contexto, el compliance deja de ser un trámite y se vuelve una herramienta de soberanía. No exagero: el cumplimiento aduanero y comercial hoy se convierte en una forma de protección nacional y empresarial. ¿Por qué? Porque el nuevo comercio ya no pregunta solo “qué vendes”, sino “qué traes detrás”.

La trazabilidad de origen ya no es un requisito para llenar un formato; es un tema de seguridad nacional, especialmente en el enfoque estadounidense. La autoridad ya no quiere saber únicamente de dónde salió el producto final; quiere saber quién fabricó cada insumo, dónde se fundió el acero, de qué país viene la parte crítica, si existe triangulación, si hay dumping encubierto, si hay subsidio, si hay elusión de reglas. Y si no puedes demostrarlo con evidencia, el riesgo es que te detengan la operación, te cuestionen el origen, te cambien la tasa, te auditen o te bloqueen.

Y además está el componente ético y reputacional: en un mundo de sanciones cruzadas, listas negras y restricciones por derechos humanos, las empresas mexicanas no pueden darse el lujo de operar con opacidad. Hoy, tener compliance impecable es una protección contra el riesgo de “contagio”: quedar atrapado por asociación con actores restringidos, con proveedores cuestionados, con cadenas manchadas por prácticas desleales o explotación laboral. En esta era, cumplir es sobrevivir... y también es competir.

Conclusión: conciencia, creatividad y visión

La guerra comercial no solo seguirá: se transformará, se sofisticará y se volverá más profunda. Porque ya no se trata de aranceles; se trata de liderazgo global. Y en ese escenario, el comercio internacional exige conciencia: del impacto de cada decisión en la reputación, el riesgo legal y el acceso a mercados. Exige creatividad: para diseñar estructuras inteligentes, proveedores regionales, cadenas resilientes y modelos de cumplimiento que no se improvisen. Y exige visión: para mirar más allá del próximo embarque.

Esta guerra comercial es una lección histórica. México todavía está a tiempo de decidir qué papel quiere jugar en el nuevo orden económico mundial. Esa decisión —aunque el tiempo apremie— sigue estando en nuestras manos. Porque operar sin entender esta realidad es cumplir en la forma... pero fallar en el fondo. Y en esta era, fallar en el fondo sale carísimo.

T-MEC: COMERCIO CON DIENTES, Y LA NUEVA OBLIGACIÓN DE DEMOSTRAR

El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) no es un tratado “de los de antes”. No es únicamente un acuerdo para reducir aranceles y facilitar exportaciones. Es, en realidad, una arquitectura de cumplimiento: un sistema de reglas que obliga a operar con evidencia, con trazabilidad y con disciplina. Por eso el T-MEC no se vive solo en la frontera; se vive en la fábrica, en compras, en recursos humanos, en finanzas, en legal, en logística y en la dirección. Su lógica es sencilla, pero implacable: los beneficios del tratado no se “declaran”; se ganan y se sostienen.

El contexto explica mucho. El T-MEC nace en un mundo que perdió la fe en el comercio global “sin control”. Estados Unidos ya no ve los tratados solo como instrumentos económicos: los ve como herramientas para proteger su competitividad, su seguridad económica y su estabilidad social. Para ellos, integrar la región no puede significar competir contra salarios sin derechos, contra origen dudoso, contra triangulaciones disfrazadas ni contra cadenas contaminadas por subsidios, dumping o trabajo forzoso. Para México, el T-MEC es una oportunidad histórica —sí— pero también una exigencia: ser socio confiable implica cumplir, probar y sostener.

Reglas de origen: el corazón que ahora late más fuerte

Uno de los ejes del T-MEC son las reglas de origen. Antes eran un requisito técnico que se resolvía con “un certificado” y un expediente razonable. Hoy son un instrumento de política industrial y de control regional. En sectores como automotriz, acero, aluminio, textiles, electrónicos y otros estratégicos, las reglas de origen no solo determinan si tienes arancel preferencial; determinan si tu producto es “realmente norteamericano” o solo pasó por aquí. Y cuando el mundo se está reordenando por bloques, esa definición se vuelve poder.

Pero aquí está el cambio que muchos subestiman: la autoridad ya no se conforma con el papel. La exigencia se movió de la forma a la sustancia. En la práctica, el estándar es este: no basta decir que cumples, tienes que poder demostrarlo. Eso obliga a las empresas a construir trazabilidad real: de insumos, procesos, transformación, costos, proveedores, rutas, volúmenes e inventarios. El origen dejó de ser un formato; hoy es una historia completa que debe ser coherente, verificable y defendible.

Laboral y ambiental: cuando el tratado entra a la operación diaria

El T-MEC introdujo disposiciones laborales vinculantes que ya no se quedan en lo declarativo. El Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida cambió el juego: permite que un socio comercial active revisiones focalizadas sobre centros de trabajo cuando considera que hay violaciones a ciertos

derechos laborales. Y aunque el procedimiento sea entre Estados, el impacto real cae en la empresa: riesgo reputacional, presión operativa, y eventualmente consecuencias comerciales. En lenguaje sencillo: si el cumplimiento laboral falla, el comercio se encarece o se detiene.

En materia ambiental, el tratado también elevó la vara. A veces no se ve de inmediato como sanción directa, pero sí como parte del entorno: sostenibilidad, protección de recursos, cumplimiento normativo y coherencia regulatoria. Es una capa adicional de exigencia que, sumada a origen y laboral, confirma lo que el T-MEC realmente es: un acuerdo de comercio, sí, pero también un acuerdo de estándares mínimos para competir en el mismo campo.

Consultas y paneles: el camino formal del conflicto y el costo real del tiempo

El T-MEC fortaleció el sistema de solución de controversias y redujo —en comparación con experiencias pasadas— espacios para bloquear o alargar indefinidamente los procesos. Eso incrementa la presión política, pero también incrementa el riesgo empresarial: cuando los gobiernos se mueven más rápido, las empresas tienen menos margen para reaccionar tarde.

En este mundo, las consultas (la fase previa entre gobiernos) no son “un trámite” ni un acto retórico. Son una etapa donde se define la narrativa, se fijan posiciones y se arma el expediente técnico que después puede sostener un panel. Para las empresas, la consulta es una señal temprana: cuando un tema entra a consultas, ya es porque hay fricción real, y esa fricción puede terminar en cambios regulatorios, ajustes operativos, auditorías más duras o presión sectorial.

Los paneles son la etapa donde el conflicto se formaliza y las consecuencias se acercan. Aunque el pleito sea entre Estados, el impacto aterriza en industrias, cadenas de suministro, regiones y empresas específicas. Y por eso el mensaje para el lector es directo: en el T-MEC, el cumplimiento no se administra con buena fe; se administra con sistemas, evidencia y prevención.

Revisión 2026: por qué se revisa, qué se va a tocar y por qué no se va a romper

El T-MEC fue diseñado como un acuerdo vivo: obliga a los tres países a sentarse a revisar resultados y decidir su continuidad. Por eso 2026 no es un capricho político: es el momento pactado para medir si Norteamérica quiere seguir compitiendo como bloque o si prefiere fragmentarse. La revisión se presta para ruido, amenazas y posturas duras —eso siempre pasa—, pero la realidad es más fría: nadie destruye un puente que sostiene

cadenas de suministro integradas sin tener algo mejor en la mano.

¿Qué se va a revisar? Lo que más pesa y lo que más duele:

- Reglas de origen y su verificación, especialmente en automotriz y sectores sensibles.
- Cumplimiento laboral, incluida la operación del mecanismo de respuesta rápida y su impacto en la operación.
- Facilitación y control aduanero, porque la región no puede competir si el comercio es lento, pero tampoco puede sostenerse si el origen es débil.
- Capítulos de economía digital, propiedad intelectual y datos, porque la competitividad de la próxima década se juega ahí.
- “Fricciones” estructurales (energía, medidas sanitarias, políticas industriales y otros irritantes comerciales), que no son nuevas, pero se vuelven más visibles cuando el tratado se vuelve exigible.

¿Y cuánto tarda? La revisión puede arrancar formalmente, pero la negociación de fondo no se resuelve en un día: puede ocupar meses y buena parte del año. Habrá narrativa pública y cabildeo privado; habrá presión sectorial y discusiones técnicas. Lo importante para el lector es entender que 2026 no será “un evento”: será un proceso.

Y aquí va una conclusión sólida —en tu tono—: lo más probable es que el T-MEC continúe, con ajustes, con endurecimientos y con aclaraciones. Porque el tratado no es solo reducción arancelaria; es un sistema de certidumbre: protege inversión (con alcances y matices), ordena reglas de origen, habilita verificación, fija estándares laborales y ambientales, crea rutas para controversias y establece un lenguaje común para comercio moderno. Romperlo sería desordenar el motor regional. Renovarlo es reconocer que el motor existe, que necesita ajustes... y que, con todo y tensiones, a Norteamérica le conviene seguir corriendo junta.

Qué se espera negociar realmente: no “más arancel”, sino más verificación

En 2026 no se negocia un tratado nuevo: se renegocia la forma en que se cumple. La discusión será menos romántica y más quirúrgica: cerrar huecos, endurecer verificaciones, homogeneizar criterios, y convertir interpretaciones ambiguas en reglas más operables. Si lo decimos sin maquillaje, hay tres frentes que dominarán la conversación:

1. Automotriz y origen: cómo se interpreta, cómo se calcula y cómo se prueba qué es regional y qué no.
2. Laboral y cadenas: más evidencia, más velocidad de respuesta y más consecuencias para quien no pueda sostener su cumplimiento.
3. Irritantes estructurales: energía, agricultura, SPS, digital y otros te-

mas sensibles que se activan con facilidad porque tocan intereses internos fuertes en cada país.

La clave es esta: el T-MEC que viene no premiará al que “tenga razón” en discurso; premiará al que pueda probarla con datos, coherencia y trazabilidad. Y eso nos regresa al fundamento: el comercio regional dejó de ser solo logística; hoy es estrategia legal, fiscal, laboral y operativa.

VCL: cuando el salario entra al cálculo del comercio

El Valor de Contenido Laboral (VCL) fue una innovación disruptiva, particularmente para automotriz. Introduce una idea incómoda para el comercio tradicional: el acceso a preferencias ya no depende solo de dónde se fabrica, sino también de cómo se remunera el trabajo en ciertos procesos. El objetivo no es filosófico; es práctico: reducir la deslocalización basada exclusivamente en salarios bajos y empujar un piso competitivo mínimo dentro de la región.

Operativamente, el VCL obliga a tener orden: identificar procesos, asignar valor, documentar salarios y sostener evidencia. No es un concepto para discursos; es un requisito que puede ser verificado. Por eso, aunque parezca “laboral”, en realidad es comercio exterior en su versión moderna: cumplimiento transversal, datos, trazabilidad y defensa preventiva.

TLC UNIÓN EUROPEA

La Unión Europea no es “un conjunto de países que se ponen de acuerdo de vez en cuando”. Jurídicamente es un **bloque**: tiene **mercado interior** (libre circulación), una **unión aduanera** (sin aranceles internos y con **arancel común** hacia terceros) y, sobre todo, una **política comercial común** que le permite negociar tratados comerciales como una sola voz (incluyendo aranceles, servicios, inversión y propiedad intelectual). Por eso, cuando México “negocia con Europa”, en realidad negocia con una arquitectura jurídica que convierte a 27 mercados en un solo tablero regulatorio: una regla, un estándar, un criterio de origen... y una consecuencia práctica inmediata para el exportador y el importador.

En ese contexto nace y se entiende la relación México–UE. El marco base ha sido el **Acuerdo Global**, vigente desde 2000, cuyo pilar comercial evolucionó a un TLC que cubre mercancías y, posteriormente, servicios (2000 y 2001, respectivamente). Sin embargo, ese acuerdo “original” ya no calzaba con la economía real: digitalización, cadenas regionales, nuevas sensibilidades ambientales, tensiones geopolíticas y una UE mucho más exigente en transparencia, competencia, sostenibilidad y cumplimiento. Por eso se abrió el proceso de modernización: decisión en 2016, “acuerdo de principio” en 2018, cierre técnico (por ejemplo, contratación pública) en 2020, y **cierre político** anunciado en enero de 2025.

¿Qué cambios nos esperan? Si me permites ponerlo en palabras simples: **más acceso, pero con más condiciones**. El nuevo acuerdo apunta a que **99% de los productos** intercambiados quede libre de arancel, con mejoras en facilitación aduanera, reglas de origen y reconocimiento normativo (incluida automoción). También empuja fuerte en **servicios** (financieros, telecomunicaciones, transporte, ambientales) y en **inversión**, incorporando un esquema europeo de solución de controversias (Investment Court System). Y aquí viene una diferencia que para el comercio exterior ya no es “accesoria”: incorpora compromisos **vinculantes en medio ambiente, cambio climático y derechos laborales**, además de cláusulas anticorrupción. **Comercio** En lenguaje de empresa: el tratado deja de ser solo un documento de aranceles y se vuelve también un marco de **gobernanza y reputación**; no basta vender, hay que poder explicar —y sostener— cómo se produce, cómo se contrata y cómo se cumple.

¿Para cuándo? A septiembre de 2025, la Comisión Europea ya presentó al Consejo las propuestas para firma y celebración del acuerdo modernizado, y reconoció el “camino de dos pistas”: (i) el **Acuerdo Global Modernizado** (más amplio, también político) y (ii) un **acuerdo comercial**

provisional/interino para que la parte comercial pueda aplicarse sin esperar a todas las ratificaciones nacionales. En la práctica, eso significa que el comercio puede moverse **primero**, y la política/ratificación completa puede tardar más. Aun así, ambos requieren aprobaciones institucionales (Parlamento Europeo y procesos internos). El mensaje operativo para 2026 es claro: **prepararse como si fuera inminente**, porque cuando estos engranes se alinean, el cambio se siente rápido en aduanas, contratos, origen y compliance.

¿Y qué implica para exportadores e importadores en México? Para el exportador, se abre un mercado más profundo, pero también más “auditable”. La UE ya está corriendo, paralelamente, su agenda de sostenibilidad y control: por ejemplo, el **CBAM** (Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono, por sus siglas en inglés: Carbon Border Adjustment Mechanism) entra a régimen definitivo desde 2026 (costos y reporte de carbono incorporado en ciertos productos). Entonces el “nuevo TLC” se lee junto con la realidad regulatoria europea: origen, huella, trazabilidad, contratación, evidencias. Para el importador mexicano, el acuerdo modernizado puede significar **mejores condiciones de acceso** a insumos y maquinaria europea, más competencia y mejores estándares, pero también una exigencia mayor de documentación, clasificación, reglas de origen, y consistencia entre lo que se declara aduaneramente y lo que se sostiene fiscal y corporativamente.

Y para las autoridades mexicanas, el impacto no es menor: un acuerdo más moderno obliga a elevar la conversación de “trámite” a “sistema”. Aduanas, economía, reguladores y fiscalización necesitan hablar el mismo idioma técnico, porque el acuerdo empuja disciplinas de transparencia, no discriminación, cooperación y cumplimiento que se vuelven verificables en la práctica. No es romanticismo institucional: es comercio real. Si México quiere capturar la inversión europea, tendrá que ofrecer algo más que costos: **certeza**, reglas claras y un entorno donde el cumplimiento no sea un obstáculo, sino una autopista.

En síntesis: la UE ha evolucionado a un bloque con reglas comunes y capacidad real de imponer estándares, y México está en una coyuntura donde la modernización del TLCUEM no es “una noticia diplomática”, sino una redefinición del terreno de juego. El que lo entienda temprano va a ganar tiempo, mercado y reputación. El que lo vea tarde va a pagar en costos: arancelarios, logísticos, regulatorios... y, cada vez más, en costo de confianza.

Actualización y Reformas

ACTUALIZACIÓN 2025

El año 2025 marcó un punto de inflexión en la política comercial de México, caracterizado por un endurecimiento de la fiscalización, la digitalización de procesos y una estrategia clara de protección a la industria nacional frente a las asimetrías comerciales, particularmente con la región asiática.

El 2025 fue, en apariencia, un año “tranquilo” en reformas publicadas para el comercio exterior mexicano. En los textos, vimos pocos cambios de gran calado; pero en la práctica vivimos algo muy distinto: **un endurecimiento operativo** y una forma de actuar de la autoridad que muchos percibieron como fronteriza, como si se estuvieran probando límites, “calibrando” sistemas y ensayando nuevas metodologías de detección. No fueron pocas empresas las que sintieron que el año se convirtió en un laboratorio: revisiones más incisivas, criterios que se aplicaban con rigidez variable, requerimientos que parecían diseñados para encontrar la falla mínima, y una presión creciente para demostrar lo que antes se daba por sentado. En retrospectiva, 2025 se entiende mejor como un año de **preparación del terreno**, una especie de estirada del marco operativo que anuncia, sin decirlo expresamente, la reforma aduanera 2026 que más adelante analizaremos con profundidad.

Ahora bien, sería incorrecto afirmar que “no pasó nada” en materia normativa. Sí hubo ajustes, sobre todo en las **Reglas Generales de Comercio Exterior**, que, aunque en ocasiones parecen técnicos o de detalle, en la vida real modifican el ritmo de la operación, el estándar de documentación y la forma en que se acreditan obligaciones. A eso se suma un punto que no debe subestimarse: la consolidación —por fin— de herramientas y controles que venían anunciándose desde años atrás, como la entrada efectiva del **Manifiesto de Valor Electrónico**, publicado desde mayo de 2019, pero cuya materialización práctica ha venido imponiendo una nueva disciplina en la consistencia del valor, sus soportes y la lógica documental que lo respalda. En palabras simples: si antes se “armaba” el expediente, ahora se exige que el expediente sea coherente, trazable y defendible, porque el dato

viaja, se cruza, se compara y se evalúa.

Finalmente, también tuvimos movimiento en el universo de las **regulaciones y restricciones no arancelarias** —los famosos “permisos”, avisos, NOMs, medidas sanitarias, y demás capas de control— así como en el mundo de las **cuotas compensatorias**, que suele operar como un tablero geopolítico y técnico a la vez: cuando cambian los equilibrios, cambian los criterios, y cuando cambian los criterios, cambia el riesgo de tu operación. Todo esto confirma la misma idea: 2025 no fue el año con más reformas en el Diario Oficial, pero sí fue el año en el que se elevó el estándar de cumplimiento y se fortaleció la lógica de fiscalización basada en datos. Y quien no lo haya sentido aun, probablemente es porque todavía no le ha tocado el “cruce” completo de la nueva realidad operativa.

A continuación, te presento el **recuento de los cambios**:

1. Regulaciones y Restricciones No Arancelarias (RRNA): El Filtro de Calidad y Sustentabilidad.

El 2025 no solo trajo cambios administrativos, sino una redefinición de lo que México acepta en sus fronteras. La autoridad migró de un control documental a uno de cumplimiento técnico real.

- **Sector Energético y NOMs:** Se endureció la vigilancia sobre las Normas Oficiales Mexicanas de eficiencia energética para motores y aires acondicionados. Para el sector de hidrocarburos, las reglas de 2025 enfocaron la seguridad en el transporte y distribución de gas, exigiendo certificaciones de instalaciones más rigurosas.
- **Sectores Agroindustriales Críticos:**
 - ◇ **Azúcar:** Implementación de ajustes en cupos y precios de referencia para el periodo 2024-2026, buscando estabilizar el mercado interno. México recurre a instrumentos como precios de referencia y, en ciertos casos, cupos de importación en productos sensibles como el azúcar por una razón simple: no se trata solo de “proteger” a una industria, sino de evitar distorsiones que pueden destruir capacidades productivas estratégicas en muy poco tiempo. El mercado azucarero es altamente volátil y está expuesto a prácticas que van desde subsidios externos, triangulaciones y diferencias estructurales de costo, hasta la práctica de la subvaluación que, aunque parezcan “ahorro” para el importador en el corto plazo, generan un efecto dañino en cadena: caída artificial de precios internos, falta de rentabilidad, menor inversión, deterioro de ingenios y afectación directa a miles de productores de caña y empleos regionales. Además, la industria mexicana enfrenta retos históricos de productividad, modernización y eficiencia —costos

energéticos, infraestructura, escalas, mantenimiento, logística y estructura de financiamiento— y por eso la competencia “sin reglas” frente a países con apoyos o ventajas sistémicas puede ser asimétrica. En este sentido, los precios de referencia y los cupos funcionan como una red de contención: no sustituyen la obligación de mejorar, pero sí compran tiempo para ordenar el mercado, evitar competencia desleal y sostener una transición hacia mayor eficiencia, protegiendo un sector que no solo produce un bien, sino que sostiene economías locales, seguridad de abasto y estabilidad social en regiones completas.

- ◇ **Aguacate:** Entrada en vigor de las reglas de “No Deforestación” y trabajo digno, alineando la exportación con estándares europeos y de EUA.

El “problema” del aguacate con EUA casi nunca se explica bien porque se mezclan dos cosas distintas: sanidad vegetal (plagas) y seguridad / operación de inspecciones, más que “contaminación” en el sentido de un producto peligroso para el consumo humano. En los episodios más sonados de los últimos años, la causa oficial no fue que el aguacate mexicano “estuviera contaminado”, sino que EUA pausó inspecciones y/o embarques nuevos porque sus inspectores (USDA/APHIS) fueron amenazados, detenidos o agredidos en Michoacán, y sin inspección no hay exportación bajo el esquema vigente. Eso ocurrió en febrero de 2022 por un incidente de seguridad (amenaza) y volvió a suceder en junio de 2024 tras la agresión y detención de personal durante labores de inspección, lo que llevó a suspender temporalmente inspecciones en el estado.

Y sobre la “contaminación”. A veces la palabra se usa de forma genérica para referirse a riesgos fitosanitarios (plagas cuarentenarias) o a residuos de pesticidas que no cumplen estándares. Históricamente, la apertura del mercado estadounidense al aguacate mexicano estuvo marcada por discusiones de plagas y cuarentena, y el marco regulatorio contempla impedir la entrada de productos con ciertos residuos prohibidos.

Así las cosas, cuando alguien dice que “hay una razón secreta”, la forma correcta de verlo es esta: sí existen incentivos económicos y presión doméstica (productores estadounidenses han cabildeado históricamente para limitar importaciones), pero eso no convierte automáticamente cada suspensión en una conspiración; normalmente se materializa como debate político y regulatorio, no como un motivo oculto.

En resumen: el factor más determinante en los choques recientes

fue seguridad e inspección; el trasfondo de competencia y costos (tierra, agua, mano de obra) existe, pero no es la explicación técnica directa de las pausas más recientes.

- ◇ **Tomate:** Consolidación de los precios estimados para evitar sanciones por dumping en el mercado norteamericano.

México “tiene que” conocer —y, en ciertos momentos, **controlar y documentar**— los precios de exportación del jitomate hacia Estados Unidos por una razón que no aplica igual para la mayoría de los productos: **el jitomate ha estado, por décadas, bajo lupa antidumping** y bajo esquemas donde el precio es el eje del conflicto. Tan es así que durante años operó el **Tomato Suspension Agreement**, en el que los productores/exportadores signatarios se comprometían a vender en EUA **a un precio igual o superior a un “precio de referencia”** para suspender una investigación antidumping. Cuando ese acuerdo se terminó en 2025, el tema regresó, obviamente, fortalecido: **derechos antidumping** y una batalla comercial que vuelve a colocar el precio como “prueba” y como “arma”. Por eso el jitomate no se trata como “cualquier mercancía”: porque un error de precio, un descuento mal documentado o una venta por debajo de ciertos umbrales puede traducirse en **acusaciones de subvaloración, dumping, sanciones o pérdida de mercado**.

En particular, el **jitomate cherry (y sus semejantes: grape, cocktail, heirloom)** se volvió un punto sensible porque es un segmento premium y altamente competido, donde las variaciones de precio se sienten más y se discuten más. No es casualidad que, tras el fin del acuerdo bilateral, México haya establecido **precios mínimos de exportación** para tomates frescos, incluyendo una categoría específica para cherry/grape/cocktail/heirloom. En palabras simples: con el jitomate —especialmente el cherry— el precio no es solo un dato comercial; es un **dato defensivo**. Conocerlo, controlarlo y respaldarlo con evidencia (contratos, órdenes, facturas, logística, calidad, mermas, condiciones de entrega) es parte de una estrategia de supervivencia y competitividad: proteger el mercado, reducir fricción con la autoridad estadounidense y evitar que la conversación se convierta, otra vez, en una guerra de “precios injustos” donde el costo lo termina pagando toda la cadena productiva mexicana.

- **Trazabilidad:** Se volvió obligatorio que los exportadores demuestren su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en el uso de insumos.

Cuando hoy hablamos de trazabilidad en comercio exterior ya no nos referimos solo a “saber de dónde viene la mercancía”, sino a poder probarlo: qué insumos se usaron, de qué proveedor salieron, bajo qué condiciones laborales y ambientales se produjeron, cómo se transportaron y qué evidencia documental sostiene cada eslabón. Por eso mucha gente lo conecta con los ODS: porque, en la práctica, “alinearse” con los Objetivos no se acredita con declaraciones, sino con datos verificables que demuestran consumo y producción responsable (ODS 12), trabajo decente (ODS 8), acción climática (ODS 13) y protección de ecosistemas (ODS 15). En otras palabras: **la trazabilidad es el lenguaje operativo de la sostenibilidad**; convierte nuestra ética en una prueba defendible ante clientes, auditorías y, cada vez más, ante autoridades.

En el marco mexicano, esta exigencia se vuelve especialmente relevante porque el país está migrando hacia un modelo donde el cumplimiento no se “declara”, sino que se demuestra. Las reformas y ajustes que se han venido impulsando —y lo que se perfila hacia 2026— apuntan a más control, más expediente digital, más consistencia de datos y mayor responsabilidad sobre la cadena de suministro (incluida la validación de contrapartes y la evidencia de la relación comercial).

En paralelo, ciertas medidas operativas recientes refuerzan la misma lógica: pedir más información previa, ordenar registros y obligar a que la empresa tenga su operación “explicable” en términos de datos.

Y si esto fuera solo “tendencia”, bastaría con observarla; pero el punto es que en muchos mercados ya se está traduciendo en obligaciones reales de acceso. Europa, por ejemplo, está empujando reglas que exigen debida diligencia y trazabilidad (incluida geolocalización en ciertas cadenas) para asegurar que productos no estén ligados a deforestación. Estados Unidos, por su parte, ha elevado el estándar de evidencia en temas sensibles como trabajo forzoso, donde la carga práctica recae en la empresa que importa/exporta: si no puede documentar su cadena, enfrenta detenciones y bloqueos.

Y en todo Norteamérica, la dimensión laboral también puede escalar rápidamente bajo los mecanismos de cumplimiento del T-MEC, lo que vuelve la trazabilidad (de proveedor, de planta, de proceso) un seguro preventivo.

Si lo aterrizamos, “trazabilidad + ODS” en tu expediente de comercio exterior significa, al menos: mapear proveedores e insumos críticos, conservar evidencia verificable (contratos, órdenes, certificados, auditorías, declaraciones), probar origen/valor y consistencia documental, y tener un relato de cumplimiento que aguante un cruce de datos. Porque el nuevo juego no es solo mover mercancía: es moverla con

una historia comprobable... y esa historia, cada vez más, decide si tu operación fluye o se detiene.

- Golpe al sector Textil/Confección: El 31 de marzo de 2025 se emitieron oficios (DGFCE 400.2025.029) que pusieron fin a las autorizaciones IMMEX para las fracciones de los capítulos 61, 62 y 63, obligando a estas empresas a operar bajo esquemas de importación definitiva o garantizar contribuciones mediante fianzas.

2. Defensa Comercial: El Frente contra las prácticas desleales del comercio internacional.

Dumping y subvenciones.

El año 2025 fue el de mayor actividad en remedios comerciales de la década. **Las cuotas compensatorias** son un cargo económico (adicional al arancel) que México impone (como todos los países signantes del Código de Conducta contra prácticas desleales -GATT-) a ciertas importaciones cuando se acredita que entran al país en condiciones desleales: principalmente dumping (vender por debajo de su “valor normal” o a un precio artificialmente bajo) o subsidios en el país de origen, y que esa práctica daña o amenaza con dañar significativamente a la industria nacional. Su lógica es sencilla: no prohíben importar, pero buscan “nivelar el piso” para que el productor local no compita contra precios distorsionados por estrategias de desplazamiento o apoyos indebidos.

El proceso, en términos prácticos, suele seguir esta ruta: una rama de producción nacional presenta una solicitud ante la autoridad investigadora; si se admite, se inicia la investigación, se pide información a exportadores/importadores y se analiza si hay dumping/subsidio y daño. Si la evidencia preliminar es fuerte, pueden imponerse cuotas provisionales mientras sigue el análisis; después viene una resolución final que, si confirma la práctica desleal y el daño, fija la cuota definitiva. Normalmente la cuota dura 5 años y se revisa en el último tramo de su vigencia mediante un examen de vigencia (“sunset review”) para decidir si se elimina o se mantiene (y eventualmente se prorroga), si el dumping/subsidio y el daño podrían continuar o repetirse. Además, pueden existir revisiones intermedias (por cambio de circunstancias, nuevos exportadores, etc.) cuando se justifican.

- **Investigaciones Activas:** Se gestionaron 58 publicaciones relacionadas con prácticas desleales. El 63.79% de estas medidas se dirigieron a productos de China, evidenciando una política de protección a la cadena de valor regional (T-MEC). Entre las principales publicaciones destacan:
 - ◊ 18 inicios de investigación
 - ◊ 11 resoluciones preliminares

- ◇ 15 resoluciones finales, 13 de las cuales resolvieron imponer cuota tras la investigación antidumping
- ◇ 2 inicios de revisión
- ◇ 8 exámenes de vigencia
- ◇ 2 avisos de vigencia
- ◇ Los principales productos afectados fueron:
 - Tuberías de acero
 - Sulfato de amonio
 - Cartoncillo
 - Láminas de policarbonato
 - Caucho termoplástico
 - Vigas de acero
 - Clavos de acero en rollo
 - Bicicletas niños y adultos
 - Lámina rolada
 - Vidrio flotado
 - Microalambre
 - Recubrimientos y piezas de cerámica
 - Sosa cáustica
 - Perfiles y barras de aluminio
 - Poliéster fibra corta y resina.
- **Productos Bajo Cuota Compensatoria:** Destacan las resoluciones finales en tubería de acero, sulfato de amonio, calzado, textiles, bicicletas y lámina rolada. El mensaje de la Secretaría de Economía fue claro: “Cero tolerancias a la subvaluación”.
- El **dumping** es, en pocas palabras, cuando un productor extranjero vende en México **a un precio artificialmente bajo** —muchas veces por debajo de su precio “normal” en su propio país, o incluso por debajo de sus costos— con el objetivo de **ganar mercado a cualquier precio**. Al principio puede parecer “una ganga” para el comprador, pero el efecto real es peligroso: esos precios distorsionados pueden **asfixiar** a la industria nacional, cerrar plantas, perder empleos y dejar al país dependiente de un solo proveedor. Y cuando ya no hay competencia, el precio suele subir y el consumidor termina pagando el costo.
Por eso se persigue: no porque México esté en contra de importar, sino porque la competencia debe ser **justa**, no basada en tácticas para “reventar” el mercado. Perseguir el dumping es poner un límite a la trampa: permitir comercio, sí, pero sin permitir que una estrategia de destrucción de competidores se disfrace de libre mercado.

3. Plan México e Industrialización (*Nearshoring vs Reshoring*).

El Plan México se presentó como una *brújula* para atraer inversión porque, en un mundo de **nearshoring** y reacomodo de cadenas de suministro, lo que más busca el capital no es solo “mano de obra” o “ubicación”: busca rumbo, certidumbre y un mapa de aterrizaje, esperemos que este plan le permita al gobierno definir una verdadera política pública que fortalezcan a nuestras industrias y que estas desarrollen patentes propias en donde tenemos un **gran pendiente**. En enero de 2025 el gobierno lo planteó justamente como una estrategia nacional para incentivar la relocalización, fortalecer la industria nacional y orientar el desarrollo regional, es decir, decirle al inversionista: “por aquí es, en esto sí, en esto no, y así lo vamos a facilitar”, aunque a mi parecer es una lista de buenos deseos que le falta estructura.

Uno de sus componentes más visibles son los **Polos de Desarrollo Económico** para el Bienestar: polígonos territoriales con vocación productiva, infraestructura y facilidades administrativas, pensados para concentrar inversión y evitar que el desarrollo ocurra “a ciegas” o solo donde ya estaba.

Y para volverlos atractivos, el Plan presume apoyo fiscal: decretos que otorgan estímulos en estos polos (por ejemplo, esquemas de deducción inmediata de inversión en activo fijo y otros beneficios), con reglas y requisitos para acceder.

Incluso análisis técnicos señalan montos máximos de estímulos contemplados (hasta decenas de miles de millones de pesos), lo cual confirma que no es solo un discurso: hay “zanahoria” fiscal y una apuesta de política industrial.

Ahora, la crítica objetiva —y necesaria— es esta: una brújula no mueve el barco. Puede orientarlo, sí, pero los efectos reales dependen de lo que México logre ejecutar en tierra: energía suficiente y competitiva, infraestructura, agua, seguridad, permisos ágiles, certeza regulatoria, políticas públicas sobre comercio, aranceles y regulación y un **Estado de derecho** que reduzca el costo oculto de operar.

Un Estado de derecho es cuando nadie está por encima de la ley: ni el gobierno, ni la autoridad, ni las empresas, ni los ciudadanos. En la práctica significa tres cosas muy simples:

- Reglas claras y públicas, que no cambian “a capricho”.
- Autoridades que aplican la ley igual para todos, sin favoritismos ni abusos.
- Jueces e instituciones que te protegen, para que, si hay un exceso o una injusticia, puedas defenderte y se corrija.

Dicho en tu estilo: es el ambiente donde puedes invertir, importar, exportar y crecer con certidumbre, porque sabes que el juego se juega

con reglas... y se respetan.

Si los polos se quedan en anuncio [buenas intenciones], el incentivo se vuelve “parche”; si se ejecutan con seriedad, pueden convertirse en **ecosistemas** que amarren inversión, empleo y cadenas de valor. Y ojo: el apoyo fiscal ayuda, pero no sustituye lo esencial; además, implica costo recaudatorio y el riesgo de beneficiar solo a quienes ya tienen *músculo* para cumplir requisitos. En resumen: el Plan México es una señal potente y una estructura útil... pero su éxito no se medirá por la narrativa, sino por la capacidad de convertir esa narrativa en capacidad productiva, competitividad y confianza.

Para el ejercicio 2025 se dio un avance relativamente importante al Plan México al establecer **14 Polos de Desarrollo para el Bienestar** (PO-DECOBI) en zonas que podemos presumir como estratégicas:

- Tapachula, Nezahualcóyotl, Durango, Hermosillo, entre otros
- Con estímulos fiscales masivos:
 - ◊ Deducción inmediata del 100% en activos fijos.
 - ◊ Deducción del 25% en gastos de capacitación para fomentar la educación dual.
 - ◊ Exención de IVA en transacciones al interior de los polos.

4. MoCA MX (Monitor de Comercio de Acero).

Lanzado en febrero de 2025 para rastrear en tiempo real el origen y destino del acero, asegurando que el producto sea “fundido y colado” en la región.

MoCA MX (Monitor de Comercio de Acero en México) es, en términos sencillos, un “tablero público” que puso en marcha la Secretaría de Economía a finales de febrero de 2025 para que el sector —y la autoridad— puedan ver con más precisión cómo se mueve el acero: importaciones y exportaciones, volúmenes por categoría y producto, país de procedencia, fechas y comportamiento histórico. La lógica es muy práctica: si el acero es estratégico y cualquier distorsión pega directo en industria, empleo y cadenas de valor, entonces se necesitaba un instrumento que convirtiera la información en datos: qué entra, de dónde, cuánto, cuándo y cómo cambia la tendencia.

¿Para qué sirve y por qué se publicó? Porque hoy el reto no es solo “importar o exportar”, sino evitar triangulación, dumping y simulaciones de origen, especialmente en un entorno regional donde Estados Unidos y México acordaron monitorear el comercio de acero y aluminio y diferenciar los productos hechos con acero “fundido y colado” en Norteamérica de los que no lo son.

En pocas palabras: MoCA MX es parte de la transición hacia un comercio más “defendible”: con datos actualizados que ayuden a tomar de-

cisiones, detectar incrementos atípicos, sustentar remedios comerciales y darle más certeza a la región. No es un castigo; es un mensaje: en 2026 el que no pueda explicar su acero con evidencia, se va a quedar expuesto.

5. T-MEC: Rumbo a la Revisión 2026.

En 2025, aunque no vimos una lluvia de reformas “espectaculares”, sí vivimos un año de señales. Señales de que la cancha del T-MEC se está endureciendo rumbo a su siguiente gran revisión: ya no basta con “cumplir papeles”; ahora hay que probar de dónde vienen las cosas, cómo se hicieron y bajo qué condiciones se produjeron. Dicho fácil: el comercio exterior dejó de ser solo logística y arancel; se está convirtiendo —por diseño— en un tema de derechos humanos, trazabilidad y reputación país.

En ese contexto, México empezó a aterrizar algo que en el T-MEC ya estaba escrito pero que en 2025 se volvió *operativo para el día a día*: el Mecanismo para Restringir la Importación de mercancías producidas con trabajo forzoso u obligatorio. La propia autoridad lo vinculó expresamente con el artículo 23.6 del capítulo laboral del T-MEC, que obliga a prohibir la importación de bienes hechos “en todo o en parte” con trabajo forzoso.

¿Qué cambió en 2025? Que el mecanismo dejó de ser una idea “de tratado” y se volvió trámite vivo: **se habilitó el apartado de STPS dentro de VUCEM para recibir solicitudes de investigación de particulares**, y se explicó que, presentada la solicitud, la autoridad inicia el procedimiento para determinar si existe o no trabajo forzoso en esa cadena.

Más adelante, hacia finales de 2025, hubo además ajustes/actualizaciones al procedimiento vía publicación en DOF (edición vespertina) reportadas por repositorios jurídicos y análisis especializados, reforzando facultades y reglas de implementación.

Y aquí entra Xinjiang (China), porque no es un tema “de moda”: es un foco rojo global. Lo que ha ocurrido ahí —según evaluaciones públicas de organismos internacionales— incluye preocupaciones serias por detenciones masivas y esquemas de coerción que, por su propia naturaleza, contaminan cadenas de suministro: cuando un sistema productivo se mezcla con coerción estatal, “la evidencia” se vuelve difícil, la trazabilidad se rompe y el riesgo se vuelve sistémico.

Por eso Estados Unidos empujó tan fuerte esta agenda con la UFLPA: estableció una presunción en contra para bienes hechos total o parcialmente en Xinjiang (o vinculados a entidades listadas), y priorizó sectores como algodón, tomates y polisilicio, entre otros. Ello nos obliga a demostrar la inexistencia de esta terrible práctica y fortalece el tema de la trazabilidad.

Entonces, cuando México activa su propio mecanismo, el mensaje para la empresa mexicana es directo: si tú no haces debida diligencia, alguien más la hará por ti—en la aduana, en una auditoría, o en la frontera

del cliente.

La otra batalla de 2025 —más estratégica que mediática— fue elevar la conversación sobre contenido regional y sustitución de importaciones, como defensa inteligente, no como capricho. En la explicación del Plan México, el objetivo es empujar cadenas de valor en sectores críticos: subir contenido nacional, sustituir importaciones (especialmente las que vienen de Asia) y consolidar proveeduría regional. El propio documento habla de incrementar contenido nacional en cadenas globales (incluyendo automotriz y electrónica), y lo aterriza con metas por sector: por ejemplo, aumentar contenido por sustitución de importaciones de componentes (incluidos electrónicos para vehículos) y, en otros rubros, sustituir importaciones por montos multibillonarios.

Traducido a “lenguaje de trinchera”: esto sirve también para blindarnos contra lo que no debemos normalizar en el mercado mexicano: subvaluación, productos de mala calidad, prácticas desleales, y ahora —cada vez con más fuerza— productos que arrastran detrás explotación laboral.

En resumen: 2025 fue el año en que se empezaron a acomodar las piezas rumbo a la negociación del T-MEC. No fue tanto “reforma”, fue preparación: reglas, mecanismos, narrativa y presión internacional. Y si algo no podemos minimizar es esto: el nuevo comercio exterior no solo pide eficiencia; pide prueba, pide origen, pide ética verificable. Y eso, aunque suene duro, también es una oportunidad: quien se adelante a estas exigencias no solo va a sobrevivir... va a liderar.

6. La Reingeniería de la Fiscalización (Plan Maestro 2025).

La fiscalización dejó de ser aleatoria para volverse predictiva.

- Inteligencia Artificial en Aduanas: La ANAM y el SAT implementaron modelos de riesgo basados en análisis de datos para detectar discrepancias en el valor declarado y origen de las mercancías.

Cuando en 2025 se empezó a hablar con más fuerza de “Inteligencia Artificial en Aduanas”, no se trató de robots tomando decisiones “mágicas”, sino de algo más frío —y más contundente—: modelos de riesgo que cruzan grandes volúmenes de datos para encontrar patrones, inconsistencias y anomalías en milésimas de segundo. El SAT ya lo venía anunciando desde su planeación institucional: usar analítica de grafos y machine learning para clasificar riesgos, detectar redes de evasión/elusión y encontrar inconsistencias asociadas a contrabando y empresas fachada, ellos le llamaron semaforización. En comercio exterior eso aterriza en focos muy claros: subvaluación por incorrecta valoración aduanera, mala clasificación arancelaria, declaraciones inconsistentes en pedimentos, y mal uso de beneficios por tratados con veri-

ficación de origen.

Del lado de la ANAM, el plan 2025 fue de modernización más fiscalización rigurosa, con énfasis en combatir subvaluación, evasión y contrabando, y en digitalizar para reducir discrecionalidad.

Y en lo operativo, se ha hablado de dos líneas técnicas concretas: (1) una “capa” de IA para validación y calidad de datos del pedimento, que ayuda a identificar prácticas de llenado y mejorar la consistencia de la información, con el objetivo de fortalecer análisis de riesgos en subvaluación y uso indebido de fracciones.

(2) el despliegue de revisión no intrusiva (rayos X / rayos gamma) con apoyo de IA para detectar patrones anómalos y alimentar centros de monitoreo, en el marco de una estrategia de trazabilidad y control.

¿Y por qué muchos le llaman “reingeniería”? Porque no es una mejora cosmética: es cambiar el modelo mental de la aduana. Antes, gran parte del control dependía del “ojo humano” y de revisiones caso por caso; ahora el enfoque es sistémico: primero los datos, luego el riesgo, luego la selección. Se rediseña el proceso para que el control sea predictivo (anticipar dónde está el fraude) y no solo reactivo (castigar después). Y eso implica una consecuencia inevitable para el usuario: *tu* operación ya no se evalúa por “un documento aislado”, sino por coherencia total entre pedimento, valor, proveedores, CFDI, logística, origen, inventarios y capacidad operativa.

¿Qué implica “contra los usuarios” (en lo práctico y sin dramatismos)?
Tres cosas:

Tolerancia mínima a inconsistencias: si el valor declarado no cuadra con tus facturas, tus pagos, tus CFDI o tu comportamiento histórico, el sistema lo va a detectar, de ahí la importancia de la entrada en vigor del Manifiesto de Valor Electrónico.

Origen bajo lupa real: no basta decir “aplica tratado”; hay que sostenerlo con evidencia y trazabilidad de insumos/proceso, porque el modelo aprende dónde se suele simular.

Cumplimiento como estrategia, no como trámite: quien tenga expedientes limpios, datos consistentes y proveedores controlados va a pasar con menos fricción; quien opere “al límite” va a vivir en revisión, requerimientos y costos de demora.

En resumen, esta “IA” es la formalización de una verdad que muchos no quieren aceptar: la aduana moderna ya no discute opiniones, discute datos. Y por eso, en 2026, el comercio exterior mexicano se divide en dos tipos de empresas: las que todavía operan para “sacar” la mercancía... y las que operan para defender su operación.

7. Resolución de Modificaciones a las RGCE 2025.

El año 2025 se caracterizó por una actividad normativa intensa, con siete resoluciones de modificaciones que transformaron la operatividad diaria.

Debemos recordar que las reglas generales de comercio exterior se publican cada año, cuya resolución contiene los procedimientos que le han sido ordenados por la legislación (tal es el caso de la regla 4.3.21 -sobre operaciones virtuales-), así como los criterios del SAT y por ende de la ANAM sobre los apartados legales que así lo requieren, tal es el caso de los requisitos para obtener los padrones o el registro de las empresas certificadas y sus causales de cancelación.

En un sentido muy estricto, las RGCE son una forma simple pero efectiva de “legislar” sobre el cómo hacer aduanas en México, cómo se fiscalizan y cómo, cada vez menos, se les otorga mecanismos de facilitación. Así la resolución 2025 (enero-diciembre) presentó 7 modificaciones a lo largo del año, cuyo contenido es el siguiente.

1ª Resolución (7 de abril)

- **Transferencia de Autoridad:** La Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM) asumió formalmente las funciones de registro de cuentas bancarias y la conciliación de fideicomisos.
- **Mensajería y Paquetería:** Se eliminaron parcialmente las restricciones de valor y ciertas fracciones específicas para facilitar el despacho en este sector.
- Hoy la utilización de este mecanismo de facilitación opera en envíos cuyo valor no puede superar los 2,500 dólares, y estás sujeto a las siguientes condiciones:
 - ◇ Envíos mayores a 1,000 dólares requiere padrón de importadores
 - ◇ NO se permiten envíos parcializados cuyo conjunto rebasen los 2,500 dólares si las mercancías están sujetas al cumplimiento de las NOM's de seguridad
 - ◇ Se requiere la declaración formal de los productos
 - ◇ NO se permite la utilización de este esquema cuando los bienes están sujetos a regulaciones y restricciones no arancelarias
 - ◇ En todo caso, están sujetos al pago de diferentes tasas arancelarias, según el valor del envío y el origen.
- **NICO:** El Número de Identificación Comercial (NICO) se integró oficialmente como parte del Anexo 19.

Como sabemos el Anexo 19 lista los campos del pedimento que están sujetos al pago de una multa por presentarse con error u omisión, lo que conocemos como la multa por datos inexactos. Como la Ley Aduanera es una ley fiscal, su cumplimiento obedece a la lectura puntual de lo que se diga, es decir, pertenece al derecho positivo y entonces es conforme a la letra por lo que al no contemplar el NICO (los dígitos 9 y 10 de la

clasificación arancelaria) en el anexo 19, no era un tema de multa, pero a partir de esta fecha ya lo es. ¿Por qué?

Es posible que sea un tema estratégico más que recaudatorio, pues en todo se está presentando una **tendencia en el poder del dato**, que está sustituyendo rápidamente al poder del papel o información digital, esto gracias a la evolución de la inteligencia artificial, por lo que sería, entonces, el mecanismo para evitar que el sistema se llene de basura [garbage in] por el consecuente garbage out.

En la era moderna, **el dato es el nuevo idioma del poder** porque es lo único que permite decidir con precisión en un mundo que ya no se mueve por intuición, sino por velocidad, volumen y riesgo, y esto es global y no solamente de la fiscalización mexicana. Un dato no es un “papel escaneado” ni una carpeta digital bien organizada e integral: es una unidad de información estructurada, comparable, trazable y cruzable; es lo que te permite responder preguntas duras: ¿esto es real?, ¿cuadra?, ¿se repite?, ¿dónde está la anomalía?, ¿qué probabilidad hay de que exista fraude o error? Por eso el dato vale más que mil documentos: porque el documento puede existir y aun así estar desconectado de la realidad; **el dato, cuando está bien construido, describe la realidad y la hace verificable.**

Esa es la razón por la que la “glosa” de documentos —la revisión manual, una por una, como si el mundo siguiera siendo de papel— está pasando de moda. No porque la evidencia documental deje de importar, la materialidad es una de las dos palabras que más se nos repetirán [la otra es trazabilidad], sino porque hoy la autoridad, las empresas y los mercados ya no basan su análisis en los expedientes en sí: analizan coherencias. Lo que pesa es la consistencia entre valor, origen, pagos, logística, inventarios, proveedor, capacidad operativa, recursos y comportamiento histórico.

El dato permite ver patrones; el patrón permite detectar riesgo; y el riesgo define decisiones. En comercio exterior esto es determinante: quien entienda que su operación debe ser explicable en datos —no solo en papeles digitales— tendrá continuidad, agilidad y defensa. Quien se quede en el viejo paradigma de “tengo documentos” descubrirá que el mundo nuevo no pregunta si tienes archivos: pregunta si tu historia cierra cuando se cruza en un sistema.

2ª Resolución (12 de mayo)

- **Garantías Aduaneras:** Se modificaron las claves para la exención (“EX”) y el uso (“GA”) de Cuentas Aduaneras de Garantía, estrecha-

mente vinculadas al cumplimiento de Precios Estimados.

3ª Resolución (29 de mayo)

- **Control de Arribos en operaciones de depósito fiscal:** Se estableció un plazo de 20 días para el arribo de mercancía amparada con Carta Cupo (regla 4.5.7.); de lo contrario, la mercancía se considera ilegal (ya no puede ser recibida por el Almacén General de Depósito y debe regularizarse). Se publicó en las reglas como *la antesala* a la reforma del artículo 119 de la Ley Aduanera que se presentó el 19 de noviembre del 2025 para tener vigencia jurídica a partir del 2026.

Anteriormente, cuando la mercancía llegaba con posterioridad a los 20 días naturales, se le permitía el acceso al Almacén General de Depósito manteniendo el régimen, sin mayor complicación.

- **Fomento Cultural:** Se regularon las facilidades para la exportación temporal de artesanías bajo la regla 4.4.7. Yo creo que siempre existió este mecanismo de exportación para su retorno, pero quizá el gobierno quería de alguna forma identificar con publicidad estas operaciones y fomentar que los artesanos mexicanos participen en ferias y exposiciones mundiales.

4ª Resolución (28 de julio)

- **Ajuste Arancelario en E-commerce:** A partir del 15 de agosto, la Tasa Global para empresas de mensajería y paquetería aumentó significativamente, pasando del 19% al 33.5%.

5ª Resolución (21 de octubre)

- **Facilitación al Pasajero:** Se incrementó la franquicia y el equipaje permitido (Regla 3.2.3.), autorizando hasta 3 celulares, 2 tablets y 2 laptops, elevando el monto a 500 dólares en frontera. Adicional a la franquicia general, se dieron facilidades para el programa paisano que por la época vienen de visita masiva. Así mismo, se aclaró que se podían presentar dos franquicias, tanto para los habitantes fronterizos como los del interior del país, en un mismo vehículo.
- **Eventos Internacionales:** Se incorporaron reglas específicas para la importación temporal de mercancías destinadas a la Copa Mundial de la FIFA, permitiendo la operación aduanera únicamente por 20 aduanas, y acotando que las mercancías que se accidenten en territorio nacional durante su estadía podrán destruirse para cancelar el retorno, presentando las notificaciones reglamentarias.
- **Prórroga PACIC:** La vigencia de las facilidades del Paquete Contra la Inflación y la Carestía (PACIC) se extendió hasta marzo de 2026, esto es, se extiende el uso de la importación de la canasta básica exenta de arancel siempre que se cuente con el padrón de importadores respectivo.

- **Padrón de importadores:** Se hacen precisiones
- **Rectificación:** Ajustes en la regla 6.1.1. para la rectificación de pedimentos.
- **Cuadernos ATA:** Se hacen precisiones. Los **Cuadernos ATA (ATA Carnet)** son, en esencia, el “pasaporte” de ciertas mercancías que **entran y salen temporalmente** de un país **sin pagar** (de inicio) **aranceles e impuestos**, siempre que regresen en el plazo y condiciones autorizadas. Nacen del **Sistema ATA** (Convenios **ATA** y **Estambul/Istanbul**), que permite la admisión temporal con un **solo documento** respaldado por una **cadena internacional de garantía**; “ATA” viene de *Admission Temporaire / Temporary Admission*. En la 5ª modificación el SAT “apretó” y profesionalizó el esquema: (i) ajustó la regla de **autorización/prórroga** de la asociación garantizadora y expedidora (ficha **147/LA**), (ii) creó **obligaciones nuevas** para esa asociación (regla **3.6.13.**), como **garantía anual, sistema automatizado** de control y reporte, (iii) incorporó avisos formales: **envío de información previa** de mercancías que entrarán con ATA (ficha **148/LA**) y **reporte mensual** detallado de operaciones (ficha **149/LA**), y (iv) añadió causales de **cancelación** de la autorización (regla **3.6.14.**). Estas reglas y trámites entraron en vigor el **1 de noviembre de 2025**, y el reporte mensual empezó a presentarse a partir del **1 de diciembre** con la información de noviembre.

6ª Resolución (23 de octubre)

- **T-MEC y de minimis:** Se estableció el mecanismo operativo para el pago anticipado de mercancías sujetas a las reglas de minimis bajo el tratado. Esto permite que las empresas de mensajería pudieran pagar y determinar las contribuciones en los pedimentos T1, de forma periódica, implicando un mecanismo relativo de simplificación.

Ese “pago anticipado” no es un impuesto nuevo, ni significa que el importador “pague antes de comprar”. Se refiere a una facilidad operativa que México incorporó para envíos de entrega rápida (mensajería/paquetería) provenientes de países T-MEC: permitir que la empresa registrada determine y pague las contribuciones de manera periódica (en bloque) y antes de presentar físicamente los envíos ante la aduana para su despacho, incluso después de las 18:00 horas. La lógica es simple: si el flujo de paquetería ya no se detiene, la aduana tampoco debería detenerse por horario, y el cobro puede “cerrarse” por periodos para acelerar el cruce.

¿En qué casos aplica? La propia regla lo relaciona a las mercancías del esquema T-MEC de la regla 3.7.35., fracción III, incisos a) y b): envíos de bajo valor donde (a) pueden ir sin IGI e IVA si cumplen condiciones y pagan DTA, o (b) pueden causar contribuciones con tasa global cuando rebasan el umbral de ese inciso, siempre bajo condiciones del procedimiento

simplificado.

Se publica porque el T-MEC prevé que cada Parte permita determinación periódica y pago de aranceles/impuestos en envíos de entrega rápida; México lo “aterriza” para que las empresas de mensajería registradas puedan pagar por adelantado en términos prácticos (pago previo a la presentación) y así despresurizar horarios, liberar más rápido, y ordenar el comercio electrónico. En la práctica, para los usuarios esto significa dos cosas: (1) mayor velocidad si la mensajería tiene controles sólidos y datos correctos, y (2) mayor disciplina, porque si el dato de valor/origen/clasificación falla, la autoridad tendrá más trazabilidad para ajustar, requerir o sancionar.

7ª Resolución (16 de diciembre)

- **Manifestación de Valor:** Obliga a entregar el formato E2 digital al agente aduanal si no tiene acceso al portal.
 - ◊ **Prórroga:** Se extiende al 31 de marzo de 2026 el plazo para cumplir con la Manifestación de Valor electrónica (Transitorio 15º). Esta prórroga no debe entenderse como el no generarla y entregarla, sino que se puede hacer tanto a través de la VUCEM como digitalmente al AA, pero no le quita la posibilidad a la autoridad de solicitarla durante sus facultades. Y se elimina la multa por la presentación espontánea de correcciones o ampliaciones a los documentos adjuntos de la MdV.
- **Corredor Interoceánico:** Facilidades para la exportación de químicos (fracciones 2815) desde Coatzacoalcos, exigiendo CFDI y comprobación de materialidad.

REFORMAS 2026

Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2026

La **Ley de Ingresos de la Federación (LIF)** es la norma que, cada año, autoriza y define **cuánto y de dónde va a obtener recursos el Gobierno Federal** para financiar sus funciones: principalmente impuestos (ISR, IVA, IEPS), derechos, productos, aprovechamientos, ingresos petroleros y endeudamiento, entre otros. Su importancia es enorme porque **marca la ruta financiera del país**: fija metas de recaudación, establece reglas y estímulos aplicables en ese ejercicio, puede incluir disposiciones transitorias que ajustan la operación fiscal, y envía un mensaje directo a empresas y contribuyentes sobre el enfoque de la autoridad: **qué va a cuidar, qué va a fiscalizar con más fuerza y qué sectores considera estratégicos**. En pocas palabras: la LIF es el “presupuesto de entrada”; sin ella, el Estado no puede planear ni sostener legalmente su gasto.

El Decreto por el que se expide la Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2026, se publicó el 7 de noviembre de 2025, misma que establece la estructura de financiamiento del Estado, con un ingreso estimado total de **\$10,193,683.7 millones de pesos**. En 2025 fueron de **9,302,015.8 millones de pesos** (es decir, **~9.302 billones**), lo que representa un incremento del 9.57%.

Los números clave de la LIF son:

- **Tipo de cambio (MXN/USD): 18.9 pesos por dólar al cierre de 2026 y 19.3 promedio** del año.
- **Inflación: 3.0% anual al cierre** (diciembre 2026).
- **PIB (crecimiento real): rango 1.8% a 2.8%**; y una **estimación puntual de 2.3%** para efectos de finanzas públicas.
- **Barril de petróleo: 54.9 dólares por barril**, como **precio promedio de la Mezcla Mexicana de Exportación** en 2026.

A continuación, se detallan los ejes críticos para el comercio exterior y el ámbito fiscal.

1. Comercio Exterior y Operación Aduanera

La Ley contempla ingresos específicos y facultades ejecutivas que impactan directamente el flujo de mercancías:

- **Recaudación por Importación:** Se estima un ingreso de **\$254,756.8 millones de pesos** por impuestos a la importación. Cabe destacar que la estimación para impuestos a la exportación se mantiene en **0.0**.
 - ◊ Para el ejercicio 2025, el monto proyectado en este rubro fue de 151,789.7 millones de pesos, es decir, 59.5% más para este 2026.

Me parece que es digno de resaltar que, si el incremento arancelario busca la sustitución de importaciones, este incremento lo contradice. Debemos recordar que estos aranceles no sólo impactan a las importaciones definitivas, sino también a las del Recinto Fiscalizado Estratégico al que le sujetaron al pago de impuestos y, desde luego, a las importaciones temporales (IMMEX) que exporten a los territorios del T-MEC, TLCUE, TLCAELC y ACC, por las disposiciones que en cada uno de esos tratados se contempla para inhibir la participación de insumos, partes y componentes importados fuera de la región, estrategia que busca crear valor en sus territorios.

- **Exenciones Estratégicas:** Se ratifica la exención del pago del **Derecho de Trámite Aduanero (DTA)** para la importación de gas natural.
- **Ajustes Arancelarios:** El Congreso aprueba las modificaciones realizadas por el Ejecutivo a la **Tarifa de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (TIGIE)** efectuadas durante 2025.
- **Incentivos por Bienes Adjudicados:** Se ratifican convenios con entidades federativas sobre incentivos derivados de bienes que pasen a propiedad del Fisco Federal provenientes de comercio exterior o abandonados.
- **Recursos para Control Aduanero:** Se proyectan **\$3,496.9 millones de pesos** provenientes del programa para el mejoramiento de medios de informática y control de las autoridades aduaneras.

2. Vertiente Fiscal y Estímulos

Para el estrategia fiscal, la LIF 2026 introduce mecanismos de cumplimiento y estímulos:

- **Retorno de Capitales:** Se establece un beneficio para personas físicas y morales con recursos generados en el extranjero que retornen al país al 8 de septiembre de 2025.
 - ◇ **Tasa Preferencial:** Se aplicará una tasa del **15%** de ISR sobre el monto total retornado, sin deducciones.
 - ◇ **Condiciones:** Los recursos deben retornar a más tardar el **31 de diciembre de 2026** e invertirse en territorio nacional por al menos **3 años**.
 - ◇ **Destinos de Inversión:** Se consideran válidos la Adquisición de bienes nuevos de activo fijo, el pago de pasivos federales, inversión en bonos de deuda, infraestructura (carreteras, puertos, trenes) y producción farmacéutica o alimentaria.
- **Tasa de Retención de ISR por Intereses:** Se establece una tasa de retención anual del **0.50%** sobre el capital que dé lugar al pago de intereses.

- **Tasas IVA:** Se ratifica la aplicación de la **tasa del 0%** a la enajenación de productos para la gestión menstrual. Los productos a los que se refiere son **prendas o insumos de gestión menstrual**, como:
 - ◊ **Calzones menstruales** (reutilizables),
 - ◊ **Discos menstruales** (reutilizables o desechables), según se haya especificado en la lista.

3. Proyecciones y Endeudamiento

- **Endeudamiento Neto:** Se autoriza un techo de endeudamiento neto interno de hasta **1 billón 858 mil millones de pesos** y un endeudamiento externo de hasta **15 mil 500 millones de dólares**.
- **Recaudación Federal Participable:** Se estima en **5 billones 339 mil 634 millones de pesos**, cifra clave para las participaciones a estados y municipios.
- **Estímulo fiscal 100%** Se otorga un estímulo fiscal a las personas físicas y morales cuyos ingresos totales en el ejercicio fiscal 2024, para los efectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, no hayan excedido de 300 millones de pesos y que tengan a su cargo créditos fiscales firmes o consentidos, cuya administración y recaudación corresponda al SAT o ANAM.

El estímulo fiscal será aplicable respecto de multas impuestas por infracciones a las disposiciones fiscales, aduaneras y de comercio exterior, incluidas las multas con agravantes, recargos y gastos de ejecución.

4. Transitorios

En la Ley de Ingresos de la Federación 2026 (publicada en el DOF el 07-11-2025) hay pocos artículos transitorios que realmente “tocan” al comercio exterior de forma directa. Los que, en mi opinión, sí impactan (aduanas, importaciones, litigio fiscal y cumplimiento) son:

- **Transitorio Décimo Segundo, regularización de** vehículos usados de procedencia extranjera. Aquí el mensaje es claro: sigue vivo el esquema de regularización, y se amarra su operación presupuestal con reglas de entrega de recursos a municipios, y con coordinación de autoridades (incluida ANAM). Para comercio exterior, esto importa porque mantiene una “válvula” que mueve flujos, decisiones y controles en frontera, y obliga a que la autoridad tenga información integrada para seguir fiscalizando ese universo.
- **Transitorio Vigésimo Segundo, estímulo fiscal** que también cubre multas aduaneras, comercio exterior y cuotas compensatorias. Este es de los transitorios más relevantes para nosotros, porque sí se mete a la cancha aduanera: crea un estímulo fiscal (con reglas y condiciones) para contribuyentes con ingresos hasta 300 millones, y expresamente dice que puede aplicar a multas aduaneras y de

comercio exterior, además de multas por incumplimientos en cuotas compensatorias (remedios comerciales). En pocas palabras: la autoridad abre una puerta para “ponerse al corriente”, pero al mismo tiempo exige orden, trazabilidad y disciplina documental.

- **Transitorio Vigésimo Sexto, destino de recursos** del Derecho de Trámite Aduanero (DTA) al SAT. Este transitorio amarra el financiamiento: los recursos recaudados conforme al artículo 49 de la Ley Federal de Derechos (en la práctica, el DTA) se destinarán al SAT, una vez disminuida la contraprestación prevista en el artículo 16 de la Ley Aduanera. Traducido a lenguaje operativo: si se habla de “reingeniería” aduanera, aquí está una pieza del rompecabezas: sin dinero etiquetado, no hay modernización real (tecnología, análisis de datos, sistemas, controles).
- El **Vigésimo Noveno Transitorio** establece que, **para efectos del primer párrafo del artículo 144 del CFF**, los contribuyentes que a **partir del 1 de enero de 2026** interpongan en tiempo y forma el **recurso de revocación** podrán **constituir la garantía del interés fiscal dentro de un plazo de seis meses**, contado desde la presentación del recurso. Y agrega una regla clave: **si el recurso se resuelve antes de que venza ese plazo**, entonces la garantía debe constituirse **en 10 días** siguientes a aquel en que surta efectos la notificación de la resolución.

De esta forma para 2026, la estrategia de comercio exterior debe alinearse con el cumplimiento estricto de las nuevas reglas de retorno de capital y el aprovechamiento de las ratificaciones arancelarias, manteniendo un monitoreo constante sobre las reglas de carácter general que emita el **SAT** para la aplicación de estos beneficios.

CONCEPTO	Ingreso Estimado
TOTAL	10,193,683.7
1. Impuestos	5,838,541.1
11. Impuestos Sobre los Ingresos:	3,070,149.1
01. Impuesto sobre la renta.	3,070,149.1
12. Impuestos Sobre el Patrimonio.	0.0
13. Impuestos Sobre la Producción, el Consumo y las Transacciones:	2,370,732.7
01. Impuesto al valor agregado.	1,589,069.0
02. Impuesto especial sobre producción y servicios:	761,501.9
01. Combustibles automotrices:	473,279.1
01. Artículo 2o., fracción I, inciso D).	432,487.9
02. Artículo 2o.-A.	40,791.2
02. Bebidas con contenido alcohólico y cerveza:	81,518.8
01. Bebidas alcohólicas.	27,780.2
02. Cervezas y bebidas refrescantes.	53,738.6
03. Tabacos labrados y otros.	62,097.5
04. Juegos con apuestas y sorteos.	5,024.7
05. Redes públicas de telecomunicaciones.	8,406.8
06. Bebidas energizantes.	100.2
07. Bebidas saborizadas.	75,290.0
08. Alimentos no básicos con alta densidad calórica.	42,856.1
09. Plaguicidas.	2,148.0
10. Combustibles fósiles.	10,517.7
11. Videojuegos con violencia.	183.0
03. Impuesto sobre automóviles nuevos.	20,161.8
14. Impuestos al Comercio Exterior:	254,756.8
01. Impuestos al comercio exterior:	254,756.8
01. A la importación.	254,756.8
02. A la exportación.	0.0
15. Impuestos Sobre Nóminas y Asimilables.	0.0
16. Impuestos Ecológicos.	0.0
17. Accesorios de impuestos:	135,769.4
01. Accesorios de impuestos.	135,769.4
18. Otros impuestos:	7,070.4
01. Impuesto por la actividad de exploración y extracción de hidrocarburos.	7,070.4
02. Impuesto sobre servicios expresamente declarados de interés público por ley, en los que intervengan empresas concesionarias de bienes del dominio directo de la Nación.	0.0
19. Impuestos no comprendidos en la Ley de Ingresos Vigente, Causados en Ejercicios Fiscales Anteriores Pendientes de Liquidación o Pago.	62.7

Presupuesto de Egresos de la Federación 2026

El **Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF)** es el documento legal que, cada año, autoriza **en qué y cuánto puede gastar** el Gobierno Federal: programas sociales, salud, seguridad, educación, infraestructura, aduanas, tecnología, subsidios, inversiones, salarios, etc. Es la “otra cara” de la Ley de Ingresos (LIF): si la LIF dice **de dónde sale el dinero**, el PEF define **a dónde se va** y con qué prioridades. Su importancia es práctica y estratégica: revela el rumbo real del gobierno (no solo el discurso), determina la capacidad operativa de las dependencias —incluida la fiscalización y el control aduanero— y anticipa dónde habrá más inversión pública, más vigilancia o más presión regulatoria. En pocas palabras: el PEF es el mapa del gasto, y ese mapa termina impactando directamente a empresas, sectores y regiones.

El PEF 2026, publicado en el DOF el 21 de noviembre de 2025, establece el marco financiero y operativo que regirá la actividad económica nacional a partir del 1 de enero de 2026. Para los actores del comercio exterior, este documento no solo es una asignación de recursos, sino una hoja de ruta estratégica.

1. Eje de Comercio Exterior: Estrategia, Promoción y Actos de Fiscalización

Dentro del presupuesto, el comercio exterior se articula a través de programas específicos de la Secretaría de Economía y otros ramos transversales:

- **Promoción y Atracción de Inversión:** Se asignan recursos específicos para el programa **F019 “Promoción del comercio exterior y atracción de inversión extranjera directa”**, fundamental para la competitividad de las empresas exportadoras, orientado a producción y competitividad de los sectores agroalimentarios y pesqueros.
- **Defensa Comercial y Tratados:** El programa **P023** se enfoca en la “**Negociación, administración y defensa de Tratados y Acuerdos Internacionales de comercio e Inversión**”, garantizando que México mantenga su posición en el T-MEC y otros acuerdos globales, cuyo enfoque será la competitividad en sectores primarios (agroalimentario y pesquero), beneficiando, primordialmente, a los pequeños productores.
- **Logística e Infraestructura:** El presupuesto contempla la inversión en proyectos ferroviarios de carga y pasajeros, incluyendo el **Tren Maya**, y el mantenimiento de infraestructura de carreteras y caminos, elementos críticos para la cadena de suministro internacional.
- El presupuesto contempla a la **Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones**, la cual acorde a las reformas de la Ley Aduanera,

es el organismo encargado de participar con las autoridades aduaneras en materia informática y de tecnologías de la información para la gestión tecnológica, o para el análisis de datos, lo que permitirá —a partir del análisis de la información— crear modelos de riesgo para el ejercicio de facultades.

La **Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones (ATDT)** quedó creada formalmente al incorporarse a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (se adicionó el artículo 42 Ter), donde se le asignan funciones muy amplias: políticas de gobierno digital, tecnologías de la información, interoperabilidad de bases de datos, análisis de datos del gobierno, identidad/ciudadanía digital (incluido un mecanismo único de autenticación ligado a la CURP), lineamientos de datos abiertos, y también la política de telecomunicaciones y radiodifusión, además de protocolos de seguridad de la información.

Es una dependencia ya operando, su Reglamento Interior se publicó en el DOF (24 de enero de 2025) y además ya fue reformado (por ejemplo, el 3 de septiembre de 2025), lo cual confirma vida institucional y ajustes de diseño.

En 2025 la ATDT aparece como autoridad emisora de instrumentos normativos (por ejemplo, lineamientos en materia de datos abiertos), algo que normalmente solo ocurre cuando una institución ya está funcionando “en serio”.

¿Por qué la Ley Aduanera 2026 la mete en el juego? Porque la reforma adicionó un mandato directo: las autoridades aduaneras deberán celebrar convenios con la ATDT “en materia informática y de tecnologías de la información” para la gestión tecnológica y/o para el análisis de datos. Es decir: el mensaje es que la aduana deja de verse como ventanilla de documentos y se consolida como plataforma tecnológica y de analítica.

Y esto no lo dejaron abierto: el decreto entra en vigor el 1 de enero de 2026 y fija un plazo para aterrizarlo: esos convenios deberán firmarse a más tardar dentro de 180 días naturales a partir de la entrada en vigor.

Finalmente, sobre el Paquete de Egresos 2026: en el Presupuesto de Egresos ya aparece la ATDT identificada como Ramo 55, con asignaciones por programa (por ejemplo, se listan G023 y P060), lo que confirma que tiene estructura presupuestal propia para ejecutar su agenda.

En términos reales, esto implica que la apuesta no es retórica: hay dinero y arquitectura institucional para empujar la digitalización y el gobierno basado en datos... y **en aduanas eso normalmente se traduce en más cruces de información, más trazabilidad y más capacidad de detectar inconsistencias en valor/origen/operaciones**, a una velocidad que el “expediente bonito” ya no alcanza a defender por sí solo.

2. Marco Jurídico y Administrativo

El PEF 2026 se fundamenta en un andamiaje legal estricto que las empresas deben conocer para anticipar cambios en la gestión pública:

- **Fundamento Legal:** La ejecución del gasto se rige por la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley Federal de Austeridad Republicana y la Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- **Interpretación y Control:** La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la **Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno** son las autoridades facultadas para interpretar este Decreto para efectos administrativos.

La Secretaría **Anticorrupción y Buen Gobierno** es, en esencia, la dependencia del Ejecutivo encargada de poner orden, integridad y controles dentro del gobierno federal: define y conduce la política pública de integridad pública, evaluación de la gestión, modernización, contrataciones públicas, transparencia, rendición de cuentas, fiscalización y combate a la corrupción en la Administración Pública Federal.

En lo operativo, su “caja de herramientas” incluye emitir normas de control interno y de compras públicas, y también investigar y auditar (incluso auditorías de gabinete y electrónicas) a dependencias y entidades; coordina y evalúa el sistema de control interno, impulsa mecanismos preventivos y participación ciudadana, y participa en la coordinación del Sistema Nacional Anticorrupción y del Sistema Nacional de Fiscalización.

Pero, además, se le asignó la tarea de formar parte del **Consejo Asesor** que se incorporó a la Ley Aduanera para este 2026, encargado de **revisar la actuación de los Agentes Aduanales** ante su nuevo rol, que bien pudiera decir, el oficial de cumplimiento normativo de los usuarios de sus servicios.

- **Continuidad Operativa:** El artículo tercero transitorio permite adecuaciones por reformas jurídicas que creen o modifiquen estructuras administrativas, asegurando la continuidad de las operaciones gubernamentales.

3. Perspectiva Fiscal y de Gasto Público

Para el ejercicio 2026, las cifras macroeconómicas proyectadas impactan el entorno fiscal del contribuyente:

- **Gasto Neto Total:** Se aprueba un monto de **\$10,193,683,700,000**, el cual debe corresponder al total de ingresos aprobados en la Ley de Ingresos.
- **Déficit Presupuestario:** Se prevé un déficit de **\$1,393,770,634,695**, lo que sugiere un monitoreo constante de la recaudación fiscal para mantener el equilibrio financiero.
- **Reglas de Adjudicación:** El Anexo 9 del Decreto establece los montos máximos para adjudicación directa e invitación restringida en ad-

quisiciones y servicios, cifras que no incluyen el IVA y son vitales para proveedores del sector público.

- **Fiscalización aduanera y de comercio exterior:** Se destaca que a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), se le ha designado un total de **\$26,792,115,351** pesos en el presupuesto, los cuales serán distribuidos entre sus diversas unidades administrativas. Dentro de la SHCP, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) es una de las unidades responsables relacionadas con funciones de comercio exterior, particularmente en la comprobación aduanera y parte de la recaudación vinculada a importaciones y exportaciones, misma que tiene destinada para 2026, una vigilancia constante y más estricta a los importadores y/o exportadores.
- **Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones,** para ejercer sus atribuciones, entre otras las que convengan con las autoridades aduaneras, se le asigna un gasto de **\$3,852,669,660 pesos.**

4. Entidades Estratégicas y Energía

El comercio exterior depende intrínsecamente de la estabilidad energética. El PEF 2026 define metas financieras para:

- **PEMEX:** Meta de balance financiero de \$263,476,300,000.
- **CFE:** Meta de balance financiero de \$20,678,500,000.
- **Transición Energética:** Se incluye un presupuesto consolidado para la Estrategia Nacional de Transición Energética, alineado con las tendencias globales de comercio sostenible.

El PEF 2026 refuerza la intención del Estado de fortalecer la infraestructura logística y la defensa de los acuerdos internacionales. Las empresas deben vigilar la ejecución de los **Anexos Transversales** y los programas sujetos a **reglas de operación** (Anexo 25) para identificar oportunidades de apoyo y cumplimiento normativo en sus operaciones transfronterizas.

ANEXO 1. GASTO NETO TOTAL (pesos)

A: RAMOS AUTÓNOMOS		131,432,138,722
Gasto Programable		
01	Poder Legislativo	17,529,076,499
	Cámara de Senadores	5,103,817,038
	Cámara de Diputados	9,602,671,330
	Auditoría Superior de la Federación	2,822,588,131
03	Poder Judicial	70,005,628,646
	Suprema Corte de Justicia de la Nación	5,208,743,404
	Órgano de Administración Judicial	59,190,814,696
	Tribunal de Disciplina Judicial	1,856,577,669
	Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación	3,749,492,877
22	Instituto Nacional Electoral	21,837,221,581
35	Comisión Nacional de los Derechos Humanos	1,819,769,907
49	Fiscalía General de la República	20,240,442,089
RAMO: 40 INFORMACIÓN NACIONAL ESTADÍSTICA Y GEOGRÁFICA		11,807,500,000
	Instituto Nacional de Estadística y Geografía	11,807,500,000
RAMO: 32 TRIBUNAL FEDERAL DE JUSTICIA ADMINISTRATIVA		3,400,000,000
	Tribunal Federal de Justicia Administrativa	3,400,000,000
B: RAMOS ADMINISTRATIVOS		2,463,677,023,876
Gasto Programable		
02	Oficina de la Presidencia de la República	800,455,608
04	Gobernación	9,959,699,324
05	Relaciones Exteriores	9,294,170,690
06	Hacienda y Crédito Público	26,792,115,351
07	Defensa Nacional	170,753,142,093
08	Agricultura y Desarrollo Rural	75,836,497,826
09	Infraestructura, Comunicaciones y Transportes	153,539,261,639
10	Economía	3,535,460,234
11	Educación Pública 1- ² /	523,858,227,933
12	Salud 3- ¹ /	66,825,756,831
13	Marina	65,926,797,533
14	Trabajo y Previsión Social	28,760,904,563
15	Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano	36,290,113,966
16	Medio Ambiente y Recursos Naturales	45,564,073,902
18	Energía	267,439,114,491
20	Bienestar	674,510,024,515
21	Turismo	1,793,473,210
27	Anticorrupción y Buen Gobierno	1,743,051,816
31	Tribunales Agrarios	895,339,171
36	Seguridad y Protección Ciudadana	60,110,883,499

	37	Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal	153,145,398
	38	Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación	37,360,832,784
	47	Entidades no Sectorizadas	8,365,533,924
	48	Cultura	15,082,889,146
	54	Mujeres	2,140,988,180
	55	Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones	3,852,669,660
	56	Servicios de Salud del Instituto Mexicano del Seguro Social para el Bienestar	172,492,400,589
C: RAMOS GENERALES			5,696,382,292,607
Gasto Programable			
	19	Aportaciones a Seguridad Social 4/	1,541,518,693,444
	23	Provisiones Salariales y Económicas	167,652,225,093
	25	Previsiones y Aportaciones para los Sistemas de Educación Básica, Normal, Tecnológica y de Adultos	85,182,409,042
	33	Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios	1,041,892,906,925
Gasto No Programable			
	24	Deuda Pública	1,297,681,062,923
	28	Participaciones a Entidades Federativas y Municipios	1,456,045,894,280
	29	Erogaciones para las Operaciones y Programas de Saneamiento Financiero	0
	30	Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores	70,855,700,000
	34	Erogaciones para los Programas de Apoyo a Ahorradores y Deudores de la Banca	35,553,400,900
D: ENTIDADES SUJETAS A CONTROL PRESUPUESTARIO DIRECTO			2,129,329,459,009
Gasto Programable			
	GYN	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado	539,020,762,386
	GYR	Instituto Mexicano del Seguro Social	1,590,308,696,623
E: EMPRESAS PÚBLICAS DEL ESTADO			1,310,768,382,032
Gasto Programable			
	TYY	Petróleos Mexicanos	517,362,081,940
	TVV	Comisión Federal de Electricidad	554,567,503,089
Gasto No Programable			
		Costo Financiero, que se distribuye para erogaciones de:	238,838,797,003
	TYY	Petróleos Mexicanos	190,838,797,003
	TVV	Comisión Federal de Electricidad	48,000,000,000
Neteo: Resta de: a) aportaciones ISSSTE; y, b) subsidios, transferencias y apoyos fiscales a las entidades de control directo y empresas productivas del Estado.			1,553,113,096,246
GASTO NETO TOTAL			10,193,683,700,000

Reforma a la LIGIE / TIGIE 2026: el “paquete arancelario” que cambia la lógica de abastecimiento en México

Si algo dejó claro el cierre de 2025 es que México ya no quiere seguir compitiendo solo por costo. Lo que viene en 2026 es más profundo: una política arancelaria más agresiva que busca **blindar industrias, empujar sustitución de importaciones**, y —sobre todo— obligar a empresas y autoridades a repensar la cadena de suministro con un enfoque regional (T-MEC) y con una lógica de cumplimiento mucho más dura. Esta reforma no se vendió como un “ajuste fiscal” cualquiera; se presentó como una **redefinición estratégica del modelo de proveeduría nacional**, orientado a fortalecer mercado interno y elevar contenido regional.

1) Cronología y punto clave: cuándo aplica y por qué importa

El proceso arrancó formalmente el **9 de septiembre de 2025**, cuando se publicó en la Gaceta Parlamentaria la iniciativa del Ejecutivo titulada “proyecto de decreto por el que se reforman diversas fracciones arancelarias de la tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación”. Posteriormente, fue **modificada por la Cámara de Diputados el 9 de diciembre**, aprobada por el **Senado el 10 de diciembre**, y regresó al Ejecutivo para su promulgación o veto. Finalmente, se publicó el **29 de diciembre de 2025** el “Decreto por el que se reforman diversas fracciones arancelarias de la tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación” con la entrada en vigor el **1 de enero de 2026**.

Aquí hay un detalle que en la práctica vale oro: **no todas las mercancías “sufren” el nuevo arancel solo por entrar al país**; el factor determinante es el **momento de causación** conforme a la regla general de la Ley Aduanera. Dicho simple: *lo que se importó con pedimento y causó contribuciones antes del cierre del año se rige por el arancel previo; lo que cause contribuciones ya en 2026, juega con las reglas y tasas de 2026*. Esto vuelve indispensable planear embarques, cierres de pedimentos, tiempos logísticos y la estrategia de importación con mucha más cabeza, porque un día de diferencia puede cambiar por completo el costo.

2) No es “una lista de aranceles”: es una reconfiguración del costo país

La reforma impacta a un universo amplio: se mantiene un total de **1,463 fracciones arancelarias reformadas**, y se ha estimado que el cambio alcanza alrededor del **16.8% de las fracciones importadas**, con **incrementos de hasta 50%** en ciertos casos. Y aquí está el corazón del mensaje: esto no es menor. Es una reconfiguración de costos para mercancías provenientes de **países sin tratado comercial con México** (bajo la lógica de Nación Más Favorecida / NMF), y también para mercancías a las que **no les aplica** una tasa preferencial vía programas de fomento como **PROSEC**.

Además, al comparar la versión aprobada por el Congreso con la publicada, se identifican ajustes finos que no deben pasarse por alto porque impactan operaciones reales:

- Incremento del **10%** en **2 fracciones del Capítulo 64** (que estaban en 25% y se publicaron en 35%).
- Incorporación de **8 nuevas fracciones arancelarias** no contempladas en la versión previa, en capítulos **52, 54, 55 y 60**.

Esto nos deja una lección muy práctica: **no basta con “leer la iniciativa”**. En comercio exterior manda lo publicado y vigente, y esa diferencia puede significar millones.

3) Alcance sectorial: los “sectores en vulnerabilidad”

La reforma no pega parejo: concentra el golpe en industrias que el gobierno considera estratégicas y **bajo amenaza** por importaciones baratas y, en muchos casos, por prácticas desleales (con énfasis en ciertos orígenes asiáticos). Los incrementos más agresivos (35% a 50%) se ubican en:

- **Automotriz y movilidad** (personas y mercancías): aranceles que llegan hasta **50%** para ciertos vehículos —incluidos eléctricos— provenientes de países sin tratado, con un objetivo evidente: **forzar inversión y plantas en México** (nearshoring) en vez de simple importación.
- **Siderúrgico / metalurgia**: hierro, acero y manufacturas, además de ciertos frentes en aluminio, como respuesta al exceso de capacidad global y a la presión sobre la industria nacional.
- **Consumo masivo: textil, vestido, calzado, juguetes, muebles, marroquinería, papel y cartón**, con tasas que se mueven típicamente entre **25% y 35%**, elevando el costo de entrada (y aquí sí, el e-commerce transfronterizo lo va a resentir).
- **Tecnología del hogar: electrodomésticos y electrónica de consumo**, buscando incentivar ensamble y producción local.
- **Plásticos, vidrio, remolques, motocicletas, jabones, perfumes y cosméticos**, entre otros, en un paquete amplio que claramente apunta a reordenar compras y producción.

En la práctica, esto significa que el arancel se convierte en una palanca de política industrial: **si quieres entrar barato, invierte, produce o compra en región**.

4) Plan México y sustitución de importaciones: el “por qué” de fondo

Este paquete arancelario se amarra con el discurso y objetivos del **Plan México** hacia 2030, con tres ideas que conviene entender como una sola estrategia:

- **Sustitución de importaciones**: desplazar importaciones de Asia por un estimado de **10,000 millones de dólares**, empujando producción local o regional (T-MEC).
- **Fortalecimiento del Valor de Contenido Regional (VCR)**: presionar

para integrar proveedores nacionales y regionales, porque el VCR ya no es “un requisito de papel”, es un factor de competitividad y de permanencia.

- **Recaudación y control:** elevar ingresos aduaneros y cerrar espacios donde entran mercancías con subvaluación o distorsiones; se ha estimado una recaudación adicional de **\$70,000 millones de pesos** en 2026.

Dicho sin romanticismo: el mensaje es “comprar fuera” deja de ser automático. Ahora hay que justificarlo estratégicamente: si compras fuera de región, el costo arancelario y el riesgo suben; si compras en región o produces en México, el sistema te empuja a ganar.

5) Legalidad internacional, NMF y el punto que define quién paga 0% y quién paga 35%/50%

En términos jurídicos, el gobierno sostiene que estas medidas son compatibles con la lógica multilateral al aplicarse de manera general a países sin trato preferencial y bajo el argumento de “vulnerabilidad industrial”. Pero, más allá del debate, para la empresa el punto práctico es este:

- **Excepción por TLC:** si una mercancía **acredita origen** de un país con tratado mediante una certificación válida, mantiene su arancel preferencial (frecuentemente 0%).
- Esto eleva el valor jurídico de las **reglas de origen:** en 2026, el “arancel cero” será uno de los activos más valiosos... y más fiscalizados.

Ojo: la preferencia no se “declara”, se **demuestra**. Y cuando el arancel NMF sube, la tentación de “forzar origen” también sube; por eso la autoridad va a estar encima de certificados, trazabilidad, insumos, transformación y congruencia documental.

6) PROSEC: alivio útil, pero no es atajo

Ante aranceles elevados, PROSEC se vuelve relevante porque permite a ciertas empresas productoras importar **insumos específicos** con IGI preferencial (típicamente 0% o 5%) para fabricar determinados productos. Pero aquí hay que hablar claro: **PROSEC no es una varita mágica**. Tiene alcances definidos, requiere encuadre correcto, y exige control. Quien lo use bien, optimiza; quien lo use mal, se mete en un riesgo serio.

7) El efecto colateral: más vigilancia, más controversia y más litigio

Este paquete arancelario no viene solo. Viene acompañado —en lógica y en práctica— de una vigilancia más estrecha por parte del SAT y la ANAM. Es razonable anticipar:

- **Incremento de controversias:** más consultas, más amparos y más presión en mecanismos de controversia, porque donde hay dinero, hay discusión.
- **Auditorías preventivas de origen:** revisar certificados y trazabilidad

antes de que la autoridad lo haga por ti.

- **Mayor presión en clasificación y valoración:** porque cuando sube el arancel, suben los incentivos para “mover” fracciones o valores.
- **8) Estrategias empresariales 2026: lo que sí conviene hacer (sin perder tiempo)**
- Si 2026 va a premiar algo, será la prevención. Tres líneas de acción concretas:
 - Revisión fina de fracción arancelaria
 - Muchas empresas operan con fracciones “genéricas” o históricas. Hoy una clasificación precisa puede ser la diferencia entre 0%, 5%, 25% o 35%. En 2026, la clasificación deja de ser técnica: se vuelve estratégica.
 - Reingeniería de proveeduría y triangulación inteligente.
 - No se trata de “cambiar China por otro país por moda”. Se trata de evaluar:
 - Si hay proveedores en países con TLC,
 - Si conviene migrar a proveedores regionales (T-MEC),
 - O si conviene desarrollar proveedores nacionales.

Y hacerlo con análisis de costo total: arancel, logística, inventario, tiempos, riesgo y cumplimiento.

Buscar proveedores en la región ya no es un tema *romántico* de “consumir lo local”. En 2026 es un tema de **supervivencia arancelaria**, de **certidumbre operativa** y de **competitividad real**. Cuando el abastecimiento depende de países lejanos, el costo ya no se mide solo en precio unitario: se mide en tiempos, riesgos logísticos, volatilidad cambiaria, presión regulatoria, y —cada vez más— en la posibilidad de que Estados Unidos o México endurezcan criterios de origen, impongan aranceles por seguridad nacional, o cuestionen cadenas contaminadas por subsidios, dumping o prácticas laborales indebidas. Por eso, regionalizar proveedores es más que “comprar cerca”: es convertir la cadena de suministro en una **cadena de valor**, donde cada eslabón suma evidencia, trazabilidad, cumplimiento y contenido regional.

La lógica es sencilla: si el T-MEC es la puerta de acceso preferencial al mercado más grande del mundo, entonces el activo más valioso de una empresa exportadora es su capacidad de **acreditar origen** y sostenerlo en auditoría. Incrementar el Valor de Contenido Regional no solo ayuda a mantener arancel preferencial; también reduce la exposición al “ataque arancelario” de EUA, porque te vuelves más defendible ante revisiones de origen, mecanismos laborales, investigaciones antidumping y cualquier medida de control que busque frenar importaciones indirectas desde Asia. En otras palabras, regionalizar no es “por patriotismo”; es por estrategia: te da resiliencia, te da confianza ante clientes globales y te da continuidad ante cambios bruscos de política comercial.

Ahora, ¿cómo se desarrollan proveedores regionales de verdad? Primero se hace un diagnóstico frío: **qué partes, componentes o insumos** son críticos en tu producto, cuáles determinan el origen, cuáles te ponen en mayor riesgo arancelario, y cuáles impactan más el costo total (arancel + logística + inventarios + mermas + tiempos + calidad + cumplimiento). Con esa radiografía, se decide si conviene: (i) sustituir con proveedor regional existente, (ii) desarrollar proveedor nuevo en México o Norteamérica, o (iii) mantener la compra externa, pero con un plan de contingencia. Y aquí está el punto: no se trata de cambiar proveedores “por corazonada”, sino con una matriz de decisión que incluya costo, capacidad, certificaciones, trazabilidad, cumplimiento, continuidad operativa y vulnerabilidad arancelaria.

El desarrollo en sí puede tomar varias rutas —y ninguna es única—: inversión directa (financiar maquinaria, moldes, herramientas), alianzas estratégicas (joint ventures, acuerdos de exclusividad o codesarrollo), transferencia técnica (especificaciones, calidad, homologación), o convencimiento comercial (volúmenes comprometidos, contratos de mediano plazo, acompañamiento en certificaciones). Pero todo eso tiene una condición: profesionalizar la relación. El proveedor regional no se crea solo con una orden de compra; se crea con **gobernanza**, con contratos claros, con indicadores de desempeño, con auditorías de calidad y cumplimiento, y con una disciplina de documentación que permita demostrar que el insumo existe, se fabrica como se dice, y cumple origen, trazabilidad y normas. En 2026, desarrollar proveedores en la región es construir un escudo: contra aranceles, contra interrupciones, contra cuestionamientos de origen y contra el riesgo de que una cadena opaca te cueste el mercado. Y esa es la mejor inversión que una empresa puede hacer cuando el mundo está reordenando sus reglas.

- Uso correcto de programas de fomento (cuando aplican)

PROSEC puede aliviar costos, pero exige orden y congruencia. Si aplica para tu industria, úsalo como palanca; si no aplica, no lo fuerces: rediseña abastecimiento.

El 2026 obliga a madurar

La combinación de Reforma Aduanera (control), Presupuesto (infraestructura) y LIGIE/TIGIE (aranceles) configura un 2026 donde el éxito comercial dependerá menos de “comprar barato afuera” y más de **comprar defendible, comprar en región, cumplir perfecto y documentar mejor**. En pocas palabras: el arancel no solo recauda o protege; empuja a la industria a madurar, a dejar la dependencia por inercia y a convertir el abastecimiento en una decisión estratégica —no en un hábito. Y ese es, quizá, el cambio más importante de todos.

Recomendaciones

Se recomienda verificar las fracciones arancelarias aplicables a sus operaciones, tomando como referencia la versión publicada en el Diario Oficial de la Federación y se sugiere realizar una revisión preventiva de clasificaciones arancelarias, así como un análisis de impacto financiero, a fin de mitigar riesgos y asegurar el cumplimiento oportuno.

Reforma a la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita [PIORPI]

La reforma publicada el **16 de julio de 2025**, no es solo un cambio administrativo; es la adopción definitiva de los estándares del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) en México. Para las empresas de comercio exterior, esto significa que el escrutinio ya no solo recae en la mercancía o los impuestos, sino en la **identidad real de quienes poseen la empresa**, siendo principalmente las siguientes reformas:

1. **Cooperación Institucional Nacional.** La reforma establece mecanismos de colaboración entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la fiscalía general de la República (FGR), la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SSPC), la Guardia Nacional (GN) y organismos internacionales, señalando la obligación de establecer programas de capacitación y especialización para el personal involucrado en la prevención y combate de estos delitos. (art. 6 y 11)
2. **Fortalecimiento de Sanciones.** Se endurecen las sanciones administrativas y penales, incluyendo la revocación de permisos y la penalización a prestanombres o cómplices en operaciones ilícitas. La Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) podrá participar directamente en investigaciones como víctima u ofendida. (Art. 54)
 - Tal es el caso de la sanción para los AA, que no den informes en términos de la legislación la multa podría ir de los \$1,31,400 a \$ 7,354,100
 - **Impedimento para Operar:** El incumplimiento de la LFPIORPI se vincula con la “opinión de cumplimiento” del SAT. Un incumplimiento aquí puede derivar en la **suspensión del Padrón de Importadores**, bloqueando la operación comercial de la empresa.
 - **Multas por Omisión o Falsedad:** Oscilan entre las **2,000 y 10,000 UMAs**. Considerando el valor de la UMA, una empresa podría enfrentar sanciones millonarias por el simple hecho de no actualizar un cambio de accionista en el sistema.

Asimismo, se reforma el párrafo tercer del artículo 400 Bis del CPF, para señalar que en caso de conductas en las que se utilicen servicios de instituciones

que integran el sistema financiero, el Ministerio Público estará en todo momento facultado para investigarlas. Para ejercer la acción penal se requerirá la denuncia de la SHCP, quien tendrá el carácter de víctima u ofendida.

3. Ampliación de conceptos. Se introducen actualizaciones e incorporan definiciones para fortalecer la identificación y el control:

- **“Beneficiario Controlador”.** Ahora se equipará explícitamente a “beneficiario final” y “propietario real”, siendo obligatoria la recabación de su documentación de identificación. (art. 3)
- **“Personas Políticamente Expuestas (PEP)”.** Se incorpora su definición y se establece la obligación de la identificación y monitoreo de sus operaciones, lo que implica la implementación de políticas internas específicas y herramientas tecnológicas para su seguimiento. (art. 3)
- Se incorpora la definición de **“Desarrollo Inmobiliario”** para abarcar proyectos de construcción o subdivisión de lotes destinados a la venta o renta. (art. 3)
- Se incorpora la definición de **“Riesgo”** y se ratifica el uso de la Unidad de Medida y Actualización (UMA) como la referencia oficial para determinar los umbrales monetarios dentro de la Ley. (art. 3)

Se adicionan los artículos 33 Bis, 33 Ter y 33 Quáter, estableciendo nuevas obligaciones para las sociedades mercantiles en México, centradas en la identificación y registro de su Beneficiario Controlador. Las empresas estarán ahora obligadas a atender los requerimientos de las autoridades para determinar y conservar la información de su Beneficiario Controlador.

- El **beneficiario controlador** es, en pocas palabras, **la persona física (o grupo de personas físicas) que está “detrás” de una sociedad y que, en los hechos, se beneficia o manda:** quien puede imponer decisiones, nombrar o remover a la mayoría del órgano de administración, dirigir la estrategia o, típicamente, **controlar el voto de más del 25% del capital** (directa o indirectamente). La lógica es simple: el Estado ya no se conforma con ver “la razón social”; quiere identificar **al dueño real o controlador efectivo**, porque ahí es donde se decide y donde también se puede esconder la simulación.

Obligación práctica: con la reforma a la LFPIORPI (capítulo “Del Beneficiario Controlador”), **las sociedades mercantiles** deben **(i) identificar con claridad** a su beneficiario controlador, **(ii) conservar la evidencia que lo soporte,** y **(iii) registrar esa información en el sistema electrónico correspondiente,** conforme a los lineamientos aplicables. Además, cuando haya **transmisión de acciones o partes sociales** (o constitución de derechos sobre ellas), existe el deber de **presentar el aviso en el sistema elec-**

trónico que determina y opera la Secretaría de Economía. Dicho de otro modo: no es “un dato *bonito*”; es un dato **exigible** y con ruta institucional clara.

Además, deben presentar un aviso en el sistema electrónico de la Secretaría de Economía cuando se realice la transmisión de propiedad o constitución de derechos sobre sus acciones o partes sociales, registrando la información necesaria para identificar a la persona o grupo de personas que ejerzan el control efectivo.

La SHCP, a través de su unidad administrativa facultada, promoverá entre las autoridades estatales que las sociedades y asociaciones identifiquen a su Beneficiario Controlador, siguiendo los lineamientos y Reglas de Carácter General que emita la propia SHCP conforme a esta Ley.

4. Ampliación del catálogo de actividades vulnerables y modificación de umbrales. Se incorporan nuevas actividades consideradas como vulnerables, así como se modifican los umbrales de ciertas actividades vulnerables:

- **Desarrollo inmobiliario.** Se define como el “*proyecto para la construcción de inmuebles o fraccionamiento de lotes, destinados para su venta o renta*” considerando como actividad vulnerable la recepción de recursos para tal efecto.
- **Activos virtuales (criptomonedas).** Se incluyen en esta actividad vulnerable, las operaciones que se realicen con ciudadanos mexicanos desde otra jurisdicción.

Se actualizaron los umbrales y los supuestos para el envío de avisos: (a) Serán objeto de aviso ante la SHCP cuando el monto del acto u operación que realice cada cliente o usuario sea igual o superior al equivalente a (210) doscientas diez veces el valor diario de la UMA; y (b) Cuando las operaciones den lugar al cobro de una contraprestación por el servicio, independientemente de su denominación, por una cantidad igual o superior al equivalente a (4) cuatro veces el valor diario de la UMA.

- **Notarios y corredores públicos.** se establece un umbral menor para la obligación de presentar aviso respecto de la transmisión o constitución de derechos reales sobre inmuebles, esto es, de 8,000 veces el valor diario de la UMA.
- **Constitución o modificación de fideicomisos.** Para los notarios públicos se modifica el umbral de aviso para la constitución o modificación de fideicomisos traslativos de dominio o de garantía, salvo los que se constituyan para garantizar algún crédito a favor de instituciones del sistema financiero u organismos públicos de vivienda. Serán objeto de aviso ante la SHCP cuando el monto del acto u operación sea igual o superior al equivalente a (4,000) cuatro mil veces el valor diario de la UMA.

5. Nuevas obligaciones para sujetos obligados (art. 18)

- **Identificación de clientes o usuarios.** Se amplía el alcance, ya que además de la obligación de identificarlos se incluye que se debe conocer de manera directa a los clientes o usuarios. (art. 15)
- **Resguardo de información y registros.** Los sujetos obligados deberán conservar la documentación soporte de sus actividades vulnerables durante (10) diez años, duplicando el plazo anterior de (5) cinco años. (art. 18)
- Asimismo, se especifica cuál es la información de soporte que se debe conservar por los Sujetos Obligados, entre esta, los registros de las operaciones que permitan la reconstrucción de operaciones, la correspondencia comercial y los resultados de los análisis previos.
- **Enfoque Basado en Riesgo (EBR).** Se adiciona la fracción VII en el artículo 18 de la LFPIORPI, en la que se establece que los sujetos obligados deberán llevar a cabo una evaluación con enfoque basado en riesgos, conforme a las Reglas de Carácter General, que les permita identificar, analizar entender y mitigar los riesgos tanto del sujeto obligado, como de sus clientes o usuarios.
- **Manual de Políticas Internas.** Se adiciona la fracción VIII al artículo 18 de la Ley en el que se establece la obligación de elaborar y observar un Manual de Políticas Internas que contenga los criterios, medidas y procedimientos necesarios para cumplir con las obligaciones previstas en la Ley, incluyendo las que les permitan identificar y dar seguimiento a los actos u operaciones que lleven a cabo con PEPs, en los términos de las Reglas de Carácter General que emita la SHCP.

En caso de formar parte de un grupo empresarial, se deberán implementar políticas aplicables a todas las sucursales y filiales de propiedad mayoritaria, incluidas las extranjeras, para la prevención de los delitos de operaciones con recursos de procedencia ilícita, los delitos relacionados con estos y con las estructuras financieras de las organizaciones delictivas, así como evitar el uso de los recursos para su financiamiento, conforme a las Reglas de Carácter General que emita la SHCP.

- **Auditorías internas y externas.** Se introduce la obligación de realizar auditorías internas o externas cuando el riesgo de quien realiza la actividad vulnerable sea bajo o medio, o bien, de una persona auditora externa independiente cuando el riesgo de quien realiza la actividad vulnerable sea alto. Dichas auditorías se regularán en términos de las Reglas de Carácter General que emita la SHCP.
- **Avisos de “no operación”.** Se amplía la fracción VI del artículo 18 para señalar que dicha obligación también será regulada por las

Reglas de Carácter General que emita la SHCP.

6. Disposiciones transitorias y consideraciones finales.

El Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el DOF. No obstante, la SHCP y el SAT contarán con un plazo de hasta (12) doce meses para emitir o ajustar las Reglas de Carácter General necesarias para la implementación operativa de la reforma.

Reforma constitucional en materia laboral (Jornada de 40 horas semanales)

La iniciativa de **reforma al Artículo 123 Constitucional** fue presentada por el Ejecutivo Federal el 3 de diciembre de 2025 a la Cámara de Senadores y actualmente se encuentra en estudio en dicha cámara de origen [Dic 2025]. La reforma medularmente pretende reducir **la jornada laboral gradualmente a 40 horas semanales** y regular el límite y condiciones de pago de las “horas extras”. Se estima que entrará en vigor el próximo **1 de mayo de 2026**.

Dicha reforma representa un cambio estructural en el modelo de costos de la industria mexicana. Específicamente, para el sector del comercio exterior (principalmente aduanas, transporte y manufactura 24/7), el desafío no es solo en tema de costos, sino también en cuanto a la **continuidad operativa**.

La reforma no pretende reducir inmediatamente la jornada laboral de 48 a 40 horas, sino que lo hará mediante un **programa de implementación gradual** en la reducción de la jornada. A continuación, dicho modelo.

1. Cronograma de Gradualidad (2026-2030)

Para evitar un choque inflacionario y el colapso de las PYMES, la iniciativa propone una implementación escalonada. Iniciará el 2026 sin cambios en la jornada laboral, para reducir 2 horas de jornada cada año hasta lograr la consolidación de la jornada prevista para el inicio del año 2030. Este es el calendario que las empresas deben proyectar en sus presupuestos:

- **2026:** Año de transición. La jornada laboral se mantiene en **48 horas**.
- **2027:** Reducción a **46 horas**.
- **2028:** Reducción a **44 horas**.
- **2029:** Reducción a **42 horas**.
- **2030:** Consolidación de la jornada laboral de **40 horas** semanales.

2. Nuevo Régimen de Horas Extras

Adicional a la reducción de la jornada laboral, también se plantean cambios a la regulación que existe sobre las llamadas “horas extras”, es decir, cuando la jornada laboral de un día dure más de las 8 horas legalmente previstas por la legislación laboral.

En específico, se establece un máximo de 12 horas extras a la semana (máximo 4 horas diarias y/o por 4 días de la semana), que, en caso de trabajarse, serán pagadas a un 100% más que el salario fijado para horas ordinarias.

En caso de excederse dichas horas extras, las horas que se prolonguen de las 12 horas extras “generales” deberán en un 200% más de lo previsto de salario para horas ordinarias.

Adicionalmente, se agrega la prohibición de que los menores de 18 años laboren tiempo extraordinario.

Así, la reforma no solo busca que se trabaje menos, sino que se pague sustancialmente más por el tiempo excedente

Específicamente, las reformas sobre horas extras son las siguientes:

- **Límite a las horas extras:** Se establece un tope de **12 horas extras semanales** (4 horas diarias y/o por 4 días como máximo).
- **Pago Doble:** Estas 12 horas extras se pagarán con un **100% adicional al salario ordinario** (doble).
- **Pago Triple:** Cualquier hora que exceda el límite de las 12 semanas deberá pagarse con un **200% adicional al salario ordinario** (triple).
- **Prohibición de horas extras para menores de edad:** Los menores de edad no podrán laborar tiempo extraordinario.

3. Impacto en el Comercio Exterior

Costos operativos: Dado que las operaciones de despacho y logística a menudo requieren tiempos extendidos por causas externas (saturación de puertos, revisiones de la ANAM, etc.), el costo de la nómina operativa podría incrementarse entre un **20% y 35%** anual.

Cambio de modelo de trabajo: Con dicho cambio, aunado a la alta competitividad que detona el *nearshoring*, la estrategia deberá no basarse en la búsqueda de “mano de obra barata”, sino en tender a la **eficiencia y automatización** de procesos.

Algunas recomendaciones para atender esta reforma constitucional y garantizar la competitividad de las empresas que realicen comercio exterior son:

- **Reorganización de Turnos:** Las agencias aduanales y empresas IM-MEX deberán pasar de esquemas de 2 turnos de 12 horas a esquemas de 3 o 4 turnos de 8 horas para cubrir la operación 24/7 sin incurrir en horas triples.
- **Eficientar la productividad:** Todas las empresas relacionadas con comercio exterior deberán invertir en tecnología para lograr el despacho de más mercancía en menos tiempo y aumentar la producción. Algunos ejemplos de esto son: la digitalización aduanera de procesos previos a despacho, controles automáticos de abasto en almacén y revisión automatizada de operaciones pasadas. En todas ellas, es

- posible implementar herramientas de Inteligencia Artificial (IA).
- **Registro digital de las jornadas:** A fin de evitar conflictos laborales y contar con las pruebas suficientes de la duración efectiva de las jornadas (pruebas que recaen sobre el patrón según nuestra legislación nacional), se recomienda la implementación de herramientas digitales para validar las entradas y salidas del personal (checador electrónico, desglose de actividades durante la jornada, entre otras).

Reforma a la Ley de Amparo: El Nuevo Límite a la Defensa Judicial

La reforma fue publicada el **16 de octubre de 2025** en el DOF y entró en vigor al día siguiente, establece importantes cambios en la tramitación de los juicios de amparo, siendo particularmente relevante para el comercio exterior las modificaciones que aparecen en relación con los requisitos para obtener la suspensión de los actos reclamados, los supuestos contra los que se puede solicitar y momentos procesales para solicitarlos.

El **amparo indirecto** es el juicio constitucional que se usa para solicitar a un Juez Federal que nos proteja cuando una autoridad emite un **acto que viola tus derechos** y que normalmente **no proviene de una sentencia final** (por ejemplo: una visita domiciliaria, un embargo, una orden de aseguramiento, una negativa de trámite, una suspensión de sellos, una clausura, una norma autoaplicativa, etc.). Se llama “indirecto” porque no se está impugnando directamente una sentencia definitiva, sino **actos de autoridad** que te afectan y que pueden causar un daño inmediato o difícil de reparar. Por su parte, la **suspensión provisional** es la “**medida de urgencia**” dentro del amparo: mediante ella se le solicita al juez que, mientras se decide el fondo del asunto, **frene temporalmente** los efectos del acto reclamado para evitar que el juicio se vuelva inútil, en apariencia del buen derecho y para evitar un daño irreversible. No es que el juez esté emitiendo una sentencia victoriosa, sino “*por ahora, mantengamos las cosas en calma para que no haya un daño irreversible, es decir, en el estado que guardan*”. Luego se celebra una audiencia para decidir si se mantiene como **suspensión definitiva** hasta que salga la sentencia de amparo.

Con los cambios legislativos, impugnar una resolución del SAT, ANAM, SHCP o Secretaría de Economía ya no garantiza que sus efectos se detengan mientras el juzgador decide si se realizó con apego a derecho o no.

Adicional a dicha modificación trascendental, también se efectúan cambios tendientes a hacer de la tramitación electrónica del amparo la regla general, establecer candados para evitar dilaciones procesales y limitar la figura del interés legítimo.

A mayor detalle, los cambios relevantes en materia de amparo en comercio exterior son los siguientes:

1. Modificaciones para hacer del amparo un juicio preponderantemente electrónico

Entre las modificaciones tendientes a este fin se realizan las siguientes:

- **Para la autoridad responsable:** Se establece la obligación de las autoridades en establecer un usuario en el sistema en línea del Poder Judicial de la Federación a efecto de recibir notificaciones electrónicas.
- **Para los quejosos:** Se establece la notificación electrónica a los quejosos siempre que tengan usuario en el sistema en línea del Poder Judicial y únicamente cuando no tengan acceso a ello, notificaciones por medios tradicionales.
- **Para el Poder Judicial:** Se contempla la obligación del Órgano de Administración Judicial de establecer acuerdos generales sobre la práctica de notificaciones electrónicas como regla general en los juicios de amparo.

Para el comercio exterior, resulta en un cambio relevante que favorecerá la rapidez del juicio de amparo y facilitará su tramitación, aunque teniendo la debida cautela de monitorear el portal respectivo para evitar que una notificación pase desapercibida.

2. Inclusión en la ley de los requisitos jurisprudenciales sobre interés legítimo:

La reforma en materia de amparo lleva a nivel de la Ley de Amparo los requisitos jurisprudenciales que se habían establecido para tener por acreditado el interés legítimo de un quejoso para acudir a juicio de amparo. En específico se requiere que quien ostente un interés legítimo deberá acreditar:

- **Daño:** Que el acto reclamado le ocasiona un daño real, actual y diferenciado del resto de las personas.
- **Beneficios del amparo:** Que la anulación del acto reclamado producirá un beneficio cierto y directo (no hipotético) en caso de que se conceda el amparo.

Con lo anterior, en materia específica de comercio exterior, se dificultará que las cámaras de comercio o asociaciones gremiales puedan impugnar de manera colectiva nuevas disposiciones (particularmente reglas generales o aranceles), de modo que deberá privilegiarse que cada empresa demuestre su afectación individual.

3. Cambios tendientes a evitar dilaciones procesales

En la reciente reforma a la Ley de Amparo se pone especial interés en regulares situaciones que, en apreciación del legislador, posibilitaban injustamente a los quejosos a dilatar los procedimientos de amparo, cambios

que buscan agilizar su tramitación y enfocar los esfuerzos del legislador en resolver el fondo de los asuntos.

En específico, los cambios más relevantes en este aspecto fueron:

- **Recusaciones:** Se establece la posibilidad de desecher de plano aquellas recusaciones que sean tendientes a entorpecer el procedimiento o sea contra un juzgador que resolverá únicamente cuestiones accesorias. Asimismo, se obliga a que los escritos de recusación deban presentarse con anterioridad a que sean listados para resolución.
- **Amparo indirecto contra ejecuciones:** Se limita el momento procesal para acudir a amparo indirecto contra actos de ejecución o de cobro de contribuciones únicamente hasta que se publique la convocatoria de remate y no antes.
- **Límites a la ampliación de demanda:** La ampliación de demanda únicamente será procedente en el futuro para reclamar cuestiones relacionadas con los actos inicialmente reclamados y que no fueran conocidos con anterioridad a la presentación de la demanda de amparo.
- **Votos particulares de juzgadores:** El hecho de que un juzgador no emita su voto particular en un determinado asunto, no impedirá la publicación de la sentencia respectiva.

4. Cambios legislativos relativos a la suspensión del acto reclamado

Este es el cambio más profundo que sufrió el juicio de amparo en la más reciente reforma y que afecta al mundo del comercio exterior. La suspensión en el juicio de amparo es lo que permite que un acto no se ejecute hasta que se analice si fue apegado a los derechos constitucionales mexicanos. Así, por ejemplo, si la autoridad pretendía cancelar un padrón de importadores o embargar una cuenta bancaria, el juez de amparo podía detener su ejecución hasta revisar el fondo del asunto; hoy, la realidad es más complicada.

En específico, se establecen los siguientes cambios en materia de suspensión:

- a) Requisitos suspensivos:** Se incluyen requisitos adicionales para conceder la suspensión: i) Acreditar la existencia reclamado, su inminente realización o una presunción razonable de su existencia; II) Acreditar el interés suspensivo del quejoso, es decir, el daño que le ocasionaría la ejecución del acto, iii) Que su concesión no cause un daño significativo a la colectividad, ni prive a la sociedad de beneficios que le correspondan, iv) Que se desprenda la apariencia del buen derecho de lo reclamado, y v) Acreditar que de ejecutarse el acto, causaría daños de difícil reparación.
- b) Nuevos supuestos no susceptibles de suspensión:** Adicional a los casos ya previstos, se contemplan lo siguientes nuevos casos sobre los cuales no podrá concederse la suspensión en amparo: i) Cuando se permitiría la comisión o continuación de actos relativos a operaciones con recur-

sos de procedencia ilícita o conductas ilícitas relacionadas que pudieran ocasionar daños al sistema financiero; ii) Cuando la suspensión impidan u obstaculicen que la autoridad requiera, obtenga o disemine información financiera relacionada con operaciones de recursos de procedencia ilícita; iii) Suspensión de actos que permitan continuar con la realización de actividades o servicios que requieran permiso, autorización o concesión, ya sea que no se cuente con ella o ésta sea revocada o dejada sin efectos, de manera temporal o definitiva; y iv) Cuando se impida u obstaculice el ejercicio de facultades del Estado en materia de deuda pública.

- c) **Obligación del juzgador de exponer en su resolución los requisitos suspensivos y su valoración de pruebas:** Al emitir la resolución relativa al incidente de suspensión, el juzgador deberá exponer si se acreditaron todos los requisitos suspensivos y la valoración que realizó de las pruebas aportadas, lo que establece un control por escrito de que el juzgador se ciñe a las reglas legalmente previstas, evitando la concesión de suspensiones para actos no pretendidos por la Ley.

Las anteriores modificaciones impactan en el mundo del comercio exterior al dificultar obtener medidas de suspensión en amparos contra actos ilegales de autoridades fiscales, aduaneras o administrativas, debiendo esperar hasta que el juicio de amparo finalice para obtener el resarcimiento en la violación de sus derechos humanos.

5. Seguridad Jurídica y Transitoriedad

Para evitar el caos procesal, la reforma establece reglas de aplicación para juicios de amparo antes y después de la reforma legislativa:

- **No Retroactividad:** Para aquellos juicios de amparo iniciados antes de la reforma, se regirán hasta su conclusión por la ley antes de sus modificaciones.
- **Actuaciones Posteriores:** Solamente los nuevos juicios que inicien tras la vigencia de la reforma deberán ceñirse a las nuevas restricciones.

6. Cambios a las sanciones por incumplimiento de las sentencias de amparo

Responsabilidad de Servidores Públicos: Por una parte, se establecen sanciones severas para los funcionarios que ignoren las suspensiones o las sentencias de amparo. Sin embargo, se establece que los servidores públicos no podrán ser sujetos a sanciones penales o administrativas cuando el incumplimiento de la sentencia derive de una imposibilidad jurídica o material. En última instancia, dichas reformas buscan que, aunque haya más restricciones en el amparo, este sea **más efectivo en su cumplimiento**.

Reforma a la Ley del IEPS 2026

La reforma a la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), fue publicada el 7 de noviembre de 2025 vigente a partir del **1 de enero de 2026**, endurece la carga fiscal sobre productos con impacto en la salud y el entorno social, introduciendo además nuevas categorías que antes estaban libres de gravamen, estos cambios buscan desincentivar el consumo y asegurar que los contribuyentes digitales cumplan con sus obligaciones de retención y reporte ante el SAT.

1. Tabaco y Nicotina: El incremento más severo

La autoridad busca reducir el consumo mediante una doble imposición:

- **Tasa Ad-Valorem:** Sube del 160% al **200%** para cigarros industrializados y tabacos labrados.
- **Cuota Específica:** Se establece un calendario de aumentos fijos por cigarro enajenado o importado:
 - ◊ **2025 (vigente):** \$0.6445
 - ◊ **2026:** \$0.8516
 - ◊ **2027:** \$0.9197
 - ◊ **2028:** \$0.9932
 - ◊ **2029:** 1.0726
 - ◊ **2030 (meta):** \$1.1584
- Otras cuotas
 - ◊ **Cigarros:** Cuota considerando el peso de un cigarro equivale a 0.75 gm de tabaco, incluyendo el peso de otras sustancias con que esté mezclado el tabaco, considerando que un cigarro contiene 8 mg de nicotina.
 - ◊ **Tabacos labrados** Cuota resultado de dividir el peso total de los tabacos labrados entre 0.75 incluyendo el peso de otras sustancias con que esté mezclado el tabaco.
 - ◊ **Nuevos Productos con Nicotina:** cuota de otros productos que contengan nicotina, se aplicará la referida cuota al resultado de dividir el contenido de nicotina que contengan dichos productos, entre 8, sin considerar cualquier otra sustancia que no contenga nicotina con la que estén elaborados.

2. Bebidas Saborizadas y Edulcorantes

La reforma elimina el incentivo fiscal de las versiones “Light” o “Zero” para igualarlas con las azucaradas.

- **Azúcares Añadidos:** La cuota por litro sube de \$1.64 a **\$3.0818**.
- **Edulcorantes (Bebidas Light):** Se crea una tasa de **\$1.5000 por litro**. Ya no están exentas, pues ahora se define legalmente el término “edul-

corantes añadidos” para incluirlas en el objeto del impuesto.

- Las cuotas se actualizarán anualmente y entrarán en vigor a partir del 1 de enero de cada año, de conformidad con el artículo 17-A del Código Fiscal de la Federación.
- **Exenciones Clave:** Se mantienen exentos los sueros orales, la leche natural y los medicamentos registrados, así como los productos con nicotina utilizados como terapia de reemplazo con registro sanitario.

3. Entretenimiento y Apuestas: Los nuevos objetivos

La reforma incursiona en el sector digital y recreativo:

- **Videojuegos “Violentos”:** Se aplica una tasa del **8%** a juegos clasificados para adultos (Categorías C o D en México) que contengan violencia, sangre o lenguaje explícito. Aplica tanto a ventas físicas como a descargas digitales y compras *in-game* a través de Internet o medios electrónicos.
 - ◊ No será aplicable tratándose de la importación de los videojuegos mencionados.
 - ◊ Cuando el acceso o descarga, se realice mediante el pago de una membresía o suscripción la contraprestación cobrada se entenderá que corresponde a un 70% del monto de los servicios y dicho impuesto no podrá ser menor que el que corresponda al servicio digital de videojuegos que se hubiera pagado de manera separada al precio de la membresía o suscripción.

Juegos de Azar y Sorteos: La tasa general sube del 30% al **50%**. Esto impacta severamente a los casinos físicos y plataformas de apuestas en línea (iGaming), donde el receptor del servicio esté en México.

4. Control de Importación. Para evitar la evasión en la importación de insumos:

- **Cigarros:** En las importaciones de cigarros, otros tabacos labrados u otros productos que contengan nicotina, se considerará la cantidad de cigarros importados, en el caso de otros tabacos labrados, la cantidad de gramos importados y en el caso de otros productos que contengan nicotina, la cantidad de miligramos importados.
- **Concentrados y Jarabes:** El importador debe declarar bajo protesta de decir verdad el **rendimiento** del concentrado (cuántos litros de bebida final produce) para que el IEPS se cobre sobre el volumen potencial, no solo sobre el volumen del envase importado.
- **Plataformas digitales.** Las plataformas digitales de intermediación que proporcionen los servicios digitales cuando cobren el IEPS deberán:
 - ◊ Retener el 100% del IEPS cobrado.
 - ◊ Cumplir con las obligaciones de la Ley del IVA.
 - ◊ La omisión en el pago del impuesto o del entero de las reten-

ciones que, en su caso, deban efectuar y en la presentación de la declaración de pago y de la información, de las plataformas digitales de intermediación se sancionará de conformidad con lo dispuesto en el Código Fiscal de la Federación.

- ◇ El incumplimiento dará lugar al bloqueo temporal del acceso al servicio digital del prestador de los servicios digitales.

Reforma Fiscal y Aduanera

ESTRATEGIAS DE FISCALIZACIÓN EN MÉXICO (2024-2026)

La estrategia de fiscalización del gobierno actual se centra en **umentar la recaudación sin crear nuevos impuestos**, combatiendo la evasión, la elusión y la simulación fiscal mediante **control digital, inteligencia de datos y coordinación interinstitucional**. A continuación, se analiza dicha estrategia dividida por ejercicio fiscal.

2024: La Era de la Inteligencia Artificial (El inicio de la predicción)

El 2024 marcó el *nacimiento digital* de la fiscalización moderna. El Estado dejó de ser una entidad reactiva para convertirse en una autoridad preventiva, basada en analítica avanzada y cruces masivos de datos.

- **Modelos de Analítica de Grafos:** El SAT comenzó a utilizar inteligencia artificial (IA) para mapear relaciones corporativas y de socios, identificando vínculos entre empresas con operaciones simuladas o proveedores EFOS. Si un socio o representante aparecía vinculado a una irregularidad, el sistema marcaba de manera automática a todas las entidades relacionadas.
- **Revisión de insumos y servicios vulnerables:** Se priorizó el análisis de conceptos como *servicios profesionales, asesorías, honorarios y outsourcing técnico*, rubros históricamente usados como estrategias de erosión fiscal y simulación de operaciones.
- **Cartas Invitación masivas:** Con base en la gestión de riesgo generada por la IA, el SAT emitió miles de cartas de cumplimiento preventivo, comparando discrepancias mínimas entre CFDI, declaraciones provisionales, y flujos de efectivo.
- **Integración de CFDI 4.0 y complementos:** Se reforzó la fiscalización automatizada de *complementos de pagos, comercio exterior y carta porte*, así como la cancelación de sellos digitales (CSD) por incongruencias reiteradas.
- **2025: El Refinamiento y los Grandes Contribuyentes**
- En 2025, la estrategia se volvió más quirúrgica y sectorial, lo que le

permitió al Estado centrarse en el análisis de tendencias de operación específicas. La autoridad dejó de buscar errores formales para cuestionar la razón de negocios y la sustancia económica.

- **Enfoque en Grandes Contribuyentes:** Se profundizó la fiscalización sobre los grupos económicos de alto impacto, con auditorías integrales basadas en las *tasas efectivas por sector publicadas por el SAT*. Se intensificó la revisión de precios de transferencia, BEPS y reestructuras internacionales.
- **Aduanas como recaudador estrella:** Tras la consolidación de la Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM), la fiscalización se enfocó en la subvaluación, clasificación arancelaria, origen y valor en aduana, cruzando pedimentos con CFDI y permisos sectoriales.
- **Cumplimiento voluntario guiado:** Las *auditorías electrónicas de escritorio* evolucionaron hacia un modelo de cumplimiento inducido, donde el SAT solicitaba explicaciones electrónicas por diferencias en coeficientes de utilidad, márgenes sectoriales y flujos financieros y materiales de inventarios.
- **Beneficiario controlador y transparencia corporativa:** Se consolidó la obligación de declarar la cadena de propiedad real (beneficiario controlador), cruzando información con UIF e IMSS para detectar evasión mediante prestanombres.

2026: Control Total y Materialidad Probatoria

El 2026 proyecta la madurez del modelo fiscalizador digital, con una autoridad que busca no sólo verificar que el CFDI exista, se haya registrado y se hayan retenido y enterado los impuestos con ello relacionado, sino que lo que ampara sea real.

- **Auditorías 360° (Multimedia):** Las reformas al CFF permiten al SAT documentar en video y audio las visitas domiciliarias, eliminando ambigüedades sobre los hechos observados.
- **Visitas de Existencia Real (Art. 49 Bis CFF):** Una sola visita puede invalidar deducciones o acreditamientos si se presume la falta de personal, activos o infraestructura para prestar el servicio. Esto convierte la *materialidad probatoria* en el eje de la fiscalización.
- **Cierre de brechas en hidrocarburos:** La obligación de vincular CFDI con permisos de la Comisión Nacional de Energía (CNE) y el control volumétrico digital transforman al sistema de facturación en el principal mecanismo de vigilancia del sector energético.
- **Fiscalización integral SAT-ANAM-UIF:** Los cruces entre comercio exterior, operaciones financieras y beneficiarios finales consolidan una visión de control total, con respuestas automatizadas y fiscalización predictiva.

REFORMA DEL CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN 2026

El 07 de noviembre de 2025, se publicó en el DOF la reforma al Código Fiscal de la Federación (CFF), misma que entró en vigor a partir del **01 de enero de 2026**, y que representa un claro cambio de paradigma: la autoridad fiscal deja de ver el error aduanero como una simple infracción administrativa para tratarlo, en supuestos específicos, como un **delito de seguridad nacional**.

Con base en lo anterior, las reformas al CFF fungirá como un catalizador para un mayor orden fiscal y recaudación eficiente en 2026, obligando a contribuyentes y autoridades a una adaptación tecnológicamente informada y jurídicamente firme, resaltando entre los principales cambios lo siguiente:

1. Nuevas Presunciones de Contrabando (Art. 103 CFF)

El artículo 103 aumenta hipótesis de hecho, por lo que se presumirá contrabando cuando:

- **Simulación de Transferencias Virtuales:** Se presume cometido el delito si, a consideración del Estado, la transferencia de mercancías (pedimentos V1, V5, etc.) sólo ocurre “en papel”. Si no existe **materialidad** (prueba física de que la mercancía se movió o se entregó), se considera una estrategia para evadir los impuestos causados por la -eventual- importación definitiva.

En ese contexto, durante 2025 la Secretaría de Economía verificó el cumplimiento de muchas empresas IMMEX, solicitándoles la presentación -en un plazo de 5 días hábiles- de 19 carpetas que evidenciaran “materialmente” su operación; desde la infraestructura, hasta la coherencia de sus operaciones conforme el programa autorizado, pero en una de esas “carpetas” se solicitó la presentación de la documentación que evidenciara la materialidad de las operaciones virtuales, que nos deja saber el cómo se pretende demostrar que la operación no fue una “simulación”:

- ◇ Transferencias virtuales presentar registro en Ax24, CFDI que las amparan, acreditar el traslado físico: gastos, documentos, registros/controles, entrega/recepción, y p/ ciudades distintas comprobantes pago o peajes y gasolina.
- **Falsedad en Certificados de Origen:** El uso de certificados falsos para aplicar tasas preferenciales derivados de tratados (T-MEC, etc.) ya no solo implica el pago de impuestos omitidos, sino que activa la presunción de contrabando, con penas de **3 a 9 años de prisión**.
- **Incumplimiento de Arribo en Depósito Fiscal:** Si la mercancía no logra llegar al almacén general de depósito autorizado dentro del plazo

legal (20 días), la autoridad presumirá que fue introducida ilegalmente al mercado nacional. Por ello, la norma impide que posterior a ese plazo dichas mercancías se sometan al régimen de depósito fiscal, debiendo cubrir las contribuciones y demás regulaciones y restricciones no arancelarias mediante regularización A3.

2. Delitos Fiscales Específicos (Art. 105 y 115 Ter)

Se tipifican tipos penales para castigar la “falsedad ideológica” en el comercio exterior:

- **Uso Indevido de Programas de Fomento:** Utilizar un programa IMMEX o PROSEC para importar mercancía que no se usará en el proceso productivo autorizado será castigado penalmente.
- **Presentación de Datos Falsos:** El nuevo artículo **115 Ter** sanciona con **3 a 6 años de prisión** a quien, a sabiendas, declare datos falsos o presente documentos alterados en cualquier trámite ante la autoridad (incluyendo el VUCEM).

3. Consecuencias Administrativas: Restricción de Sellos (CSD)

El CFF vincula el cumplimiento aduanero con la operatividad fiscal general:

- **Bloqueo Inmediato:** Si el SAT detecta inconsistencias graves en el control de inventarios (Anexo 24/30) o el no retorno de mercancías temporales, podrá **restringir temporalmente el Certificado de Sello Digital (CSD)**.
- **Impacto:** La empresa queda imposibilitada para facturar todas sus operaciones (nacionales y extranjeras) hasta que desvirtúe la irregularidad aduanera. A diferencia de otras causales de restricción, la presente no es susceptible de solucionarse mediante caso SAC.

4. Ajustes en garantías, créditos y litigio fiscales.

La reforma, además de fortalecer el cobro coactivo de adeudos. Introduce:

- Orden obligatorio de prelación de garantías para garantizar el interés fiscal cuando se impugna un crédito.
- Establece requisitos relevantes para interponer un recurso de revocación, integrando garantías como condición para que el Estado se abstenga de comenzar un Procedimiento Administrativo de Ejecución.
- **Objeto:** disminuir la evasión procesal y asegurar cobros efectivos en los procedimientos de impugnación.

5. Combate a la evasión fiscal y a los comprobantes fiscales falsos

La reforma incorpora disposiciones legales que buscan:

- Definir que los **CFDI sólo tendrán valor fiscal si amparan operaciones reales y verificables**, no simples actos formales.
- Introducir el **procedimiento especial de revisión bajo el artículo 49**

Bis, que permite suspender de inmediato la posibilidad de facturar cuando se presume la emisión de comprobantes falsos.

- Integrar nuevas causales para la **restricción temporal o cancelación del Certificado de Sello Digital (CSD)** cuando se detecten irregularidades fiscales.

Objeto: blindar el sistema de facturación electrónica contra esquemas de simulación y factureras (EFOS/EDOS) que erosionan la base gravable y afectan la recaudación.

La reforma a la Ley Aduanera impone a los Agentes Aduanales y a las empresas una carga de “debida diligencia” similar a la del sector financiero. Sin embargo, dichas obligaciones no son totalmente aduaneras, sino que tienen un origen 100% fiscal, entre las que se encuentran:

- **Verificación de Clientes:** Las Agencias Aduanales deben implementar protocolos rigurosos para verificar la existencia real de sus clientes, su domicilio y la licitud de sus operaciones. No basta con recibir los documentos; deben validar la **congruencia fiscal** del importador.
- **Expediente de Materialidad:** Para 2026, el “pedimento” ya no es suficiente. Las empresas deben conservar un expediente digital que incluya: contratos, estados de cuenta que prueben el pago, rastreo satelital de la carga y registros de entrada/salida de almacén.

El 2026 exige que las áreas de Comercio Exterior, Fiscal y Legal trabajen de forma simbiótica. El Compliance Aduanero deja de ser reactivo para volverse preventivo: una sola operación virtual mal documentada puede poner en riesgo la libertad de los representantes legales y la existencia misma de la sociedad.

REFORMA A LA LEY ADUANERA 2026

La aduana entra a la era del control de precisión: datos, responsabilidad y prevención

La reforma a la Ley Aduanera publicada en noviembre de 2025 debe leerse con un lente distinto al de otras modificaciones. No estamos ante “ajustes operativos” ni ante una reforma diseñada principalmente para facilitar el comercio. Estamos —en esencia— frente a una **reconfiguración del modelo de control**; un viraje hacia lo que yo llamo *fiscalización de precisión*: menos tolerancia a la ambigüedad, más exigencia de evidencia, más velocidad en la reacción y una redistribución del riesgo hacia los particulares que operan el sistema, especialmente el **agente aduanal**, pero también —y con fuerza— el **importador** y el **exportador**.

Desde 1992, cuando lo aduanal se volvió abiertamente fiscal, México venía caminando hacia un modelo donde la aduana no solo recauda: **vigila, perfila y corrige**. La diferencia es que ahora ese modelo se consolida con un lenguaje de ley que busca ser funcional a la estrategia de fiscalización vigente: **dato, trazabilidad, análisis de riesgo, control preventivo y sanción efectiva**. Y aunque en algunos puntos el diseño puede sentirse exagerado o poco claro, el sentido general es inequívoco: el Estado quiere **cerrar espacios de ambigüedad operativa** y con ello reducir el margen para la simulación, es decir, de “cumplir en la forma” sin cumplir en la realidad.

1) La Ley se “homologa” con la estrategia fiscal del Estado

Como se mencionó en párrafos anteriores, uno de los ejes que más se pierden cuando se lee la reforma por artículos sueltos, es que la reforma no pretende ser una suma de cambios aislados “propios del comercio exterior” sino que pretende que la Ley Aduanera *hable el mismo idioma* que el modelo de supervisión del Estado.

En términos sencillos: la autoridad quiere poder evaluar cumplimiento de manera más estandarizada. Quiere bases jurídicas más claras para requerir, validar, cruzar y sancionar. Para eso, la ley se alinea con cinco pilares que podríamos identificar como:

- ◇ **Fiscalización electrónica** (como mecanismo natural, no accesorio)
- ◇ **Análisis de riesgo** (la operación se perfila, no solo se revisa)
- ◇ **Trazabilidad digital** (lo que no se puede rastrear, levanta sospecha)
- ◇ **Cumplimiento de compromisos internacionales de control**
- ◇ **Enfoque preventivo/predictivo/documental** (la prueba se pide antes y con *menos paciencia*)

Esto explica por qué se debe entender que la reforma no es “solo aduanera”: es parte de una arquitectura mayor donde fiscal, aduanero y cumplimiento

corporativo se mezclan. Y por eso digo que en 2026 el comercio exterior deja de ser un tema de logística (si acaso alguien así lo entendía aún); se vuelve **una disciplina legal y estratégica**.

2) Digitalización y vigilancia “casi en tiempo real”: el dato como nueva aduana

La reforma también consolida un modelo de supervisión basado en información digital y vigilancia continua. Aquí lo importante es no confundir digitalización con modernidad: **digitalización es poder**, porque permite cruzar información, detectar inconsistencias y activar controles con mucha mayor velocidad.

El mensaje práctico es fuerte: el sistema se aleja del paradigma de “revisión tardía” como única amenaza y se acerca a un paradigma donde el riesgo puede detonarse durante o inmediatamente después de la operación. Y esto no elimina el control posterior; al contrario, lo refuerza, pero ahora con una base tecnológica que busca hacerlo más eficaz.

Dicho en palabras simples: **la aduana ya no quiere ver solo documentos; quiere ver coherencia**. Coherencia entre lo que declaras, lo que transmites, lo que pagas, lo que dices que vale, lo que dices que es, lo que dices que contiene y lo que físicamente circula.

3) Facultades de la autoridad: más alcance, más requerimientos y más presión operativa

La reforma fortalece las facultades de la autoridad para **verificar, revisar y fiscalizar** operaciones, no solo en despacho sino también con posterioridad. Esto se traduce en dos efectos:

- **Se amplía el alcance de la revisión documental y de información.**
- **Se incrementa el riesgo de observaciones y sanciones** por inconsistencias, omisiones o falta de soporte suficiente.

Y esto obliga a una realidad incómoda: la empresa que opera con expedientes “mínimos” o con documentación dispersa queda expuesta. La autoridad, bajo este modelo, no necesita demostrar “todo” para moverse: le basta detectar un patrón o una inconsistencia para activar controles y requerimientos que ponen a prueba la operación.

4) Obligaciones del importador y exportador: veracidad, consistencia y conservación ya no son secundarios

La reforma enfatiza que el importador y el exportador son responsables de la **veracidad, consistencia y conservación** de la información declarada.

Esto parece obvio, pero no lo es. Históricamente muchas empresas pensaron que el “todo” estaba “en el pedimento” y “en el agente”. Hoy, el enfoque

es distinto: la autoridad quiere que el particular pueda sostener la operación con evidencia. Y en un entorno de fiscalización más intensa, la falta de orden documental ya no se trata como un descuido administrativo: se trata como un riesgo estructural.

En otras palabras, hoy, el archivo, trazabilidad y disponibilidad inmediata dejan de ser buenas prácticas; se vuelven condiciones de operación.

5) El nuevo rol del Agente Aduanal: coadyuvante reforzado y “oficial de cumplimiento” del ecosistema

Es tal vez el punto con mayor impacto por todo lo que conlleva: el agente aduanal vuelve a ser el “salvavidas” institucional. No por romanticismo, sino por funcionalidad; es él quien conoce a fondo (porque debe conocerlo) la operación completa, desde lo legal, hasta lo material.

Esta idea tiene bastante contexto histórico; cuando el Estado ha necesitado confianza, orden, estadísticas, filtros tecnológicos o implementación de plataformas (1917, 1942, 2000 con prevalizador/VOCE, 2011 VUCEM, 2012 COVE), ha recurrido al agente aduanal como actor de enlace. Hoy vuelve a ocurrir por dos razones:

- Porque el Estado quiere fiscalización de precisión, pero **no siempre tiene los datos perfectos** ni la capacidad de revisar todo en tiempo real.
- Porque necesita un filtro operativo que eleve el estándar desde el despacho y reduzca la necesidad de actos de fiscalización posteriores masivos.

Por eso el agente aduanal pasa de ser “tramitador experto” a ser **pieza de estrategia**: su continuidad depende de la consistencia, trazabilidad y calidad de información que transmite y respalda.

En ese sentido, el legislador crea cambios de alto impacto sobre el agente aduanal

Para nuevos agentes y nuevas autorizaciones:

- **Vigencia limitada** de patentes/autorizaciones: 20 años prorrogables (fin de la lógica de perpetuidad).
- Dicha vigencia se extiende a las patentes anteriores, considerando que el plazo comienza a contarse a partir del 01 de enero de 2026.
- **Certificación periódica**: cada 3 años para mantener la patente activa; incumplir se vuelve causal de suspensión.
- Para todos los agentes:
- **Responsabilidad directa “sin excusas”**: se eliminan las excluyentes; se eleva la corresponsabilidad con importador/exportador por veracidad de datos, clasificación y contribuciones.
- **Auditoría privada del cliente**: el agente debe cerciorarse de que el usuario esté al corriente, que su identidad legal sea sólida, que exista

infraestructura suficiente y que la operación se sostenga en legalidad sustantiva; lo conecta con la lógica de la RGCE 3.1.42 creada en 2026.

- **Materialidad y trazabilidad con efecto colateral:** no basta con que el usuario guarde evidencia; el agente queda alcanzado por la exigencia de consistencia documental.
- **Consejo Aduanero:** órgano colegiado (SHCP, SAT, ANAM, Anticorrupción) para decisiones sobre autorización, suspensión, cancelación o extinción.

Todo esto significa una cosa: **tu operación depende del cumplimiento del agente**, y el agente depende del cumplimiento real del cliente. Se vuelve una relación de corresponsabilidad obligada, no una contratación “por precio” sino una verdadera operación de equipo.

6) **Infracciones y sanciones: el “mazo” en un modelo de vigilancia permanente**

Las sanciones dejan de ser un correctivo tardío para convertirse en una herramienta inmediata de inhibición. En un entorno donde el Estado busca detectar temprano, la sanción se vuelve parte del control operativo.

En términos generales, la reforma eleva la severidad en puntos críticos como:

- **Multas del 250% al 300%** sobre valor comercial en supuestos como incumplimiento de RRNA, datos falsos del proveedor/importador, o mercancía no presentada a reconocimiento.
- **Nuevas causales de embargo precautorio**, incluyendo incumplimiento de **NOMs de información comercial (etiquetado)** y supuestos ligados a mercancía temporal que no se localice o no se dirija a los domicilios declarados/registrados.
- **Domicilios inexistentes o no localización:** endurecimiento de consecuencias.
- **Documentación de valor:** requisitos más exhaustivos y sanciones más altas por transmisión incorrecta.

La lógica, aunque dura, es clara: **la sanción se vuelve parte del mecanismo de control**, no solo parte de la recaudación.

7) **Regímenes de excepción: el RFE y las temporales de importación bajo lupa más estricta**

Recinto Fiscalizado Estratégico (RFE)

- Se eliminan exenciones de aprovechamientos.
- Se exigen **garantías** mediante **Cuentas Aduaneras de Garantía** para las mercancías que se introduzcan para almacenaje, exhibición y distribución.

- Se agregan obligaciones que -me permito calificar- como *poco claras* jurídicamente, pero que elevan el costo y el control:
 - ◊ Pago de IGI cuando el RFE se promueva para transformación/ elaboración/ reparación. Aunque no se modificó la fecha de su causación (que emana del Art 56 fracción I en su segundo párrafo de la Ley Aduanera), indispensable para que pudiera cobrarse a la entrada;
 - ◊ Operación condicionada a agentes aduanales certificados: socios comerciales.
 - ◊ Se exige que los transportistas utilizados sean de los registrados; registro ya utilizado para los efectos del régimen de tránsito.

Importaciones temporales

Se incrementa la vigilancia documental y física para evitar desvíos al mercado interno sin el correspondiente pago de impuestos. En la práctica, esto obliga a auditorías preventivas profundas y a asegurar que el agente tenga certificaciones vigentes.

¿Cómo atender la reforma?

La respuesta correcta en 2026 se llama “prevención documentada”

Si tuviera que resumir el “cómo se atiende” en una sola idea, sería esta: **la estrategia reactiva se acabó**. En 2026, el cumplimiento se gestiona como sistema vivo. Y por eso propongo que se vea como un plan de cinco frentes:

- **Gobernanza del comercio exterior.** Definir responsables internos (legal, fiscal, operaciones, compras, compliance) y establecer un “dueño” del expediente integral de cada operación.
- **Expediente robusto y trazable.** No solo pedimento y anexos: contratos, órdenes de compra, evidencia logística, soporte de valor, soporte de origen, RRNA, cumplimiento de NOMs, y cualquier documento que explique la operación sin contradicciones.
- **Gestión de riesgo y consistencia del dato.** Revisar clasificación, valor, origen, proveedor, domicilios, inventarios y rutas. Lo que no sea consistente entre sistemas internos y lo transmitido a la autoridad, se vuelve foco rojo.
- **Relación madura con el agente aduanal.** El agente no puede trabajar “a ciegas” ni con información incompleta. En 2026 hay que tratarlo como socio de cumplimiento: reglas de intercambio de información, validaciones previas, controles de cambios, y evidencia organizada.
- **Auditoría preventiva continua.** No esperar al requerimiento. Revisar operaciones críticas con enfoque de autoridad: ¿qué me pedirían?, ¿qué evidencia falta?, ¿qué contradicciones existen?, ¿qué RRNA o NOM se vuelve riesgo?, ¿qué proveedor no aguanta una verificación?

Lo que esta reforma realmente nos está diciendo

La reforma a la Ley Aduanera 2026, en el fondo, nos obliga a madurar. Nos dice que el comercio exterior ya no es solo mover mercancía: es sostener legalidad, trazabilidad y coherencia bajo escrutinio. Nos dice que el dato vale más que la carpeta bonita. Nos dice que una operación no se defiende con discursos, sino con evidencia. Y nos dice que el agente aduanal, otra vez, se convierte en el puente que el Estado usa para elevar control sin ahogar el sistema... pero a costa de subir la responsabilidad y el riesgo de todos.

Por eso, quien se prepare con prevención, orden documental y estrategia, no solo sobrevive: compite mejor. Y quien siga operando con la mentalidad de “luego lo arreglo”, se va a topar con un 2026 que no perdona la improvisación.

RESUMEN EJECUTIVO DE LA REFORMA A LA LEY ADUANERA 2026

La reforma a la Ley Aduanera publicada el 19 de diciembre de 2025 introduce ajustes relevantes al marco jurídico que regula las operaciones de comercio exterior, con énfasis en el fortalecimiento de las facultades de control de la autoridad, la precisión de obligaciones para los particulares y la consolidación de mecanismos digitales en los procesos aduaneros. La reforma busca cerrar espacios de ambigüedad operativa detectados en la práctica, reforzar la trazabilidad documental y delimitar con mayor claridad las responsabilidades de los distintos actores del despacho aduanero. Los cambios impactan principalmente a importadores, exportadores, agentes aduanales y operadores logísticos, así como a las áreas internas de cumplimiento y comercio exterior de las empresas; se observan modificaciones en procedimientos, requisitos de información y esquemas de fiscalización. Asimismo, se advierte una tendencia a privilegiar el control posterior sin eliminar totalmente las revisiones en despacho. La reforma también se vincula con la necesidad de armonizar procesos con plataformas electrónicas administradas por la autoridad. En conjunto, los ajustes normativos obligan a una revisión integral de los procesos internos de cumplimiento aduanero.

- **Fortalecimiento de las facultades de la autoridad aduanera**

La reforma refuerza las facultades de la autoridad aduanera para verificar, revisar y fiscalizar las operaciones de comercio exterior. El cambio consiste en una modificación que amplía el alcance de las revisiones documentales y de la información que la autoridad puede requerir, tanto durante el despacho como con posterioridad a este. Los sujetos principalmente afectados son los importadores, exportadores, agentes aduanales y demás responsables solidarios. Como consecuencia, se incrementa el riesgo de observaciones y sanciones derivadas de inconsistencias documentales o de la falta de soporte suficiente.

En términos prácticos, este cambio obliga a fortalecer los expedientes de comercio exterior y los controles internos de información.

- **Precisión de obligaciones de los importadores y exportadores**

La reforma puntualiza las obligaciones de importadores y exportadores en relación con la veracidad, consistencia y conservación de la información declarada en las operaciones aduaneras. El ajuste tiene la naturaleza de una modificación normativa que enfatiza la responsabilidad directa de los particulares sobre la información transmitida y resguardada. Los procedimientos implican la adecuada conservación documental y la disponibilidad permanente de la información para efectos de actos de fiscalización. El incumplimiento

puede derivar en multas y determinaciones por faltas formales. La vigencia y los artículos específicos no se detallan en la transcripción. En la práctica, este cambio exige una revisión de las políticas internas de archivo, trazabilidad y control documental.

- **Rol y responsabilidad del agente aduanal**

La reforma, refuerza la responsabilidad del agente aduanal en la correcta transmisión de información y en el cumplimiento integral de las disposiciones aplicables. El cambio es una modificación que incrementa el nivel de cuidado exigido al agente aduanal en la integración de expedientes y en la validación de la información proporcionada por sus clientes.

Los agentes aduanales enfrentan mayores riesgos de sanciones administrativas y afectaciones a su patente en caso de errores u omisiones. En términos operativos, se vuelve indispensable una mayor coordinación entre el agente aduanal y la empresa para asegurar la consistencia y legalidad de la información.

- **Uso de sistemas electrónicos y digitalización**

La reforma consolida el uso obligatorio de sistemas electrónicos como eje del control aduanero. Se trata de una modificación que obliga a los participantes en las operaciones de comercio exterior a utilizar plataformas electrónicas autorizadas por la autoridad para la transmisión, resguardo y consulta de información. La falta de alineación tecnológica o los errores en los sistemas representan riesgos operativos y de cumplimiento. En la práctica, este enfoque implica inversiones en tecnología, capacitación del personal y pruebas constantes de compatibilidad y funcionamiento.

- **Fiscalización posterior y control**

La reforma enfatiza el control posterior al despacho como un mecanismo central de fiscalización. De ello, se está ante una modificación que refuerza las revisiones posteriores a la operación, lo que afecta directamente a importadores, exportadores y responsables solidarios. Los procedimientos implican la atención a requerimientos posteriores y auditorías integrales de operaciones ya realizadas. El riesgo principal radica en la determinación de créditos fiscales y sanciones derivadas de estas revisiones.

- **Temas transversales**

Se evidencia una tendencia clara hacia la digitalización como pilar del control aduanero, así como un fortalecimiento de las facultades de fiscalización de la autoridad. La reforma busca un equilibrio entre la facilitación operativa y un mayor control posterior de las operaciones.

- **Análisis y justificación**

Los cambios descritos responden a la necesidad de dotar a la autoridad de mayores herramientas para combatir incumplimientos y prácticas irregulares, al tiempo que se exige a los particulares un mayor nivel de orden, disciplina documental y control interno. La interacción entre digitalización, fiscalización posterior y precisión de obligaciones genera un entorno de mayor exigencia en materia de cumplimiento normativo.

- **Checklist de cumplimiento**

A partir del contenido ya expuesto, se desprende la necesidad de revisar y actualizar de forma permanente los expedientes de comercio exterior, verificar la consistencia de la información transmitida a través de sistemas electrónicos, reforzar la coordinación con el agente aduanal, capacitar al personal involucrado en las nuevas obligaciones y preparar protocolos internos para la atención de auditorías posteriores.

- Conclusiones

- ◇ La reforma incrementa de manera significativa las exigencias de cumplimiento para los particulares.
- ◇ El control posterior se consolida como un eje central de la fiscalización aduanera.
- ◇ La digitalización se convierte en un elemento crítico del cumplimiento normativo.
- ◇ La gestión documental adquiere un papel estratégico dentro de las empresas. Finalmente, la preparación preventiva y la revisión continua de procesos se vuelven indispensables para la mitigación de riesgos.

Consecuencias Jurídicas

Por la importancia del tema, me permito exponerte en síntesis lo conducente a suspensión de padrones, cancelación y suspensión de RECE, y un poco más de detalle sobre las multas.

- Causales de Suspensión en los Padrones de Importadores, Padrón de Importadores de Sectores Específicos o en el Padrón de Exportadores Sectorial y Registro en el Esquema de Certificación de Empresas (RECE)

Derivado de las modificaciones ya mencionadas, en específico el Título Octavo relativo a *Infracciones y sanciones*, no se está sólo ante la propia consecuencia natural de la infracción (que es la sanción materializada como el pago de una multa) sino que además se estaría ante una de las causales de suspensión en los Padrones de Importadores, Padrón de Importadores de Sectores Específicos o en el Padrón de Exportadores Sectorial y/o del Registro en el Esquema de Certificación de Empresas (RECE).

- De lo anterior se tiene el aumento de las multas del 250% al 300% del valor comercial de las mercancías, cuando:
- Su importación o exportación esté prohibida
- Cuando no se compruebe el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias o cuotas compensatorias correspondientes.
- Cuando se extraigan o se pretendan extraer mercancías de recintos fiscales o fiscalizados sin que hayan sido entregadas legalmente por la autoridad o por las personas autorizadas
- Cuando en la importación, exportación o retorno de mercancías el resultado del mecanismo de selección automatizado hubiera determinado reconocimiento aduanero y no se pueda llevar a cabo éste, por no encontrarse las mercancías.
- Cuando el nombre, denominación o razón social o domicilio del proveedor en el extranjero o domicilio fiscal del importador, declarado, sean falsos o inexistentes; o cuando en el domicilio señalado no se pueda localizar al proveedor o importador.
- Multa de \$1,500,000.00 a \$2,000,000.00, cuando no se compruebe el cumplimiento de las obligaciones a las que se encuentran sujetos los autorizados para realizar la entrada o la salida del territorio nacional por lugar distinto al autorizado.
- Multa de \$800,000.00 a \$1,000,000.00, cuando la empresa de mensajería y paquetería autorizada no cumpla con las obligaciones que establezca el SAT y/o ANAM en el procedimiento simplificado a que se refiere el artículo 88 bis de la Ley Aduanera.

Otra causal de suspensión, derivado de las reformas podría ser el no contar con la documentación que ampare las operaciones de comercio exterior, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables tales como:

- Cuando omitan cumplir con las obligaciones que establezca el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas, relacionadas con la autorización para la entrada o la salida del territorio nacional por lugar distinto al autorizado.
- Cuando omitan cumplir con las obligaciones establecidas en el artículo 59 fracción V, de Ley Aduanera, esto es, formar un expediente electrónico de cada uno de los pedimentos.
- Cuando omitan cumplir con las obligaciones que establezca el SAT y/o ANAM, reglas, relacionadas con el procedimiento simplificado a que se refiere el artículo 88 bis de la Ley Aduanera, tratándose de empresas de mensajería.
- No presenten las mercancías en el plazo concedido para el arribo de las mismas al almacén general de depósito, tratándose del régimen de depósito fiscal.

Como conclusión, podríamos decir que todas las modificaciones o adiciones a la Ley Aduanera, en caso de incumplimiento nos pueden llevar a la suspensión del Padrón de Importadores, e invariablemente a la cancelación del RECE, en la causal genérica que es *No contar con la documentación que ampare las operaciones de comercio exterior*. Sin embargo, también por el aumento en las multas nos podríamos ubicar en la causal de los créditos fiscales firmes no garantizados o pagados, ya que el monto no se actualizó (se mantuvo el monto de \$100,000.00). Finalmente, existen causales en específico en la regla 1.3.3. RGCE que pueden ocasionar la suspensión (actualmente son 50 hipótesis).

Infracciones y Sanciones

- Artículo 176. Se elimina la excepción para el cumplimiento de las NOM de información comercial, respecto del debido cumplimiento de las RRNA. Y se añaden tres conductas para infraccionar cuando:
 - Incumplir con la autorización de la entrada y salida de mercancía por lugar distinto al autorizado.
 - No cumplir con lo dispuesto en el artículo 59 de la LA, excepto lo relativo al control de inventarios.
 - Incumplimiento con las obligaciones vinculadas con la autorización de empresas de mensajería y paquetería.
- Artículo 178. Incremento drástico en porcentajes de multas pasando en varios supuestos de rangos del 70%–100% o 100%–150% a 250%–300% del valor comercial o en aduana:

Fracción	Cambio principal
III	De 70%–100% → 250%–300% del valor comercial en mercancía prohibida.
IV	De 70%–100% → 250%–300% por incumplimiento de RRNAs/CC, cuando no se trate de vehículos.
V	De 100%–150% → 250%–300% del valor comercial, al extraer mercancías de recintos fiscales o fiscalizados sin que hayan sido entregadas legalmente por la autoridad.
VI	De 5%–10% → 250%–300% del valor declarado, cuando en la importación, exportación o retorno de mercancías no se pueda llevar a cabo reconocimiento aduanero por no encontrarse las mercancías en el lugar señalado para tal efecto.
X	De 70%–100% (valor aduana) → 250%–300%, cuando se declaren en los documentos datos falsos o inexistentes del proveedor en el extranjero; o cuando en el domicilio señalado no se pueda localizar al proveedor o importador.
XII (nueva)	Multa de \$1,500,000 – \$2,000,000 por entrada/salida por lugar no autorizado.
XIII (nueva)	Multa de \$800,000 – \$1,000,000 para mensajería/paquetería por incumplimiento del 88 Bis.

- Artículo 182. Se adiciona supuesto de infracción (VIII) respecto del destino de mercancías, cuando no presenten ésta en el plazo concedido para el arribo de las mismas al AGD, dentro régimen de depósito fiscal.
- Artículo 183. Se incluye a las sanciones dispuestas en el artículo 178, fracciones I, II, III o IV, cuando estén exentas derivado de la aplicación de TAP o cuando se haya pagado IGI en importaciones temporales.

Se adiciona la fracción VIII del artículo 182, para sancionarse con el 70% al 100% del valor en aduana de las mercancías.

- Artículo 183-A. Se añade obligación al importador, propietario o poseedor para entregar la mercancía que pase a propiedad del Fisco en la fecha, hora y lugar que la autoridad indique.
- Artículo 184-B. Se incrementa multa mínima y máxima de \$29,420 – \$49,050 → \$53,500–\$106,970, por transmisión incorrecta de COVE.
- Artículo 184-D. Se crea multa específica para el agente aduanal de \$69,900 a \$109,870, por incumplir con la obligación de emitir el CFDI, por todos los servicios prestados.

Importante: es independiente de otras sanciones, lo que habilita acumulación de multas.

- Artículo 185. Se deroga multa contenida la fracción XIV.

Se adiciona sanción de \$5,000.00 a \$8,000.00, por cada periodo de diez días subsecuentes hasta el momento de la presentación de los documentos o informes requeridos por las autoridades aduaneras del pedimento.

El monto de la multa no excederá del valor de las mercancías.

- Artículo 186. Se incluye en la fracción VI a los RFE que permitan el retiro de las mercancías sin cumplir con las formalidades para su retorno al extranjero o sin que se hayan pagado las contribuciones y/o, cuotas compensatorias causadas con motivo de su importación o exportación definitivas.
- Artículo 187. Se modifica porcentaje de multa de 70%–100% → 250%–300% de las contribuciones y cuotas compensatorias omitidas o del 30%–50% → 250%–300% del valor comercial de las mercancías si están exentas, cuando los AGD y RFE permitan el retiro de las mercancías sin cumplir con las formalidades para su retorno al extranjero o sin que se hayan pagado las contribuciones y/o, cuotas compensatorias.

Se ajusta porcentaje de multa de 80%–100% → 250%–300% de las contribuciones y cuotas compensatorias omitidas o del 30%–50% → 250%–300% del valor comercial de las mercancías si están exentas, cuando, las personas que hubieren obtenido concesión o autorización para almacenar mercancías cuando las entreguen sin cumplir con las obligaciones establecidas en las fracciones VI y VII del artículo 26 de LA.

Publicación de las reglas generales de comercio exterior para 2026 y su anexo 13

El 27 de diciembre del 2025, a través del DOF, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) dio a conocer las Reglas Generales de Comercio Exterior (RGCE) para 2026 y su Anexo 13. A continuación, se identifican los cambios más relevantes:

Generales: Se modifica la redacción y referencia en los marcos normativos vinculativos conforme a las modificaciones y/o actualizaciones que tuvieron dichos instrumentos (Ley Aduanera, Anexos de RGCE, el Código Fiscal de la Federación y la Resolución Miscelánea Fiscal, entre otros).

Se elimina la LFT del acrónimo. Tratándose de la notificación y recuperación de abandono, se añade al destinatario como sujeto facultado para ser notificado o solicitar la recuperación de las mercancías (reglas 2.2.2., 2.2.5. y 2.2.9).

Dentro de diversas reglas se incluye como requisito o supuesto, el hecho de no haber sido sujeto a una resolución firme por emisión de CFDI que amparen operaciones inexistentes, conforme a lo previsto en el artículo 49 Bis del Código Fiscal de la Federación (CFF), siendo los casos siguientes:

- Menaje de casa para estudiantes y menaje en frontera (reglas 3.3.4. y 3.4.2., respectivamente)
- Causales de cancelación de la autorización para actuar como asociación garantizadora y/o expedidora de Cuaderno ATA (regla 3.6.14.)
- Causales de cancelación de la autorización de Empresas de mensajería y paquetería (regla 3.7.34.)
- Solicitud de rectificación del pedimento (regla 6.1.1.)
- Requisitos del Registro en el Esquema de Certificación de Empresas (RECE, regla 7.1.1.)
- Requisitos RECE, modalidad de IVA e IEPS (CIVA, reglas 7.1.2. y 7.1.3.)
- Requisitos RECE, modalidad Operador Económico Autorizado (OEA), rubro SECIIT (regla 7.1.9.)
- Causales de requerimiento RECE (regla 7.2.2.)
- Aceptación de la garantía (regla 7.4.2.)
- Requisitos y requerimientos para el Registro del Despacho de Mercancías de las Empresas (REO, reglas 7.5.1. y 7.5.3, respectivamente)

De conformidad con lo establecido por el Decreto que reforma a la Ley Aduanera, mismo que entrará en vigor a partir del 1° de enero del 2026, se homologan los criterios y procedimientos establecidos en RGCE:

- Inclusión de los nuevos artículos de la Ley.
- Plazos.
- Autorizaciones, especialmente requisitos.

- Montos.

En el Anexo 13 se actualizan las multas y cantidades establecidas en la Ley Aduanera y su Reglamento.

- Causales de suspensión de Padrones (regla 1.3.3.):
- Se clarifican dos causales:
 - ◇ Que se encuentre investigado penalmente o vinculado a proceso por haber participado en la comisión de algún delito en materia fiscal, propiedad industrial o derechos de autor. (Fr. XXI)
 - ◇ Cuando estando obligado a presentar la cuenta aduanera de garantía (CAG) o carta de crédito conforme al artículo 86-A, fracción I de la Ley, se omita su presentación o la misma contenga datos incorrectos que representen un monto inferior al que se debió de garantizar. (Fr. XXXIX)
- Se adicionan dos causales:
 - ◇ Que se le haya emitido y notificado la resolución que determine que emite falsos comprobantes fiscales. (Fr. L)
 - ◇ Cuando estando obligado a presentar la cuenta aduanera de garantía (CAG) o carta de crédito conforme al artículo 86-A, fracción III de la Ley, se omita su presentación o la misma contenga datos incorrectos que representen un monto inferior al que se debió de garantizar. (Fr. XLIX)
- Expediente aduanero (orientado a demostrar la materialidad de las operaciones):
 - ◇ Se adiciona la regla 3.1.42. para establecer una lista detallada de documentos obligatorios para demostrar que una operación de comercio exterior efectivamente se realizó, incluyendo: contratos y sus respectivos documentos equivalentes, Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI) y comprobantes de pago relacionados, según sea el caso, con la adquisición de las mercancías, la prestación de los servicios, el legal uso o goce de inmuebles así como de la maquinaria y equipo utilizados para efectuar el proceso productivo, manejo, maniobra, almacenaje, custodia y transporte de las mercancías y los derechos de uso y comercialización de propiedad intelectual; CFDI de nómina y listado de los trabajadores participantes; especificaciones técnicas; actualizaciones emitidas por la Secretaría de Economía con respecto al Programa IMMEX; aquella que acredite el método de control de inventarios utilizado, acompañado de sus respectivos auxiliares contables; y manifestaciones bajo protesta de decir verdad sobre: el destino de las mercancías, la autorización de fracciones arancelarias en el Programa IMMEX y que sus proveedores o clientes no se

encuentran en los listados de empresas publicados por el SAT: emisión de falsos comprobantes fiscales (Art. 49 Bis, fracción X del CFF), excepciones a la reserva de información (Art. 69 del CFF, con excepción de la fracción VI), operaciones inexistentes (Art. 69-B, cuarto párrafo del CFF) y transmisión indebida de pérdidas fiscales (Art. 69-B Bis, noveno párrafo del CFF).

- ◇ Se crea la regla 4.3.22. para que en el expediente electrónico de las operaciones virtuales se incluyan documentos o registros para demostrar que se realizó la operación (regla 3.1.42), con el fin de acreditar el proceso productivo al que se sometió la mercancía transferida.
- ◇ Se añade la regla 4.8.18, referente a la documentación técnica y contable para acreditar que las mercancías introducidas al régimen de Recinto Fiscalizado Estratégico (RFE) fueron efectivamente objeto de ETR declarado(s), que incluye al menos: registros de la producción (fechas y personal responsable), registros de los resultados de las pruebas de calidad, registros de la funcionalidad, seguridad y mantenimiento de los equipos, maquinaria e instrumentos, planos de diseño, fichas técnicas e instructivos, hojas de seguridad, aquella con la que se acredite el método de control de inventarios utilizado, registros contables de los costos de producción, auxiliares, libro diario, pólizas, cuenta de mayor, balanzas de comprobación, así como estados financieros básicos.
- Agentes y Agencias Aduanales:
 - ◇ Se crea la regla 1.4.14., relativa al expediente que debe integrar el agente aduanal con respecto a los usuarios que les soliciten operaciones de comercio exterior:
 - Identificación oficial.
 - Acta constitutiva con sus modificaciones, e identificación oficial del representante legal.
 - Datos de contacto: correo electrónico y números telefónicos.
 - Comprobante del domicilio en donde realiza sus actividades.
 - Fotografías del lugar en el que realiza sus actividades, en las que se observe la fachada del domicilio, maquinaria, equipo de oficina, personal, medios de transporte y demás medios empleados para la realización de sus actividades.
 - Documento que acredite la legal propiedad o posesión del inmueble y de los activos con los que realiza sus actividades.
 - Clave del RFC o número de identificación fiscal, en caso de ser residente en el extranjero, para efectos fiscales.

- Constancia de situación fiscal.
- ◇ Manifestación bajo protesta de decir verdad por la cual el usuario señale:
 - Que no tiene vinculación con contribuyentes que se encuentren en el listado del SAT relativo a operaciones inexistentes. (Art. 69-B, cuarto párrafo del CFF);
 - Que no se le ha emitido y notificado la resolución que determina que emite falsos comprobantes fiscales. (Art. 49 Bis del CFF);
 - Manifestación bajo protesta de decir verdad en la que el agente aduanal señale que verificó que el usuario no se encuentra en los listados de empresas publicados por el SAT: emisión de falsos comprobantes fiscales (Art. 49 Bis, fracción X del CFF), excepciones a la reserva de información (Art. 69 del CFF, con excepción de la fracción VI), operaciones inexistentes (Art. 69-B, cuarto párrafo del CFF) y transmisión indebida de pérdidas fiscales (Art. 69-B Bis, noveno párrafo del CFF).
 - Cualquier otro documento con el que el agente aduanal considere que se acredita la obligación señalada en el artículo 162, fracción VI, segundo párrafo de la Ley.
- ◇ Se agrega la regla 1.4.15. referente a la presentación anual de la información sobre evolución patrimonial del agente aduanal. Se precisa que la autorización para operar como agencia aduanal se resolverá con determinación previa del Consejo Aduanero. (regla 1.12.1.)
- Garantías:
 - ◇ Se crea la regla 1.6.36., con el fin de que, a partir del 1° de febrero de 2026, las instituciones de crédito brinden aviso de las cartas de crédito emitidas para garantizar contribuciones y cuotas compensatorias (CC) en términos del artículo 86-A, cuarto párrafo de la Ley.
- Origen y Transbordo:
 - ◇ En la regla 3.1.14. se agrega la obligación de transmitir como un e-document en el pedimento aquellos documentos que acrediten que la mercancía estuvo bajo control aduanero durante su tránsito, transbordo o almacenamiento temporal por el territorio de países no Parte de los Tratados de Libre Comercio.
- Regímenes aduaneros:
 - ◇ Importación temporal de mercancías para retorno en el mismo estado:

- Se homologan plazos de retorno que entrarán en vigor a partir del 1° de abril de 2026 (cinco años: embarcaciones de recreo y deportivas, de carga y de pesca comercial, casas rodantes; diez años: embarcaciones especiales y artefactos navales). Se adiciona la regla 4.2.22. para solicitar la prórroga del plazo de retorno para aviones, avionetas, helicópteros, embarcaciones especiales y artefactos navales.
- ◊ Importación temporal para ETR:
 - Se precisa que el control de inventarios deberá llevarse de forma permanente. (Regla 4.3.1.)
- Depósito Fiscal:
 - ◊ Los establecimientos Duty Free deberán realizar el pago mensual del aprovechamiento del 5% a través del Formulario múltiple de pago para comercio exterior. (Regla 4.5.18.)
 - ◊ Las empresas de la Industria Automotriz Terminal (IAT) o Manufactureras de Vehículos de Autotransporte (MVA):
 - A partir del 1° de abril de 2026, no estarán obligadas a declarar el e-document que corresponda en el pedimento, ni a proporcionar el formato E2 “Manifestación de Valor”. (Regla 4.5.31., fr. XVIII)
 - Tendrán un nuevo beneficio: considerar como vehículos nuevos, aquellos ingresados a depósito fiscal dentro de los primeros treinta días del año siguiente al que corresponda el año-modelo del vehículo conforme al NIV. (Regla 4.5.31., fr. XXVI)
- Tránsitos:
 - ◊ A partir del 2° de febrero 2026 se autorizará efectuar el tránsito interno o internacional de mercancías entre las siguientes aduanas, secciones aduaneras y aeropuertos internacionales.
 - De sección aduanera de Loreto a sección aduanera de Pichilingue.
 - De Aeropuerto Internacional de Torreón “Francisco Sarabia” a aduana de Torreón (Regla 4.6.1.)
 - Tratándose del tránsito internacional de mercancías por territorio nacional, debido a que el AA es responsable solidario ante el Fisco Federal, se deroga la leyenda de responsabilidad solidaria de la empresa transportista. (Regla 4.6.20.)
- RFE:
 - ◊ Se añade la fracción IV a la regla 1.6.27., relativa a que las garantías deberán transferirse a la TESOFE cuando el contribuyente no tra-

- mite el pedimento para retirar la mercancía de RFE. También se añade la obligación de informar a la ACPPE (Administración de Planeación de AGACE) cuando efectúe las transferencias.
- ◇ Se crea la regla 1.6.37. “Obligación de declarar en el pedimento la clave de constancia por destinar mercancías al régimen de recinto fiscalizado estratégico”, donde se establece el procedimiento de transmisión de la CAG.
 - ◇ Se precisa que el control de inventarios deberá llevarse en forma automatizada y permanente. (Regla 4.8.3.)
 - ◇ Debe tramitarse únicamente por Agente o Agencia Aduanal con RECE modalidad de Socio Comercial Certificado rubro Agente Aduanal. (Reglas 4.8.5., fr. I y 4.8.7, fr. I, inciso a)
 - ◇ Se determina que quienes obtengan la autorización para destinar mercancías en un RFE no colindante con un recinto fiscal o fiscalizado, deberán efectuar el traslado de las mercancías que se destinen al régimen de RFE o cuando se desistan del mismo, utilizando los servicios de las empresas inscritas en el registro de empresas transportistas. (Regla 4.8.5., fr. II, último párrafo.)
- RECE (título 7):
 - ◇ Requisitos (Reglas 7.1.1., 7.1.2. y 7.5.1.)
 - Se prohíbe que los socios hayan sido condenados por delitos que ameriten pena corporal.
 - Las empresas no deben contar con sanciones administrativas relacionadas con la importación o exportación de mercancías.
 - No haber recibido notificaciones por la emisión de comprobantes fiscales falsos.
 - Solo podrán importar mercancías sensibles del Anexo 28 de las RGCE si están autorizadas en el IMMEX por la Secretaría de Economía y permitidas en el Decreto IMMEX y sus anexos. (Regla 7.1.12.)
 - Se homologa el plazo de un mes con la ficha de trámite 62/LA “Avisos relacionados con el Registro en el Esquema de Certificación de Empresas”. (Regla 7.2.1.)
 - ◇ Se adicionan causales de cancelación (Reglas 7.2.4. y 7.2.5.):
 - Cuando alguno de los socios cuente con una condena definitiva por delitos fiscales impuesta a cualquiera de los socios.
 - Contar con sanciones administrativas que afecten al fisco federal por la entrada o salida de mercancías.
 - ◇ A partir del 1° de abril de 2026, las empresas OEA no estarán obligadas a declarar el e-document que corresponda en el pedi-

mento, ni a proporcionar el formato E2 “Manifestación de Valor” en sus operaciones tramitadas al amparo de su registro.

- ◇ Empresas REO:
 - Se precisa que, si el registro es cancelado, el interesado podrá realizar el trámite nuevamente tras un periodo de dos años. (Regla 7.5.1.)
 - Se derogan las causales de suspensión por dejar de cumplir requisitos de renovación o por omitir la presentación de cálculos de contribuciones, por lo que la autoridad puede requerir el cumplimiento de dichas obligaciones sin suspender el registro.
- ◇ Las empresas Comercializadora e Importadora, OEA y Socio Comercial Certificado, en cualquier rubro, al momento de solicitar su renovación posterior al 1° de enero de 2026, conforme la regla 7.2.3., deberán presentar a la AGACE un escrito libre manifestando bajo protesta de decir verdad que cumplen con lo establecido en la regla 7.1.1., primer párrafo, fracciones XVIII y XIX (que ninguno de sus socios, haya sido condenado por la comisión de delitos que ameriten pena corporal; no tener sanciones administrativas por la importación o exportación de mercancías), en caso de no presentarlo se dará inicio a los procedimientos de requerimiento o cancelación del registro.

ESTO SÓLO ES EL COMIENZO DE UNA REFORMA QUE DEBEMOS ENTENDER EN PROGRESO

Materialidad: lo que viene ya no es opcional

Aquí hay que poner nuestra atención, porque la fiscalización en México está por dar un giro importante. La iniciativa de reforma para 2026 al CFF no es “un ajuste más”: es un cambio de reglas que redefine, de fondo, la relación entre la autoridad y los contribuyentes. El mensaje es claro: la autoridad quiere herramientas **más rápidas, más directas y más contundentes** para combatir la simulación de operaciones. Y entender lo que viene ya no es un tema académico: para cualquier negocio, es un asunto de **supervivencia**.

Para ahondar en lo anterior, primero vamos a entender el concepto clave —**materialidad**— que es y por qué hoy se vuelve el centro de *todo*. Luego veremos el efecto colateral: qué pasa con quienes reciben facturas cuando una operación se pone en duda. Después revisaremos otros cambios relevantes del Código que aprietan todavía más las tuercas. Y cerraremos con lo único que, en términos reales, funciona frente a este nuevo escenario: **la prevención**.

Del 69-B a un “bisturí” más agresivo (y rápido).

Durante mucho tiempo, la herramienta estrella de la autoridad fue el famoso **artículo 69-B**, el de las listas de EFOS [Factoreros], que comparte la estrategia con los otros dos 69’s, el de estar en la lista de deudores del SAT y de las que malversaron las utilidades al traspasarlas a otros contribuyentes. El problema es que ese proceso, aunque poderoso, suele ser **largo, complejo, desgastante y lo más importante: carece de un efecto líquido recaudatorio en favor del Estado**. La reforma 2026 no lo elimina —ni de lejos—, pero sí le pone al lado herramientas que operan con otra lógica: **actuar más rápido, con mayor precisión, y sobre operaciones específicas**, no necesariamente sobre “toda una empresa”. Esto forma parte de la técnica o táctica de “en tiempo real”, es decir actuar lo más rápido posible para inhibir la evasión, algo que también se incorporó a la legislación aduanera pero haciendo uso de los Agentes Aduanales quienes deben revisar el cumplimiento normativo de los usuarios de la aduana y que quedó plasmado en las reformas a los artículos 160 [operación] y 162 [obligaciones] *bajando el balón* a través de la regla 2026 que establece la documentación que los importadores y exportadores deben tener al momento de sus operaciones aduanera, debiéndose verificar por sus agentes aduanales, 3.1.42 que a la letra dice:

RGCE 3.1.42. Para efectos del **artículo 59, fracción V, segundo párrafo, inciso h)** de la Ley, la **documentación o registros** con los que se demuestre que efectivamente se realizó la operación de comercio exterior, deberá

incluir todos aquellos que acrediten que las mercancías efectivamente se destinaron al régimen aduanero consignado en el pedimento o en el documento aduanero que corresponda. Dicha documentación y registros deberán incluir los siguientes documentos:

- I. Contratos, convenios modificatorios y sus anexos u órdenes de compra, relacionados con la adquisición de las mercancías, o bien, con la prestación de los servicios que correspondan a las mismas; así como los pagos o contraprestaciones realizados que correspondan a los contratos u órdenes de compra y sus respectivos CFDI o documentos equivalentes.
- II. Contratos, convenios modificatorios y sus anexos o títulos de propiedad, que acrediten el legal uso o goce de los inmuebles en donde se almacenan las mercancías o, en donde se llevan a cabo los procesos productivos; y, en su caso, los pagos o contraprestaciones realizados que amparen la fecha en la que se efectuó la operación de comercio exterior y su respectivo CFDI.
- III. Contratos, convenios modificatorios y sus anexos, títulos de propiedad, CFDI o documentos equivalentes, o pedimentos de importación propios, que acrediten el legal uso o goce de la maquinaria y equipo utilizado para el manejo, maniobra, almacenaje, custodia y transporte de las mercancías o para llevar a cabo el proceso productivo de las mismas; y, en su caso, los pagos o contraprestaciones realizados que amparen la fecha en la que se efectuó la operación de comercio exterior y sus respectivos CFDI.
- IV. Contratos, convenios modificatorios y sus anexos, que acrediten la prestación de servicios especializados relacionados con el manejo, maniobra, almacenaje, custodia y transporte de las mercancías o con el proceso productivo de las mismas; así como los pagos o contraprestaciones realizados que amparen la fecha en la que se efectuó la operación de comercio exterior y sus respectivos CFDI o documentos equivalentes.
- V. Listado de los trabajadores que participaron en la operación de comercio exterior y los CFDI con complemento de nómina respectivos que amparen la fecha en la que se efectuó la referida operación.
- VI. En caso de que en el valor de transacción de las mercancías se haya incluido el importe por concepto de regalías y derechos de licencia, que se deban pagar como condición de venta de las mercancías, incluidos o no en el precio pagado por las mercancías, los contratos, convenios modificatorios y sus anexos que acrediten los derechos de uso y comercialización de propiedad intelectual; así como los pagos o contraprestaciones realizados

que correspondan a dichos contratos, convenios o anexos y sus respectivos CFDI o documentos equivalentes.

VII. Fichas técnicas, folletos, trípticos, catálogos, etiquetas, fotografías y, en su caso, análisis de laboratorio, que describan de manera detallada las características físicas y técnicas y demás elementos que permitan la plena identificación de las mercancías; así como, en su caso, las marcas comerciales, modelos y números de identificación individual de las mercancías.

- En su caso, la emitida por la SE, respecto a las actualizaciones realizadas a su Programa IMMEX.
 - Aquella con la que se acredite el método de control de inventarios utilizado, así como los auxiliares, libros diarios, pólizas, cuentas de mayor, o balanzas de comprobación que sustenten la aplicación del referido método de control.
 - Manifestación, bajo protesta de decir verdad, respecto:
 - a) Al uso, aplicación o destino de las mercancías.
 - b) Tratándose del régimen para elaboración, transformación o reparación en programas de maquila o de exportación, que las mercancías corresponden a las fracciones arancelarias autorizadas en su Programa IMMEX.
 - c) Que, al realizar la operación de comercio exterior, se cercioró que sus proveedores o clientes relacionados con la operación de comercio exterior, no se encuentran en los listados de empresas publicadas por el SAT a que se refieren los artículos:
- **Artículo 49 Bis, fracción X (CFF).** Esta fracción es, en los hechos, un **mecanismo de “alerta pública” y de contagio fiscal**. Cuando la autoridad, tras una visita domiciliaria especial, concluye que un contribuyente **no desvirtuó** la presunción de estar emitiendo **CFDI falsos**, entonces su **nombre y RFC se publican** en el portal del SAT y en el DOF, para que los terceros que recibieron esos comprobantes **se enteren y reviertan el efecto fiscal** (vía declaración complementaria). Lo verdaderamente delicado es lo que sigue: a esos terceros se les da un **plazo** para corregir, y si **no lo hacen**, el SAT puede **restringir temporalmente su certificado de sello digital** (es decir: limitar su capacidad de facturar). En lenguaje empresarial: hoy la fiscalización no solo te evalúa a ti; **también te exige “escoger bien” a tus proveedores y documentar por qué confiaste en ellos**.
 - **Artículo 69 del CFF (con excepción de la fracción VI).** El artículo 69 es la base del **secreto fiscal**: la información de los contribuyentes, en principio, es **reservada** y no se divulga. Pero el mismo artículo abre

una puerta: en ciertos supuestos, **la reserva no aplica** y el SAT puede hacer pública información mínima identificatoria (nombre/razón social y RFC). Cuando te dicen “**con excepción de la fracción VI**”, normalmente quieren decir: “aplica el esquema de publicación de datos... **pero sin considerar el supuesto** de la fracción VI”, que se refiere a cuando **se condonó** algún crédito fiscal. En pocas palabras: el 69 es el “candado”, y sus fracciones son las “llaves” que permiten publicar datos **por razones de interés público, control y disciplina fiscal**.

- **Artículo 69-B, cuarto párrafo (CFF)**. Este párrafo es la columna vertebral del famoso “**listado definitivo**” de quienes, según la autoridad, **facturan operaciones inexistentes** (EFOS) o no pudieron desvirtuar la presunción. El procedimiento, en esencia, funciona así: te notifican, te dan plazo para defenderte y aportar pruebas; la autoridad valora, resuelve y, si no desvirtúas, **publica tu nombre en el DOF y en el SAT** como definitivo. ¿El efecto real? La publicación busca que el mercado lo sepa: desde esa óptica, las operaciones amparadas por esos CFDI “**no producen ni produjeron efecto fiscal alguno**”. Y eso abre el segundo golpe: quien usó esas facturas queda bajo presión para **probar materialidad o autocorregirse**. Es decir: el 69-B no solo castiga al emisor; también **reordena el riesgo** para quien compra, contrata y deduce.
- **Artículo 69-B Bis, noveno párrafo (CFF)**. Este artículo va por otra “industria” de planeación agresiva: la **transmisión indebida del derecho a disminuir pérdidas fiscales** (por reestructuras, fusiones, escisiones o cambios accionarios). Tras el procedimiento y la resolución, el **noveno párrafo** ordena que la autoridad publique un **listado** de los contribuyentes que **no desvirtuaron** los hechos imputados, y establece que no puede publicarse antes de cierto margen posterior a la notificación de la resolución. La razón de ser es muy directa: que esa “marca” tenga efecto general: al publicarse, se confirma la improcedencia de disminuir esas pérdidas en los términos analizados por la autoridad. En lenguaje simple: el SAT quiere que las pérdidas fiscales sean **lo que deben ser** (un reflejo real de negocio), y no un activo “movible” entre estructuras para pagar menos.

De hecho, la reforma busca cerrar un debate que por años se usó como refugio: **¿una factura timbrada por el SAT puede ser falsa?** La respuesta que se quiere dejar por escrito es un **sí definitivo**. El timbrado es un requisito de forma; la validez real de la factura depende de una sola cosa: **que la operación que dice amparar haya ocurrido realmente**. Si no hay operación, la factura es falsa. El foco se mueve del papel —aunque sea digital— a la **realidad económica**. Y ese cambio de enfoque lo cambia todo.

Materialidad como obligación para la demostración en tiempo real

Aquí está **el corazón de la reforma fiscal y aduanera**: se logró meter el concepto de **materialidad** directamente en el artículo 29-A del CFF y 59-V de la Ley Aduanera. ¿Qué significa? Que ya no basta con tener un contrato impecable, un CFDI timbrado y en su caso, un pedimento validado. Ahora, si la autoridad cuestiona esa operación, el emisor [Vendedor o agente aduanal] tendrá la obligación de demostrar —sin lugar a dudas— que la operación fue real. Y no solo demostrarlo, sino hacerlo contrarreloj, dentro de un proceso de fiscalización acelerado.

La reforma introduce una especie de “**visita domiciliaria express**” para efectos fiscales y un **reconocimiento aduanero profundo** [inclusive por auditoría electrónica o requerimiento de información ante los procedimientos administrativos].

En el caso de lo fiscal, la visita comienza con una notificación “normal”, pero aquí viene el golpe: al mismo tiempo que notifican, la autoridad puede **suspender de forma inmediata los sellos digitales** del contribuyente. Y esto es devastador, porque con una simple sospecha —antes de que la empresa pueda defenderse— ya no puede facturar. Le paralizan el negocio desde el minuto *uno*.

En el caso aduanero el *golpe* tiene el mismo impacto, pueden detener el embarque el tiempo que sea necesario -obviando la disposición del reglamento de máximo 5 días- con los costos del retraso mismo, las demoras y almacenajes.

Y el número -fiscalmente hablando- que resume la presión brutal del nuevo esquema es este: desde la notificación, con el negocio frenado, el contribuyente tendría **cinco días hábiles** para localizar, ordenar y presentar toda la evidencia de materialidad. Imagínate el problema que enfrentamos: correos, contratos, bitácoras, entregables, órdenes de compra, pruebas de entrega... todo lo que quizá está regado en distintas áreas, mientras el reloj corre y tú no puedes emitir una sola factura. Si no estabas preparado desde antes, es una misión casi imposible.

Después de esos cinco días, la autoridad tendría hasta **quince días hábiles** para revisar y emitir resolución. En total, se plantea que el asunto se decida en **máximo 24 días hábiles**: poco más de un mes para definir el futuro de una operación... y por la suspensión de sellos, prácticamente el futuro del negocio.

¿Qué pruebas sirven? La “película completa”

Aquí viene el punto fino: la idea de que con “**contrato y factura**” era suficiente, ya fue. La autoridad ha visto miles de casos donde justo eso se usa para simular. Lo que ahora se busca es **la historia completa y documentada**: la película entera de la transacción, con evidencia tangible.

Si fue un servicio: correos de negociación, propuestas, diagnósticos, planes de trabajo, entregables, minutas, reportes, evidencia de juntas, accesos, evidencias técnicas.

Si fue mercancía: órdenes de compra, evidencias de embarque, fotos de entrega, acuses firmados, entradas a almacén, documentación de transporte (y lo que corresponda). En resumen: armar un **expediente de materialidad** que no deje margen a la duda de que la operación existió.

Para el caso aduanero, esto implica la demostración de lo que la ley llamó, demostración de la **legalidad de la operación** por lo que se le dotó al agente aduanal, so pena de inhabilitaciones, suspensiones, cancelaciones o extinciones de la patente, de la obligación de checar, confirmar y cerciorarse de:

- Identidad del usuario
- Infraestructura
- Cumplimiento fiscal, aduanero y de comercio exterior
- Expediente extendido y transversal

El efecto dominó: cuando el golpe le cae al receptor

Si el emisor no logra demostrar la materialidad en esos cinco días, la autoridad emitirá una resolución señalando que la operación fue inexistente y esa resolución se **publicaría** (DOF y portal), detonando el efecto dominó. A partir de ese momento, la responsabilidad práctica se le traslada al receptor: tendría un plazo fatal de **30 días hábiles** para corregir su situación fiscal. ¿Qué significa “corregir”? Presentar declaraciones complementarias, quitar la deducción de ISR y el acreditamiento de IVA, y pagar lo que resulte con actualización y recargos. La salida que el esquema deja abierta, en los hechos, es una: **pagar**. Antes de esta reforma, se tenían 50 días, pero para poder demostrar la operación desde un punto de vista de materialidad, esto lo **borró** el legislador, dejando al comprador sin derecho a la defensa sin que haya participado en la verificación express de su proveedor, queriéndonos obligar a que seamos los fiscalizadores de nuestra cadena de suministro. Se aclara que los 50 días siguen vigentes, pero sólo para el caso del procedimiento del art 69-B, sin embargo, por las razones ya mencionadas, me permito pronosticar que será un procedimiento ya sin tanto éxito para el Estado.

¿Y si el receptor dice: “un momento, yo estoy seguro de que la operación fue real, y no voy a pagar”? Si decide no corregirse en esos 30 días, la reforma perfila la misma arma letal: **la suspensión de sus -propios-sellos digitales**. Así, una empresa que pudo actuar de buena fe, que pagó un servicio y lo recibió, podría quedarse sin poder facturar ni operar. **El riesgo se vuelve sistémico: la solidez documental de tu proveedor pasa a ser tan importante como la calidad de lo que te vende.**

Otros cambios que endurecen el terreno

La reforma no sólo abordó el tema de las [presuntas] operaciones simuladas. Trae otros ajustes que, en general, endurecen el marco.

- **Cancelación de facturas.** Lo que antes vivía en disposiciones temporales o dispersas, se busca llevarlo de forma permanente al Código, manteniendo un plazo que sigue siendo muy apretado para detectar errores y corregirlos dentro de la ventana ligada a la declaración anual.
- **Recurso de revocación,** que es la primera defensa frente a la propia autoridad. La reforma establece la obligación **garantizar el crédito fiscal** (el monto en disputa). Esto se convierte en una barrera financiera fuerte: congelar dinero o pagar una fianza costosa solo para pedir que la autoridad reconsidere.
 - ◇ Esta garantía incorporó la posibilidad de garantizar por medios, digamos, en *orden sucesivo y por exclusión*, anteponiendo el orden del cómo debe garantizarse, siendo la primera instancia el depósito en efectivo, es decir, con el flujo de la contribuyente y sólo si no se tuviera ese dinero para garantizar, se podría recurrir a las fianzas y posteriormente a la garantía prendari.
 - ◇ Al respecto, en la Ley de Ingresos de la Federación 2026, el Vigésimo Noveno Transitorio establece que, para efectos del primer párrafo del artículo 144 del CFF [garantía del crédito], los contribuyentes que a partir del 1 de enero de 2026 interpongan en tiempo y forma el recurso de revocación podrán constituir la garantía del interés fiscal dentro de un plazo de seis meses, contado desde la presentación del recurso. Y agrega una regla clave: si el recurso se resuelve antes de que venza ese plazo, entonces la garantía debe constituirse en 10 días siguientes a aquel en que surta efectos la notificación de la resolución. Esto último se homologa a lo que ya existía al respecto, por lo que pasa a ser mero texto aclaratorio.

Quizá el legislador reconoció que la garantía puede ser costosa y compleja, y por eso abre una ventana de 6 meses para armarla; pero el mensaje de fondo se mantiene: la garantía no desaparece, solo se difiere en tiempo. Estratégicamente, ese plazo puede servir para (i) medir la fuerza del recurso, (ii) preparar alternativa (TFJA), y (iii) ordenar liquidez/afianzamiento. Pero ojo: el transitorio habla “para efectos del 144” (suspensión del PAE), así que no conviene asumir que por el solo hecho de interponer el recurso quedas blindado: el punto fino es cuándo y cómo se logra la suspensión, y ahí la garantía sigue siendo la llave.

La única estrategia real: prevención

Si juntamos todas las piezas, el mensaje es clarísimo: la estrategia de “me espero a que me auditen y luego veo cómo junto papeles” se acabó. El nuevo modelo no solo exige cumplir: exige **demostrar** que cumpliste, y demostrarlo **de inmediato**. La prevención se vuelve la nueva regla de oro.

¿Entonces qué hay que hacer? Cuatro cosas:

- **Crear expedientes de materialidad**, tanto para efectos fiscales como aduanales, desde hoy para operaciones relevantes.
- **Usar tecnología** para tener evidencia en un solo lugar, ordenada y accesible.
- **Evaluar proveedores** también por su orden documental, y hacer diagnósticos internos para detectar debilidades antes de que lo haga la autoridad.
- **Incorporar los procedimientos y políticas de “Full Compliance”** o como le llamé “Customs Compliance” cuyo libro puedes descargar sin costo desde la página de Global Business University www.gbu.org.mx en el apartado de editorial

Con analítica de declaraciones y contabilidad electrónica, la autoridad puede detectar algo raro y reaccionar en semanas. **La fiscalización ya es casi en tiempo real**. La preparación ya no es para una auditoría que quizá llegue en tres años; es para un requerimiento que puede llegar *mañana*.

Esta reforma representa un cambio profundo en la relación entre el SAT/ANAM y los contribuyentes. Su objetivo es combatir la simulación con herramientas más rápidas, precisas y severas. La pregunta que queda en el aire —para todos— es simple y brutal: ¿están las contribuyentes listas para aguantar una revisión de cinco días? Porque, en los hechos, el reloj ya empezó a correr.

Concepto Clave: Materialidad

- Se incorpora al artículo 29-A del Código Fiscal, que originalmente hablaba en estricto sentido sólo de requisitos “formales”. Entonces, ¿la forma se vuelve fondo...?
- Ya no basta con tener factura y contrato: se debe demostrar que la operación realmente ocurrió.
- La evidencia debe ser tangible: correos, entregables, bitácoras, fotos, acuses, etc.

Auditoría Exprés

- Nueva figura de fiscalización acelerada.
- Al recibir la notificación de presunción, se suspenden de inmediato los sellos digitales del contribuyente.
- El contribuyente tiene solo 5 días hábiles para presentar pruebas.

- El SAT tiene 15 días hábiles para resolver.
- En total, la visita dura máximo 24 días hábiles, con el negocio paralizado desde el inicio.

Efecto dominó para el Receptor de la Factura

- Si el emisor no demuestra la materialidad, la operación se declara inexistente.
- El receptor tiene 30 días hábiles para corregir su situación fiscal (ISR e IVA con la PTU como efecto natural colateral).
- Si no lo hace, también se le suspenden los sellos digitales.
- El receptor no participa en el proceso, pero carga con las consecuencias.

Otros Cambios Relevantes

- Cancelación de facturas: se formaliza el plazo como parte del Código Fiscal.
- Recurso de revocación: ahora requiere garantizar el crédito fiscal, lo que implica costos financieros altos.

Estrategia Única: Prevención

- Armar expedientes de materialidad desde el inicio.
- Usar tecnología para centralizar documentación.
- Evaluar proveedores por su solidez documental.
- Implementar procesos internos para recolectar evidencia de forma continua.
- **Realizar diagnósticos fiscales preventivos.**

Conclusión

La fiscalización será casi en tiempo real. Las empresas deben estar listas para demostrar operaciones en solo cinco días. La prevención ya no es opcional: es la única forma de sobrevivir fiscalmente. **Materialidad: lo que viene ya no es opcional.** Aquí hay que poner nuestra atención, porque la fiscalización en México está por dar un giro importante. La iniciativa de reforma para 2026 al CFF no es “un ajuste más”: es un cambio de reglas que redefine, de fondo, la relación entre la autoridad y los contribuyentes. El mensaje es claro: la autoridad quiere herramientas **más rápidas, más directas y más contundentes** para combatir la simulación de operaciones.

Estrategias

COMPLIANCE 2026

La transición hacia un modelo de cumplimiento de “Evidencia en Tiempo Real” requiere una estructura operativa clara. No se trata de revisar contratos de forma aislada, sino de entender la lógica sistémica de la operación. Para ello, se propone una metodología de trabajo dividida en tres ejes estratégicos o “pistas”, diseñadas para alinear y efficientar los procesos de cumplimiento y operación aduanera.

Primera pista: Identidad y Materialidad del Cliente

La base de cualquier sistema de cumplimiento es el conocimiento profundo del actor económico. Esta pista se centra en la formalización de los requerimientos y el expediente de integridad.

- **El Documento Único de Requerimientos:** Se plantea la creación de un instrumento que consolide todas las obligaciones aplicables (IM-MEX, RECE, Padrones y causales de cancelación de sellos digitales). El objetivo es trascender la recolección aislada de documentos para estructurar un Expediente Integral que refleje la identidad, infraestructura, razón de negocios y nivel de cumplimiento real del cliente frente a la autoridad.
- **Declaración Expresa de Obligaciones:** El cliente debe declarar explícitamente qué obligaciones le resultan aplicables según su régimen. Este ejercicio permite detectar inconsistencias históricas y brechas de riesgo de manera preventiva.
- **Trazabilidad Institucional:** Para garantizar la materialidad y el origen documental, la información debe fluir a través de canales institucionales (correos corporativos). Esto genera una cadena de custodia digital donde existe evidencia de que la información fue proporcionada por personal con responsabilidad dentro de la empresa, cumpliendo con la obligación de cercioramiento sin entorpecer la eficiencia operativa.
- **Actualización Dinámica:** Este expediente no es estático; define los ciclos de actualización periódica (socios, domicilios, situación fiscal), simplificando la relación operativa y evitando solicitudes redundantes.

Segunda pista: Perfilamiento de la operación legal y matriz de seguridad

Una vez validado el sujeto, el siguiente paso es validar el objeto: la operación misma. Esta pista traslada la lógica de control de la autoridad a un esquema preventivo interno.

- **Estandarización de Perfiles Operativos:** Se perfilan las operaciones por tipología (ej. importaciones A4 de productos sensibles, operaciones IMMEX, etc.) de manera independiente al cliente. Para cada perfil, se identifica de forma jurídica qué documentación y autorizaciones —como contratos logísticos, padrones específicos o autorizaciones de recintos— exigiría razonablemente la autoridad en una auditoría.
- Esto nos permitiría demostrar la legalidad de la operación como ahora lo solicita la reforma aduanera 2026, por ejemplo:
 - ◊ Importación temporal de bienes sensibles con
- **La Matriz de Seguridad (Anexo 22):** Se propone una herramienta técnica estructurada sobre los campos del pedimento. Cada campo se analiza para definir valores permitidos y variaciones lógicas según el perfil. Esta matriz debe integrarse con los sistemas de prevalidación para generar alertas automáticas (bloques o advertencias) ante inconsistencias de captura.
- El Principio GIGO (Garbage In, Garbage Out): Se reconoce que la calidad del cumplimiento depende de la calidad del dato inicial. Por ello, se utilizan herramientas tecnológicas (glosadores electrónicos) para validar la coherencia entre documentos comerciales, permisos y certificados antes del despacho, reduciendo drásticamente el riesgo de rectificaciones y sanciones.

Tercera pista: Relación contractual y gobierno del cliente

La última pista formaliza la corresponsabilidad y el blindaje jurídico-operativo entre las partes.

- **Contratos “Error-Proof”:** La relación debe formalizarse mediante un contrato de prestación de servicios profesionales que trascienda lo meramente exculpatorio. El objetivo es un diseño contractual orientado a prevenir errores operativos, dado que las consecuencias de un incumplimiento (cancelación de patentes o certificaciones) pueden ser irreversibles.
 - ◊ **Anexos Operativos y Tecnológicos:** Se sugiere separar el cuerpo comercial del contrato [contrato por la prestación de servicios] de los anexos técnico-operativos, permitiendo flexibilidad según el tipo de usuario de la aduana con su Agente Aduanal. Elementos como la confidencialidad, ciberseguridad y protección de datos se establecen como críticos en la era digital.

- ◇ **La referencia a lo operativo** implica lo que las partes tendrán que proveer mutuamente para asegurar el correcto cumplimiento de las obligaciones, hoy, aduanales:
 - **Evidencias comprobables** de la identidad, infraestructura y cumplimiento normativo en materia fiscal, aduanera y de comercio exterior;
 - **Materialidad** y mucho más que asegure el cumplimiento cabal de la legalidad de la operación aduanera; y
 - **La documentación** que tradicionalmente se adjunta al pedimento y la información suficiente para el correcto llenado del pedimento (Anexos 19 y 22 de la RGCE 2026 publicada el 27 de diciembre del 2025).
- ◇ **Este tipo de contratos “cero errores”** se separa del tradicional contrato de culpables, es decir, que buscaban quienes deberían pagar por los errores, pues ahora de seguirlo haciendo así, las consecuencias de una **mala praxis** conllevan la suspensión [en ocasiones definitivas y permanentes] de registros y derechos, como puede ser una certificación “aduanera” [CIVA, OEA, Comercializadora y/o Revisión en origen].
- **Hacia el Contrato Inteligente:** Se plantea una evolución donde el contrato detone obligaciones automáticas (emisión de facturas, plazos de pago, entrega de documentos) mediante eventos digitales, fortaleciendo la trazabilidad y reduciendo la discrecionalidad humana.

En 2026 ya no basta con “firmar contratos”: el reto es **convertir el contrato en un sistema de cumplimiento**. En el mercado ya existen dos piezas que apuntan en esa dirección: por un lado, los **smart contracts** (reglas contractuales llevadas a lógica ejecutable en plataformas digitales, a veces en blockchain), y por el otro, la automatización corporativa que integra **ERP, gestión contractual, flujos de autorización y herramientas de IA**. No estamos diciendo que esto sea la norma en todas las empresas ni que sustituya al abogado; lo que sí es un hecho es que la tecnología está empujando los contratos hacia una nueva etapa: dejarán de ser solo “texto” y se irán convirtiendo en **procesos verificables, trazables y auditablemente ejecutables**.

Pensemos en ello como una brújula estratégica, no como ciencia ficción. Un ejemplo razonable: si un contrato prevé que el pago se libera cuando exista evidencia válida de entrega (POD), la empresa puede diseñar un flujo donde, al acreditarse esa entrega en el sistema (logística/almacén), se **active** una secuencia controlada: generación de borrador de factura, conciliación contra orden de compra, validación de cantidades, alertas por diferencias y, finalmente, autorización de pago conforme a niveles internos. La IA no

“ordena” por sí sola; **asiste**, detecta inconsistencias, sugiere pasos, documenta evidencia y acelera decisiones. La idea central es simple: si la reforma fiscal y aduanera 2026 nos obliga a elevar el nivel, entonces debemos empezar a pensar en contratos que no solo definan obligaciones, sino que **faciliten el cumplimiento** y reduzcan el margen de error. Quien lo incorpore desde hoy —con gobierno corporativo, controles y seguridad de datos— llegará antes a una operación más eficiente, más defendible y más competitiva.

- **Esquema de Corresponsabilidad:** Se establecen reuniones periódicas de evaluación conjunta. Este mecanismo de “Gobierno del Cliente” es esencial para revisar cambios en la estrategia de negocio y asegurar que el expediente y la operación se mantengan alineados con el marco normativo vigente.

Esta estrategia de tres pistas no es una improvisación, sino el resultado de un análisis profundo de la práctica de fiscalización actual. Su éxito depende de la coordinación estrecha entre los equipos operativos, jurídicos y de cumplimiento, bajo un enfoque progresivo que permita la mejora continua y el blindaje total de la operación aduanera.

Customs Compliance 2026

1. Hacia una Definición Ontológica del Cumplimiento

El Customs Compliance en 2026 no es un conjunto de reglas, es un estado de existencia corporativa. El cumplimiento aduanero debe entenderse como la armonía entre lo que la empresa dice ser (su objeto social y registros), lo que la empresa hace (su operación logística y productiva) y lo que la empresa declara (sus pedimentos y datos digitales).

En este nuevo ciclo, la autoridad ha dejado de fiscalizar documentos para fiscalizar comportamientos sistémicos. Por ello, el compliance es el sistema encargado de garantizar que la conducta de la empresa sea previsible, ética y, sobre todo, comprobable en tiempo real.

2. El Decálogo de la Infraestructura de Cumplimiento

Para que un programa de compliance sea robusto bajo la visión 2026, debe estructurarse sobre los siguientes pilares de ingeniería operativa:

A. La Gobernanza del Dato (Data Governance)

El dato es la unidad mínima de fiscalización. El cumplimiento exige una arquitectura donde la información sea:

- Inalterable: Desde que el proveedor extranjero genera la factura hasta que el Agente Aduanal transmite el pedimento.
- Auditables: Capacidad de realizar “minería de datos” interna para detectar anomalías en fracciones arancelarias o valores de transacción antes que el SAT.
- Consistente: El error de un solo dígito en un número de serie o lote

hoy dispara alertas de presunción de contrabando o transferencia ilegal de mercancías.

B. Materialidad Sustantiva y el Expediente de Defensa

Como bien señala el autor en su obra, “la forma no puede existir sin el fondo”. En 2026, la materialidad es la prueba de vida de la operación.

- Capacidad Operativa Real: El cumplimiento implica demostrar que la empresa tiene las naves industriales, la maquinaria y el personal (registrado en el REPSE cuando aplique) proporcionales a su volumen de importación.
- Trazabilidad Financiera: La conexión indisoluble entre el flujo de la mercancía y el flujo del dinero. El compliance audita que los pagos al extranjero provengan de cuentas propias y correspondan exactamente al valor comercial declarado, eliminando cualquier sospecha de subvaluación.

C. El Contrato “Cero-Error” como Instrumento de Control

El contrato de compraventa internacional ya no es un trámite legal, es un manual de instrucciones para la aduana.

- Asignación de Riesgos: Definir quién es el responsable de la veracidad de la información técnica.
- Cláusulas de Indemnidad: Blindaje financiero ante multas derivadas de errores del proveedor.
- Cumplimiento de Estándares de Ética: Asegurar que el proveedor no utiliza trabajo forzoso ni incurre en prácticas ambientales prohibidas, alineándose con las nuevas exigencias del T-MEC.

3. La Metodología del Autocontrol (Auto-requerimientos)

La estrategia más avanzada de compliance es el Auto-requerimiento continuo. Esto significa que la empresa no espera a la autoridad; la empresa se requiere a sí misma con una severidad superior a la del SAT.

- Auditoría Preventiva de Padrones. El Padrón de Importadores es un “permiso de respirar” comercialmente. El cumplimiento exige:
 - ◊ Monitoreo semanal del Buzón Tributario.
 - ◊ Validación de la opinión de cumplimiento de socios comerciales y transportistas.
 - ◊ Verificación de domicilios fiscales para evitar que la empresa o sus proveedores aparezcan como “No Localizados”.
- Gestión de Beneficios (IMMEX y Certificación RECE). Los programas de fomento son privilegios, no derechos. Su administración bajo el nuevo compliance requiere:
 - ◊ Conciliación Anexo 24 vs Anexo 30: Una discrepancia de un centavo en el saldo del IVA puede derivar en un crédito fiscal millonario.

- ◇ Control de Desperdicios y Submanufactura: Evidencia física y documental de que lo que no se exportó, fue destruido o regularizado legalmente.
- El Factor Humano: Liderazgo y Retención del Conocimiento. Es importante enfatizar que “las máquinas no cumplen, cumplen las personas”. El compliance 2026 enfrenta el reto de la fuga de talento técnico.
 - ◇ Profesionalización de la Dirección de Comercio Exterior: El responsable de cumplimiento debe tener un perfil híbrido: 50% abogado fiscalista y 50% ingeniero en procesos logísticos.
 - ◇ Propósito para el Talento Joven: Los profesionales actuales no quieren “llenar papeles”, quieren “gestionar riesgos”. El compliance debe presentarse como un área de inteligencia estratégica donde el talento joven utiliza IA para proteger el patrimonio de la compañía.
- Matriz de Seguridad y Riesgos Predictivos. El capítulo final de esta ingeniería es la creación de una Matriz de Seguridad Aduanera. Esta matriz debe calificar cada operación bajo tres niveles de riesgo:
 - ◇ Riesgo de Origen: Países con alta incidencia de triangulación.
 - ◇ Riesgo de Clasificación: Fracciones arancelarias con alta fiscalización (Acero, Textil, Calzado).
- Riesgo de Valoración: Mercancías con precios estimados o vinculación entre partes relacionadas.

Conclusión: El Cumplimiento como Activo Intangible

- Customs Compliance, proyectado al 2026, nos enseña que la empresa más competitiva no es la que menos impuestos paga, sino la que tiene la operación más limpia. El cumplimiento genera confianza en el mercado, seguridad en la cadena de suministro y, sobre todo, la libertad operativa necesaria para innovar. En el mundo de las Reformas 2026, el orden no es una limitante; es la plataforma que permite la velocidad.
- Auto-requerimientos: La Estrategia del Autocontrol Anticipado
 - ◇ En el entorno de fiscalización 2026, esperar a recibir un requerimiento de la autoridad es un error táctico que puede resultar costoso. La estrategia ganadora consiste en implementar auto-requerimientos: mecanismos internos de auto-auditoría continua diseñados para detectar, corregir y mitigar riesgos antes de que el SAT o la ANAM activen sus facultades de comprobación.
 - ◇ IMMEX: Más allá del Retorno Extemporáneo. El control del Programa IMMEX ha evolucionado. Ya no basta con vigilar los plazos de permanencia; la autoridad hoy busca inconsistencias sistémicas.

- Nuevos Riesgos: El foco está en la discrepancia de datos entre el Anexo 24 (Aduanas) y el Anexo 30 (Certificación), así como en las diferencias entre lo declarado en pedimentos y lo registrado en la contabilidad general de la empresa.
 - Acción Estratégica: Es imperativo realizar conciliaciones mensuales de inventarios físicos contra saldos electrónicos. El objetivo es garantizar la trazabilidad absoluta del insumo: desde su entrada al país hasta su retorno, cambio de régimen o desperdicio, asegurando que el CFDI de venta coincida plenamente con el descargo del pedimento.
- ◇ RECE: La Permanencia basada en la Evidencia. Mantener el Registro en el Esquema de Certificación de Empresas (RECE) ya no es un derecho adquirido, sino un estado de cumplimiento diario.
- Exigencia: La autoridad demanda evidencia constante de controles internos y un historial de cumplimiento impecable.
 - Auto-requerimiento: Establecer auditorías internas trimestrales que incluyan la revisión de proveedores críticos. No basta con que la empresa cumpla; sus socios comerciales deben ser fiscalmente sanos. Se debe validar el cumplimiento fiscal paralelo para evitar que una falla de un tercero contamine la certificación propia.
- ◇ Padrones: El Filtro Dinámico de Operatividad. El Padrón de Importadores (General y Sectoriales) ha dejado de ser permanente para convertirse en un filtro dinámico de cumplimiento.
- Riesgo de Parálisis: Una suspensión automática por inconsistencias fiscales o por tener proveedores de alto riesgo puede detener la cadena de suministro en cuestión de horas.
 - Estrategia: Implementar un monitoreo fiscal semanal y un control riguroso de fracciones críticas. El área de comercio exterior debe supervisar las operaciones “sensibles” con la misma frecuencia con la que se revisa el flujo de caja.
- ◇ Sellos Digitales: La Sanción Operativa Definitiva. Hoy, la cancelación o restricción de Sellos Digitales no es solo un problema contable; es el “botón de pánico” de la autoridad para detener la operación comercial.
- Impacto: Sin sellos no hay facturación, y sin factura no hay exportación. Esto deriva en incumplimientos contractuales internacionales y pérdida de confianza de los clientes.
 - Validación de Materialidad: El auto-requerimiento clave

aquí es la conciliación entre el CFDI y la operación real. Se debe contar con el expediente de materialidad que demuestre que el ingreso por exportación tiene sustancia económica, evitando así cualquier presunción de operaciones inexistentes.

- ◇ Contratos “Cero-Error”: La Armadura Jurídico-Aduanera. En el ecosistema de comercio exterior actual, un contrato mal redactado no es solo un problema entre particulares; es un generador automático de contingencias aduaneras y fiscales. La visión “Cero-Error” propone que el contrato sea diseñado no solo por abogados, sino con la intervención directa de los expertos en comercio exterior y fiscalidad.
- ◇ La Triada del Contrato Moderno. Un contrato en 2026 ha dejado de ser un documento exclusivamente legal para convertirse en un instrumento híbrido:
 - Es Aduanero: Determina quién tiene la obligación de cumplir con las RRNA y quién asume la responsabilidad ante una incidencia en aduanas.
 - Es Fiscal: Define el momento de la acumulación del ingreso y la deducción, así como la base gravable para el pago de impuestos.
 - Es Logístico: Establece los puntos de transferencia de riesgo y costo, impactando directamente en la valoración aduanera.
- ◇ Pilares del Enfoque Cero-Error. Para alcanzar este nivel de precisión, el contrato debe cubrir con rigor tres aspectos fundamentales:
 - Incoterms® Correctamente Asignados: No basta con citar el Incoterm; se debe asegurar que guarde congruencia con la realidad operativa. Un error en la asignación del Incoterm puede derivar en una incorrecta declaración de los incrementables en el pedimento, lo que el SAT interpreta como una omisión de impuestos.
 - Definición de Propiedad y Materialidad: El contrato debe establecer con claridad cuándo se transmite la propiedad de la mercancía. Esto es vital para sustentar la materialidad de la operación ante la autoridad, permitiendo demostrar que la transacción tiene sustancia económica y no es solo una simulación documental.
 - Responsabilidad de Cumplimiento Regulatorio: El contrato debe incluir cláusulas de responsabilidad solidaria y de cumplimiento. Si un proveedor entrega información errónea (como una fracción arancelaria incorrecta o un cer-

- tificado de origen inválido), el contrato “Cero-Error” debe prever el mecanismo de resarcimiento por las multas y recargos generados.
- ◇ Cláusulas de Auditoría y Trazabilidad. Bajo esta nueva visión, el importador debe reservarse el derecho de auditar el cumplimiento del proveedor. Esto incluye la exigencia de documentos que comprueben la legal procedencia de los materiales, especialmente bajo las nuevas reglas de origen del T-MEC y las restricciones de trabajo forzoso.
 - ◇ Estrategia Clave: El contrato “Cero-Error” es la herramienta que permite trasladar la exigencia de la autoridad nacional a los proveedores extranjeros, creando un ecosistema de cumplimiento en toda la cadena de suministro.
- Materialidad: El Eje de Sustancia Fiscal-Aduanera. En el marco de las Reformas 2026, la materialidad se ha consolidado como el criterio rector de las auditorías del SAT. Bajo este concepto, la autoridad ya no se limita a verificar la legalidad de los documentos (forma); ahora exige demostrar la existencia real y económica de las operaciones (fondo).
 - ◇ Más allá del CFDI y el Pedimento. Históricamente, tener un pedimento pagado y un CFDI (factura) era suficiente para sustentar una operación. Hoy, esa visión es insuficiente. La materialidad exige que la empresa demuestre que cuenta con la capacidad operativa para realizar la actividad que declara. Esto implica tener evidencia de:
 - ◇ Infraestructura: Almacenes, naves industriales y maquinaria congruente con los volúmenes de importación/exportación.
 - ◇ Recursos Humanos: Personal contratado y capacitado para gestionar, recibir o transformar las mercancías.
 - ◇ Sustancia Económica: Que la operación tenga una razón de negocios lógica y no sea solo un movimiento contable para erosionar la base gravable.
 - La Conexión Logística como Prueba de Materialidad. En comercio exterior, la materialidad es el “hilo conductor” que une puntos que antes se fiscalizaban por separado. Para demostrar que una importación es real, la empresa debe ser capaz de conectar:
 - ◇ El Pedimento: El registro aduanero.
 - ◇ El CFDI: El registro contable y fiscal.
 - ◇ La Logística: Pruebas de transporte (guías, cartas porte, registros de entrada al almacén, bitácoras de transportista).
 - ◇ El Flujo Financiero: Evidencia del pago real al proveedor extranjero y el cumplimiento de las obligaciones cambiarias.

- El Riesgo Crítico: EFOS y EDOS. El mayor peligro de no contar con un expediente de materialidad robusto es la presunción de operaciones inexistentes o simuladas.
 - ◊ Si un proveedor es catalogado como EFO (Empresa que Factura Operaciones Simuladas), la empresa importadora se convierte automáticamente en un EDO (Empresa que Deduce Operaciones Simuladas).
 - ◊ Impacto: Esto no solo anula la deducibilidad de las compras y el acreditamiento del IVA, sino que puede derivar en la cancelación de programas IMMEX, la suspensión del Padrón de Importadores y, en casos graves, en responsabilidad penal.
- Estrategia de Blindaje. La estrategia recomendada es integrar un Expediente de Materialidad por Operación. Este debe incluir fotos de la mercancía, correos de negociación, contratos (Cero-Error), registros de pesaje y cualquier elemento que permita reconstruir la historia de la mercancía desde que salió de la planta del proveedor hasta que llegó al inventario de la empresa. Este punto es la base de la modernización tecnológica de las aduanas.
- El Gobierno del Dato: La Nueva Evidencia de Cumplimiento. En el paradigma de las Reformas 2026, el dato ha desplazado al documento. La autoridad ya no basa su fiscalización en la revisión de expedientes aislados, sino en el análisis de flujos de información masiva. El dato es ahora la prueba reina del cumplimiento normativo.
 - ◊ La Era de la Aduana Predictiva. La Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM) y el SAT han migrado hacia un modelo de fiscalización basada en data. Esto implica:
 - ◊ Cruces Automatizados: La autoridad coteja en milisegundos la información del Pedimento, el CFDI con complemento Carta Porte, la Manifestación de Valor electrónica y las declaraciones de impuestos.
 - ◊ Riesgos Predictivos: Mediante algoritmos, la autoridad detecta patrones de comportamiento. Si el dato de una empresa se desvía del promedio de su sector (en valor, origen o volumen), se activa una alerta automática de auditoría.
 - ◊ Fiscalización Digital: El control ya no se ejerce únicamente en el puente fronterizo, sino en los servidores de la empresa, donde el dato debe ser íntegro y consistente.
- Rastreabilidad: El Ciclo de Vida del Producto. La rastreabilidad (o trazabilidad) es la capacidad de reconstruir el ciclo completo de una mercancía de forma digital. Un sistema de gobierno de datos robusto debe permitir “leer” la historia del producto sin interrupciones:

- ◇ Origen: Validación de certificados y cumplimiento de reglas de origen.
 - Importación: Registro exacto en pedimento y entrada a almacén.
 - Transformación: Consumo de insumos en procesos productivos (Anexo 24).
 - Exportación: Retorno o venta final, cerrando el ciclo fiscal.
- ◇ Control de Mercancías: El Inventario Digital. El control físico de las mercancías es insuficiente si no está respaldado por un control digital granular. La pérdida de trazabilidad en cualquiera de estos niveles equivale a una presunción de incumplimiento:
 - Series y Lotes: Identificación única para evitar la mezcla de mercancía nacional e importada.
 - Fracciones Arancelarias: Consistencia técnica para evitar la clasificación errónea.
 - Origen y Destino: Control estricto para la aplicación de beneficios arancelarios.
- ◇ Obligaciones Generales en la Gestión de Datos. Para blindar a la empresa, el liderazgo debe asegurar tres pilares en su infraestructura de TI:
 - Conservación de Datos: Asegurar la integridad de la información durante los plazos de ley (5 años o más en activos fijos).
 - Integridad de la Información: Garantizar que los datos no sean alterados y que el ecosistema ERP sea la “única fuente de verdad”.
 - Disponibilidad Inmediata: La autoridad exige que, ante una revisión, el dato sea extraíble y entregable en formatos digitales compatibles de forma instantánea.
 - Estrategia Clave: En 2026, el área de Comercio Exterior debe actuar como un “Arquitecto de Datos”, asegurando que cada bit de información generado en la cadena de suministro sea una prueba a favor de la empresa y no una evidencia en su contra.
- ◇ Logística 5PL: La Orquestación Digital de la Cadena de Suministro. En el entorno de 2026, la complejidad de las reglas de origen, los incrementos arancelarios y la fiscalización en tiempo real han hecho que los modelos logísticos tradicionales sean insuficientes. La respuesta es el 5PL (Fifth Party Logistics), un modelo donde el operador no solo ejecuta o gestiona, sino que diseña y orquesta redes de suministro completas mediante tecnología avanzada.

- De la Ejecución a la Dirección Estratégica. A diferencia de los modelos 3PL (transporte y almacenaje) y 4PL (gestión de la cadena), el 5PL actúa como un integrador tecnológico.
 - Función: Dirige estratégicamente la logística global operando sobre plataformas digitales, analítica avanzada y Big Data.
 - Valor Agregado: Su enfoque no es solo mover la caja al menor costo, sino garantizar la resiliencia, el cumplimiento normativo y la visibilidad total de la operación internacional.
- ◇ Data-Driven Logistics: El ecosistema integrado. El 5PL no opera mediante correos electrónicos o archivos de Excel aislados. Su eficacia radica en la integración total de los sistemas:
- Interconectividad: Enlaza el ERP de la empresa con el WMS (almacenes), el TMS (transporte) y los sistemas aduaneros de la ANAM/SAT.
 - Analítica Predictiva: Utiliza el dato para predecir tiempos de despacho, identificar cuellos de botella antes de que ocurran y realizar análisis de riesgos regulatorios preventivos.
- ◇ Gestión de Riesgos Aduaneros y Trazabilidad Total. El modelo 5PL se convierte en la herramienta técnica para sustentar el cumplimiento de programas como IMMEX y la Certificación RECE:
- Identificación Preventiva: Detecta inconsistencias en la clasificación arancelaria, falta de cumplimiento en RRNA o debilidades en el origen acreditable antes de que la mercancía llegue a la aduana.
 - Trazabilidad 360°: Habilita el control físico, documental y digital de lotes, series, fracciones y origen. Esta trazabilidad es la que permite responder con éxito a las auditorías electrónicas del SAT.
 - Agilidad de Respuesta: Permite la corrección anticipada, el cambio de ruta o incluso la reasignación de proveedores si se detecta un riesgo inminente de incumplimiento.
- ◇ La Responsabilidad Legal: El Gobierno del Modelo. Un punto crítico que debe quedar claro en el libro es que la tecnología no sustituye la responsabilidad.
- El 5PL es un facilitador: Aunque orquesta la operación, el 5PL no asume la responsabilidad legal ante la autoridad fiscal o aduanera.
 - La Empresa es Responsable: La compañía sigue siendo la titular de los programas (IMMEX/PROSEC) y la obligada principal.

- Estrategia de Dirección: Por lo anterior, el área de Comercio Exterior no puede ser un simple “usuario” del servicio 5PL; debe ser la Dirección Estratégica que gobierne el modelo, defina los parámetros de cumplimiento y supervise la integridad de la información que el 5PL genera.
- Elevando Comercio Exterior: De la Asistencia Operativa a la Dirección Estratégica. La estructura organizacional de las empresas no siempre ha evolucionado a la misma velocidad que las leyes aduaneras. Para entender la necesidad de una Dirección Estratégica, es fundamental analizar la metamorfosis de esta función a través de las décadas.
 - ◊ Línea del Tiempo: La Transformación del Rol. La percepción de la función de comercio exterior ha pasado por cuatro etapas críticas, cada una definida por el nivel de riesgo y la tecnología de la época:
 - Años 90 (La Función Administrativa): El comercio exterior era visto como una tarea de soporte, a menudo delegada a un asistente o jefe de tráfico. Su enfoque era puramente documental y se limitaba a asegurar que la mercancía “cruzara la frontera”.
 - Años 2000 (La Consolidación de la Gerencia): Con la madurez del TLCAN, la función escaló a nivel gerencial. El enfoque era operativo: gestionar agencias aduanales, fletes y asegurar el archivo físico de pedimentos.
 - Años 2010 (La Fragmentación): Paradójicamente, en esta década muchas empresas redujeron el área a una unidad funcional o administrativa, apostando por una externalización (outsourcing) excesiva de la responsabilidad técnica hacia terceros.
 - Años 2020 (La Dirección de Cumplimiento Transversal): La digitalización total de la autoridad (SAT/ANAM) y la interconectividad fiscal obligan a que el comercio exterior asuma una responsabilidad transversal. Hoy, un error en aduanas impacta directamente en la deducibilidad fiscal y en la reputación corporativa.
- El Nuevo Mandato: Demostración en Tiempo Real. En 2026, la Dirección de Comercio Exterior ya no puede ser un área que “reacciona” ante problemas; debe ser el centro de mando que garantiza y demuestra cuatro pilares fundamentales de manera simultánea:
 - ◊ Legalidad: Cumplimiento irrestricto de la Ley Aduanera y sus reglamentos.

- ◇ **Fiscalidad:** Alineación con el Código Fiscal de la Federación para garantizar que los pagos de contribuciones y los expedientes de materialidad sean incontestables.
- ◇ **Trazabilidad:** Capacidad de reconstruir digitalmente el camino de cada insumo (series, lotes y fracciones).
- ◇ **Evidencia Documental:** Resguardo de la materialidad sustantiva que dé soporte a la operación.
- **¿Por qué una Dirección Estratégica?** Convertir el área en una Dirección no es una cuestión de estatus, sino de Gobierno Corporativo. El director de Comercio Exterior debe tener un asiento en la mesa donde se toman decisiones de inversión y planeación fiscal porque:
 - ◇ **Define la viabilidad:** Un incremento arancelario mal gestionado puede anular el margen de utilidad de un producto.
 - ◇ **Gestiona el riesgo sistémico:** Tiene el poder de detener operaciones con proveedores o transportistas que pongan en riesgo el padrón de importadores o la certificación IVA/IEPS.
- **Liderazgo Funcional:** Coordina de manera horizontal a Finanzas, Compras y Logística, asegurando que todos operen bajo el mismo estándar de compliance. Estrategia Clave: La empresa que mantiene Comercio Exterior como una gerencia operativa está gestionando el pasado; la empresa que la eleva a Dirección Estratégica está blindando su futuro.
- **Herramientas del Futuro:** Inteligencia Artificial y el Conocimiento Profundo. En el horizonte de 2026, la tecnología ha dejado de ser una opción para convertirse en el único medio capaz de gestionar la densidad informativa que exige la autoridad. La integración de la Inteligencia Artificial (IA) y el dominio del “ADN empresarial” son las herramientas que definen la resiliencia operativa.
 - ◇ **IA y el Cotejo Previo:** El Filtro de Tolerancia Cero. Uno de los errores más comunes es confiar plenamente en el prevalidador de pedimentos. Sin embargo, el prevalidador es una herramienta de forma, no de fondo.
 - **El Previo al Prevalidador:** La estrategia consiste en implementar un cotejo interno asistido por IA antes de que la información toque cualquier sistema externo. La IA analiza la consistencia entre factura, packing list, certificados de origen y guías de embarque.
 - **Objetivo:** Asegurar que los datos sean correctos desde el origen para reducir rechazos, rectificaciones y, sobre todo, sanciones por datos inexactos.
 - **Premisa:** Si el dato entra limpio al sistema, el despacho

- fluye; si entra con errores, el prevalidador solo confirmará que el error está “bien estructurado”.
- ◇ “Rayos X” Organizacional: El Conocimiento Profundo. Para que la IA y los datos sean efectivos, el área de Comercio Exterior debe poseer un conocimiento clínico de la empresa. La captura mecánica de datos es el precursor de la inconsistencia.
 - Entender el “Por qué”: El equipo debe conocer el giro real, los procesos productivos y la lógica de los flujos logísticos.
 - Evitar la Automatización Vacía: Sin este “Rayos X”, el dato pierde su contexto operativo. Conocer los mercados de origen y destino permite a la IA y al experto detectar anomalías que un sistema ciego ignoraría (por ejemplo, una fracción arancelaria que no coincide con el proceso productivo real).
 - ◇ El Dato como Reflejo Fiel de la Operación. El objetivo final de la tecnología es que la existencia digital de la empresa (sus documentos y datos) coincida exactamente con su existencia física.
 - Dato bien construido: Facilita el despacho, resiste auditorías profundas y garantiza trazabilidad.
 - Dato mal construido: Expone a la empresa a contingencias innecesarias y dificulta cualquier medio de defensa legal, ya que la autoridad utiliza las propias inconsistencias del dato para desvirtuar la operación.
 - ◇ Aplicaciones Reales y el Factor Humano. La IA en 2026 tiene aplicaciones tangibles que transforman el área:
 - Clasificación Arancelaria Asistida: Sugiere fracciones basadas en el historial y descripciones técnicas de mercancías similares a nivel global.
 - Análisis de Riesgo Predictivo: Identifica patrones que podrían disparar un reconocimiento aduanero.
 - Predicción de Auditorías: Alerta sobre desviaciones en el valor de transacción que el SAT podría considerar sospechosas.
 - Estrategia Clave: La IA no sustituye al experto en comercio exterior; lo potencia. La herramienta reduce el error humano en tareas repetitivas para que el líder pueda enfocarse en la toma de decisiones estratégicas y la gestión de riesgos complejos.
 - Comunicación Efectiva: El Arte de la Persuasión Estratégica. En el entorno de 2026, el dominio técnico de las leyes aduaneras es insufi-

ciente si no se acompaña de una comunicación efectiva. Dado que el Comercio Exterior es un área multidisciplinaria y expuesta a riesgos legales y fiscales de alto impacto, el líder debe actuar como un “traductor” capaz de convertir la complejidad normativa en decisiones de negocio.

- ◇ El Riesgo de la Mala Comunicación. Una comunicación deficiente no es un problema administrativo, es un riesgo operativo. Cuando los mensajes no son claros, se generan:
 - ◇ Costos Ocultos: Gastos extraordinarios por demoras o almacenajes derivados de instrucciones imprecisas.
 - ◇ Incumplimientos: Errores en la operación por falta de comprensión de las restricciones arancelarias por parte de otras áreas (como Compras o Producción).
 - ◇ Decisiones Erróneas: La alta dirección puede tomar rutas de expansión inviables si el área de Comercio Exterior no comunica los riesgos en tiempo real.
- Asertividad: El “Qué”, el “No” y el “Por qué”. La asertividad en nuestra materia no es solo una actitud, es una metodología de trabajo basada en la firmeza técnica. El líder de Comercio Exterior debe tener la capacidad de:
 - ◇ Decir qué sí se puede hacer: Ofrecer soluciones y alternativas legales (ej. uso de Regla Octava o PROSEC).
 - ◇ Decir qué NO se puede hacer: Marcar límites claros cuando una operación pone en riesgo el Padrón de Importadores o la Certificación IVA/IEPS.
 - ◇ Explicar el Por qué: Sustentar cada postura con el fundamento normativo preciso. La autoridad no acepta “opiniones”, y la empresa tampoco debe basar su estrategia en ellas.
- De la Persuasión al Escenario de Riesgo. La persuasión en Comercio Exterior no es manipulación; es la capacidad de influir en la alta dirección mediante argumentos sólidos y proyecciones financieras.
 - ◇ Se persuade con datos: Utilizando estadísticas de cumplimiento, ahorros arancelarios logrados y métricas de eficiencia.
 - ◇ Se convence con escenarios: La mejor herramienta de comunicación es la presentación de escenarios de riesgo (Probabilidad vs. Impacto). No se trata de alarmar, sino de mostrar matemáticamente qué sucede si se ignora una regulación: “Si no acreditamos la materialidad de esta operación, el riesgo financiero es de X millones de pesos por crédito fiscal”.
- Traducción Técnica a Lenguaje Directivo. El Director de Comercio Exterior exitoso es aquel que logra que el CEO o el CFO entiendan el

impacto de una reforma sin necesidad de conocer el número de la regla o el artículo. Se trata de elevar el discurso: de hablar de “pedimentos y fracciones” a hablar de “continuidad del negocio y protección de márgenes”.

Estrategia Clave: La comunicación efectiva es la herramienta que permite que el área de Comercio Exterior sea vista como un aliado estratégico que facilita el crecimiento, y no como un “departamento de trámites” que frena la operación.

- Liderazgo en Comercio Exterior: De la Gestión Operativa al Gobierno Estratégico. El rol del responsable de comercio exterior ha experimentado una transformación radical. En el entorno de las Reformas 2026, el liderazgo ya no se mide por la capacidad de “sacar pedimentos”, sino por la facultad de gobernar la viabilidad de la empresa en el mercado global.
 - ◇ La Evolución del Enfoque. Para entender dónde estamos, debemos contrastar la visión tradicional frente a la exigencia actual:
 - Antes (Liderazgo Operativo): El enfoque estaba centrado en el trámite y la gestión aduanal. El líder era un experto en procesos manuales, cuyo éxito se medía por evitar detenciones en aduana de forma reactiva. Era un líder de “logística de documentos”.
 - Hoy (Liderazgo Estratégico): El líder es el responsable de la gestión de riesgo y cumplimiento transversal. Su función es asegurar que cada decisión de la empresa (desde la compra de una máquina hasta la apertura de un mercado) cumpla con los estándares legales y fiscales para proteger la continuidad del negocio.
 - ◇ El Líder como Gobernante de Decisiones Críticas. El líder de comercio exterior moderno no solo ejecuta instrucciones; gobierna decisiones. Esto significa que su opinión técnica tiene peso en la planeación estratégica. No es quien “hace el pedimento”, sino quien define si la estructura de la operación permite que el pedimento sea legalmente defendible.
 - ◇ Liderazgo Funcional Basado en Evidencia. El liderazgo en 2026 ha dejado de ser puramente jerárquico (basado en el puesto) para volverse funcional (basado en el impacto). Este nuevo liderazgo se construye sobre dos pilares:
 - Confianza a través de la Prevención: El liderazgo se consolida cuando el área demuestra que previene problemas en lugar de solo apagarlos. Un líder que presenta una matriz de riesgos antes de un proyecto genera más confianza que aquel que solo resuelve crisis en la aduana.

- Autoridad basada en Evidencia: En un mundo de datos, la autoridad emana de la información. El líder funcional utiliza la analítica y el compliance para sustentar sus posturas, convirtiendo el conocimiento técnico en una herramienta de protección patrimonial.
- ◇ La Gestión del Cumplimiento Transversal. Un líder estratégico entiende que el cumplimiento no ocurre solo en su departamento. Por ello, ejerce un liderazgo de influencia sobre:
 - Compras: Para asegurar que los proveedores cumplan con la materialidad.
 - Finanzas: Para garantizar que el flujo de efectivo considere los impuestos aduanales y las multas potenciales.
 - Operaciones: Para que la trazabilidad del insumo (lotes y series) sea una realidad física y no solo un deseo digital.
 - Estrategia Clave: El líder que solo “ejecuta” es reemplazable por un proceso automatizado; el líder que “gobierna el riesgo” es el activo más valioso de la organización en 2026.
- El Nuevo Talento en Comercio Exterior: Propósito y Digitalización.
 - ◇ La retención de profesionales nacidos a partir de los años 90 (Millennials y Gen Z) representa un reto estratégico para el área de Comercio Exterior. En un sector históricamente percibido como rígido y burocrático, la clave para conservar el talento no radica únicamente en la compensación económica, sino en la modernización de su rol y la claridad de su impacto.
 - El Cambio de Expectativas Generacionales. El talento joven ha redefinido el concepto de éxito profesional. A diferencia de generaciones anteriores, estos profesionales priorizan:
 - El Propósito sobre la Estabilidad: Necesitan entender que su labor tiene un significado profundo y una relevancia real para la organización.
 - Aprendizaje Continuo: Buscan entornos que desafíen su capacidad intelectual y les permitan dominar nuevas tecnologías.
 - ◇ La Estrategia de Retención: De “Capturistas” a “Analistas”. El error más común es contratar talento brillante para realizar tareas mecánicas. La retención comienza con la reingeniería de sus funciones:
 - Automatización de lo Repetitivo: Es indispensable eliminar la carga de captura manual y validaciones básicas (como el cotejo simple de datos) mediante herramientas de IA y soft-

- ware especializado. Nada frustra más al talento joven que el “trabajo vacío”.
- Enfoque en el Análisis y la Mejora: Al liberar tiempo operativo, el talento debe ser enfocado en el análisis de riesgos, la toma de decisiones basada en datos y el diseño de mejoras de procesos. Esto les otorga un sentido de propiedad y maestría sobre su trabajo.
 - Visibilidad del Impacto: El “Para Qué”
- ◇ Para retener a este personal, es vital hacer tangible su contribución. El líder debe comunicar constantemente cómo su análisis evitó una sanción millonaria o cómo su gestión protegió la Certificación de la empresa.
- Cultura de Escucha Activa: El talento joven se queda cuando siente que sus propuestas de innovación son escuchadas y validadas.
 - Conexión con la Estrategia: Explicar el “para qué” de cada tarea conecta su esfuerzo individual con la salud financiera de la empresa, elevando su compromiso.
- ◇ Estrategia Clave: Retener talento joven en 2026 no es un ejercicio de recursos humanos, es una inversión en la continuidad tecnológica del área. Un analista joven motivado es el mejor arquitecto de las soluciones digitales que la empresa necesitará para enfrentar la fiscalización del futuro.

LA MÁS GRANDE DE MIS RECOMENDACIONES

Estamos en un punto de quiebre. Y no exagero: **la evolución del dato** —y su uso como herramienta de fiscalización fiscal y aduanera— cambió las reglas del juego. Ya no vivimos en la era donde el comercio exterior se resolvía con “pedimento correcto, expediente en orden y listo”. Hoy el Estado no solo quiere documentos; quiere **coherencia**, quiere **trazabilidad**, quiere **explicación técnica**, y la quiere con velocidad. Y, en ese contexto, el Gobierno Federal —apoyándose en el Legislativo— tomó una decisión estratégica: **trasladar una parte crítica de la vigilancia preventiva al agente aduanal**, elevándolo a una especie de “filtro de cumplimiento” en tiempo real. No solo en lo aduanero. En lo fiscal, en lo regulatorio, en lo documental, en lo reputacional y hasta en lo laboral cuando el origen y la trazabilidad se cruzan con estándares internacionales.

Esto significa una cosa para el empresario: **si tu empresa sigue operando comercio exterior como área funcional, ya está desfasada**. Puede que no lo sientas hoy. Pero lo vas a sentir cuando te congelen la operación por una inconsistencia de valor, por un dato incompleto, por una RRNA mal atendida, por un proveedor que no aguanta una verificación, o por un pedimento impecable... respaldando una realidad económica que no se puede probar. En el mundo 2026, la frase “yo no sabía” ya no existe; y la frase “yo lo arreglaba después” se volvió carísima.

De departamento funcional a Dirección de Comercio Exterior: no es un cambio de nombre, es un cambio de naturaleza

Un **departamento** de comercio exterior, por definición, es funcional: ejecuta. Vive para operar. Captura datos, integra documentos, coordina con el agente, libera embarques, atiende requerimientos. Es el “músculo operativo” y es indispensable. Pero su límite es claro: normalmente no tiene el peso jerárquico para cambiar decisiones de compras, rediseñar contratos, imponer reglas internas, exigir trazabilidad a proveedores o frenar una operación que “urge” aunque venga mal soportada.

Una **gerencia** ya gestiona recursos: define procesos, administra equipo, hace presupuestos, mide KPIs operativos (tiempos de despacho, costo logístico, incidencias, multas). Mejora la ejecución. Pero en muchos casos sigue atrapada en la lógica de “cumplir y sacar la chamba”. Su autoridad suele ser vertical hacia abajo, no transversal hacia toda la empresa. Y hoy el riesgo no está solo en la ejecución; está en las decisiones que ocurren antes: **compras, proveedores, ingeniería del producto, estructura de precios, términos de entrega, origen, valuación, y compliance integral**.

Una **Dirección de Comercio Exterior**, en cambio, existe para algo diferente: **gobernar el riesgo y proteger el negocio**. No solo opera. **Decide**. Y para eso se sienta en la mesa donde se toman decisiones: comité de riesgos, dirección financiera, compras estratégicas, jurídico corporativo, operaciones, incluso consejo. La Dirección no pregunta “¿cómo lo importó?”; pregunta:

- ¿Conviene importarlo así o hay una ruta mejor por origen, tratado y arancel?
- ¿Este proveedor aguanta una auditoría de origen y trazabilidad?
- ¿Nuestro precio de transferencia o valor declarado es defendible con método de valoración y evidencia?
- ¿La clasificación arancelaria está blindada o es “genérica” y vulnerable?
- ¿Estamos usando PROSEC/IMMEX/RFE correctamente o solo “por costumbre”?
- ¿Qué pasa si mañana la ANAM o el SAT cruzan estos datos con inventarios, manifiesto de valor, e-documentos y detectan una discrepancia?

Ese es el giro: comercio exterior se convierte en **arquitectura de cumplimiento y competitividad**, no solo logística aduanera.

¿Por qué ahora es indispensable esta evolución?

Porque el dato hizo que la fiscalización dejara de ser “posterior” para volverse **predictiva**. La autoridad ya no necesita esperar a auditar tres años después; puede perfilar riesgos a partir de cruces de información: valor declarado vs. precios de referencia, patrones de proveedor, fracciones sensibles, RRNA, inventarios, domicilios, origen, trazabilidad, comportamientos históricos, e incluso señales externas (alertas de subvaluación, sectores bajo remedios comerciales, o mercancías sujetas a vigilancia reforzada como acero, textil, calzado, electrónicos, etc.).

Y aquí entra un punto central de tu tesis: **el agente aduanal fue colocado como un instrumento de control preventivo**. Al elevar su responsabilidad, el Estado busca dos cosas al mismo tiempo:

- ◇ **Tener un filtro más fuerte antes de que el dato llegue “sucio” al sistema** (porque el dato en masa sin control no sirve; se vuelve ruido).
- ◇ **Reducir la necesidad de fiscalización masiva** moviendo parte del “policía preventivo” al punto donde se arma el pedimento y se transmite la información.

Ese traslado de responsabilidad tiene consecuencias: el agente aduanal va a endurecer su forma de trabajar (y con razón). Va a pedir más evidencia.

Va a seleccionar mejor a sus clientes. Va a limitar operaciones riesgosas. Va a exigir trazabilidad y consistencia documental. Y la empresa que no tenga dirección —no operativa, sino estratégica— se va a topar con un muro: *no podrás operar al ritmo del mercado si no operas al ritmo del cumplimiento.*

El objetivo real: que el gobierno deje de fiscalizarnos (o, por lo menos, que nos fiscalice menos)

Esto es contraintuitivo, pero es la verdad: **la mejor defensa fiscal no es el litigio; es el diseño.** Y el diseño se logra con gobierno corporativo del comercio exterior.

Cuando una empresa tiene Dirección de Comercio Exterior, deja de “jugar a la defensiva” y empieza a construir una operación que **no se ve atractiva para el radar**: datos consistentes, expedientes robustos, proveedores auditables, reglas de origen claras, valores defendibles, inventarios alineados, RRNA cerradas, trazabilidad real. El resultado práctico es simple:

- Menos incidencias.
- Menos rectificaciones.
- Menos embargos precautorios por errores de forma que esconden riesgos de fondo.
- Menos auditorías intrusivas porque el riesgo percibido baja.

En pocas palabras: **una operación sólida se vuelve aburrida para la autoridad**, y en 2026 “ser aburrido” es una ventaja competitiva.

La analogía inevitable: cuando ventas dejó de ser departamento y se convirtió en Dirección Comercial

Hubo un tiempo en que ventas era un departamento que “salía a vender”. Luego el mundo cambió: competencia global, canales digitales, CRM, métricas, segmentación, experiencia del cliente, pricing dinámico, estrategias de retención. Y las empresas entendieron algo: si ventas seguía siendo una función aislada, la empresa se quedaba sin rumbo. Por eso nació la **Dirección Comercial**: para alinear marketing, pricing, producto, post-venta, servicio, datos, metas, cultura comercial y rentabilidad.

Lo mismo está pasando hoy con comercio exterior. Antes bastaba con “sacar importaciones/exportaciones”. Hoy, comercio exterior determina rentabilidad, continuidad operativa y riesgo legal. Es el área que puede decidir si un producto entra con arancel cero o con 35%. Si un embarque se libera o se detiene. Si una cadena de suministro es resiliente o vulnerable. Si tu operación aguanta una verificación de origen o se cae por falta de evidencia. Si tu empresa queda limpia o queda asociada a prácticas desleales, subvaluación o incumplimientos que hoy ya se leen como riesgos sistémicos.

Así como la Dirección Comercial convirtió la venta en estrategia, **la Dirección de Comercio Exterior convierte el cumplimiento en ventaja competitiva.**

El perfil humano que exige el nuevo comercio exterior: el líder multiplicador

Aquí no basta con saber de pedimentos, TIGIE, reglas de origen o valoración. Eso ya es el “mínimo”. El nuevo ejecutivo de comercio exterior debe dominar habilidades blandas críticas, porque su trabajo real es **multiplicar conciencia y alinear a toda la empresa.**

- **Liderazgo transversal:** influir sin depender de jerarquía directa. Convencer a compras, finanzas, operaciones, jurídico, proveedores.
- **Capacidad de traducir tecnicismos:** convertir RGCE, Ley Aduanera, CFF, OMA, TMEC, origen y trazabilidad en decisiones concretas: “esto sí, esto no, así sí, así no”.
- **Mentalidad de auditor:** pensar como autoridad sin volverse autoridad; anticipar preguntas, blindar evidencias, cerrar huecos.
- **Multiplicador cultural:** formar equipos que entiendan que el compliance no es una carga, sino una forma de operar con menos fricción y más margen.

Ejemplo práctico: antes compras elegía proveedor por precio. Hoy compras debe elegir por **precio + arancel + origen + trazabilidad + riesgo de verificación + continuidad logística**. Si comercio exterior no puede explicar eso con claridad y liderazgo, la empresa seguirá comprando “barato” y pagando carísimo después.

Cierre: este es un momento único —si lo sabemos aprovechar

La reforma fiscal y aduanera, impulsada por la era del dato, parece dura. Y sí, lo es. Pero también abre una puerta: por primera vez, el mensaje es directo. El Estado está diciendo: “quiero que el cumplimiento ocurra antes, no después”. Eso, para una empresa inteligente, se traduce en oportunidad: **si profesionalizas tu gobierno de comercio exterior, reduces fricción, reduces fiscalización y elevas competitividad.**

Por eso el llamado es claro: incluso una empresa pequeña necesita tomar una decisión adulta. No se trata de inflar estructuras; se trata de reconocer que **comercio exterior ya no es un trámite**. Es estrategia corporativa. Y cuando lo entiendes, ocurre lo más poderoso: dejas de correr detrás del problema y empiezas a diseñar una operación que, por su propia coherencia, se defiende sola.

Si quieres, en el siguiente paso lo estructuro como capítulo con subtítulos “de libro” (sin exceso de bullets), y te incluyo un mini-cuadro comparativo **Departamento vs. Gerencia vs. Dirección** con jerarquía, alcance y métricas, para que el lector lo vea clarísimo.

EPÍLOGO: 2026 NO ES UN AÑO MÁS, ES UN CAMBIO DE JUEGO

Cuando el cumplimiento deja de ser carga y se convierte en liderazgo

Si llegaste hasta aquí, ya entendiste lo esencial: 2026 no es “un año más”. Es un cambio de piso. Durante demasiado tiempo nos entrenaron para vivir en la operación: sacar el pedimento, apagar incendios, corregir la fracción, resolver la incidencia, cumplir “lo mínimo necesario”. Pero el entorno ya no premia al que corre más... premia al que puede demostrar mejor. Y esa palabra —demostrar— es el parteaguas: hoy la autoridad cruza datos, busca coherencias, detecta patrones y asigna responsabilidades; ya no se conforma con un expediente “bonito” si no existe trazabilidad real detrás.

Por eso, la conversación de fondo no es legalista, es empresarial. No se trata solo de “qué cambió” en la norma; se trata de qué cambió en la cancha. Porque el riesgo, ahora, ya no es gradual ni romántico: puede ser inmediato y operativo. Un sello digital suspendido, un padrón restringido, una certificación cuestionada, una inconsistencia de origen o de valor que active revisiones, un proveedor que no se pueda defender... y la empresa se detiene. No por falta de ventas, sino por falta de evidencia.

Y aquí viene el punto más importante —y más incómodo— para directivos y gerencias: **el comercio exterior dejó de ser una isla**. Lo que antes estaba “en aduanas” ahora vive en compras, finanzas, logística, producción, compliance, legal y dirección. El cumplimiento ya no es un área; es un sistema. Y ese sistema se sostiene con tres palabras que cada vez valen más que cualquier discurso: **consistencia, trazabilidad y razón de negocios**.

La verdadera reforma es cultural

Lo digo así porque es la verdad: la reforma más dura no está en el Diario Oficial, está en la mentalidad. Pasamos de un modelo de “documentos” a un modelo de “datos”, donde el dato es el lenguaje que se cruza, se audita y se compara. Si el dato no conversa con la operación, el sistema prende focos. Y cuando prende focos, ya no importa cuánto te esfuerces: importa cuánto puedes probar, qué tan rápido y con qué consistencia.

En esa lógica, el objetivo no es vivir con miedo. El objetivo es vivir con diseño. Porque el orden bien construido **libera energía**: reduce el desgaste, disminuye costos invisibles, acelera decisiones, mejora la negociación con clientes y proveedores, y protege la continuidad. Esa es la paradoja: el cumplimiento bien hecho no encadena; **desencadena** capacidad.

2026 también es una oportunidad... si alguien se atreve a liderarla

Y aquí quiero hablarle directo al lector que dirige, o al que está lis-

to para dirigir: este año puede ser el punto en el que tu área deja de ser “gestión” y se convierte en **dirección**. Porque cuando el negocio entiende que comercio exterior no solo mueve mercancía, sino que protege el futuro (origen, valor, trazabilidad, cumplimiento integral), entonces se vuelve imposible seguir tratándolo como una función secundaria.

Pero esa dignificación no llega sola. Se construye. Y se construye con decisiones que se sienten incómodas al inicio:

- Decir “no” a operaciones que no se pueden defender, aunque “en papel” se vean bien.
- Ordenar al proveedor, aunque eso complique una compra rápida.
- Exigir consistencia documental y de datos, aunque al principio incomode a otras áreas.
- Invertir en sistemas y trazabilidad, aunque “no se vea” como una compra productiva.
- Pedir entrenamiento y auditoría interna, aunque eso evidencie fallas.

Eso es liderazgo: **tomar decisiones hoy para evitar crisis mañana**. Y en 2026, esa capacidad de decidir con visión vale más que la capacidad de resolver emergencias.

Tecnología e IA: no para sustituirte, sino para elevarte

El mundo se está moviendo hacia cumplimiento “en tiempo real”, trazabilidad digital, integración de sistemas, automatización de flujos y análisis asistido por IA. No como moda, sino como respuesta natural a una fiscalización que también es digital y predictiva. La IA no reemplaza la responsabilidad humana; la hace más exigente: ahora sí se ve quién dirige con criterio y quién solo reacciona.

La pregunta correcta ya no es “¿qué sistema compramos?” sino: **¿cómo conectamos compras–inventarios–producción–pedimentos–CFDI–pagos–origen para que el dato sea defendible?**

Lo que yo deseo que te lleves (y lo que me gustaría que decidas)

No quiero que termines este libro con ansiedad. Quiero que termines con claridad. Que entiendas que el futuro no se improvisa; se construye. Y que 2026 —con todo lo que exige— puede ser el año en que tu organización deje de vivir “al filo” y empiece a vivir con estructura.

Si pudiera pedirte tres decisiones concretas para iniciar el año, serían estas (sin maquillaje):

- **Define tu estándar de evidencia.** ¿Qué significa “operación defendible” en tu empresa? Escríbelo, socialízalo y conviértelo en checklist operativo.
- **Cierra las grietas de trazabilidad.** Identifica dónde se rompe la historia del producto: proveedor, BOM, costos, inventarios, rutas, trans-

formación, origen. Prioriza el 20% que te genera el 80% del riesgo.

- **Eleva el rol del comercio exterior.** No por ego, sino por necesidad: integra a dirección los riesgos y métricas que antes se quedaban abajo. Si el negocio quiere continuidad, tiene que escuchar a quien la protege.

Un último mensaje, sin tecnicismos innecesarios

En 2026, muchas empresas van a descubrir tarde que operar bien no era suficiente. Y algunas van a aprenderlo con dolor. Pero otras —las que entiendan a tiempo— van a convertir este entorno en una ventaja competitiva: menos improvisación, más diseño; menos dependencia, más control; menos “cumplir por cumplir”, más estrategia.

Ese es el cambio de fondo: **cuando el cumplimiento se vuelve cultura, la empresa se vuelve más fuerte.** Y cuando el comercio exterior asume su lugar como centro de coordinación, la organización madura. No solo legalmente. Madura en visión.

Que este año no te encuentre reactivo. Que te encuentre listo. Y no “listo” porque lo sabes todo, sino listo porque decidiste construir lo indispensable: evidencia, orden, criterio y liderazgo.

Porque al final —y esto lo sostengo con convicción— el cumplimiento no es el fin. Es el medio para algo mayor: continuidad, competitividad y paz operativa. Y cuando una empresa logra eso, lo demás empieza a alinearse.

Esta obra se terminó de imprimir en enero 2026.
Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.
Centeno 195, Col. Valle del Sur,
C.P. 09819, Ciudad de México.
Con un tiraje de 1,000 ejemplares



Sobre el autor: Eduardo Reyes Díaz Leal es un reconocido experto mexicano en comercio exterior, negocios internacionales y derecho. Con tres licenciaturas en Relaciones Internacionales, Negocios Internacionales y Derecho, y estudios de posgrado en Administración de Empresas, ha perfeccionado su formación en instituciones de prestigio como Harvard Business School y la Universidad de Harvard.

Como socio director de GBI Trade & Law y líder de la Global Business University, dirige esfuerzos innovadores en consultoría, abogacía y educación especializada en negocios internacionales y aduanas. Autor prolífico de 137 libros, sus publicaciones han superado el millón de ejemplares distribuidos, destacando obras fundamentales como el Sistema Aduanero Mexicano.

Conferencista internacional de impacto, cada año inspira y capacita a más de 80,000 ejecutivos a través de cursos y ponencias en foros globales. Su filosofía de vida se basa en el amor a Dios, vivir auténticamente y dejar un mundo mejor. Eduardo motiva a otros a dar lo mejor de sí mismos y a no “morirse con la música adentro”

www.gbu.org.mx

www.gbitradelaw.com.mx

Redes sociales:

 [erd17](#)

 ereyes@comerciointernacional.com.mx



Sedes Cursos

NOGALES

Alma Angelica Freig Carrillo
afreig.nog@grupoei.com.mx
(631) 316 0179

CIUDAD DE MÉXICO

Victoria Tenorio
vtenorio@comerciointernacional.com.mx
(55) 1500 1400 Ext. 1228

CD. JUÁREZ

Patricia Domínguez Alarcón
patricia.dominguez@grupopalco.mx
(656) 419 1135

MONTERREY

Karla Briseño
comercio.exterior@itstrade.com.mx
(81) 3577 4042

GUADALAJARA

Sandra Bello
sandra.bello@azafra.mx
(33) 1530 5676

TIJUANA

Hilario Torres
(664) 364-4070
htorres@intertrainingam.com

NUEVO LAREDO

Gerardo Velasco
gerardov@unidc.com
867 202 3317

REYNOSA

Elizabeth González Méndez
egonzalezcorreduria08@hotmail.com
(899) 925 0707, 923 5830, 924 3927

TORREÓN

Lizette Ebrard
lebrard18@gmail.com
(871) 280 7659

MANZANILLO

Thelma Antonio Mendoza
capacitacion@aaapumac.org.mx
Tel. 3311500 Ext. 2269
Cel. 3141201274

MÉRIDA

Zeidy Euán Ayala
yucatan.index@gmail.com
(999) 104 6375

Global Business University es la primera escuela de negocios internacionales de México, cuenta con tres grandes divisiones siendo la más relevante la que desarrolla competencias de los ejecutivos del comercio exterior, con programas de alta especialización y metodología propia, una segunda son los cursos (tradicionales) que profundizan técnicamente sobre cuestiones operativas en la materia y, la tercera, su división editorial, primordialmente en materia de negocios internacionales y últimamente en el desarrollo humano, cuenta con un equipo de expertos externos que nos ha permitido editar 137 libros, manuales y artículos.

