

MODELO
DE NEGOCIO

Compliance

CAPITAL
HUMANO

INGENIERÍA
Y LÓGISTICA

Customs *Compliance*

EDUARDO REYES DÍAZ-LEAL

GBI TRADE & LAW

GBI Trade & Law es una firma de consultores y abogados especializada en comercio internacional, fundada en 1980. Se distingue por anticipar cambios normativos y ofrecer soluciones prácticas. Hoy, GBI Trade & Law se consolida como una firma pionera en la implementación de sistemas de cumplimiento normativo, la creación de matrices de seguridad, la auditoría y supervisión integral del cumplimiento.


www.gbu.org.mx

www.gbitradelaw.com.mx

COMUNIDAD VIRTUAL ADUANERA (CVA)

Fundada en 2009, la CVA mantiene actualizados a empresarios y especialistas en comercio exterior, con enfoque en cumplimiento normativo. Transmite más de 35 programas al año, liderados por Eduardo Reyes Díaz-Leal, ofrece acceso exclusivo a CVA Flix y asesoría inmediata.

Con más de 15 años de trayectoria, la CVA es referente en cultura de cumplimiento. Por esto, tienes que ser CVA.



Customs Compliance

Eduardo Reyes Díaz-Leal

GLOBAL BUSINESS UNIVERSITY

Customs Compliance

Eduardo Reyes Díaz-Leal
ereyes@comerciointernacional.com.mx
Todos los Derechos Reservados
Copyright 2025

Global Business University
Londres #213. Col. Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc. CP 06600
Ciudad de México
Tel. 551500-1400 ext 1232

Diseño editorial: Alma Ramos Zuany

TODOS LOS DERECHOS DE ESTA OBRA
ESTÁN REGISTRADOS A FAVOR DE SU EDITOR
SE PROHÍBE LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR
CUALQUIER MEDIO.

ISBN: 978-970-96978-1-0

1era edición
Global Business University

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud eterna a mi Dios, quien me permite no morir con la música adentro. Esto significa que debo dar lo mejor de mí en cada cosa que hago. Pero a Él, la gloria y la honra.

Mi gratitud para todo el equipo que hace posible que los libros vean la luz, desde investigadores, redactores, correctores y hasta regañadores.

DEDICATORIAS

Le dedico este libro a todos los ejecutivos que han hecho del comercio exterior una actividad digna y que han sabido respetar los valores que han formado nuestro carácter. Gracias por la pasión, la dedicación y la excelencia que brindan cada día.

También lo dedico a todos los patrocinadores que, sin otra intención más que fomentar la cultura del cumplimiento, decidieron creer en este proyecto. Su apoyo ha sido fundamental para cumplir con la misión de hacer que las cosas funcionen al ritmo que marca la autoridad.

Por supuesto, dedico este libro a mis hijos preciosos, quienes hacen de mi vida una experiencia hermosa. Me motivan profundamente al verlos alegres, vigorosos y amorosos.

Y, por supuesto, también lo dedico a mis padres, Eduardo e Irma, por la hermosa familia que han formado con amor y dedicación.

ÍNDICE

05 | AGRADECIMIENTO

07 | DEDICATORIAS

11 | INTRODUCCIÓN

El deber de la estrategia.

15 | PREÁMBULO

Más allá de las obligaciones aduaneras: Advertencias.

23 | CAPÍTULO 1

Evolución de “Customs Compliance”.

29 | CAPÍTULO 2

Origen y sostenibilidad del Compliance.

37 | CAPÍTULO 3

Compliance, ¿un sistema de cumplimiento normativo?

45 | CAPÍTULO 4

El carácter de la empresa: ética, moral y cultura del cumplimiento.

53 | CAPÍTULO 5

El modelo RACI: claridad que evita crisis.

59 | CAPÍTULO 6

¿Por qué deberíamos implementar compliance?

65 | CAPÍTULO 7

¿Qué es compliance?

77 | CAPÍTULO 8

Implementar y medir el Compliance.

85 | CAPÍTULO 9

Cómo opera Compliance.

91 | CAPÍTULO 10

El costo de incumplir.

97 | CAPÍTULO 11

La Fiscalización Disruptiva en México.

103 | CAPÍTULO 12

Disrupción en comercio exterior.

109 | CAPÍTULO 13

La expansión del cumplimiento: más allá de la norma.

115 | CAPÍTULO 14

El hábito del cumplimiento.

119 | ANEXO ÚNICO

Análisis de las Obligaciones y Criterios de Fiscalización en los Registros de Comercio Exterior en México.

INTRODUCCIÓN

DEL DEBER A LA ESTRATEGIA

El Compliance, que en algún momento fue visto como un mecanismo de diferenciación en los negocios y una fuente de paz fiscal, hoy se ha convertido en el sistema nervioso de las empresas y de quienes las dirigen, expandiendo su cobertura a las demás obligaciones de quienes hacemos, de alguna forma, la economía de nuestro país. Este sistema lo conecta todo, desde las decisiones de inversión, hasta las operaciones financieras, cadenas logísticas, así como el manejo laboral, comercial, corporativo y, por supuesto, las aduanas. Nada escapa a su influencia. Ignorarlo o subestimarlos es como negar la existencia del propio sistema nervioso: tarde o temprano, la parálisis llega.

Vivimos en un mundo de **hiperfiscalización** y verificación **constante**. No se trata de criticarlo ni de juzgarlo, para ello, debemos usar otros mecanismos como la asociación de empresas que participen lo más posible con las políticas públicas; se trata de asumirlo **como una realidad operativa**. La autoridad tiene su papel, y nosotros —como empresarios, ejecutivos, operadores, agentes aduanales, abogados, contadores, consultores y directivos— tenemos el nuestro: **garantizar la permanencia de nuestros negocios en un entorno donde cumplir es sobrevivir**. Pero lo más relevante es que, además de la autoridad, ahora es nuestra cadena comercial (proveedores, clientes y colaboradores) quienes exigen certidumbre. Porque, siendo honesto, nadie —ni tú ni yo— perdona a un proveedor que falla, por ejemplo, y que rompe nuestro ciclo de negocios, aunque tenga el mejor precio, prometa grandes descuentos, si no cumple en tiempo y forma, pierde la confianza. Y una vez perdida, es casi imposible recuperarla. Pero ahora, además de las ventajas competitivas -precio, calidad, diferenciación, etc.-, no nos podemos dar el lujo de que ese gran proveedor deje de operar porque

le hayan suspendido sus sellos digitales o padrones o certificaciones, o caiga en créditos fiscales o laborales que lo ponga en riesgo de seguir existiendo, o sea considerado como empresa facturera o investigado por la unidad de inteligencia financiera.

De alguna forma, la estrategia del país (nos guste o no) nos ha convertido en oficiales de cumplimiento transversal, que asegure un cumplimiento normativo integral, no sólo en los aspectos aduanales o fiscales, si no también en los comerciales, financieros, laborales, de propiedad intelectual, entre otros.

Permítame ilustrarlo con un caso reciente. Acompañé a una empresa global, líder en su sector, que decidió certificarse como Operador Económico Autorizado (OEA). Su modelo de negocio **dependía críticamente** de la confiabilidad en las entregas y los costos, por lo que utilizó toda herramienta a la mano, incluyendo las aun existentes facilidades que le otorga esta certificación (prioridad en el despacho, reducción de reconocimientos, márgenes de error en su declaración aduanera, etc); sin esa certidumbre, su diferenciador competitivo se desmorona. La empresa implementó, con gran rigor, los 42 subestándares de seguridad exigidos por este esquema internacional, tendientes, no sólo a la seguridad integral, sino, inclusive al cumplimiento normativo. A mi juicio, lo hizo bien, muy bien, diría yo. Después de una verificación en sitio, la autoridad se retiró sin mayores comentarios. Todo parecía indicar que la certificación **se mantenía firme** y que se estaban cumpliendo con los estándares.

Sin embargo, a los *pocos* días, la empresa recibió la noticia de que su certificación había sido suspendida. ¿El motivo? El sistema de videovigilancia funcionaba, pero dos pantallas del CCTV (de varias) se veían oscuras, no con la nitidez deseada. Técnicamente, la imagen estaba ahí, el sistema operaba, pero la autoridad consideró que esa deficiencia marginal representaba un riesgo para la integridad de la **operación**.

El resultado fue costoso: seis semanas de suspensión, embarques retrasados, costos económicos extraordinarios (y por supuesto no presupuestados) y un sistema logístico puesto en jaque. Al final, la certificación fue restituida, pero las pérdidas y la incertidumbre que generó que ese detalle **aparentemente** mínimo habían impactado de manera profunda **en el negocio**. Así aprendí que debemos tener una visión más ampliada de las obligaciones y considerar posibilidades -no

sólo probabilidades- de error y ya no sólo la aplicación de la norma en forma estricta, sino un poco más allá considerando una visión exigente basada, a veces, en criterios subjetivos; oviamente, sólo si queremos no tener interrupciones en nuestros procesos.

Este ejemplo no lo comparto para discutir si hubo un exceso por parte de la autoridad. Ese no es el tema de este libro. La enseñanza es mucho más valiosa: **en Compliance, cada detalle cuenta.** *Un engrane aparentemente pequeño puede detener toda la maquinaria.*

Y es ahí donde quiero llevarte con estas páginas: a la conciencia de que el cumplimiento no es accesorio, es esencial y que no sólo trata de procedimientos o de intención, sino de implementar una cultura de cumplimiento. No se trata solo de pasar inspecciones o de sortear auditorías; se trata de construir una cultura que atraviese a toda la organización, que inspire confianza en clientes y proveedores, y que **brinde tranquilidad** a quienes dirigen el negocio.

Este libro busca ser una guía práctica y emática, que espero sea de lectura ágil, sencilla y conversada, que le muestre que el Compliance no es un monstruo legal ni una maraña técnica imposible de desentrañar. **Es un sistema que se construye con conciencia, conocimiento, procedimientos claros, indicadores y especialistas confiables.** Y lo más importante: *es un camino alcanzable si se recorre con estrategia y disciplina.*

No pretendo ofrecer fórmulas mágicas ni recetas universales. Lo que encontrarás aquí es un recorrido pensado para abrirte los ojos a la realidad del Compliance en el Comercio Exterior -aunque sinceramente sirve para todas las entes económicas sin importar su sector o misión- y en la vida empresarial, pero contado de manera cercana, como si lo platicáramos frente a frente.

Al final, si puedo hacer que veas que el cumplimiento no es un obstáculo sino una ventaja competitiva, que es el camino más seguro para proteger su negocio y conquistar la confianza de sus clientes, entonces este libro habrá cumplido su cometido. Porque cuando hablamos de Compliance, no hablamos de reglas sin sentido: hablamos de la condición necesaria para crecer, permanecer y trascender.

Puntos clave:

- **El Compliance es el nuevo centro neurálgico del negocio:** Ya no es un área aislada; su correcta gestión impacta directamente en la estrategia financiera, logística y comercial de su empresa.
- **La confianza del cliente es el activo más valioso:** Más allá de la autoridad, los clientes son los jueces más duros. Un fallo en el cumplimiento erosiona la confianza y, con ella, la rentabilidad.
- **La excelencia está en los detalles:** Como demuestra el caso del OEA, un pequeño descuido operativo puede desencadenar consecuencias financieras y logísticas desproporcionadas. La cultura de cumplimiento debe ser exhaustiva.
- **Transforma el cumplimiento en una ventaja competitiva:** Dejémos de verlo como un costo y comencemos a gestionarlo como una herramienta estratégica que blinde nuestros negocios y operaciones, lo que atraerá más y mejores *clientes* y nos permitirá crecer de forma sostenible.

PREÁMBULO

MÁS ALLÁ DE LAS OBLIGACIONES ADUANERAS: ADVERTENCIAS

No es común que un libro tenga una sección llamada “Advertencias”. Esa palabra suele aparecer en otros contextos: cuando viajamos en el metro y nos piden no acercarnos a los cables de alta tensión; cuando subimos a un avión y el cinturón de seguridad es obligatorio porque el despegue o el aterrizaje pueden ser bruscos; o cuando, en carretera, un letrero nos exige reducir la velocidad porque adelante hay un accidente o una obra.

Todas esas advertencias buscan lo mismo: **proteger la seguridad de las personas.**

Por eso sorprende ver una advertencia en un libro. Al final, un libro no debería ser peligroso: son palabras en blanco y negro que solo cobran vida si tú decides dárselas, lo importante de un libro, no es lo que dice, sino lo que impacta en el lector.

Sin embargo, he querido incluir esta advertencia porque, antes de entrar de lleno al tema del *compliance*, hay **tres realidades** que necesitamos tener muy claras.

1ª. Los procedimientos

Si tuviera que resumir qué es *compliance* en una sola palabra, esa sería **procedimientos.**

Un procedimiento es una forma definida de hacer las cosas para asegurar un resultado. Puede ser seguido por una persona o ejecutado por una máquina. Hoy, millones de procedimientos ya son automatizados: desde las operaciones matemáticas más complejas

hasta procesos contables o fiscales que antes implicaban horas de trabajo humano.

Pero cuando un procedimiento depende de un ser humano, aparece el riesgo inevitable: **el error**. Puede olvidarse, aplicarse con descuido, interpretarse mal o simplemente no cumplirse. En ese caso, el procedimiento se convierte en lo mismo que este libro para un lector indiferente: **tinta sobre papel, sin vida ni valor**.

Por eso, todo procedimiento debe construirse sobre lo que llamo **la regla del cuatro por cuatro (4x4)**, como si se tratara de un vehículo todoterreno capaz de avanzar sin importar los obstáculos:

1. **Claridad y simplicidad.** Una instrucción confusa no sirve. Si el GPS te dice “gire a la derecha” y acabas en la salida equivocada, el problema no fue tuyo: fue de una instrucción mal diseñada.
 - » La claridad evita la confusión, pero además, permite que los destinatarios puedan participar en mejorar el procedimiento, y no tan sólo ejecutarlo, por lo que cada procedimiento debe contar con un margen de decisión definido para el responsable. (Aquí está el 1x1)
2. **Responsabilidad con nombre y apellido.** Un procedimiento sin responsable es una tarea condenada al fracaso. Y si tiene varios responsables al mismo tiempo, ocurrirá lo mismo: todos asumirán que le toca al otro. **El anonimato es la cuna de la corrupción.**
 - » Muchas organizaciones están comprometidas con el cero anonimato, sus instrucciones son claras y la designación del responsable hace que no haya confusión, pero, en muchas ocasiones ese destinatario (el o la responsable) carece de competencia, no conoce del tema lo suficiente como para cumplirla, lo que deja un importante margen de error. En los últimos años, la capacitación se ha venido despreciando, esencialmente en las labores de administración, confiando que un título universitario les ha preparado adecuadamente, pero en la práctica no resulta así. En 2010, la aduana de México hizo un análisis de la competencia (conocimientos técnicos) de los 500 verificadores que se tenían atendiendo los reconocimientos, la mayoría estaban titulados con

la licenciatura de negocios internacionales, lo que hacía suponer que sabrían de sus funciones. Posterior a los exámenes que se les practicaron, se dieron cuenta que había diferencias de conocimientos sobre ciertos temas, algunos estaban verdaderamente preparados, por ejemplo, en clasificar arancelariamente pero otros no, sin importar si su promedio era superior al 90%, ¿qué pasó? Los planes de estudio de escuela en escuela son diferentes. Por ello, de inicio en aquella aduana se tenía un proceso de capacitación que alineara dichas competencias. (Aquí está el 2x2)

3. Indicadores y sensores. Los KPIs permiten saber si un procedimiento se cumple, igual que el tablero de un avión alerta de una falla. Pero además hacen falta sensores: **sistemas, controles y registros que detecten desviaciones oportunamente.**

» Dicen en el pueblo, que orden dada no supervisada se la lleva la fregada (en mi pueblo somos más decentes, jaja), pero la supervisión no está únicamente en la ejecución, sino en los sensores que provoquen el cumplimiento, la inducción a la ejecución, el no permitir que no se atienda el procedimiento, esto hace que el sistema de cumplimiento normativo evite que alguien, no sólo ejecute mal un determinado procedimiento sino que lo obligue invisiblemente a cumplirlo. (Aquí está el 3x3)

4. Consecuencias. La más dura, pero también la más necesaria: si no se cumple, debe haber consecuencias. Puede ser una sanción interna, una multa o la pérdida de un beneficio. Lo que no puede haber es impunidad.

» La tolerancia a la impunidad es la causa número uno de que algunas personas no le den importancia a los procesos, procedimientos o políticas. No se busca castigar, sino evitar el error, bajo un sistema de consecuencias justas pero que se cumplan, permite a los actores tener consistencia en sus trabajos y con ello se genera creatividad. (Aquí está el 4x4)

En la firma de consultores y abogados para la que trabajo (GBI Trade & Law) hemos estado trabajando en los contratos entre agentes

aduanales y clientes bajo esta lógica: evitar que el error aparezca, lo que ha implicado revisar las obligaciones, mapear el proceso integral y asegurar la existencia de estos (4x4) elementos, lo que le ha permitido a los clientes, identificar áreas de oportunidad y de riesgo, elaborar planeación de capacitación “inteligente” y elevar el compromiso de los equipos que participan, entendiendo que el cumplimiento es un tema de colaboración y gobernabilidad. Todo procedimiento debe contar con estos elementos.

2ª. Los valores

La segunda advertencia tiene que ver con **los valores**. El carácter de una persona está definido por los valores que decide **honrar**. Y lo mismo ocurre con las empresas: **su carácter se mide por los valores que respeta, no por los que proclama en un eslogan**.

Si en tu vida personal valoras la integridad y la excelencia, difícilmente aceptarás un trabajo mediocre o caerás en corrupción por un soborno. Lo mismo sucede con una empresa que honra sus valores: la corrupción no encuentra cabida porque los valores marcan límites claros.

Pero también sé que no todos los equipos de trabajo comparten los mismos valores desde casa. Algunos prefieren la mediocridad, el atajo fácil o la excusa. Por eso, **el código de conducta de una empresa debe estar impregnado de valores inquebrantables**. No importa tanto si alguien, en su vida personal, es mediocre; dentro de la empresa debe respetar la integridad, la excelencia y la responsabilidad, y/o los valores que se han decidido para la organización.

El procedimiento dice: “así se hace.”

Los valores dicen: “así debemos ser.”

Sin valores, el procedimiento se convierte en un trámite mecánico que cualquiera puede decidir incumplir.

Los valores son el alma invisible de una empresa: aquello que orienta cada decisión, moldea su cultura y define cómo trata a las personas, incluso cuando cuando no son supervisados. Son principios que no se escriben solo en paredes o manuales, sino que

se viven en las pequeñas acciones diarias: en la honestidad de un trato, la calidad de un trabajo bien hecho, la empatía con un cliente o la responsabilidad ante un error. Cuando una empresa tiene valores auténticos, no necesita discursos para inspirar confianza; la transmite con coherencia. **Los valores son, en esencia, la brújula moral** que convierte a una organización en un lugar donde las personas no solo trabajan, sino que también creen, crecen y trascienden. Es el carácter de la organización.

3ª. No se trata solo aduanas

El título de este libro es *Customs Compliance*. Eso podría hacerte pensar que solo hablaremos de aduanas. **Pero ya no se puede.** Elegí esa expresión porque en el mundo del comercio exterior “customs” llama la atención y pone un preámbulo fácil.

Pero lo que aquí trataremos es mucho más amplio: **compliance integral**, y porque ya se había presentado la propuesta de reforma a la ley aduanera para el 2026 ante el Congreso de la Unión, en donde se deja en claro la intención del ejecutivo federal para hacer responsables a los Agentes Aduanales del cumplimiento normativo transversal de sus clientes o representados legales, pues a esta figura legendaria, le hacen responsable de la identidad fiscal de los importadores y exportadores, de la valoración de su infraestructura para que, supongo sea coherente con el tipo y volumen de las operaciones de comercio exterior y, como si esto fuera poco, del cumplimiento de las obligaciones fiscales, aduaneras, financieras (por la ley antilavado de dinero) y de comercio exterior. Las de comercio exterior, implican, aún cuando no haya reglamento ni reglas para cuando este libro se publique, el cumplimiento de las obligaciones que nos permiten tener padrones, certificaciones y programas de fomento, como el IMMEX.

En estas obligaciones están desde el cumplimiento a la Ley Federal de Trabajo, por aquello de personal directo para actividades prioritarias, hasta el cuidado de los sellos digitales, pasando por la trazabilidad de los embarques para propósitos de origen, hasta el cuidado de no contar con proveedores que hayan caído en las “listas negras” del SAT, como el caso de los EFO’s o empresas presuntamente factureras.

¿Cómo se despertó esta conciencia? fue un accidente en algún momento un cliente me llamó diciéndome que había recibido un requerimiento sobre su certificación IVA-IEPS, en virtud de que tenía un proveedor listado en el CFF 69-B, por lo que tenía que comprobar si había acreditado la materialidad de la operación u operaciones que había hecho con ese proveedor.

Para cuando me llamó el cliente, ya habían detectado que, afortunadamente, sólo habían hecho una operación de aproximadamente 40,000 pesos mexicanos en el 2021, pero que no se habían percatado que a aquel lo habían publicado en la lista “negra”, por lo que teníamos que ver qué hacer.

Los proveedores que son publicados en dicha lista, tuvieron el tiempo de demostrar la materialidad de las operaciones fiscalizadas en cualquier período fiscal de los últimos 5 años, que al no poderlo demostrar (no existen procedimientos publicados para tal efecto, lo que significa que todo elemento contable, financiero, logístico y de infraestructura que se nos ocurra debe presentarse en los plazos de la auditoría) implica que los compradores tengan 30 días hábiles para acercarse a la autoridad (sin acto de fiscalización) para demostrar su propia materialidad y demostrar que la o las operaciones que hayamos realizado con ellos, existieron, también, con ese amplio criterio, o bien, de no poderlo demostrar, puedan quitarle los efectos fiscales a dichas compras.

Como el cliente no se había percatado de la publicación, no se acercaron a la autoridad para demostrar nada, por lo que lo único que les quedó por hacer, es quitarle los efectos fiscales al comprobante fiscal (CFDI) y presentar dos declaraciones complementarias, una para reducir el monto del IVA acreditado y la otra para reducir los gastos deducibles y pagar el ISR correspondiente, obviamente, con su actualización y recargo.

Lamentablemente esta fue la solución para atender el requerimiento y evitar que se iniciara la cancelación de la certificación IVA-IEPS, cuyo mal sería mucho más grande. Por ello dije, afortunadamente solo se trató de una operación de monto relativamente bajo.

Justo así caí en cuenta que el “customs” compliance tenía una cobertura más grande y transversal.

Entonces, no solo se trata de pedimentos, certificaciones o regulaciones aduaneras. También de **obligaciones fiscales, financieras, laborales y corporativas:**

- Libros de accionistas, actas de asamblea, objeto social y razón de negocios.
- La correcta contabilidad, la materialidad de operaciones, las inversiones y los impuestos.
- La identificación de operaciones con recursos de procedencia ilícita.
- El cumplimiento en materia laboral: desde el *outsourcing* hasta las obligaciones obrero-patronales.
- Y, por supuesto, todo lo que implica el comercio exterior y aduanas: pedimentos, permisos, regulaciones y certificaciones.

He dejado fuera de este libro los temas ambientales y de salud, no porque no sean importantes, sino porque cada uno **podría duplicar el tamaño de la obra.**

Sin embargo, **debemos aceptar bien esto -nuestra nueva realidad-**: un incumplimiento en cualquiera de estas áreas puede derivar en la suspensión de sellos, padrones, registros o programas de fomento. Y eso, en la práctica, significa **no poder hacer aduanas, y atentar contra la sostenibilidad del negocio.**

Por eso, aunque el título diga *Customs*, en realidad este libro habla del todo: **del cumplimiento integral de la empresa.**

En conclusion

Estas advertencias no buscan asustar a nadie, sino invitarlos a la reflexión y acción.

Hoy vivimos, como decimos en México, “con el Jesús en la boca.” Todos los días podemos estar sujetos a una verificación, a una auditoría, a un requerimiento o incluso **a amanecer con la suspensión de un padrón o programa sin previo aviso.** Eso es precisamente lo que buscamos evitar y sólo lo lograremos, elevando el sistema de cumplimiento normativo geoméricamente, por decirlo de alguna

forma. **En otras palabras**, la única estrategia que puede darnos la tranquilidad frente a ese escenario es **el compliance**.

Si acaso fuera claro en este libro y consideramos estas tres respetuosas advertencias, este libro dejará de ser tinta en blanco y negro para convertirse en una **guía práctica y estratégica**: una guía para proteger a tu empresa, para darle carácter y para asegurarle futuro.



Resumen Ejecutivo

- Este libro no solo aborda las obligaciones aduaneras: revela cómo transformar el cumplimiento normativo en una **ventaja competitiva**.
- Antes de entrar al detalle técnico, comprenderemos los tres pilares que sustentan cualquier sistema de *compliance*: **procedimientos, valores y visión integral**.
- Si dominamos estos principios, nuestras empresas, no solo cumplirán la ley, **sino que ganará resiliencia, reputación y control**.

CAPÍTULO 1

EVOLUCIÓN DE “CUSTOMS COMPLIANCE”

Si este libro Customs Compliance se hubiera escrito en el año 2001, habría sido muy distinto. En ese momento, hablar de customs significaba referirse exclusivamente a las normas jurídicas aplicables al despacho aduanero: el pedimento, la clasificación arancelaria, el Anexo 22, el entonces reciente Anexo 24 simple, la documentación adjunta: la factura, el certificado de origen, los permisos, así como los procedimientos establecidos en el Manual de Operación Aduanera.

El cumplimiento se medía de forma estrictamente documental: tener un RFC activo, estar inscrito en el padrón de importadores o sectoriales, y —exagerando un poco— que el programa IMMEX estuviera vigente y todos los domicilios registrados, incluso con verificación física por parte de la autoridad. Ese era el universo aduanero de entonces: técnico, reglamentario y acotado.

Del cumplimiento documental al cumplimiento estructural (2010)

Si este libro se hubiera escrito en 2010, el panorama habría cambiado sustancialmente.

Para entonces, las empresas debían ampliar su visión del cumplimiento y atender no solo las formalidades del despacho, sino también las nuevas causas de suspensión de padrón —que pasaron de 40 a las 48 actuales, y seguramente número que se incrementará en un futuro cercano—, así como los requisitos para participar en el “Nuevo Esquema de Empresas Certificadas” (NEEC), el precursor del actual OEA (Operador Económico Autorizado).

El NEEC trajo consigo los 12 estándares de seguridad en la cadena de suministro, alineados con el marco SAFE de la OMA (Organización Mundial de Aduanas):

- Verificación de instalaciones, control de accesos, revisión de proveedores, trazabilidad de mercancías y seguridad en el transporte, entre otros.

Por primera vez, el concepto de compliance aduanero se amplió al terreno de la seguridad logística. Dejó de ser únicamente un ejercicio documental para convertirse en un modelo operativo y preventivo.

La era digital y el compliance fiscal (2015)

Si el libro se hubiera escrito en 2015, habría sido indispensable incorporar otro componente: el cumplimiento fiscal digital.

Fue el año en que nacieron los Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI), los sistemas de contabilidad electrónica y las plataformas interoperables del SAT. A los que en tres años más, se les incorporó los complementos, como el de comercio exterior, el de las empresas de mensajería, el de las compañías de transporte de valores y, el más reciente, el de la carta porte.

Desde ese momento, cada pedimento, factura o complemento de comercio exterior comenzó a generar trazabilidad electrónica. El cumplimiento dejó de depender solo de papeles sellados y pasó al mundo de los algoritmos, los cruces automáticos y la auditoría digital.

A partir de entonces, la autoridad podía detectar inconsistencias en segundos, y el cumplimiento dejó de ser un proceso reactivo para convertirse en una disciplina preventiva, sostenida por datos y evidencia.

2020: el parteaguas de la fiscalización integral

Pero este libro se escribe para el 2026, y ya pasó el 2020 (obvio, jaja), un año que transformó definitivamente la fiscalización en México.

A partir de ese año, la autoridad inició una **fiscalización transversal y automatizada**, que muchos en el sector bautizamos —con humor, pero no sin razón— como “la fiscalización manita de puerco”: aquella que, por un solo incumplimiento, pone en riesgo toda la estructu-

ra operativa de la empresa. Comenzando, en paralelo, la revolución legal transversal para ir identificando causales de suspensión de los diferentes derechos a los que somos sujetos los contribuyentes: sellos digitales, padrones, autorizaciones especiales, programas de fomento, certificaciones diversas.

La estrategia es simple: cuando se suspende el sello digital, se afecta el RFC; sin RFC, se bloquean los padrones; sin padrones, se paralizan los programas de fomento como IMMEX o los registros de empresas certificadas; Y cuando eso ocurre, la empresa queda en estado de suspensión total. Es más barato cumplir que no cumplir y antes un acto de autoridad es más “barato” pagar que dejar de operar, Nos hacen “manita de puerco”, bueno, así se dice en mi pueblo.

Por ello, desde 2020, el cumplimiento ya no se limita al ámbito aduanero. Ahora incluye de forma inseparable los componentes fiscales, financieros, laborales y corporativos.

El nuevo escenario del Customs Compliance

En este contexto, el Customs Compliance se redefine. Ya no hablamos de un sistema centrado en el pedimento o la aduana, sino de un ecosistema integral de cumplimiento normativo que conecta múltiples dimensiones:

- Aduanera: pedimentos, clasificación, regulaciones, certificados y programas de fomento.
- Fiscal: declaraciones, contabilidad, comprobantes, avisos de actualización de socios, domicilios y obligaciones.
- Laboral: cumplimiento de la Ley del Outsourcing, correcta subcontratación y registro de trabajadores.
- Corporativa: legalidad del objeto social, gobernanza interna, actas y poderes vigentes.
- Financiera: origen y trazabilidad de los recursos, cumplimiento de la Ley Antilavado (PIORPI).
- Comercial e industrial: seguridad logística, trazabilidad y certificaciones de proveedores, transportistas y mercancías.

Propiedad intelectual y tecnológica: uso legal de software, marcas y licencias, además de políticas de ciberseguridad.

En otras palabras: el **Customs Compliance** hoy abarca todo el ciclo de vida del negocio.

Ya no se trata de “cumplir con la aduana”, sino de garantizar que todas las piezas —fiscales, laborales, tecnológicas y éticas— funcionen sincronizadas. Porque si se detiene la aduana, se detiene lo fiscal; si se detiene lo fiscal, se detiene lo laboral y así tenemos un efecto dominó pero circular, puede comenzar el debacle desde cualquier trinchera. **El cumplimiento dejó de ser vertical; ahora es transversal.**

Del control al valor competitivo

A partir de junio de 2020, con la eliminación de muchos beneficios y facilidades para las empresas certificadas, con excepción del sentido primario, pero sin más facilidades como antes y desde el 2002 nos tenían acostumbrados:

- CIVA-IEPS. No pago de estos impuestos en ciertas operaciones de importación;
- Revisión en origen. Dar por válida la información del proveedor para evitar los reconocimientos previos;
- Comercializadora e Importadora. Tener prioridad en los despachos y ser notificada de potenciales suspensiones de padrones para contar con un plazode 20 días para que se subsane;
- Empresa de Mensajería. Poder utilizar el pedimento simplificado para las importaciones de bajo valor generadas a partir de las plataformas de e-commerce.

Quizá se escape de este cierre de beneficios, a las empresas que operan como Operador Económico Autorizado, que gozan de unas 20 facilidades administrativas que ayudan a reducir costos de la operación por la inversión que representa la incorporación y mantenimientos de los estándares de seguridad.

Conclusión, menos beneficios, más obligaciones y más riesgos.

Paradójicamente, esto marcó el inicio de una nueva era: la del cumplimiento como ventaja competitiva y de seguridad jurídica. El compliance dejó de verse como una carga o un costo y comenzó a asumirse como una inversión estratégica.

Hoy, las empresas que logran integrar su sistema de Customs Compliance no solo evitan sanciones, sino que aceleran procesos, ganan confianza de clientes globales y fortalecen su reputación ante la autoridad.

La historia continúa: Reforma Aduanera 2026 y el nuevo rol del agente aduanal

Lamentablemente, la historia no terminó en 2020. En la Reforma Aduanera 2026, el concepto de **Customs Compliance** dio un paso más allá, al asignar un nuevo rol estratégico a los agentes aduanales.

A partir de esta reforma, los agentes aduanales se convierten en garantes del correcto cumplimiento transversal, casi total de sus representados —importadores y exportadores—, aun cuando estos no sean quienes paguen directamente sus honorarios.

Por primera vez, la ley los coloca como custodios de la integridad regulatoria del sistema.

La autoridad les exige demostrar su propio cumplimiento normativo, facturar por cada pedimento que elaboren y, sobre todo, constatar y dar fe de la documentación que se presenta para el despacho, casi hablamos de una certificación notarial, excepto que ellos no gozan de fe pública, pero sí de una serie de consecuencias jurídicas, tanto económicas, como de funcionamiento y, eventualmente, hasta de carácter penal.

Esa documentación, además, se ha ampliado con la incorporación del Manifiesto de Valor Electrónico, que ahora exige incluir:

- Contratos comerciales,
- Comprobantes de pago,
- Gastos logísticos y de transporte,
- Seguros,
- Y otros elementos de soporte que acrediten la veracidad de la operación.

Pero la exigencia va aún más lejos: los agentes aduanales deben certificar que la infraestructura de la empresa importadora o exportadora es adecuada, así como la identidad corporativa de la misma, lo que ello signifique.

En la práctica, la autoridad ha incorporado a los agentes aduanales como parte de su cuerpo de verificación ampliado. No es un dato menor: más de 50 mil colaboradores en todo el país forman parte de lo que hoy puede considerarse la octava fuerza laboral especializada de México, contratados por los agentes aduanales y pagados, de alguna

forma, por los importadores y exportadores del país. *Nada tonto fue el sistema al reconocer este nuevo rol.*

Antes, el agente aduanal era el garante de un despacho aduanero. Hoy, es garante tanto del despacho como del contribuyente que representa.

Esto consolida al agente aduanal como una de las piezas claves del Customs Compliance nacional, elevando su función de intermediario logístico a actor central de la gobernanza regulatoria.

Conclusión: de lo aduanal al integral -transversal-

La evolución del Customs Compliance resume la evolución del propio país:

de una aduana centrada en papeles y procedimientos a un sistema interconectado de cumplimiento integral, por lo tanto:

- Ya no basta conocer las reglas, hay que dominarlas;
- Ya no basta tener programas, hay que demostrar trazabilidad;
- Ya no basta cumplir, hay que inspirar confianza.

Este libro nace con ese propósito: explicar cómo se implementa el Customs Compliance, por qué se volvió indispensable, y sobre todo, por qué puede —y debe— ser un factor de competitividad para México y para cada empresa que decide trascender.



Resumen Ejecutivo

- En 20 años, Customs pasó de un enfoque documental a un sistema transversal de cumplimiento integral.
- Desde 2020, la fiscalización digital y coordinada transformó la aduana en un ecosistema interdependiente.
- En 2026, los agentes aduanales asumen un rol histórico: garantes del cumplimiento transversal de sus representados.
- El Customs Compliance ya no es solo control: es estrategia, reputación y liderazgo competitivo.

CAPÍTULO 2

ORIGEN Y SOSTENIBILIDAD DEL COMPLIANCE

Hablar de compliance es hablar de historia, de caídas que parecían imposibles y de lecciones que aún hoy nos marcan. Una de las más grandes fue la de Arthur Andersen, la firma que durante décadas fue sinónimo de calidad contable y auditoría confiable.

Arthur Andersen fue la firma contable más antigua y prestigiosa del mundo. En su tiempo de esplendor llegó a tener más de **85,000 profesionales en distintas partes del planeta.**

Hoy podríamos compararla con gigantes como **PricewaterhouseCoopers**, que supera los 364,000 colaboradores, pero en aquella época **Andersen era el referente absoluto.** Si una empresa quería credibilidad, bastaba con poner el sello de Andersen en sus estados financieros.

Las “Big Four” y su tamaño estimado

1. Deloitte

» Empleados estimados: 460,000. Es la firma más grande en cuanto a personal y facturación en muchos reportes.

2. PwC (PricewaterhouseCoopers)

» Empleados estimados: 364,000. Según algunos reportes, “más de 370,000” también aparece.

3. EY (Ernst & Young)

» Empleados estimados: 395,000 (o cifras cercanas).

4. KPMG

» Empleados estimados: 275,000 (o entre 270,000 y 280,000).

Arthur Andersen nació en 1913 en Chicago, fundada por un joven contador visionario de apenas 28 años que llevaba su mismo nombre. Con una ética férrea y la convicción de que la integridad debía estar por encima de cualquier cliente, Andersen construyó una firma que revolucionó la contaduría moderna. Su lema era claro: “*Piensa en lo correcto antes que en lo rentable*”. Con el paso de las décadas, la firma creció hasta convertirse en un emblema mundial de confianza. Para los años noventa, **Arthur Andersen LLP** contaba con más de **85,000 empleados en más de 80 países**, y su sello en los estados financieros era sinónimo de credibilidad y rigor profesional.

Sin embargo, la historia que comenzó con ideales sólidos terminó marcada por uno de los mayores colapsos éticos del mundo corporativo. Su participación en el escándalo de **Enron** en 2001 —una de las mayores quiebras de la historia— destruyó en meses una reputación construida durante casi un siglo. Andersen fue acusada de obstrucción a la justicia, perdió su licencia para auditar empresas públicas y, con ello, la confianza de sus clientes y colaboradores. Así se apagó una de las firmas más grandes y respetadas del planeta, recordándonos que el *compliance* y la ética son pilares que, si se quiebran, hacen caer hasta a los gigantes.

Ya que no solo hacía contabilidad, **Andersen auditaba, dictaminaba y certificaba la información financiera de las compañías más poderosas del mundo**. Su confiabilidad era tan grande que parecía impensable que fallara. Incorporaba procedimientos internos, políticas contra la corrupción y una estructura que se veía sólida. En pocas palabras: **representaba confianza**.

El error fatal

Sin embargo, hubo un error estructural: **la misma firma que llevaba la contabilidad era la que auditaba**. Contadores y auditores no solo compartían escuela, sino también oficina, equipo y hasta cultura corporativa. El resultado fue un **conflicto de intereses disfrazado de eficiencia**.

Enron Corporation nació en 1985 en Houston, Texas, tras la fusión de dos compañías de energía, y pronto se convirtió en un símbolo del éxito empresarial estadounidense. Bajo el liderazgo carismático de Kenneth Lay y Jeffrey Skilling, Enron pasó de ser una empresa de gas natural a un emporio global que comerciaba electricidad, gas, banda ancha e

incluso agua, como si fueran acciones o divisas. Su **modelo innovador deslumbró** a inversionistas y gobiernos, al grado de figurar repetidamente en las listas de *Fortune* como una de las empresas más admiradas del mundo. En su cúspide, tenía más de 20,000 empleados y una valuación de más de 60 mil millones de dólares. No era una empresa pública como la Comisión Federal de Electricidad (CFE) en México, sino una corporación privada que aprovechó la desregulación del mercado energético para convertirse en el “banco de la energía” del siglo XXI.

Pero detrás del brillo se ocultaba una realidad alarmante. Enron había construido su éxito sobre un complejo sistema de **fraudes contables, manipulación financiera y cultura de codicia**. Utilizaba empresas fantasma para ocultar deudas y fabricar ganancias inexistentes, todo con la complacencia, quizá inocente, de su auditora, **Arthur Andersen**, que validó los estados financieros sin advertir los riesgos. Cuando la verdad salió a la luz en 2001, las acciones se desplomaron de 90 dólares a menos de uno, y la compañía se declaró en bancarrota. El colapso de Enron no solo destruyó miles de empleos y pensiones, sino que cambió para siempre las reglas del juego empresarial. Su historia se convirtió en una lección dolorosa: **el talento y la innovación pierden todo su valor cuando se sacrifican la ética, la transparencia y el propósito** que deberían sostener a cualquier organización.

Los estados financieros lucían en orden: los gastos estaban documentados, los contratos parecían cumplirse y los productos y servicios existían. Pero **parte de esas operaciones eran desviadas por ejecutivos de Enron para beneficio propio**, enmascaradas bajo estructuras financieras complejas.

Arthur Andersen, al ser juez y parte, **no detectó —o no quiso detectar— la manipulación**. Formalmente los papeles estaban bien, pero **el fondo estaba podrido**. El colapso fue doble: primero, Enron se declaró en bancarrota, arrastrando a miles de empleados e inversionistas; después, **Arthur Andersen perdió su reputación y desapareció del mapa empresarial mundial**.

El mensaje fue brutal: ninguna firma, por poderosa o antigua que sea, sobrevive sin un sistema de cumplimiento independiente y robusto, basado en la ética, gestión del riesgo, objetividad y libre de conflicto de intereses.

De caso aislado a cultura global

Lo que parecía un caso aislado en los años ochenta y noventa se convirtió en un **punto de inflexión global**. Gobiernos, autoridades fiscales y empresas entendieron que no se trataba de **auditar más**, sino de **crear estructuras internas de cumplimiento**.

Así nació una nueva lógica: ya no esperar a que el auditor o la autoridad detectara el error, sino **trasladar la responsabilidad al propio contribuyente, proveedor o directivo**. Parece que en México esta regla se entendió muy bien, pero exponenciada.

En México, esto se tradujo en medidas claras: **suspensión de sellos digitales, baja de padrones de importadores y exportadores, cancelación de registros o de beneficios fiscales**. Y en el terreno privado, la sanción más dura: **el cliente simplemente dejaba de comprarte**.

Y digo que lo entendieron “demasiado bien”, porque nos debemos asegurar que el sistema de cumplimiento normativo debe extenderse a los proveedores, como el caso del proveedor EFO que comentaba en el apartado anterior, pero de forma mucho más explosionada.

Uno de los clientes de la firma para la que trabajo, nos mandó, alarmado, el inicio del procedimiento de cancelación de su certificación Revisión en Origen, que le permite dar por ciertos los datos de la factura para llenar los pedimentos, en lugar de tener que hacer una revisión física previa a cada importación, lo que conocemos como reconocimiento previo en México.

El inicio del procedimiento implica la suspensión provisional del beneficio, lo que, lógicamente, tenían que hacer los reconocimientos previos con el costo de tiempo, dinero y esfuerzo que ello implica. Pero ¿sabes por qué les pasó eso?

Uno de los agentes aduanales que tenían registrado en dicha certificación, tuvo dos meses consecutivos con una sin corregir su opinión negativa, no te enojas conmigo, es lo contrario a una opinión positiva del SAT.

La **opinión positiva del SAT** es como una “carta de buena conducta fiscal” que emite el Servicio de Administración Tributaria en México.

Es un documento que demuestra que una persona o empresa **está al corriente en sus obligaciones fiscales**, es decir, que presenta sus declaraciones y paga sus impuestos correctamente.

Se **gana cumpliendo**: presentando declaraciones en tiempo, pagando impuestos, no teniendo créditos fiscales pendientes y manteniendo actualizados los datos del contribuyente. El SAT la **emite automáticamente**, anteriormente tenía una **vigencia de 30 días**, ahora es el momento de la consulta, por lo que puede cambiar de un momento a otro, por lo que muchas empresas la consultan o la descargan **una vez al mes** para mantenerla vigente ante clientes, proveedores o autoridades, pero ya no es así, sino hay que estarla consultando constantemente y, en su caso, corregir la situación fiscal.

En resumen, tener una opinión positiva del SAT significa que **tu empresa es formal, confiable y está al día con el fisco**, algo fundamental para participar en licitaciones, obtener certificaciones o mantener beneficios fiscales.

Realmente, no supimos como generó ese agente aduanal la opinión negativa por dos meses consecutivos, quizá fue un error, quizá negligencia o, inclusive, una indebida apreciación por parte de la autoridad, de cualquier manera el daño está hecho.

La corrección permitió la recuperación de la certificación, dieron de baja a ese agente aduanal de la misma y asunto terminado.... Cuando menos con ese proveedor, pero la lección es permanente, debemos hacer que nuestros proveedores cumplan con sus normas y que, en el caso que nos ocupa, si en algo se falló o, si tan sólo, por ejemplo, se cae en la opinión negativa, se le obligue por contrato (“el contrato cero-error” comentado) a que se notifique por algún canal de comunicación establecido en el sistema de cumplimiento y aclarado en el código de conducta que normalmente nos hacen firmar los clientes, a fin de que se esté en la posibilidad de corregir lo conducente. En el caso que comento, de haberse advertido oportunamente, la baja como proveedor en la certificación, hubiera evitado el inicio de cancelación.

El **código de conducta para proveedores** es un documento que las empresas piden firmar a quienes desean convertirse en sus socios comerciales. Más que un simple requisito administrativo, representa un **compromiso ético y profesional**: garantiza que el proveedor compar-

te los mismos valores de integridad, transparencia, respeto a la ley y responsabilidad social que la empresa que lo contrata. Al firmarlo, el proveedor acepta conducirse con honestidad, evitar actos de corrupción, cumplir con las normas laborales, fiscales y ambientales, y tratar con dignidad a sus trabajadores y clientes.

Este código busca **asegurar relaciones de confianza y largo plazo**, donde ambas partes ganen, pero siempre dentro de los límites de la ética. Su objetivo no es controlar, sino proteger la reputación de todos los involucrados. Firmarlo significa entender que, en los negocios de hoy, **no basta con ofrecer buen precio o calidad**, sino también demostrar coherencia, respeto y responsabilidad en la forma de hacer las cosas.

Sin embargo, este código, a pesar de su gran utilidad, no parece ser suficiente, por lo que, basado en la estrategia del OEA (Operador Económico Autorizado) se sugiere que se conozca el sistema de cumplimiento normativo de los socios, porque, aún firmado el código de conducta, si se les genera, por ejemplo, una opinión negativa, el daño está hecho.

Para las empresas con certificación **OEA (Operador Económico Autorizado)**, las auditorías a proveedores son mucho más que un trámite: son una pieza esencial para **garantizar la seguridad e integridad de toda la cadena de suministro**. El programa OEA, impulsado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y adoptado por México -como otros 90 países que representan el 80% del comercio global, se basa en la confianza mutua entre las empresas y la autoridad. Esa confianza se sostiene solo cuando cada eslabón —fabricantes, transportistas, agentes aduanales, almacenistas o distribuidores— demuestra que cumple con estándares de **seguridad, control documental, trazabilidad y cumplimiento normativo**.

Por eso, las empresas OEA deben **auditar periódicamente a sus proveedores**: revisar sus instalaciones, validar su cumplimiento legal y fiscal, verificar que cuentan con controles de acceso, políticas anti-corrupción, capacitación del personal y procedimientos para prevenir riesgos como el contrabando o la contaminación de mercancías. Estas auditorías permiten identificar vulnerabilidades y fortalecer los procesos antes de que se conviertan en amenazas. En resumen, auditar a los proveedores es **cuidar la cadena segura**, proteger la certificación y demostrar que el comercio internacional puede ser ágil y competitivo sin renunciar a la confianza, la legalidad y la seguridad.

Hoy, el *compliance* ha dejado de ser un discurso idealista o un “plus” reservado a las empresas globales, para convertirse en **condición de supervivencia**.

Los ingredientes del sistema de cumplimiento normativo

El *compliance* actual no es lineal ni se reduce a manuales de políticas. Es un **sistema de cumplimiento normativo**: un entramado de piezas interdependientes que dan forma a una estructura viva.

- **Personas:** ningún sistema funciona si quienes lo ejecutan no lo interiorizan. Se trata de generar conciencia, capacitar, establecer consecuencias claras e inspirar respeto hacia los valores de la organización.
- **Procesos:** procedimientos claros y actualizados evitan la improvisación. No basta con tenerlos escritos; **deben ser prácticos, conocidos y probados regularmente**.
- **Tecnología:** en la era digital, la automatización, la trazabilidad de datos, el uso racional de la Inteligencia Artificial y los indicadores en tiempo real son esenciales para **detectar riesgos y responder a tiempo**.
- **Ética y moral corporativa:** no se trata de simples discursos motivacionales o políticos, sino de **códigos vivos** que establezcan lo que se puede y no se puede hacer. La ética es el marco que da coherencia al cumplimiento.
- **Gestión del riesgo:** quizá el elemento más moderno del *compliance*. Consiste en anticiparse, identificar escenarios, cuantificar su impacto y preparar respuestas. **El riesgo no se elimina, se gestiona**. Aquí está la diferencia entre posibilidad y probabilidad.
- **Cultura organizacional:** el sistema no se impone, se cultiva. Como en el cine: puedes tener la costumbre de subir los pies a la mesa en tu casa, pero al entrar a una sala respetas la norma de no hacerlo. **No cambias tus valores personales, respetas los del lugar**. Eso es *compliance*.

Estos ingredientes, combinados, forman el **sistema nervioso de la empresa**: una red que conecta áreas, personas, criterios evolutivos y procesos, **transmitiendo confianza hacia adentro y hacia afuera**.

Conclusión

El caso de Arthur Andersen demuestra que **ningún tamaño, historia ni prestigio salva a una organización que descuida su sistema de cumplimiento**. La sostenibilidad no se construye con reputación acumulada, sino con **estructuras vivas, independientes y vigiladas con disciplina**.

Hoy el *compliance* no es un accesorio, es **el sistema nervioso que sostiene a las empresas**. Garantiza que cada obligación —fiscal, aduanera, financiera, laboral, corporativa o, inclusive normatividad interna— se cumpla con precisión. Y en esa medida, el cumplimiento se vuelve **la llave para permanecer, diferenciarse y trascender**.



Resumen Ejecutivo

- El *compliance* nació de las grandes crisis corporativas, no de la teoría: **Andersen y Enron marcaron el antes y después**.
- Su esencia no está en las auditorías, sino en **sistemas internos de control, prevención y responsabilidad**.
- Hoy, el *compliance* es **el eje de la sostenibilidad empresarial**: quien no lo tiene, no compite; quien lo domina, trasciende.

CAPÍTULO 3

COMPLIANCE, ¿UN SISTEMA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO?

Hablar de compliance es también hablar de mucho más que normas, códigos y procedimientos. Es hablar además de un verdadero sistema de gestión, comparable al sistema nervioso del ser humano: conecta, coordina y transmite la información que permite a la organización mantenerse en equilibrio, adaptarse a los cambios y responder con agilidad a los riesgos.

No es un simple manual que se guarda en un cajón ni un *checklist* que se marca por obligación. Es un **modelo integral de integridad**, sustentado en tres pilares: **la conciencia, la cultura y la estructura**. Si uno de esos pilares se debilita, el sistema entero queda **discapacitado**, y lo que debería ser una herramienta de protección se convierte en un **formalismo vacío**.

Implementar *compliance* no es imposible, pero tampoco automático, ni simple. Requiere horas de trabajo, reflexión y compromiso. Requiere, sobre todo, **conciencia organizacional**: que la entidad jurídica (empresas, organizaciones y personas físicas con actividad fiscal) y sus líderes entiendan que **no se trata de cumplir para evitar una sanción**, sino de **construir confianza, asegurar la operación y permanecer en el mercado**.

De no hacerlo, la autoridad se encargará de que lo comprendamos. Hace poco, un cliente nos llamó para preguntar sobre nuestra opinión respecto a una visita oficial que le estaba haciendo la autoridad laboral,

para exigirle se exhibiera el contrato de servicios que se tenía con la empresa de vigilancia que habían contratado, así como el registro REPSE.

En México, una empresa autorizada para proveer outsourcing — ahora llamada empresa de servicios especializados— es aquella que presta servicios a otras compañías, pero sin que este esquema pueda proveerse para las **actividades preponderantes** del cliente. Para poder operar legalmente, debe estar registrada ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en el REPSE (Registro de Prestadoras de Servicios u Obras Especializadas).

Esto significa que la empresa debe **demostrar que cumple con sus obligaciones fiscales, laborales y de seguridad social**, y que los servicios que ofrece son realmente especializados, es decir, que **requieren conocimientos técnicos o funciones distintas** a la actividad principal del cliente. Por ejemplo, puede ofrecer mantenimiento industrial, seguridad informática, limpieza o transporte, pero no puede encargarse de las tareas esenciales que definen el giro de la empresa contratante.

En pocas palabras, una empresa autorizada de outsourcing es aquella que **cumple con la ley, se encuentra registrada en el REPSE y aporta valor especializado**, sin sustituir ni disimular relaciones laborales dentro de la empresa que contrata sus servicios.

La consulta era sobre si la vigilancia trataba de una actividad especializada o de un proveedor más de la cadena de suministros. En nuestra opinión, la vigilancia, así como la transportación (digamos un Uber®,) de ninguna manera debe ser considerada como outsourcing sino de una proveeduría de servicio más, pero no lo veía así la autoridad fiscalizadora del cliente.

El cliente, no se había detenido a considerar esta posibilidad de estar frente a un criterio subjetivo, y, aunque actuó con base en la lógica -al final se demostró que no requería REPSE el proveedor-, hubiera sido sano que en sus sistema de cumplimiento normativo, hubiera confirmado el criterio legal para evitar estos actos de molestia que perturban al negocio, distraen recursos humanos y representan costos, incluyendo el de los abogados y consultores (no me quejo, *jaja*).

El corazón del sistema: la gestión de riesgos

Todo sistema de *compliance* nace de una pregunta clave: **¿a qué riesgos estamos expuestos?**

Los estándares internacionales, como la **ISO 37301**, ofrecen una metodología sencilla pero poderosa:

1. **Identificar riesgos:** conocer qué amenazas pueden comprometer la operación o la reputación.
2. **Evaluarlos:** medir qué tan graves son y qué probabilidad tienen de ocurrir.
3. **Diseñar controles:** crear medidas preventivas y correctivas que sean reales, no solo documentales.
4. **Monitorear y mejorar:** revisar periódicamente si los controles funcionan y ajustarlos cuando la realidad cambia.

Esta metodología es simple en su forma, pero también **exige un gran esfuerzo de disciplina en la aplicación de la práctica**. Es un ciclo constante que obliga a la empresa a **estar alerta, anticiparse y mejorar cada día**.

Un caso que lo ilustra

Hace un par de años conocí de cerca a una empresa mediana que decidió expandirse a nuevos mercados internacionales.

En papel, su estructura se veía impecable: **contratos bien elaborados, proveedores autorizados y registros fiscales al día**. Pero en la práctica había un punto débil: **no existían protocolos claros para identificar conflictos de interés en su cadena de compras**.

Un directivo comenzó a favorecer, de manera “discreta”, a un proveedor extranjero con el que tenía vínculos personales. Durante meses nadie lo notó porque las facturas llegaban correctas y el producto se entregaba en tiempo. El problema apareció cuando los precios comenzaron a inflarse y los márgenes se comprimieron. La empresa reaccionó tarde. Tuvo que sustituir proveedores en medio de operaciones críticas y renegociar contratos con clientes que ya habían perdido confianza.

¿El origen? La ausencia de un sistema de *compliance* que previera algo tan básico como la declaración de posibles conflictos personales.

El costo económico fue alto, pero el costo reputacional fue aún mayor. Eso es lo que sucede cuando un sistema no tiene vida: cuando en lugar de anticipar, **reacciona tarde**.

El conflicto de intereses: enemigo silencioso

El caso anterior nos deja ver cómo el **conflicto de intereses** puede ser el enemigo más silencioso del *compliance*. No siempre es corrupción abierta; muchas veces nace de algo más sutil: la falta de objetividad entre lo personal y lo profesional. **La corrupción, inclusive por tratarse de asuntos entre hermanos, nubla el derecho.**

Un sistema sano necesita reglas explícitas para **declarar, identificar y gestionar** cualquier posible conflicto.

El **código de ética y cumplimiento** no es un papel decorativo, sino una brújula que **marca límites y define consecuencias**. Y ahí está la diferencia: no basta con que las personas sepan lo que deben hacer; **el sistema debe facilitar y exigir naturalmente el cumplimiento de los valores de la empresa.**

El comité transversal: el cerebro del sistema

Así como el cuerpo humano no podría coordinarse sin un sistema nervioso, una empresa no puede preservar su integridad sin un **comité transversal de *compliance***.

Ese comité es el punto donde convergen las distintas áreas: **legal, fiscal, aduanera, financiera, operativa, tecnológica, propiedad intelectual y de recursos humanos**. Su función es **recibir señales, procesar información y emitir respuestas**.

La analogía es sencilla:

- Los **nervios periféricos** son los controles que operan en cada área.

- La **médula espinal** es el flujo de comunicación y reporte.
- El **cerebro** es el comité, que interpreta la información y toma decisiones.

Una empresa sin comité es una empresa **sin reflejos, lenta y puesta a colapsos que pudieron evitarse.**

El oficial de cumplimiento: el guardián de la integridad

El **oficial de cumplimiento** es el **guardián de la integridad corporativa**. No es un policía interno ni alguien que disfruta señalar errores: **es un facilitador de confianza.**

Su papel es **diseñar políticas, capacitar, monitorear riesgos, canalizar denuncias y darle voz a la integridad dentro del negocio.** Sin independencia, su función se diluye. Con independencia, **se convierte en el ancla ética de la organización.**

En el sistema bancario, por ejemplo en donde la ley exige la certificación obligatoriamente, los **oficiales de cumplimiento** son los guardianes celosos de la integridad financiera. La **Ley PIORPI** (Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita) exige que estén **certificados por la autoridad** —en este caso, la **Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)**— para asegurar que cuentan con los conocimientos, la ética y las habilidades necesarias para **detectar, prevenir y reportar operaciones sospechosas de lavado de dinero o financiamiento al terrorismo.**

Esta certificación no es un simple requisito burocrático; es una garantía de confianza. Significa que el oficial de cumplimiento **entiende el sistema financiero, la ley y sus riesgos**, y que sabe equilibrar la protección del país con la operatividad del negocio. Su papel es tan técnico como humano: interpretar comportamientos, analizar patrones y tomar decisiones éticas bajo presión. En pocas palabras, se certifica al oficial de cumplimiento para **proteger al sistema financiero y mantener limpio el flujo del dinero**, asegurando que los recursos sirvan a la economía, no al crimen.

En la reforma 2025 de esta ley -antilavado de dinero- se le hace un llamado a la atención de los agentes aduanales para certificar a sus

oficiales de cumplimiento que les exige la norma, dado que, desde el nacimiento de la ley, les fue concedida la identidad -adicional a su rol conforme la legislación aduanera- de coayuvantes de las autoridades: SAT y UIF -Unidad de Inteligencia Financiera-.

Compliance y el carácter de la empresa

Si el ser humano se define por su **carácter**, una empresa se define por su **compliance**.

El carácter humano se construye a partir de los **valores que decidimos respetar**. Si elijo ser íntegro, mi carácter —mi capacidad de decir sí o no— está regulado por esos valores. No se trata solo de lo que pienso, sino de lo que **decido hacer** cada día.

Lo mismo ocurre con las organizaciones: El *compliance* es el **carácter de la empresa**, los valores que elige respetar, los límites que decide poner y las consecuencias que está dispuesta a asumir. Ese carácter no es un accesorio: es lo que **modela el modelo de negocios, perfecciona la confiabilidad ante el gobierno, inspira a los colaboradores y genera confianza en clientes y proveedores**.

Una empresa con carácter —es decir, con *compliance*— no solo busca sobrevivir: **busca hacer las cosas bien por el simple hecho de hacerlas bien**. Y eso, en un mundo donde la confianza es tan frágil, se convierte en su **mayor diferenciador**.

Conclusión

El *compliance* es, sí, un sistema de cumplimiento normativo, pero es mucho más que eso. Es **el carácter de la empresa, el tejido invisible que conecta valores, decisiones y resultados**.

Una organización que lo asume en serio no solo se protege de sanciones: **gana reputación, construye confianza y contribuye al bien común a través de una moral corporativa aplicada**. Así como el carácter humano se fortalece cuando decimos “no” a lo incorrecto y “sí” a lo justo, **el *compliance* fortalece a las empresas que eligen hacer lo correcto, incluso cuando nadie las está observando**.

Ese es, al final, el secreto de la sostenibilidad: **ser confiable por convicción, no por obligación**.



Resumen Ejecutivo

- El *compliance* no es un manual: es **un sistema vivo** que une conciencia, cultura y estructura.
- Su corazón es la **gestión de riesgos**, su cerebro el **comité transversal**, y su carácter, **la integridad**.
- Las empresas sostenibles no sobreviven por obligación, sino por **convicción ética y coherencia organizacional**.



CAPÍTULO 4

EL CARÁCTER DE LA EMPRESA: ÉTICA, MORAL Y CULTURA DEL CUMPLIMIENTO

Cuando hablamos de empresas, lo primero que pensamos casi siempre es en su modelo de negocio. ¿Qué hacen? ¿Qué venden? ¿Cómo lo producen? ¿Cuál es su diferenciador frente a la competencia?

El modelo de negocio es visible: se puede describir, dibujar en un esquema o resumir en un *mensaje* de ventas. Pero hay algo que **no se ve tan fácilmente**, aunque sostiene todo lo demás: el **carácter de la empresa**, del que ya hemos hablado.

El modelo de negocio: lo que haces y cómo lo haces

Para entenderlo mejor, pensemos en un ejemplo claro: **Starbucks**. A primera vista, su modelo de negocio parece sencillo: vender café. Pero la realidad es mucho más compleja. Starbucks comprendió desde sus inicios que su valor no estaba solo en la bebida, sino en **la experiencia integral** que rodea al consumidor, haciendo del café el medio para entregar este concepto mucho más grande.

Por eso, su propuesta no es únicamente “*qué vendo*” (café), sino también “*cómo lo vendo*”: en tiendas abiertas, diseñadas para invitar a quedarse, con productos adicionales que *complementan* la bebida. Lo que realmente la distingue es la capacidad de **envolver al cliente** en un ambiente integral que toca los cinco sentidos, lo que los expertos llaman el **marketing 6.0**:

- **El olor** inconfundible del café recién molido, que te recibe desde la puerta.
- **La vista** de un espacio acogedor, con luces cálidas, sillones cómodos y una estética reconocible en cualquier ciudad del mundo.

- El **gusto** de una bebida personalizada, preparada a tu medida, que refuerza la idea de que cada cliente importa.
- El **tacto** del vaso característico, que se convierte en un accesorio cotidiano, casi una extensión de la identidad personal.
- El **sonido** de la música cuidadosamente seleccionada, que ambienta sin invadir, reforzando la sensación de bienestar.

Starbucks, entonces, no vende café: **vende una experiencia cotidiana de pertenencia y personalización**. Es un negocio orientado al cliente (*client oriented*), pero también **basado en el talento (*talent strategy*)**, porque depende de la creatividad, el ingenio y la especialización de sus colaboradores para sostener esa experiencia.

Ese es su modelo de negocio: **lo que hace y cómo lo hace**. Pero, ¿ese modelo explica quién es Starbucks como empresa? No del todo. Porque el modelo nos dice **cómo gana dinero, pero no cómo gana confianza** y yo no conozco a ningún asiduo a Starbucks que piense si la calidad es la adecuada, la higiene garantiza la salud o si los precios son un exceso.

El carácter: más allá del modelo

Aquí entra en juego el **carácter de la empresa**. En la vida personal decimos que alguien tiene carácter cuando es capaz de **mantenerse fiel a sus valores**, de decir “sí” o “no” en función de principios, incluso cuando nadie lo está mirando. Una persona con carácter no se define solo por lo que hace, sino por lo que decide respetar.

En las empresas ocurre exactamente lo mismo. El **carácter empresarial** no está en *el café que vende*, ni en la música que pone en sus tiendas, ni siquiera en el ambiente laboral. El carácter está en **los valores que elige honrar**, en la forma en que respeta a sus clientes, en cómo trata a sus colaboradores, en cómo responde ante los errores y evolución del mercado (resiliencia) y en qué tan en serio toma sus compromisos con las normas y con la sociedad.

Ese carácter **no se improvisa: se construye**. Y el *compliance* es precisamente **la herramienta que convierte ese carácter en un sistema de vida dentro de la organización**.

Compliance como carácter institucionalizado

El *compliance* es el **carácter de la empresa institucionalizado**. Es el mecanismo que **convierte valores y principios en normas internas**,

en **códigos de conducta, procedimientos claros y decisiones verificables**. Sólo para precisar, los valores son el camino y los principios el destino.

Aquí vale otra analogía poderosa: **Disney**.

Disney es mucho más que una empresa de entretenimiento: es un universo de historias, emociones y experiencias que ha acompañado a generaciones enteras. Fundada en 1923 por **Walt Disney** y su **hermano Roy**, nació de un sueño simple pero poderoso: crear un lugar donde la imaginación no tuviera límites. Con el paso de los años, Disney se convirtió en un gigante global que abarca cine, televisión, parques temáticos, productos, música y tecnología, pero siempre fiel a su esencia: **contar historias que despierten la esperanza, la magia y la fe en los sueños**. Su éxito radica en algo que va más allá del negocio: una cultura organizacional centrada en los **detalles, la excelencia en el servicio, la creación de experiencias memorables y una filosofía de cumplimiento normativo** que se extiende mucho más allá de las obligaciones legales, su normatividad interna. En Disney, cada empleado —o *cast member*, como ellos se llaman— entiende que su labor, por pequeña que parezca, forma parte de un **momento mágico** para alguien.

Hoy, **The Walt Disney Company** opera **12 parques temáticos distribuidos en 6 complejos alrededor del mundo**: Disneyland (California), Walt Disney World (Florida), Disneyland París, Tokyo Disney Resort, Hong Kong Disneyland y Shanghai Disney Resort. En conjunto, reciben **más de 150 millones de visitantes al año**, lo que equivale a un promedio de **más de 400,000 personas por día** disfrutando de sus atracciones, desfiles y espectáculos. Cada parque es una ciudad viva donde convergen la logística, la creatividad y la emoción humana. Esa capacidad de **convertir lo cotidiano en extraordinario** —de transformar un paseo en una experiencia que se guarda en el corazón— es el verdadero eje toral del éxito de Disney.

Cuando alguien visita sus parques, percibe magia, diversión y experiencias memorables, pero pocos piensan en **la maquinaria invisible** que hace posible esa experiencia. Detrás de cada atracción hay protocolos de seguridad, detrás de cada espectáculo hay manuales de conducta, y detrás de cada sonrisa, **normas de servicio**.

El visitante nunca se siente vigilado ni controlado. Siente que está en un espacio libre y feliz. Pero esa libertad está sostenida por un

sistema invisible de seguridad, cumplimiento y gestión impecable.

El *compliance* en una empresa funciona igual que en Disney: cuando está bien diseñado, el cliente **no lo percibe**, pero **sí lo disfruta** en forma de confianza, certidumbre y satisfacción.

El cumplimiento no interfiere con la experiencia: **la hace posible**.

Diferencia entre modelo y carácter

Por eso es importante distinguir ambos conceptos:

- El **modelo de negocio** explica *qué haces y cómo lo haces*.
- El **carácter de la empresa** explica *cómo decides hacerlo*: con ética, integridad, respeto a las normas y apego a los valores.

El modelo te da **personalidad**. El carácter te da **credibilidad**. Y sin credibilidad, ningún modelo de negocio —por brillante que sea— logra sostenerse en el tiempo. En ese sentido, el *compliance* no es un accesorio que se suma a la estrategia; es **el tejido invisible que garantiza la continuidad**.

El sistema invisible que sostiene todo

El cumplimiento normativo, cuando se entiende como un sistema, **no es un obstáculo ni una camisa de fuerza**, sino un **sistema invisible** que opera en segundo plano, como el sistema nervioso del cuerpo humano: silencioso, pero vital.

Ese sistema **protege la reputación de la empresa** frente al gobierno, los clientes, los colaboradores y los proveedores. El modelo de negocio nos da personalidad y define nuestra propuesta de valor. El recurso humano nos da expansión y capacidad de innovar. Y el cliente nos da continuidad, porque **sin confianza no hay relación comercial posible**.

El *compliance* une todas esas piezas en un sistema armónico que respira y transmite vida a la organización, amén que asegura la continuidad por evitar castigos, costos, suspensiones o procesos penales.

El desafío del compliance

El mayor desafío de un sistema de *compliance* es **lograr que sea invisible, pero efectivo**. Que funcione como los protocolos de Disney: el visitante nunca los ve, pero gracias a ellos se siente seguro y puede disfrutar.

El sistema debe ser **lo suficientemente riguroso para proteger**, pero también **lo bastante flexible para no apagar la creatividad ni la innovación**. En este sentido, debemos hacer nuestro el concepto de que en confianza, no sólo se avanza, sino crea creatividad, tan necesaria en este mundo tan evolutivo.

Debe ser una estructura firme, pero también humana, que entienda que detrás de cada procedimiento **hay personas con emociones, aspiraciones y responsabilidades**.

El *compliance* no debe asfixiar a la empresa; **debe darle oxígeno**. No debe frenar al negocio; **debe impulsarlo**. Y sobre todo, **no debe verse como una carga, sino como la expresión más auténtica del carácter organizacional**.

Hace poco acompañé a una empresa mexicana que producía insumos industriales de gran calidad.

Su modelo de negocio era sólido: precios competitivos, entregas cumplidas y un producto que superaba a muchos competidores. Estaba a punto de cerrar un contrato millonario con un comprador internacional que la veía como un **socio estratégico**.

Pero había un problema: **no contaba con un código de ética formal ni con un sistema de *compliance* documentado**.

El comprador, como parte de su proceso de selección, exigía a todos sus proveedores una certificación mínima de integridad: políticas contra el soborno, protocolos de denuncia y reglas claras de transparencia.

La empresa mexicana respondió que “nunca había tenido un problema de corrupción” y que su reputación era limpia. Y era cierto: no existía historial negativo. Pero eso **no era suficiente**.

El comprador necesitaba saber que contaba con un **sistema formal de cumplimiento**, porque en los negocios globales **la confianza no se otorga por percepción, sino por evidencia**.

El resultado fue duro: **el contrato se perdió**. Y lo más frustrante es que no se perdió por falta de calidad, ni por incumplimiento en tiempos o precios, sino **por no tener carácter institucionalizado en forma de *compliance***. ¿Por qué? Simple, sin ese sistema normativo, el proveedor era vulnerable y podía ser una “bomba de tiempo”.

Este caso muestra con claridad que el **modelo de negocio da personalidad, pero el *compliance* da permanencia**.

La empresa tenía todo para crecer, pero carecía de ese “sistema nervioso” que genera confianza en los mercados internacionales, pues ofrece certeza al gobierno, confianza a los clientes, estabilidad a los colaboradores y credibilidad a los proveedores. Une lo que a simple vista parece disperso: **la operación, la reputación, el riesgo y la continuidad.**

El desafío del compliance

El reto del cumplimiento normativo es **lograr equilibrio entre control y libertad.** Ser invisible como el sistema de Disney y tan efectivo como su gestión. No apagar la innovación, sino **sostenerla con principios.** No limitar al talento, sino **darle un marco para florecer.**

Ese es el verdadero desafío: **convertir la ética en estructura y la moral en sistema operativo.**

Conclusión

El modelo de negocio explica **cómo una empresa gana dinero.** El *compliance* explica **cómo gana confianza.** Uno es visible, el otro invisible. **Uno da personalidad, el otro carácter.**

Cuando ambos se alinean, la empresa no solo es rentable: es **sostenible, confiable y trascendente.**

Así como el carácter humano se mide por la capacidad de decir *no* a lo que daña y *sí* a lo que construye, **el carácter empresarial se mide por la decisión de cumplir, incluso cuando nadie obliga a hacerlo.**

Esa es la verdadera esencia del *compliance*: **hacer lo correcto, no por miedo a la sanción, sino por convicción.** Porque cuando una empresa decide cumplir por conciencia y no solo por obligación, **contribuye no solo a su propio éxito, sino al bien colectivo.** Por ello se basa en algunas reglas del juego:

- No se juzgan las normas, se conocen y las convierte en procedimientos cumplibles;
- No espera en las “prórrogas”, mucho menos en la esperanza de que se deroguen, aprende de ellas, aún cuando nunca entrarán en vigor;
- Se investigan y analizan, para identificar lo que el estado quiere proteger y descubre las posibles zonas grises para evitar sorpresas.

Hace no mucho tiempo un cliente nos llamó para decirnos que 10 meses atrás le habían suspendido su padrón sectorial y que habiendo

solventado la causa que originó la suspensión, había presentado ya en tres ocasiones el trámite “para dejar sin efectos la suspensión” sin que hubiera tenido éxito, por ello solicitaba nuestro apoyo.

Justamente cuando nos presentamos con el cliente le comentamos que aún cuando había existido una causa que había provocado la suspensión [del padrón] el dejar sin efecto dicha consecuencia implicaba que se tenían que cumplir con todos los requisitos, aún cuando no se les hubiesen requerido, como si de un padrón nuevo se tratara, sin importar que “su padrón” se había gestionado hace más de 10 años, correcto, se debe presentar el trámite con todas las normas que hoy se exigen. Es decir que no basta con suplir la deficiencia detectada por la autoridad sino que se tenía que *modernizar* a los requerimientos profundos que hoy condicionan el que podamos importar y eventualmente exportar.

Por esta razón, le propuse al cliente que nos permitiera revisar todos los requisitos que hoy nos exige un padrón sectorial a fin de asegurar que cuando gestionáramos de nuevo el trámite “para dejar sin efectos la suspensión” se pudiera conseguir rápidamente (10 días), y que actuaríamos bajo la visión que tiene actualmente el Servicio de Administración Tributaria, lo más exigentes posibles.

El cliente amablemente aceptó nuestra estrategia y al revisar los papeles nos dimos cuenta que no todos los socios y accionistas de la empresa estaban al corriente en sus obligaciones fiscales requisito que no era exigible en su tiempo, porque se comenzó a pedir por allá del año 2015.

El *pequeño* problema de la empresa es que tenía más de 400 socios, dado que en su modelo de atracción, retención y valoración de los colaboradores, bajo ciertos requisitos, los colaboradores se hacen socios de la empresa, de ahí a que fueran tantos, pero no se percataron [ni siquiera en su departamento de compliance lo percibió] que esto implicaba un riesgo mayor, aun cuando hoy la empresa ya tiene su padrón activo y sigue haciendo negocios, la necesidad de esperar 11 meses lesionó tremendamente su rentabilidad.

Cuando bueno hoy sabemos que no basta haber conquistado un padrón sino mantenerlo vigente y activo, lo que se traduce en mantener actualizada la normatividad exigible presentando los avisos adecuada y oportunamente, no solamente para evitar una eventual suspensión sino para asegurar que si hubiera alguna falla detectada por la autoridad, pudiera ser solventada rápidamente.

Ese es, al final, el legado del *compliance*: ser la conciencia viva de la organización, el carácter que la sostiene y el motor que le permite avanzar sin perderse en el camino.



Resumen Ejecutivo

- El modelo de negocio muestra *qué haces y cómo lo haces*; el *compliance* revela *por qué y cómo decides hacerlo bien*.
- El carácter de la empresa es su conciencia institucional: invisible, pero esencial para la confianza.
- El cumplimiento no restringe la innovación; **la hace posible, segura y sostenible**.

CAPÍTULO 5

EL MODELO RACI: CLARIDAD QUE EVITA CRISIS

“ El sistema nervioso conecta a todos los elementos del cuerpo y lo hace con claridad para evitar crisis y riesgos innecesarios”.

En todo sistema de cumplimiento normativo, la claridad es una forma de integridad. No basta con tener políticas escritas o manuales perfectamente diseñados; si no sabemos **quién hace qué, quién autoriza, quién supervisa y quién debe ser informado**, tarde o temprano el sistema se rompe.

Ahí es donde cobra sentido el **modelo RACI** [matríz], uno de los pilares más importantes de la gobernabilidad organizacional.

RACI es el acrónimo de **Responsable, Aprobador** -no hay una traducción oficial apropiada, pero es el método de rendición de cuentas-, **Consultado e Informado**.

Su propósito es tan simple como poderoso: definir con precisión los roles de cada persona o área dentro de un proceso. Cada letra representa un nivel de participación distinto, y cuando se aplica correctamente, el resultado es un **flujo ordenado, transparente y trazable de decisiones**.

El modelo RACI es la anatomía de la claridad organizacional

En un sistema de cumplimiento normativo maduro, la claridad no es un lujo: es una forma de control inteligente.

Cuando todos saben exactamente cuál es su papel dentro del proceso, las decisiones fluyen, los errores se previenen y el sistema entero gana reflejos, como un cuerpo con conexiones nerviosas precisas.

Esa es la esencia del modelo RACI, una herramienta que define con precisión quién actúa, quién aprueba, quién asesora y quién debe estar al tanto.

R — RESPONSIBLE (RESPONSABLE)

El *Responsible* es quien ejecuta la tarea. Es la persona o área que pone en marcha la acción y se asegura de que las cosas sucedan. El “R” es el músculo operativo del sistema: convierte las decisiones en resultados tangibles.

Pero ser *responsible* no es solo “hacer”. Implica **comprender el propósito detrás de la tarea**, saber qué impacto tiene en el cumplimiento normativo y actuar dentro de los límites de la política y el procedimiento. Un R disciplinado no improvisa; se guía por la norma, documenta lo que hace y comunica a tiempo. Es la primera línea de defensa del sistema, la que traduce la intención en acción conforme a las reglas del juego.

Sin “R” claros, el sistema se paraliza. Todos asumen que alguien hará el trabajo, pero nadie sabe quién debía hacerlo.

A — ACCOUNTABLE (APROBADOR O RESPONSABLE FINAL)

El *Accountable* es quien asume la autoridad y la responsabilidad **última** sobre el resultado. En la práctica, suele ser el jefe de área, director o comité que valida la acción y garantiza que cumple con la política institucional.

Mientras el R ejecuta, el A **respalda, supervisa y rinde cuentas**. Su rol no es hacer, sino **asegurar que se haga bien**, con integridad, trazabilidad y evidencia suficiente. Tiene la última palabra, y con ella, la carga moral y legal de las consecuencias.

Un *Accountable* maduro **no delega la conciencia**. Puede delegar la tarea, pero no la responsabilidad. En compliance, esa diferencia marca la frontera entre una empresa confiable y una que vive en riesgo constante.

El “A” no es el que firma por rutina, sino el que firma con conciencia.

C — CONSULTED (CONSULTADO)

El *Consulted* es quien aporta conocimiento especializado o criterio técnico antes de actuar. No decide ni ejecuta, pero su opinión

puede cambiar el rumbo de una decisión. Representa la **inteligencia colectiva** del sistema.

Aquí participan áreas legales, fiscales, aduaneras, laborales, financieras o tecnológicas, según el tema. Son quienes advierten riesgos, interpretan la norma y ayudan a prevenir errores antes de que sucedan.

En una cultura de cumplimiento, consultar no es debilidad, es madurez. El *C* convierte la experiencia en prevención. Y cuando su participación está documentada, la empresa demuestra que **actuó con diligencia debida** (*due diligence*), un concepto clave en auditorías y revisiones regulatorias. En la aduana de los Estados Unidos existe un concepto que evita las multas a pesar de haber caído en la infracción, conocida como **Reasonable Care**, valorada por las autoridades como el esfuerzo conciente e institucional que hizo el importador o exportador para cumplir con la norma.

Los “C” son la memoria institucional que evita que una empresa repita sus errores.

I — INFORMED (INFORMADO)

El *Informed* es **quien debe conocer los resultados de la acción o las decisiones tomadas**. No ejecuta, no aprueba, ni asesora, pero **mantenerlo informado garantiza trazabilidad, transparencia y coordinación**.

En el sistema nervioso del compliance, el “I” es el *flujo eléctrico* que mantiene conectadas todas las áreas. Sin esa comunicación, los departamentos actúan como islas, y la organización pierde reflejos. El *Informed* representa la **cultura de reporte y comunicación horizontal**: todos saben lo necesario para actuar alineados.

Informar no es un trámite: es una muestra de respeto institucional. La información oportuna evita rumores, improvisaciones y crisis de coordinación.

El equilibrio de los cuatro elementos:

Un sistema de cumplimiento normativo solo funciona cuando hay equilibrio entre estas cuatro funciones. Demasiados *Responsible* sin *Accountable* generan desorden.

Demasiados *Accountable* sin *Consulted* producen decisiones ciegas. Demasiados *Consulted* sin *Responsible* provocan lentitud. Y la ausencia

de *Informed* apaga la comunicación interna.

Por eso, la matriz **RACI es el mapa de responsabilidades que da vida al sistema nervioso del cumplimiento**. Permite anticipar conflictos, distribuir carga de trabajo, establecer límites y fortalecer la rendición de cuentas.

La matriz RACI no solo asigna tareas: define conciencia. Porque una empresa con roles claros no solo cumple, actúa con integridad.

Hace poco, recibí la llamada de un cliente con operaciones en la frontera norte del país. La autoridad había llegado a su planta para una **visita de verificación**, de esas que pueden poner a prueba hasta al más cumplido.

A simple vista, todo estaba en orden: la mercancía temporal bien documentada, los equipos registrados, los pedimentos claros. Sin embargo, durante el recorrido, los verificadores se detuvieron en una zona específica de la planta, apenas un 10% de la superficie total.

Allí encontraron **montacargas y equipo de manejo de materiales** que no aparecían en el inventario ni en los registros de legal posesión, mucho menos en el flujo de la operación en donde aparecían los activos que dimensionaban la capacidad instalada. -Cada vez nos cierran más los datos que demuestran quién es cada entidad-

El cliente me explicó, con cierta incredulidad, que esa área había sido **cedida informalmente** a su proveedor de servicios logísticos 3PL -empresa de clase global, sin contrato de comodato, sin acta de entrega, sin documentación alguna.

El proveedor logístico había instalado allí su propio equipo para facilitar la operación de custodio y distribución, y aunque la intención era buena —eficiencia, rapidez, colaboración—, **la forma era incorrecta**.

Cuando la autoridad detectó que en las instalaciones de un **Operador Económico Autorizado (OEA)** había **equipos pertenecientes a una tercera empresa**, encendió todas las alertas. La lógica del OEA se basa en la trazabilidad, la integridad de la cadena y el control de riesgos. Tener a un tercero manejando mercancías temporales del titular —sin control ni contrato— equivalía a perder el mando del propio sistema.

El resultado: observaciones graves a través de requerimientos que

debieron ser subsanados lo antes posible para evitar que el OEA se cancelara y con ello el padrón de importadores, lo que haría que el IMMEX de la empresa dejara de funcionar, arriesgando el todo por una falta de cuidado.

Lo que el RACI hubiera evitado

Si ambas empresas —el cliente y su operador logístico— hubieran contado con un sistema de cumplimiento basado en el modelo RACI, la historia habría sido muy distinta.

Desde el momento en que se decidió compartir espacio operativo, el **RACI habría obligado a definir los roles** de cada participante:

- **Responsable (R):** el área de cumplimiento del cliente habría ejecutado la revisión de contratos y condiciones antes de permitir el uso compartido.
- **Aprobador (A):** la dirección general o el comité de compliance habría validado formalmente la cesión temporal del área, asegurándose de que existiera respaldo documental.
- **Consultado (C):** el área legal, la fiscal y la aduanera habrían sido consultadas sobre las implicaciones del comodato y los riesgos del régimen temporal.
- **Informado (I):** la empresa 3PL habría sido notificada de las condiciones bajo las cuales podía operar, incluyendo las restricciones derivadas del OEA.

Un simple ejercicio de gobernabilidad habría bastado para detectar el riesgo antes de que se materializara. El modelo RACI habría revelado que **no existía responsable asignado a la administración de esa área ni aprobador formal de la cesión**, lo que habría llevado a documentar correctamente la relación o a prohibirla antes de que se convirtiera en un incumplimiento. En otras palabras, el RACI no solo organiza la responsabilidad: **anticipa el conflicto**.

De la reacción a la prevención

Este caso ilustra algo esencial: en un entorno donde las autoridades cruzan información, digitalizan verificaciones y actúan en coordinación, **la reacción ya no basta**. El *compliance* transversal exige prevención, y la prevención se construye con claridad.

Cuando las empresas definen quién hace, quién decide, quién revi-

sa y quién debe saber, reducen su vulnerabilidad. El RACI convierte la intuición en procedimiento, la buena voluntad en estructura, y la responsabilidad difusa en compromiso medible.

Por eso, en el sistema nervioso del cumplimiento normativo, **el modelo RACI es como la sinapsis**: el punto donde la información se transmite correctamente entre una célula y otra.

Si la sinapsis falla, el cuerpo no reacciona; si el RACI no existe, la empresa se paraliza ante la crisis.

Conclusión: la claridad también es control

El modelo RACI no es un cuadro decorativo en un manual: es un mecanismo de control inteligente.

Define límites, otorga autoridad y promueve responsabilidad compartida. Evita el caos en los procesos y refuerza la trazabilidad, esa palabra tan repetida en el comercio exterior pero tan poco practicada internamente.

El caso de la planta fronteriza demuestra que **la omisión de una regla no siempre es corrupción; a veces, es simplemente confusión**. Y la confusión, en materia de cumplimiento, cuesta caro.

Cuando todos saben su papel, la empresa actúa con reflejos rápidos, coherentes y alineados. Porque en el fondo, **el RACI no se trata de jerarquía, sino de confianza: la confianza de saber que cada quien hará lo que le corresponde, y que alguien más lo verá a tiempo si no lo hace**.

CAPÍTULO 6

¿POR QUÉ DEBERÍAMOS IMPLEMENTAR COMPLIANCE?

En 2017 escribí un libro titulado *Trade Compliance*. En aquel momento, el tema todavía sonaba novedoso y, para muchos, lejano. Mi intención era explicar la necesidad de implementar un sistema de gestión de cumplimiento normativo en las empresas, sobre todo en aquellas que participaban en el comercio internacional.

Lo llamé *Trade Compliance* porque los negocios globales eran, y siguen siendo, el escenario donde primero se perciben estas exigencias. Entonces, eran sobre todo **clientes internacionales** —en la **industria automotriz, aeroespacial, agroindustrial, de la confección, etc.**, sectores donde México ha sido fuerte— quienes **empezaban a exigir códigos de conducta** a sus proveedores.

Y esos códigos no eran **declaraciones decorativas**. Involucraban desde aspectos aparentemente básicos, como **tener vigentes y pagadas las licencias de software** en todas las computadoras de los proveedores, hasta **temas críticos de comercio exterior**: cumplimiento de **normas aduaneras, legales y regulatorias, etiquetado, permisos, certificados de libre circulación y certificados de origen**. Al mismo tiempo, comenzaba a cobrar relevancia el **Operador Económico Autorizado (OEA)**, que ofrecía **una especie de blindaje reputacional**: una forma de asegurar a los clientes que **el abastecimiento no se interrumpiría** y que la empresa era **un socio confiable**.

Ese libro me abrió puertas y, en **febrero de 2019**, tuve la oportunidad de **dar una conferencia en Houston, Tx**. No expuse el libro como tal, sino el **concepto de fondo**: la **urgencia** de contar con **un sistema de gestión de cumplimiento normativo**.

La pregunta que me cimbró

Al final de la conferencia, durante la sesión de preguntas y respuestas, **una representante de una gran maquiladora en Piedras**

Negras levantó la mano y me lanzó una pregunta frontal:

“¿Cómo crees que yo voy a convencer a mi corporativo para que invierta en un programa de sistema de cumplimiento normativo, especialmente cuando todo funciona bien? No hemos tenido multas graves, todo está bajo control, y nuestros clientes tampoco nos exigen un código de ética o de cumplimiento tan estricto.”

Fue una pregunta directa, de esas que no se contestan con simple motivación ni teoría barata. **Respondí de forma contundente, en segundos:**

“Imagínate cuánto le cuesta a tu empresa estar un día sin padrón.”

Vi la sorpresa en su rostro. Entendió, de inmediato, lo que significa **que te suspendan el padrón de importadores, los sellos digitales o la certificación** que sostiene tu operación.

El costo de detenerse un día

Un día sin padrón es un día **sin poder importar insumos, sin cumplir pedidos**, sin abastecer al cliente. Y en una industria de exportación, **eso equivale a parar la línea**, dejar al personal sin actividad, perder entregas y, **lo más grave, perder confianza**, o, como **“solución” mantener elevados inventarios que soporten retrasos**, ah, y un fondo para contingencias del tamaño de la empresa.

Ya lo había visto. **Una empresa mexicana que fabricaba prendas íntimas para una gran cadena de retailers de Estados Unidos** había conseguido algo extraordinario: el cliente norteamericano decidió **comprar en México 18% más caro** de lo que le costaba fabricar en China o India. **¿Por qué? Por la ventaja logística.**

En China o India, los pedidos debían colocarse **con 5 o 6 meses de anticipación**. En México, el tiempo de respuesta desarrollado por mi cliente, era de **un mes y medio** y, en casos extraordinarios, **un producto básico llegaba al CEDIS de Cincinnati en 6 días**, o un producto más elaborado en **máximo 15 días**. Era un sistema **ágil, confiable y eficiente**.

La empresa mexicana llegó a vender **más de 24 millones de prendas a ese cliente**. Todo marchaba bien hasta que **un día amaneció con su padrón de importadores bloqueado**. ¿La

causa? **Una verificación de domicilio.** En aquellos ayéres no se acostumbraba a que el importador hiciera la gestión de verificación de domicilio. La autoridad un día cualquiera (aunque no tan al azar) decidió constatar físicamente que la empresa operaba en el domicilio registrado. **El proceso tardó una semana**, lo que en tiempo parece poco, pero para el modelo de negocio de mi cliente, representaba un retraso del doble del tiempo en los productos básicos y del 50% en los demás productos.

Compárese: **el cliente en Estados Unidos recibía en hasta 15 días**, pero la empresa pasó **7 días sin poder importar tela**. Esa semana **rompió la confianza**. El cliente **empezó a cancelar pedidos**. Y no importó que no fuera “culpa” de la empresa, sino de un procedimiento administrativo en México. **La respuesta fue clara:** “Si no me entregas a tiempo, **mis tiendas se quedan sin producto**. Prefiero volver a China, aunque pague menos, espere más y me tenga que sobre inventariar.”

El episodio fue devastador y dejó una enseñanza que es **médula de este libro: no tener compliance cuesta más que invertir en él**. Porque el costo no solo son multas o recargos; es **confianza perdida**.

Por supuesto, un sistema confiable de compliance, tiene que buscar herramientas que se anticipen a los requerimientos de la autoridad, como sería, en este caso, solicitar la verificación del domicilio.

Del 2019 al presente: la fiscalización disruptiva

Si en **2019** podíamos hablar de **requisitos relativamente sencillos**, hoy la realidad es otra: la **fiscalización es disruptiva y transversal**.

Ya no basta con “lo básico”. **Una verificación que antes constataba la existencia física de un domicilio hoy implica revisar:**

- **Contratos de arrendamiento o comodato.**
- **Legal posesión de inmuebles y maquinaria.**
- **Situación fiscal del contribuyente.**
- **Razón de negocios de cada operación.**
- **Vigencia de programas como IMMEX, PROSEC u OEA.**

- **Capacidad instalada y su infraestructura.**
- **Congruencia integral de la información con registros digitales y trazabilidad documental.**

Y no hablamos de **una sola autoridad**: hablamos de un **verdadero fuego cruzado**.

El fuego cruzado de la fiscalización

Hoy, cualquier empresa que opera en México —importe, exporte o solo venda en mercado interno— enfrenta **autoridades que interoperan tecnológicamente para verificar cada detalle**.

Puede tocarte una visita de la **Administración General de Auditoría de Comercio Exterior (AGACE)**, de la **Administración General de Auditoría Fiscal Federal (AGAFF)** o de la **Administración General de Recaudación (AGR)**, todas del SAT. También puede llegar la **Secretaría de Hacienda y Crédito Público**, vía la **Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)**, investigando operaciones sospechosas.

La **Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)** verifica **relaciones laborales, materialidad del personal y uso adecuado de trabajadores** en actividades preponderantes.

La **Secretaría de Economía** audita **programas de fomento (IMMEX/PROSEC)** y **reglas de origen** bajo tratados de libre comercio. Y estamos a las puertas de **auditorías en el marco del T-MEC**, donde **U.S. Customs and Border Protection (CBP)** juega un papel **cada vez más protagónico**.

A esto se suman **Secretaría de Salud, Secretaría de Medio Ambiente** y otras dependencias que, **cada vez más, actúan coordinadas**.

Ese es el nuevo escenario: un fuego cruzado en el que **cualquier inconsistencia puede activar consecuencias graves**.

Verificaciones espontáneas: la nueva realidad del cumplimiento

Hace poco, un cliente me compartió un mensaje de voz de casi tres minutos. Sonaba sorprendido. La mañana anterior, una unidad muy joven del SAT local de Veracruz había llegado a su planta. Oficialmente, iban a hacer una simple verificación de domicilio, pero pronto quedó claro que el alcance era mucho mayor.

“La autoridad, me dijo, pensaba al principio que su empresa era IMMEX, aunque no lo era. Le explicaron que existía una “cruzada

nacional” para revisar a las empresas de este tipo, pero que, por instrucción, revisarían también a las industrias no registradas bajo ese régimen, porque el tipo de auditoría podía ser diferente.”

Lo que más le sorprendió, continua el mensaje de voz, no fue la visita, sino la profundidad. Le pidieron ahí mismo las actas constitutivas y todas sus modificaciones, las actas de asamblea, , las declaraciones fiscales de los últimos tres años, la lista del personal y sus CFDI’s del último bimestre, la comprobación del cumplimiento de sus obligaciones obrero-patronales, la legal posesión del inmueble y los activos que en ese momento se tenían, los metros cuadrados de la bodega, la capacidad instalada y hasta la relación de sus importaciones, aunque no exportan. Y lo más crítico: no les dieron días para entregar, sino que tenían que mostrar todo en ese mismo momento.

“Si no hubiéramos estado organizados —me dijo— no sé qué habría pasado.” Lo escuché con atención. Su empresa es auditada cada año, cumple a la perfección, pero esta vez la visita fue distinta: más sorpresiva, más integral, más inquisitiva. Le respondí: “Bienvenido al mundo de la verificación espontánea”.

En los últimos meses, hemos visto operativos similares a lo largo del país. Autoridades del SAT, de la ANAM y de la Secretaría de Economía visitan empresas industriales, especialmente aquellas vinculadas con el comercio exterior, las que sostienen gran parte del Producto Interno Bruto nacional. Aunque el origen de la autoridad cambie, los requerimientos tienden a ser los mismos, solo que cada vez más evolutivos. Lo que hoy se nos exige, seguramente será una parte de los requerimientos del mañana.

Y lo nuevo —la señal de alerta— es que ya no solo piden documentos fiscales o aduaneros: ahora revisan también los libros corporativos y las actas de asamblea. Si eso no es una invitación a *poner nuestras barbas a remojar*, no sé qué lo sea.

Conclusión: la inversión estratégica

La pregunta de Houston sigue vigente: “¿Por qué implementar *compliance*, especialmente si hoy todo funciona bien?”

Porque en un entorno de fiscalización transversal, tecnológica y disruptiva, el *compliance* no es un lujo: es un seguro de permanencia. Es una inversión estratégica para garantizar continuidad, proteger la confianza del cliente y mantener abiertas las puertas de los mercados internacionales.

No se trata solo de **evitar sanciones**. Se trata de **construir carácter organizacional** capaz de **resistir el fuego cruzado** de autoridades y, al mismo tiempo, **ofrecer a los clientes** la confianza de que, **pase lo que pase, se cumplirá con ellos**.

En pocas palabras: implementar *compliance* es **decidir** si queremos ser **una empresa que solo sobrevive** o **una empresa que trasciende**.



Resumen Ejecutivo

- **Razón central:** *Compliance* evita el “**día sin padrón**”: el día más caro de la empresa.
- **Contexto actual:** **fiscalización disruptiva y transversal** con autoridades interoperando.
- **Decisión estratégica:** **invertir en *compliance* protege continuidad y confianza** —tu mayor activo.
- **Checklist de arranque**
 - **Mapa de riesgos críticos** (padrón, sellos, programas, origen, PIORPI).
 - **Protocolo de crisis “día sin padrón”** (roles, rutas, tiempos, plan B logístico).
 - **Paquete documental mínimo** (contratos, posesión, vigencias IMMEX/PROSEC/OEA, licencias de software, políticas antisoborno).
 - **Definir comité transversal y oficial de cumplimiento** con independencia operativa.
 - **Plan de comunicación con clientes** para contingencias (mantener confianza durante incidentes).

CAPÍTULO 7

¿QUÉ ES COMPLIANCE?

La palabra *compliance* se ha vuelto tan común que, en ocasiones, pierde su verdadero significado. Se usa en foros, discursos, manuales y auditorías, pero pocas veces nos detenemos a preguntar: ¿qué significa realmente?

En ese sentido, *compliance* es como la palabra “comer”. Todos decimos que comemos, pero eso no explica nada. ¿Comemos para sobrevivir, para disfrutar, para cuidar la salud o para compartir con otros? Lo mismo ocurre con el *compliance*: **decir que lo tenemos o lo practicamos no explica qué buscamos lograr con él.**

Así como comer puede ser sobrevivir o degustar, *compliance* puede ser simplemente “cumplir con lo que pide la autoridad”, o puede ser **un sistema integral de vida organizacional que protege, ordena, genera confianza y asegura permanencia.**

Antes y ahora: de la flexibilidad a la precisión

Durante muchos años, el cumplimiento normativo en México —y en gran parte del mundo— fue **flexible**. Las empresas podían sobrevivir con **controles básicos**, con **interpretaciones amplias de la norma** y con el criterio de que “si algo sucedía, se resolvía en el camino”.

Ese tiempo quedó atrás.

Hoy, las autoridades cuentan con **tecnología interoperativa**, cruzan **bases de datos en segundos** y fiscalizan de manera **transversal y simultánea**.

Hace poco recibí la llamada de un cliente con varios contenedores detenidos en el puerto de Manzanillo. La autoridad había ordenado una inspección exhaustiva: revisaron valores, clasificación arancelaria, origen y prácticamente todos los aspectos de la operación. A simple vista, todo estaba en orden, pero la mercancía no era liberada. La desesperación del cliente era evidente. No solo por el costo —cada

contenedor detenido podía representar hasta 130 dólares diarios—sino porque los contratos comerciales comenzaban a resentir penalizaciones severas, y el riesgo de cancelación de pedidos era inminente.

Imagínate la escena: una mercancía pedida por un cliente que, ante el retraso, decide cancelar la compra. ¿Qué haces con ese embarque que ya no tiene destino?

Tras insistir con las distintas autoridades, se descubrió el motivo: faltaba un documento inusual, de esos que rara vez se solicitan en aduana —yo podría contarlos con los dedos de mis manos—. Se trataba de la carta que acredita la licencia legal para importar, distribuir y comercializar productos con marca registrada. No puedo revelar la marca, pero eran tenis de una firma internacionalmente muyreconocida.

Afortunadamente, el cliente contaba con un sistema de compliance razonablemente sólido, y tenía la carta guardada y “casi” a la mano. La envió digitalmente al agente aduanal, quien la presentó a la autoridad. Sin embargo, la autoridad respondió: “No es suficiente. Necesito confirmar que quien firma la carta es el representante legal con facultades para otorgar la licencia”.

El proveedor de la marca reaccionó de inmediato y entregó la documentación necesaria: poderes, identificación oficial y confirmación de representación. Con eso, finalmente, el caso se resolvió.

Pero esta historia deja una enseñanza importante: las autoridades están ampliando los alcances de la verificación. Ya no se trata solo de temas fiscales o aduaneros; poco a poco se incorporan nuevas materias, como la propiedad intelectual. De hecho, recomendé al cliente registrar sus licencias en la base de datos que permiten las Reglas Generales de Comercio Exterior, para evitar futuros contratiempos. Desde luego, no me contestó como muchos otros clientes lo han hecho: ¿para qué?

Lo relevante aquí no es solo cómo evoluciona el compliance, sino la importancia de la organización documental: tener, al alcance de la mano, toda la evidencia que respalde los derechos y obligaciones cumplidos.

El margen de maniobra es mínimo. Lo que antes se resolvía con un oficio o una aclaración, ahora puede significar **la suspensión de**

operaciones, la pérdida de certificaciones, la cancelación de sellos digitales o la imposibilidad de importar y exportar.

El *compliance* ya no es un accesorio. Es la condición mínima de permanencia.

Compliance: más que una palabra, un sistema

El término se ha diluido. Se confunde con **trámites, códigos de ética colgados en la pared o auditorías aisladas**. Pero el *compliance*, bien entendido, involucra algo mucho más grande:

- **Políticas:** lo que quiero lograr.
- **Procedimientos:** cómo lo voy a lograr.
- **Gobernabilidad:** quién es responsable de qué.
- **Capacitación y conciencia:** que las personas sepan, comprendan y quieran hacerlo.
- **Auditorías:** verificar que lo que se dijo, se hizo.
- **Indicadores (KPIs):** medir si lo que hacemos realmente funciona.

Compliance no es un papel ni un discurso: es un sistema que se activa todos los días.

La política: el bien tutelado

En derecho, los abogados hablamos del **bien jurídico tutelado**: aquello que queremos proteger.

En la familia, si quiero que mis hijos crezcan **íntegros, amorosos de Dios y con salud**, debo establecer una política clara: **ese es mi objetivo**. A partir de ahí, establezco **reglas de educación, estándares de conducta y procedimientos**.

Lo mismo ocurre en la empresa. La **política de compliance** es la estrategia que define **lo que quiero lograr**: cumplir con las normas **fiscales, laborales, aduaneras, ambientales, financieras y comerciales**.

Cubrir **todo el espectro** del cumplimiento. Esa política es la **brújula**. Sin ella, los procedimientos son solo **acciones dispersas sin dirección**.

El procedimiento: claridad y gobernabilidad (La regla del 4x4)

Una vez que sé lo que quiero lograr, necesito **procedimientos**.

Y aquí el principio es sencillo: no tienen que ser **largos, confusos o técnicos**.

- Tienen que ser **claros, concretos y entendibles**.
- Cada procedimiento debe indicar al responsable:
 - Qué tiene que hacer.
 - Por qué lo hace.
 - Cuáles son sus facultades.
 - Dónde puede decidir.
 - Cuándo debe escalar el problema.

Ese procedimiento implica **governabilidad**: el reparto claro de responsabilidades. Nadie puede ser responsable de todo, pero **todos deben ser responsables de algo**.

La gobernabilidad convierte al *compliance* en un **engranaje vivo**, donde cada área sabe su rol. Y cuando cada engranaje gira correctamente, **el sistema fluye**.

Las personas: la conciencia viva del sistema

Los procedimientos no se cumplen solos. Detrás de ellos hay **personas**. Y aquí hay una verdad sencilla: **no puedo pedirle a alguien lo que no está preparado para hacer**.

Si una persona sabe lavar autos pero le asigno reparar motores, fallará. Y si quien puede reparar motores lo limito a lavar autos, se frustrará. Necesitamos equilibrio entre competencia y función, cuyo responsable directo es el gerente de área.

Por eso, el *compliance* exige que **cada persona tenga la competencia adecuada** para su función, que esté **capacitada, actualizada y consciente** de la importancia de lo que hace.

Y más allá de la técnica, **debe saber hasta dónde puede decidir, cuándo pedir autorización y cuándo delegar**. Ese mapa de decisiones evita errores, abusos o parálisis.

El *compliance* no es un sistema de papeles, sino de **personas conscientes y comprometidas**.

Auditorías: los ojos del sistema

Ningún sistema sobrevive sin **mecanismos de revisión**. Por eso, las **auditorías internas** son vitales en *compliance*.

No se trata de desconfiar, sino de **verificar**. Como en la salud: me hago análisis no porque me sienta enfermo, sino para asegurarme de que mi cuerpo funciona correctamente.

Una falla en *compliance* puede costar no solo una multa, sino **la continuidad del negocio**. Una auditoría es ese **espejo incómodo pero necesario** que muestra lo que no queremos ver, pero **debemos corregir**.

Los indicadores (KPIs): medir para mejorar

De nada sirve tener políticas, procedimientos y auditorías si no medimos resultados.

Aquí entran los **Key Performance Indicators (KPIs)**: las señales vitales del sistema, **como la presión arterial o la glucosa** en el cuerpo.

Un KPI en *compliance* puede ser:

- Porcentaje de contratos revisados a tiempo.
- Número de proveedores auditados.
- Tiempo promedio para responder a una verificación.
- Porcentaje de colaboradores capacitados.

Si un KPI se sale de rango, **el sistema está en riesgo**. Y lo mejor de los indicadores es que **permiten mejorar**: lo que se mide, se mejora.

Caso práctico: cuando los KPIs marcan la diferencia

Una empresa logística implementó un sistema de *compliance* sencillo pero disciplinado.

Creó un **comité transversal** y definió tres KPIs iniciales:

1. Tiempo de respuesta ante requerimientos de la autoridad.
2. Porcentaje de auditorías internas sin hallazgos graves.
3. Cobertura de capacitación anual.

En un año, **el tiempo de respuesta bajó de 15 a 3 días**, las auditorías internas **redujeron el riesgo de sanción en 40%**, y la capacitación alcanzó **al 90% del personal**.

El resultado fue tangible: **no solo evitaron sanciones**, sino que un cliente internacional **renovó su contrato por tres años**, destacando **la confiabilidad de la empresa**.

Ese es el poder de medir el *compliance*.

El comité de compliance: el cerebro del sistema

Todo sistema necesita **un cerebro: el Comité de Compliance.**

Debe ser **transversal**, con participación de **fiscalistas, laboralistas, expertos en comercio exterior, abogados corporativos, financieros, tecnólogos, propiedad intelectual e industrial y operadores.** Nadie puede quedar fuera, porque **el compliance no es de un área: es de toda la organización.**

El comité **coordina, decide, interpreta señales y asegura que el sistema funcione.** Y dentro de él, debe existir un **oficial de cumplimiento.**

El oficial de cumplimiento: el marshall de la integridad

El **oficial de cumplimiento** es la figura central del sistema. Su papel recuerda al *marshall* en el sistema norteamericano: un responsable con facultades extraordinarias para actuar cuando la integridad está en juego.

No es un policía interno, sino **un líder de confianza.** Su labor es **supervisar, capacitar, reportar, canalizar denuncias y mantener viva la conciencia** de que el *compliance* no es una carga, sino una ventaja competitiva.

En muchos países, esta figura está **regulada y certificada.** En el sector bancario, por ejemplo, debe **acreditar estándares internacionales de independencia y ética.** Su eficacia ha sido tal, que hoy se recomienda replicarla en todas las industrias.

La analogía de la comida

Volvamos a la analogía inicial: **comer.** Podemos comer solo para sobrevivir o hacerlo para disfrutar, cuidar la salud y compartir con otros. Lo mismo pasa con el *compliance*.

Podemos **cumplir lo mínimo**, como quien come cualquier cosa para no morir de hambre, o **implementar un sistema completo, como una dieta balanceada,** diseñada para darnos energía, salud y bienestar.

El *compliance* es esa **dieta organizacional:** un plan claro que permite crecer sano, evitar riesgos y mantenerse fuerte a lo largo del tiempo.

Conclusión

Entonces, ¿qué es *compliance*?

Es un **sistema vivo** que combina **políticas claras, procedimientos concretos, personas competentes, auditorías constantes, indicadores medibles, gobernabilidad transversal y liderazgo institucional.**

Antes podíamos operar con flexibilidad. Hoy, en un entorno rígido, interconectado y vigilado en tiempo real, el *compliance* **marca la diferencia entre sobrevivir o desaparecer.**

Si comer es indispensable para vivir, el *compliance* es indispensable para **que la empresa viva, crezca y trascienda.** Pero no cualquier comida, ni cualquier cumplimiento: debe ser **consciente, balanceado y constante.**

Lo que está en juego no es solo el presente, sino la confianza que sostiene el futuro.



Resumen Ejecutivo

- El *compliance* no es un documento: es un **sistema vivo de prevención, control y confianza.**
- Integra siete componentes clave: políticas, procedimientos, gobernabilidad, capacitación, auditorías, KPIs y liderazgo.
- Es la “dieta organizacional” que mantiene **sana, confiable y sostenible** a la empresa.

ESQUEMATIZACIÓN
SISTEMA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO

1. Definición

- **Función organizacional estratégica para prevenir, detectar y responder** a incumplimientos normativos.
- Asegura conformidad con:
 - **Normatividad externa:** leyes, reglamentos, tratados y acuerdos internacionales.
 - **Normatividad interna:** políticas, códigos de conducta y manuales operativos.
 - **Principios éticos y valores corporativos.**
- No se limita a la legalidad: **integra integridad, confianza y responsabilidad social.**

“Un sistema de cumplimiento adecuado, permite que la organización y su cadena de suministros evolucionen a una cultura de cumplimiento.”

2. Elementos Clave (ISO 37301)

- **Liderazgo y compromiso:** la integridad comienza en la alta dirección.
- **Gestión de riesgos:** identificación, evaluación y control continuo.
- **Políticas y procedimientos:** lineamientos claros que orientan la acción.
- **Capacitación y conciencia:** formación permanente de todos los niveles jerárquicos.
- **Canal de denuncias:** mecanismos seguros y confidenciales de reporte, que se atienden con debida responsabilidad.
- **Monitoreo y mejora continua:** aplicación del ciclo PDCA

(Plan-Do-Check-Act).

- **Mejora discontínua:** Ningún sistema de compliance puede permanecer estático o demasiado rígido en su evolución, la creatividad y juicios de valor son indispensables.
- **Acciones correctivas:** medidas efectivas ante desviaciones o incumplimientos.
- **Reportes y comunicación:** transparencia interna y rendición de cuentas hacia la alta dirección y partes interesadas. Podemos utilizar el modelo RACI como mecanismo de aseguramiento.

“El liderazgo del alto mando permea en el resto de la organización en la misma intensidad que el director general y consejo de administración lo adoptan.”

3. Gestión de Riesgos

- Identificación y evaluación de **riesgos legales, regulatorios, éticos, operativos y reputacionales.**
- Diseño e implementación de **controles preventivos y correctivos.**
- Enfoque proactivo: **anticipar antes de reaccionar.**
- Objetivo: **convertir la incertidumbre en previsión y control.**

“Un sistema de cumplimiento normativo exige muchos recursos, por ello no hay que desperdiciarlo sino hacerlo eficiente, el conocimiento y ponderación de riesgos reduce el desgaste innecesario.”

4. Conflicto de Intereses

- Definir **reglas claras y accesibles** para todos los colaboradores. **Regla 4x4** descrita en el apartado de las “advertencias”.
- Establecer **declaraciones obligatorias** de vínculos personales o financieros.
- Implementar **procedimientos de gestión y sanción** en caso de conflicto.
- Propósito: **preservar la objetividad y la imparcialidad** en la toma de decisiones.

“El conflicto de intereses no siempre es intencional, pero si lo debemos considerar como corrupción; lo que lo convierte en riesgo es no declararlo ni gestionarlo.”

5. Modelo RACI

Objetivo: En el sistema nervioso del cumplimiento normativo, la **claridad en las responsabilidades es lo que garantiza que las órdenes se ejecuten correctamente** y las decisiones no se dupliquen ni se pierdan.

El modelo **RACI** traduce esa claridad en estructura, a través de una matriz objetiva. Permite que cada proceso tenga **rostro, responsabilidad y trazabilidad**.

- **R – Responsible** *Responsable:* quien ejecuta la tarea o realiza la acción.
- **A – Accountable** *Aprobador* (también traducido como “quien rinde cuentas”): quien tiene la autoridad final y asume la responsabilidad de los resultados.
- **C – Consulted** *Consultado:* quien aporta información o experiencia antes de que se tome una decisión o se ejecute la tarea.
- **I – Informed** *Informado:* quien debe ser notificado o mantenerse al tanto del avance o resultado.

Responsible hace, **Accountable** decide, **Consulted** aconseja, e **Informed** observa.

“Cuando cada quien sabe lo que debe hacer, el cumplimiento deja de ser obligación y se convierte en confianza.”

6. Comité Transversal

Analogía: El Sistema Nervioso de la Empresa

- **Nervios periféricos:** controles operativos en cada área.
- **Médula espinal:** canales de comunicación, información y reporte.
- **Cerebro:** comité que interpreta señales, evalúa riesgos y decide respuestas.
- Coordina integralmente las áreas: **legal, fiscal, aduanera, fi-**

nanciera, tecnológica, operativa y de recursos humanos.

- Evita las “islas de cumplimiento” y fortalece la **interconexión organizacional**.

“Un comité transversal funcional es el reflejo tangible del compromiso directivo con la integridad.”

7. Oficial de Cumplimiento

- **Funciones principales:**
 - Diseñar políticas, lineamientos y programas de cumplimiento.
 - Coordinar la capacitación y fortalecer la conciencia institucional.
 - Monitorear riesgos y controles internos.
 - Recibir, analizar y procesar denuncias o alertas.
 - Reportar al Comité y a la Alta Dirección.
- **Facultades:** independencia funcional, autoridad transversal y acceso directo al nivel ejecutivo.
- **Perfil:** facilitador de confianza, agente ético, **no un “policía interno”**.

“El Oficial de Cumplimiento es la voz institucional de la integridad”.

8. Cultura y Conciencia

- **Cultura:** entender el cumplimiento no como una carga, sino como una **convicción organizacional**.
- **Conciencia:** reconocer que **cada acción individual impacta al todo**.
- Inspiración clave:
“Cumplir es hacer lo correcto, incluso cuando nadie nos ve.”

9. Beneficios Estratégicos

- **Prevención** de sanciones, fraudes, suspensión de “derechos”,

corrupción y riesgos reputacionales.

- **Protección** del valor de marca y de la confianza del mercado.
- **Competitividad y sostenibilidad** a largo plazo.
- **Resiliencia institucional** frente a cambios regulatorios y entornos disruptivos.

“El cumplimiento no solo evita pérdidas; genera valor sostenible”.

10. Conclusión

El *compliance* es un **sistema normativo integral**, comparable al **sistema nervioso del ser humano**:

- **Siempre activo**: detecta, coordina y responde en tiempo real.
- **Conecta y sincroniza** todas las áreas organizacionales.
- **Protege la vida de la empresa**, fortaleciendo su reputación y continuidad.
- **Sustenta la competitividad a largo plazo**, transformando la legalidad en estrategia.

“En síntesis, el compliance es el sistema invisible que nos permite trabajar de la confianza institucional todos los días”.

CAPÍTULO 8

IMPLEMENTAR Y MEDIR EL COMPLIANCE

Implementar un sistema de compliance es, en esencia, ordenar la conciencia de la empresa. No se trata de llenar formatos, acumular políticas ni producir carpetas que nadie querrá volver a leer [si acaso lo leyeron alguna vez], sino de crear un **sistema vivo** que funcione como un reflejo automático frente al riesgo, como un instinto que detecta los desvíos antes de que se vuelvan crisis.

En la práctica, el compliance es un acto de madurez institucional. Es el punto donde la organización deja de depender del criterio individual de sus colaboradores y pasa a sostenerse sobre principios y procedimientos que trascienden a las personas. Es, literalmente, **convertir la buena intención en estructura**.

Y para entenderlo, déjame contarte una historia que, más que una anécdota, se ha vuelto una lección poderosa para muchas empresas.

El caso IMMEX: cuando el detalle se convierte en contingencia

Hace poco, un cliente nuestro, una empresa textil establecida en el Estado de México y con un programa IMMEX autorizado desde hace muchos años, 100% exportadora y partícipe de una cadena de valor, recibió una notificación inesperada: **la Secretaría de Economía había iniciado un procedimiento de cancelación de su programa**.

La notificación no era un aviso simple. Exigía, en un plazo de **cinco días hábiles, comprobar que la empresa cumplía con todos los requisitos para conservar su autorización**.

La lista de requerimientos era abrumadora: más de **veinte puntos distintos**, entre ellos el mapeo completo del proceso productivo, la documentación de la legal posesión y su participación en la producción, de infraestructura y activos fijos, incluyendo la maquinaria, los contratos de arrendamiento, la identidad fiscal de sus socios comerciales, las declaraciones de impuestos de los miembros del consejo -y sus opiniones positivas del SAT-, evidencia de la plantilla laboral y su cumplimiento de las obligaciones obrero patronales y de su capacitación, la evidencia sustantiva de las entregas de las mercancías en sus exportaciones virtuales como el pago del peaje, gasolinas y contratación de los medios de transporte (siendo parte de la cadena de valor, se ha logrado incrementar el valor de contenido nacional para las prendas que se exportan), así como la acreditación de los procesos de exportación, entre más cosas.

Cinco días para armar un expediente de cientos de páginas. Cinco días para recopilar lo que en una empresa madura debería estar siempre a la mano.

Afortunadamente, con base en la **Ley Federal de Procedimiento Administrativo**, —porque el procedimiento no era fiscal y no aplicaba el Código Fiscal de la Federación— logramos obtener una **prórroga de cinco días más**, por única ocasión [no es mucho, pero es algo, jaja]. Y durante esos diez días, el esfuerzo fue *heroico*: abogados, contadores, operativos y personal de planta trabajando a *contrarreloj*, día y noche. El costo fue enorme: no solo en horas y dinero, sino en ansiedad.

Mientras tanto, **el programa IMMEX quedó suspendido temporalmente**. Y eso, para una empresa exportadora, equivale a un paro cardíaco operativo: dejó de poder importar temporalmente, tuvo que pagar aranceles, derechos de trámite aduanero e IVA sobre cada operación, mientras los pedidos se acumulaban y la cadena logística se tensaba. Todo se volvió más lento, más caro y más incierto.

¡Aunque usted no lo crea!, la causa original del problema fue casi absurda en su simpleza: la empresa había **omitido presentar sus reportes estadísticos por un semestre ante el INEGI**.

Para muchos, esos reportes son meramente informativos, irrelevantes para la operación o la fiscalización. Pero esta vez, esa omisión detonó una revisión exhaustiva. Ojalá que en lugar de este

procedimiento tan agresivo -por sus efectos- hubiera habido un requerimiento que se hubiera subsanado relativamente simple. Pero parece que la estrategia del Gobierno Federal no está en cuidar a los que hacen la economía del país, sino cerrar las brechas en donde, seguramente, muchos *chicos malos* hacen sus actividades ilegales.

No fue casualidad, ojalá me hubiera dado cuenta. Semanas antes, el Secretario de Economía había anunciado públicamente que comenzarían las verificaciones masivas de los programas IMMEX en todo el país, con el fin de confirmar que las empresas operaban con información verídica. Pero el aviso pasó inadvertido. Y así, una empresa con exportaciones constantes, trabajadores formales y cumplimiento general, terminó enfrentando una suspensión simplemente porque **no se activó un mecanismo interno de prevención.**

Lo que la empresa no tenía

El problema no era que la empresa no tuviera ética, sino que **no tenía sistema de observación y vigilancia, aunque si tenía un sistema compliance que procuraba el cumplimiento normativo.** No existía una estructura de control que determinara quién debía presentar ese reporte, quién debía validarlo, quién debía asegurarse de que se hiciera y quién debía ser informado de que ya se había enviado. En términos del método **RACI**, no había un *Responsible*, un *Accountable*, un *Consulted* ni un *Informed*.

Como ya había comentado, en un **Customs Compliance**, no se juzga la norma, no se le apuesta a las prórrogas o inobservancia de parte de las autoridades, simplemente se cumple y se le da el lugar de importancia. La estrategia oficial de la fiscalización es disruptiva y, sin juicio, agresiva, lo que nos obliga a ponderar nuestros sistemas de cumplimiento normativo, por ello, no veo otra opción que implementar lo que esta humilde investigación, ha determinado.

Si esa matriz hubiera existido, el error jamás habría ocurrido. El encargado de operaciones (*Responsible*) habría levantado el reporte a tiempo; el directivo (*Accountable*) habría validado su envío; el asesor fiscal (*Consulted*) habría advertido el riesgo de omisión; y el responsable de cumplimiento (*Informed*) habría tenido evidencia documentada. Pero al no existir roles claros, la omisión se volvió invisible hasta que fue demasiado tarde.

Y esa es precisamente la esencia del compliance: **hacer visible lo invisible.** No se trata de confiar en que “alguien lo hará”, sino de saber

exactamente **quién debe hacerlo, cuándo y cómo se verifica que sucedió.**

Compliance: el reflejo inteligente de la empresa

Un sistema de compliance bien diseñado funciona como el sistema nervioso de una persona. Si alguien toca una superficie caliente, no reflexiona antes de reaccionar: el cuerpo responde de inmediato. Así debe operar una organización: con reflejos automatizados que protejan su integridad sin necesidad de órdenes urgentes desde la dirección general.

Cada área debe sentir el riesgo antes de que llegue a la cabeza. Cada procedimiento debe tener **sensores que detecten las desviaciones a tiempo.** Y cada persona debe entender que el cumplimiento no es un favor al gobierno, sino una defensa propia.

Cuando un sistema de cumplimiento está vivo, la empresa deja de vivir apagando incendios y empieza a vivir previniéndolos.

Liderazgo: el tono que baja desde arriba

Todo sistema comienza con una decisión: la de **querer hacer las cosas bien.** La alta dirección debe marcar el ejemplo, porque en una empresa, la cultura no se enseña, se imita. Cuando un director general respeta los procedimientos, todo su equipo entiende que no se trata de una moda ni de una exigencia temporal, sino de una convicción.

Ese principio —conocido internacionalmente como *tone at the top*— es el cimiento de la cultura del cumplimiento. Sin él, cualquier sistema se convierte en un papel olvidado. Con él, cada procedimiento se vuelve parte de la identidad de la empresa.

El mapa de riesgos: anticiparse antes de reaccionar

El siguiente paso consiste en identificar a qué riesgos está expuesta la organización. No se trata de una lista de temores, sino de un **mapa de realidades.** Cada empresa debe reconocer los riesgos legales, regulatorios, éticos, reputacionales y operativos que enfrenta, y establecer controles para mitigarlos. Un buen mapa de riesgos no se archiva: se revisa cada año, porque los riesgos evolucionan igual que los mercados.

Hoy, la inteligencia artificial, la trazabilidad digital y las auditorías remotas exigen nuevos reflejos. El cumplimiento,

por tanto, ya no puede ser estático; debe aprender, adaptarse y mejorar constantemente.

Políticas, procedimientos y claridad

Las políticas son la brújula del sistema. Los procedimientos, su mapa. Juntos, deben ofrecer claridad y coherencia.

No se trata de llenar manuales técnicos, sino de describir, con sentido común, **qué hacer, quién lo hace, cómo y cuándo**. Cada procedimiento debe tener un responsable identificado, un aprobador y un mecanismo de evidencia documental.

Ahí vuelve a aparecer el modelo RACI: es la herramienta que evita la confusión, distribuye responsabilidades y protege a las personas tanto como a la empresa.

El comité transversal: el cerebro del sistema

Ningún sistema de cumplimiento puede depender de una sola persona o departamento. Debe existir un **comité transversal**, una especie de cerebro colectivo que reciba información de todas las áreas, la procese y decida. El área legal puede detectar un riesgo fiscal; el área de operaciones, un desvío en aduanas; recursos humanos, una omisión laboral. El comité une esas piezas dispersas y las transforma en decisiones. Esa es la función más poderosa del compliance: **crear conexión**, porque el desorden nace siempre de la desconexión.

El oficial de cumplimiento: Marshal [guardián] de la integridad

Dentro de ese sistema, el oficial de cumplimiento es la conciencia activa. No vigila, acompaña; no castiga, orienta. Su papel es prevenir, educar y monitorear. Debe gozar de independencia, tener acceso directo a la alta dirección y ser, ante todo, un promotor de confianza. La gente debe verlo como aliado, no como obstáculo. Cuando eso sucede, el cumplimiento deja de ser una imposición y se convierte en cultura.

Capacitación y conciencia

Ningún sistema puede sostenerse sin personas conscientes. La capacitación no debe limitarse a los manuales; debe inspirar. Cada colaborador necesita comprender que su decisión individual tiene impacto colectivo. El cumplimiento no es un acto administrativo, es un reflejo moral.

Cuando una empresa logra eso, deja de cumplir por obligación y comienza a cumplir por convicción.

Transparencia y canales de confianza

Toda empresa que aspire a la integridad debe permitir que se hable cuando algo está mal. Un canal de denuncias seguro y confidencial no debilita la organización; la purifica.

También los conflictos de interés deben declararse y gestionarse abiertamente. La transparencia no solo previene el abuso; construye confianza. Y la confianza es, en el fondo, el capital más valioso de cualquier empresa.

Monitoreo, auditoría y mejora continua

El compliance no termina cuando se implementa; comienza ahí.

Debe medirse, auditarse y perfeccionarse de manera constante. El ciclo **PDCA —Plan, Do, Check, Act—** es la mejor metáfora del aprendizaje institucional. Cada revisión es una oportunidad para mejorar los reflejos del sistema y fortalecer su respuesta frente a los nuevos retos normativos.

Medir lo invisible: los KPIs del cumplimiento

Todo lo que no se mide se debilita. Por eso, los **Key Performance Indicators (KPIs)** son las señales vitales del sistema.

Permiten saber si el cuerpo institucional late con fuerza o si hay síntomas de riesgo. No miden discursos, miden acciones:

Cuántos empleados se capacitan, cuántas operaciones se despachan sin observaciones, cuánto tiempo se tarda en responder a una verificación o cuántas denuncias se resuelven efectivamente.

Pero los KPIs son solo el inicio. Los **OKRs (Objectives and Key Results)** llevan ese monitoreo a otro nivel, transformando las métricas en metas estratégicas. Por ejemplo, un KPI puede medir que el 95% del personal se capacitó; un OKR busca **consolidar una cultura de integridad en toda la organización**. El primero observa; el segundo transforma.

Conclusión

Implementar un sistema de compliance es **construir una cultura de prevención y responsabilidad compartida**.

Es entender que los errores cuestan más cuando se descubren tarde, que la omisión de un reporte puede detener una planta, y que la ética, cuando se organiza, se vuelve poder.

La historia de aquella empresa textil no es un fracaso; es una advertencia. Nos recuerda que el detalle más pequeño puede tener el impacto más grande, y que el verdadero propósito del cumplimiento no es obedecer, sino proteger.

El compliance es la inteligencia invisible que permite que una organización respire, aprenda y permanezca.

Cuando se vive con convicción, deja de ser una obligación y se convierte en una ventaja.

CAPÍTULO 9

CÓMO OPERA COMPLIANCE

Hablar de compliance en abstracto puede parecer un tema técnico, reservado para abogados, contadores o auditores. Pero en la realidad, el compliance se vive todos los días: es la diferencia entre una operación que fluye y una que se detiene; entre cumplir por convicción o improvisar por necesidad.

Este capítulo no busca teorizar, sino mostrar cómo funciona este sistema de gestión del cumplimiento normativo en el *campo de juego*, cuando la norma y la operación se cruzan y la empresa debe decidir si actúa con integridad o con conveniencia.

Un caso real: la importadora de vinos

Hace algunos meses, una de las principales importadoras de vinos y licores del país enfrentó una situación que puso a prueba todo su sistema de Compliance. Es una empresa sólida, con más de 50 años en el mercado, que maneja volúmenes muy relevantes de importación desde distintas regiones del mundo, a lo que se adiciona, los productos que producen en nuestro país y que han logrado exportar a decenas de países en el mundo.

Por la naturaleza de su negocio, no basta con tener el padrón de importadores general, como cualquier otra empresa mexicana -salvo las excepciones que otorgan las RGCE -Reglas Generales de Comercio Exterior-. Tampoco basta con tener el padrón sectorial de bebidas alcohólicas -del famoso Anexo 10, de las mismas RGCE-, ambos exigidos por el SAT y la ANAM. Para poder operar legalmente, necesitaba además un tercer padrón, el padrón de Contribuyentes de Bebidas Alcohólicas -SAT, también-, el que deriva de la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS).

En otras palabras, jugaba en tres tableros simultáneamente:

- Uno fiscal, vinculado al objeto social y la congruencia entre sus actividades registradas y las reales.
- Uno sectorial, enfocado en la trazabilidad del producto y el control de su cadena logística.
- Y uno especial, que aseguraba el cumplimiento de las obligaciones propias del IEPS en materia de bebidas alcohólicas.

Esta **combinación de padrones exige una sincronización perfecta entre áreas jurídicas, fiscales, operativas y logísticas**. Y en esa sincronización —como en un reloj suizo—, cualquier desajuste puede detener la operación con los costos y riesgos que ello implica, desde los económicos hasta los reputacionales.

El cambio que lo cambió todo

La empresa había planeado la llegada de 400 contenedores con producto, una de las operaciones más grandes del trimestre. Todo parecía estar bajo control hasta que el área jurídica tuvo que gestionar un cambio de domicilio fiscal y de proveedor de su almacén general de depósito. El movimiento, aunque parecía rutinario, tenía implicaciones críticas.

El nuevo almacén era también la instalación donde se realizaría el marbetado —el proceso de etiquetado fiscal obligatorio— y contaba con la unidad de verificación certificada por la autoridad. Pero para poder operar con el nuevo proveedor, era indispensable actualizar el registro en el tercero de los padrones, cuya gestión, de presentarse adecuadamente (para no detenerlo con requerimientos) implicaba 20 días hábiles. Si uno solo quedaba inactivo, toda la operación quedaba bloqueada.

El área de cumplimiento lo detectó a tiempo

Aunque aduanalmente el sistema de validación permitía la operación —el pedimento “daba firma”—, el Comité de Compliance determinó que no debía despacharse hasta que la autoridad registrara el nuevo domicilio y proveedor, a satisfacción de la autoridad, en este sentido, una de las funciones más relevantes del sistema de cumplimiento es detectar posibles riesgos y detener la operación, o aún mejor, planear adecuadamente las diferentes gestiones (que dicho sea de paso, cada vez son más) para que éstas estén sincronizadas con la logística de la empresa.

La decisión no fue fácil. Retrasar la importación implicaba costos logísticos, almacenajes y posibles penalizaciones comerciales. Pero la

política era clara: “No hacemos lo que el sistema permite; hacemos lo que la norma exige.” Y ese principio salvó a la empresa.

Planificación, trazabilidad y evidencia

El equipo jurídico y de cumplimiento había trabajado con previsión. Sabían que el aviso de cambio de proveedor logístico debía presentarse con al menos 20 días hábiles de anticipación y que, mientras el trámite estuviera en proceso, no podían operar con el nuevo almacén, el cambio obedeció a la terminación del contrato de almacenaje con el proveedor anterior, rescisión que fue intempestiva. Por eso, planearon con precisión quirúrgica cada paso.

Todos los contratos fueron actualizados:

- El contrato principal con el nuevo almacén general de depósito.
- El contrato con la empresa logística 3PL que operaba parte del transporte y distribución.
- Y el contrato de servicios entre la contribuyente y el prestador de servicios aduanales.

De no haberse planeado, se hubieran tenido que gestionar con el principio de inmediatez cuando la operación fuera verificada, como en el caso que nos ocupa, fue, sólo imaginemos lo que hubiera representado “juntar” las firmas de los actores en dichos contratos, especialmente porque el cliente es una empresa global con un *staffs* directivo y ejecutivo esparcido en varios países en el mundo. Cada documento fue revisado y archivado en el expediente digital de compliance. La trazabilidad era total: fechas, firmas, autorizaciones, anexos y correspondencia con la autoridad.

El **compliance** no es burocracia: es **evidencia organizada**. Es la **capacidad** de **responder** a la **autoridad** con **documentos** que hablan por sí mismos.

El error humano y la respuesta sistémica

El día en que llegó el primer embarque, el agente aduanal validó el pedimento y el sistema lo aceptó. Todo parecía perfecto, dado que esa operación se había hecho miles de veces, justo el agente aduanal, o mejor dicho, la empresa aduanera, por que el agente aduanal no trabaja sólo, ha sido proveedor desde hace muchos años y sólo tenía que hacer, justo, lo que sabía hacer.

Sin embargo, la autoridad detectó una inconsistencia: en el pedimento figuraba todavía el domicilio anterior del almacén, que no era coherente con su identidad fiscal que, supongo, se alcanza a ver en los sistemas interiores de las autoridades. Hecho que para el 2026 se fortalece por el mandato legal que se le hace a la ANAM para participar en el sistema digital nacional que es, para bien y para mal, inter-operativo, lleno de tecnología y con inserción progresista de la Inteligencia Artificial.

No sabemos cómo se detectó tan rápido. Quizá por cruces de información entre bases de datos, o porque la aduana local ya había actualizado sus registros. Pero lo cierto es que el *sistema de alertas* se activó y el agente aduanal recibió un requerimiento inmediato que debía aclararse antes de la salida de ese primer despacho: debía presentar los contratos que acreditaran la relación entre el almacén y la empresa importadora, así como la legal posesión del inmueble, adicionado con la justificación de la participación de cada fase o actor.

A simple vista, parecía un error menor. Pero podía convertirse en una falta grave: si la autoridad interpretaba que se estaba operando en un domicilio no autorizado, embargaría el embarque por no contar con todos los elementos del régimen aduanero al que se sometía y, eventualmente, podía gestionar la suspensión de los padrones -todos- y, de haber sido un acto realmente equivocado, también la suspensión de los sellos digitales. Justo lo que busca esta estrategia de fiscalización disruptiva, cuando menos en la teoría, es evitar que los contrabandistas se abusen del sistema y, quizá por ello, han estado implementando tantos controles, avisos, exigencias y adecuaciones a la norma legal u optativa aplicable.

Aquí es importante precisar, que el sistema de compliance no está encargada de juzgar a la norma, cuando menos no en primera instancia, si era o no legal que la autoridad de la aduana local pidiera tal documentación, si ello está en sus facultades, si se trata del momento procesal adecuado o si la interpretación de la norma se estaba haciendo con objetividad, esto pertenece a la función del equipo legal, ni siquiera del equipo de tráfico aduanero.

El área de compliance reaccionó con precisión. En cuestión de horas, presentó la documentación completa: contratos vigentes, avisos presentados, comprobantes de registro y comunicaciones con la autoridad.

Todo coincidía. Solo el pedimento tenía el domicilio anterior. El error no fue del sistema, ni de la autoridad. Fue humano. Y provenía del propio departamento de cumplimiento, aunque me dirás que el error era del agente aduanal quien llenó el pedimento.

Lejos de ocultarlo, la empresa asumió la falla como aprendizaje. Se decidió entonces incorporar un nuevo candado operativo: toda modificación de domicilio o proveedor debía reflejarse mediante una carta de instrucciones estandarizada y firmada, enviada a todos los agentes aduanales antes de autorizar cualquier despacho. El agente aduanal hizo lo que tenía que hacer con la información que le fue proporcionada y no podía advertir dicha irregularidad por no estar en el comité de compliance de su cliente y porque lo que él vio, fue una operación idéntica a las que tantas veces había manejado.

Hoy, estos errores, no sólo se corrigieron para dicha operación, sino que ayudaron a la perfección del sistema de cumplimiento que tiene la necesidad de mantener una comunicación efectiva entre todas las áreas involucradas, sean o no del comité de cumplimiento. Así, lo que pudo haber sido una crisis, se convirtió en una mejora permanente del sistema.

El valor del compliance

El caso demuestra que el compliance no es un muro que detiene, sino una brújula que orienta. Gracias a su sistema, la empresa pudo actuar con orden, transparencia y certeza jurídica, evitando una sanción, una suspensión de padrones y un daño reputacional incalculable. Los otros 399 embarques llegaron sin contratiempos.

Las áreas aprendieron que el cumplimiento no se mide solo por lo que la autoridad ve, sino por lo que la empresa decide hacer incluso cuando nadie la está observando.

El compliance operó como un reflejo inteligente: detectó el riesgo, tomó una decisión, documentó la respuesta y perfeccionó el proceso. No hubo improvisación, sino institucionalidad.

Conclusión

El compliance no es una moda ni un requisito burocrático: es la inteligencia organizacional que permite que la empresa respire y permanezca. En el caso de la importadora de vinos, la decisión de respetar la norma por encima de la urgencia salvó millones en pérdidas y consolidó una cultura de integridad.

Porque cumplir, en su forma más pura, no significa evitar sanciones, sino honrar la confianza que los clientes, las autoridades y los propios empleados depositan en la empresa.

Cuando el compliance se convierte en parte de la operación diaria, deja de ser una política para transformarse en carácter.

Y una empresa con carácter no solo sobrevive: trasciende.

CAPÍTULO 10

EL COSTO DE INCUMPLIR

Alguna vez me dijeron, “hay cosas que puedo enseñarte, pero otras, quizá la gran mayoría, las tendrás que aprender. Por más que te las diga, repita y explique, por alguna razón el cerebro humano no las alcanza a ver sino hasta algo suceda y, entonces, las aprenderás”

Hay lecciones que una empresa solo puede pagar una vez. Algunas las enseña el mercado, otras la autoridad, y **las más dolorosas —las que realmente transforman— provienen del incumplimiento.**

No cumplir no siempre significa fraude, corrupción o dolo. A veces significa confiar demasiado en la suerte, suponer que el sistema “no se dará cuenta”, o creer que “siempre lo hemos hecho así” y por ello deben estar bien. Pero, en el mundo actual, donde **los sistemas con-versan entre sí**, los riesgos no avisan: simplemente se materializan.

El compliance no es un capricho ni una moda corporativa; es una forma de prever y prevenir lo que podría salir mal antes de que suceda. Cuando una empresa decide no invertir en ello, no solo arriesga dinero o permisos: arriesga reputación, estabilidad y, sobre todo, la confianza. Y la confianza, una vez rota, es el activo más difícil de recuperar.

Lecciones que no necesitamos vivir para entender

Decía un alto ejecutivo de una multinacional: *“No necesito que mi empresa toque fondo para aprender. Ya hay suficientes ejemplos en el mundo para saber hasta dónde puede caer una organización cuando decide mirar hacia otro lado.”*

Es cierto. **Las historias que han marcado la historia corporativa no son simples anécdotas; son advertencias.**

Enron: la quiebra que cambió la historia

A inicios de los años 2000, Enron era un emblema de éxito y creatividad financiera. Era la empresa que todos querían imitar: moderna, innovadora, ambiciosa.

Pero debajo del prestigio había un *castillo de cartas sostenido por manipulación contable*, conflictos de interés y un sistema de control interno *complaciente*.

Cuando la verdad salió a la luz, Enron se desplomó en semanas. Miles de empleados perdieron sus empleos y sus fondos de pensión. Arthur Andersen, su auditora, desapareció junto con ella, como ya lo comentábamos. El costo del incumplimiento fue tan devastador que cambió la regulación mundial: nació la **Ley Sarbanes-Oxley**. La lección: **sin ética, ningún modelo de negocio es sostenible, por más rentable que parezca.**

Volkswagen: la ingeniería del engaño

En 2015, una empresa legendaria automotriz alemana sorprendió al mundo por un motivo opuesto al de su orgullo: el software que permitía a millones de autos pasar pruebas ambientales falsificando emisiones.

Lo que comenzó como una “solución técnica” para evitar sanciones, terminó siendo una catástrofe reputacional. La empresa pagó más de 30 mil millones de dólares en multas, perdió casi la mitad de su valor en bolsa y tardó años en recuperar la confianza. El costo no fue solo económico: fue moral. La marca que representaba precisión y confianza alemana se convirtió, de pronto, en símbolo de fraude corporativo. La lección: **ningún ingenio tecnológico puede sustituir la integridad.**

Odebrecht: cuando la corrupción se hace sistema

Durante más de una década, la constructora brasileña Odebrecht extendió su red de sobornos por todo Latinoamérica. Políticos, funcionarios y empresarios participaron en un esquema que parecía imparable... hasta que se reveló.

Las consecuencias fueron históricas: prohibición de licitar, pérdida de miles de empleos, crisis políti-

ca en varios países y el fin de un imperio empresarial. El costo del incumplimiento no fue sólo la multa, sino la desaparición de una marca que simbolizaba poder e influencia.

La lección: el éxito sostenido no se construye con influencias, sino con integridad.

Cambridge Analytica: el uso indebido de la información

En 2018, el escándalo de Cambridge Analytica mostró una nueva dimensión del incumplimiento: la manipulación de datos personales. Millones de perfiles de Facebook fueron explotados con fines políticos sin consentimiento. El daño no fue solo financiero, sino civilizatorio: puso en entredicho la ética de las plataformas digitales y la confianza en la privacidad. Facebook pagó una multa récord de 5 mil millones de dólares y su reputación quedó marcada.

La lección: en la era de la información, la confianza es el nuevo oro, y el cumplimiento en materia de datos personales es su caja fuerte.

México también ha aprendido sus lecciones

No hay que mirar demasiado lejos para entender que el costo de incumplir también se paga en casa.

Oceanografía, una de las principales contratistas de Pemex, pasó de ser un gigante de la logística marina a un ejemplo de cómo la corrupción puede hundir una empresa.

La falta de controles internos, la manipulación de facturas y los esquemas financieros irregulares llevaron a su intervención y desaparición. Miles de empleos perdidos, proyectos detenidos y una marca borrada de la historia.

Pero no hace falta un escándalo internacional para entenderlo. En México, decenas (sino es que centenas) de empresas **IMMEX** y **OEA** han perdido sus certificaciones por no cumplir con controles básicos: actualización de datos, mantenimiento de infraestructura o presentación oportuna de reportes.

Un cliente, más que *decente* de la Firma, mantiene un elevado sistema de cumplimiento normativo, al grado que cuando se generó la norma que instruíía que el control de inventarios (Anexo 24) debía ponerse en línea con la autoridad (conocido como Anexo 24-C) hizo los ajustes tecnológicos de inmediato, y al mes de la publicación de la norma (a través de una Regla General de Comercio Exterior) el con-

trol de inventarios de su Immex estaba en línea.

Pero (esa palabra que mata lo anterior) la autoridad consideró que “esa línea” no era permanente ni constante por lo que resolvieron suspender la certificación. El cliente, me consta, había hecho todo lo que era necesario para asegurar que esa “línea” estaba en línea, pruebas, protocolos, notificaciones, que se yo.

Cuando nos acercamos con la autoridad, le dijo al cliente que le habían tratado de llamar por teléfono para que recibieran asistencia de ingresar y como no se les contestó, pues decidieron que no estaba “en línea”, el costo ha sido alto, pero se ha aprendido la lección, tener compliance no es suficiente, sino hay que asegurarse que la autoridad lo perciba.

Una simple omisión administrativa puede convertirse en un riesgo fiscal, operativo y reputacional de gran escala. Y cuando una empresa pierde su certificación, no solo paga aranceles o impuestos: pierde confianza, clientes y oportunidades.

El caso reciente de una empresa textil en el Estado de México lo ilustra con mayor claridad.

Su programa IMMEX fue suspendido por no presentar los reportes estadísticos semestrales ante el INEGI.

Un descuido *aparentemente menor* activó una **revisión profunda** de la Secretaría de Economía, que exigió más de 20 puntos de verificación: desde el mapeo de procesos productivos hasta la situación fiscal de los socios, incluyendo la justificación en la utilización de sus fracciones arancelarias.

Cinco días hábiles para entregar toda la documentación, más una prórroga de cinco días, parecían una carrera imposible. Se logró cumplir, pero el costo fue altísimo: recursos humanos, honorarios legales, parálisis operativa y el riesgo latente de perder la certificación.

La lección: **en el mundo del comercio exterior, ningún detalle es menor.** El incumplimiento rara vez comienza con un fraude. Casi siempre comienza con una omisión.

El costo invisible: cuando la confianza se rompe

Las multas se pagan, los créditos fiscales se negocian, las operaciones se reanudan. Pero hay un costo que no tiene tabla de amortización: **la pérdida de confianza.**

Cuando clientes, proveedores o autoridades dejan de creer en una empresa, todo su sistema de valor se tambalea.

Estudios de PwC y Stanford han mostrado que:

- Más del 50% de las empresas del mundo ha enfrentado algún tipo de fraude o incumplimiento.
- El costo promedio por incidente supera los 40 millones de dólares.
- El 63% de los consumidores afirma que no volvería a comprar a una empresa envuelta en un escándalo ético. Y, lo más duro: muchas de esas empresas nunca logran recuperar su reputación, aunque paguen todas sus sanciones.

La confianza no se compra: se construye. Y cuando se rompe, ni el mejor plan de marketing puede repararla.

Conclusión: aprender de otros para no vivirlo uno mismo

El compliance **no se trata de miedo**, sino de madurez. Cada caso, nacional o internacional, nos deja una lección que vale más si se aprende a tiempo: que cumplir no solo evita sanciones, sino que asegura continuidad, reputación y paz organizacional.

Aprender del fracaso ajeno es una forma inteligente de protegerse del propio. El costo de incumplir no se mide solo en cifras, sino en oportunidades perdidas, en confianza rota y en tiempo desperdiciado en reconstruir lo que pudo haberse prevenido.

Una empresa con compliance vive en la luz: no porque no cometa errores, sino porque tiene la capacidad de corregirlos sin ocultarlos. Y una empresa que vive en la luz, siempre encontrará el camino para seguir creciendo.



CAPÍTULO 11

LA FISCALIZACIÓN DISRUPTIVA EN MÉXICO

Durante décadas, la fiscalización tributaria en México fue un ejercicio de presencia: auditores revisando documentos, sea visitas domiciliarias, verificaciones en tránsito o auditoría de gabinete. Era una fiscalización artesanal, basada en la muestra, el azar y el criterio humano. Funcionaba en un mundo donde la información era escasa y los procesos eran lentos. Pero ese México quedó atrás.

Hoy vivimos en una era donde **la autoridad ya no busca, sino detecta**. Donde la información no se solicita, se genera sola, pero además cruzada entre la cadena de suministros (clientes y proveedores). Donde los errores no se descubren, se autodenuncian digitalmente y cada vez con más precisión por el poder de la inteligencia artificial que, dicho sea de paso, es regenerativa por aquello de que “las máquinas aprenden”.

A esta nueva etapa la llamamos **Fiscalización Disruptiva**: un modelo inteligente, automatizado y preventivo, diseñado no para prevenir la infracción, sino para descubrirla y, eventualmente, accionar las consecuencias. Esto es así, quizá por un tema de recaudación, pero lo que si es seguro para ejercer la autoregulación sin la intervención humana por parte de las autoridades, quizá por falta de gente, quizá por la austeridad republicana, quizá porque ante la amenaza de créditos y suspensiones, es mejor prevenir que lamentar.

I. Del auditor al algoritmo

Hasta hace pocos años, el contribuyente conocía al auditor que lo revisaba. Hoy, **el auditor tiene rostro de algoritmo**. El Servicio de Administración Tributaria (SAT) evolucionó de un mo-

delo de inspección física (conyagioso para las demás autoridades) a uno de vigilancia digital permanente, basado en tres pilares:

1. **Semaforización y segmentación de riesgos.** De los más de 60 millones de contribuyentes registrados, solo una fracción representa el verdadero corazón de la recaudación. El SAT concentra sus esfuerzos en alrededor de 13 mil grandes contribuyentes —responsables de casi el 45% de los ingresos nacionales— y en unos pocos millones de empresas medianas y pequeñas, con operaciones activas.
2. Cada una es **clasificada** según su **nivel de riesgo fiscal, sector y comportamiento operativo**. El azar desapareció; el riesgo manda.
3. **Modelos predictivos y fiscalización focalizada.** La autoridad ya no audita al azar. Identifica patrones: márgenes atípicos, operaciones inusuales, cadenas de simulación o sectores propensos a evasión, especialmente por el aparente incentivo de ahorro.

Así surgieron los **proyectos de fiscalización sectorial**, donde cada industria —automotriz, IMMEX, IEPS, logística, comercio electrónico— se estudia como un ecosistema con focos de riesgo definidos.

4. **Big Data e inteligencia artificial** Cada CFDI, declaración o complemento alimenta un sistema analítico que cruza datos en tiempo real. Las incongruencias ya no se descubren; se generan automáticamente. El SAT no necesita requerir para saber: observa, compara y decide, y si me permites, en poco tiempo será el Big Data el que decida sobre la estrategia y actuación.

II. La coerción inteligente: suspender para inducir

El cambio más radical no fue tecnológico, sino estratégico. La autoridad entendió que **fiscalizar para castigar** era menos efectivo que **fiscalizar para corregir**.

Por eso, sustituyó las sanciones tradicionales por algo más poderoso: **la suspensión de derechos**.

- Cancelación de sellos digitales.
- Suspensión de padrones de importadores o exportadores.

- Cancelación de certificaciones IVA/IEPS o programas IMMEX, y demás certificaciones.
- Restricciones a autorizaciones especiales como depósitos fiscales o recintos fiscalizados estratégicos.

Esta herramienta no solo castiga: paraliza y genera costos y recaudación, como en el caso de una “simple” suspensión de la CIVA, obliga al pago del IVA a las importaciones temporales de la contribuyente, sin importar si ello le quita competitividad o aleja el fenómeno del Near-Shoring. Un sello suspendido equivale a una planta detenida. Un padrón cancelado, a un flujo de mercancías bloqueado. La corrección llega no por obligación moral, sino por **necesidad de supervivencia**.

Y es aquí donde **el compliance** se vuelve indispensable: solo una empresa que entiende sus procesos, riesgos y obligaciones puede prevenir estas contingencias antes de que el sistema las detecte.

III. De un SAT a 1000 fiscalizadores

El nuevo modelo no se explica solo por la inteligencia de los algoritmos, sino por la **ampliación del frente fiscalizador**. México entendió que no necesitaba más inspectores, sino más coordinación.

1. **Colaboración interinstitucional.** La Administración General de Auditoría de Comercio Exterior (AGACE) trabaja de forma simultánea con la de Recaudación, Grandes Contribuyentes y Auditoría Fiscal Federal. Hoy, un mismo contribuyente puede ser revisado por varias áreas, bajo un solo proyecto de riesgo compartido. Lo que antes eran dependencias aisladas, hoy son nodos de una misma red.
2. **Convenios estatales: de la Federación a las Entidades.** Los 32 convenios de colaboración fiscal con los estados permiten que los gobiernos locales revisen, notifiquen e incluso embarguen por contribuciones federales.

México ya no tiene un solo SAT: tiene **33 brazos fiscalizadores** trabajando con la misma base de datos, que está en formación.

3. **El frente ampliado: Economía, UIF y STPS**
 - La **Secretaría de Economía** verifica el cumplimiento de programas IMMEX y PROSEC.

- La **Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)** comparte información sobre operaciones inusuales o lavado de dinero.
- La **Secretaría del Trabajo (STPS)** audita REPSE y subcontratación especializada.

Una sola **observación** en cualquiera de estos frentes puede activar consecuencias fiscales, financieras, laborales o penales.

IV. Nuevas figuras, nuevos métodos

El artículo 42 del Código Fiscal sigue siendo la base, pero la práctica lo ha superado, aunque ya no es la única base, pues otros artículos del propio CFF, unos de la Ley Aduanera, las disposiciones de la Ley Federal del Procedimiento Administrativo, contienen otros procedimientos de fiscalización y verificación.

Hoy existen figuras paralelas que responden a la nueva lógica de eficiencia:

- **Visitas express:** verificaciones inmediatas, sin aviso previo, que confirman la legal tenencia de mercancías o la validez de CFDI y complementos.
- **Verificación voluntaria:** desde 2024, las empresas certificadas en IVA/IEPS, OEA, Revisión en Origen y Comercializadora e Importadora, pueden aceptar revisiones preventivas de la AGACE. Más de 700 perdieron su certificación tras esta medida.
- **Verificaciones IMMEX por la Secretaría de Economía:** desde 2025, se comenzaron inspecciones directas para comprobar infraestructura, producción y uso correcto de beneficios.

El mensaje es inequívoco: **el cumplimiento ya no es reactivo ni sectorial; es transversal, generalizado y constante.**

V. El mecanismo dual: advertencia y autocorrección

El sistema combina dos estrategias que se retroalimentan:

1. **El efecto francés (advertencia pública):** Cuando una empresa representativa es suspendida o sancionada, el resto del sector reacciona preventivamente. El ejemplo ajeno se convierte en aviso colectivo.

2. **El efecto robot (autocorrección personalizada):** La inteligencia artificial envía invitaciones automáticas o requerimientos selectivos. La empresa puede corregirse voluntariamente antes de enfrentar sanción. La omisión, en cambio, provoca suspensión automática de derechos digitales.

Este modelo ha logrado lo que el viejo sistema jamás consiguió: **más cumplimiento, menos litigio, mayor recaudación y un cambio cultural.**

VI. El nuevo contrato fiscal

México ha entrado en una era donde la fiscalización y el cumplimiento se fusionan en un solo sistema. La autoridad ya no pregunta: observa. Ya no persigue: induce.

Y el contribuyente que entiende esta nueva lógica no teme al sistema: **se integra a él.**

La fiscalización disruptiva no es una amenaza, es un espejo. Refleja con exactitud milimétrica la coherencia entre lo que se declara, se factura, se paga y se vive. Ante ese espejo, las empresas solo tienen dos caminos: **litigar contra la realidad o evolucionar hacia la inteligencia del cumplimiento.**

Conclusión: del miedo a la madurez

El viejo modelo de “cumplir para evitar sanciones” quedó obsoleto. Hoy se cumple para permanecer, para competir y para inspirar confianza, pero, dicho sea de paso, se está convirtiendo en un diferenciador importante para la pirámide de prioridades de los departamentos de compras. La fiscalización disruptiva es el reflejo de un país que decidió **digitalizar su recaudación y transformar la evasión** en oportunidad. Y en ese entorno, el compliance deja de ser una obligación para convertirse en un privilegio: **el privilegio de operar en paz.**

CAPÍTULO 12

DISRUPCIÓN EN COMERCIO EXTERIOR

Durante muchos años, nuestro trabajo en materia aduanera se concentraba en una meta simple pero exigente: lograr un despacho aduanero perfecto. La estrategia era clara — prepararse para los “rojos”.

El reconocimiento aduanero era el momento clave del proceso y, en torno a él, construíamos todo el sistema de cumplimiento, más que compliance necesitábamos un buen ejercicio gerencial basado en:

- Selección de actores y aduanas
- Planeación de trámites y embarques
- Supervisión y control
- Auditoría y corrección
- Atención de los requerimientos de la autoridad

Si el despacho *superaba* los rojos sin observaciones, considerábamos que estábamos **suficientemente blindados** para soportar una auditoría en comercio exterior.

Pero ese tiempo quedó atrás.

A partir del año 2020, el modelo cambió radicalmente. El gobierno mexicano adoptó una política de **fiscalización disruptiva**, incorporando **causales de suspensión y cancelación** en prácticamente todos los esquemas: desde el **programa IMMEX**, la **certificación OEA**, y la **certificación CIVA-IEPS**, hasta el propio **Padrón de Importadores**. Todo empezó hace algunos meses, quizá años, sí, pero con una visión completamente distinta. Desde entonces, comenzamos a resentir los efectos de esa transformación.

El caso que marcó el cambio

Recuerdo con claridad el día que un agente aduanal, cliente de nuestra firma, me llamó *desesperado*.

Uno de sus clientes, una empresa —una gran importadora con operaciones bajo IMMEX— enfrentaba una detención en la aduana durante un **despacho de importación temporal de acero**, un producto sensible, al amparo de un IMMEX.

La autoridad le había requerido los permisos de importación, llamados **ampliaciones del programa IMMEX**.

En principio, las ampliaciones son un procedimiento normal para las empresas que manejan **productos listados en el Anexo II del Decreto IMMEX** (sensibles), pues se deben tramitar permisos cuatrimestrales para mantener la proporción adecuada entre lo importado y lo exportado (al menos un 70%). Es un mecanismo brillante diseñado por la Secretaría de Economía para evitar que el programa se utilice indebidamente — es decir, para impedir que las empresas importen mercancía temporal y la vendan en el mercado nacional sin pagar las contribuciones correspondientes, hecho que sólo podría descubrirse a los 18 meses que es el plazo temporal permitido por el decreto.

Sin embargo, en este caso, algo no *cuadraba*.

El cliente **contaba con certificación IVA e IEPS (CIVA)**, y por tanto, **no estaba obligado a promover ampliaciones**, conforme a los **artículos 5 y 6 del Decreto IMMEX**. La propia certificación sustituye la necesidad de tramitar permisos adicionales.

—“¿Tu empresa no es certificada IVA e IEPS?”, le pregunté.

—“Sí lo es”, respondió el cliente.

Entonces no había motivo legal para exigir la ampliación. Era evidente que la autoridad **estaba interpretando incorrectamente la norma**.

Cuando la interpretación se convierte en criterio

La autoridad aduanera local —no central— había **desconfiado de la certificación**, no porque estuviera suspendida ni por incumplimientos, sino simplemente porque consideró que **no estaba bien formulada**. Solicitó a la empresa, a través del agente aduanal, do-

cumentación que demostrara la vigencia, el registro de fracciones sensibles, la renovación del programa y la trazabilidad de las operaciones.

La empresa no pudo presentar todo en ese momento —no porque incumpliera, sino por razones operativas— y la autoridad, sin mayor análisis, determinó que **la certificación no era suficiente** como si no existiera.

Bajo ese criterio, interpretó que la empresa actuaba solo como **IMMEX sin certificación**, y que por tanto **debía haber tramitado la ampliación**. Al no haberlo hecho, concluyó que se trataba de una **importación definitiva ilegal declarada como temporal**, decretó el **embargo precautorio** y pretendió **iniciar el procedimiento de cancelación de la patente del agente aduanal**.

Más allá de la forma: el fondo del problema

No pretendo aquí juzgar si la autoridad tenía razón jurídica o no, sino analizar el fondo del asunto: **la empresa no estaba preparada para responder a una fiscalización disruptiva**.

El cumplimiento ya no se mide solo por tener los papeles correctos, sino por **tenerlos a la mano, actualizados y perfectamente integrados al sistema de control interno**.

En este caso, falló tanto el sistema de cumplimiento de la empresa importadora como el del agente aduanal, lo digo con respeto.

Y sin embargo, no se les puede juzgar con dureza: **no existía aún un precedente que obligara a prever esa interpretación**.

La enseñanza es clara:

“El cumplimiento moderno debe anticipar lo improbable, no solo lo previsible.”

Hoy el profesional del comercio exterior debe leer la norma con una profundidad mayor, **entender lo que dice, lo que puede decir y lo que alguien podría interpretar que dice**.

Porque la autoridad fiscal ya no solo audita hechos; **interpreta contextos**.

Y en esa nueva realidad, el operador del comercio exterior debe convertirse también en **intérprete del derecho**, no solo en técnico de procesos.

Interpretación jurídica vs. criterio administrativo

Para cerrar este capítulo, es indispensable distinguir dos conceptos que hoy definen la supervivencia de una empresa ante una fiscalización disruptiva: **la interpretación jurídica y el criterio administrativo.**

Interpretación jurídica

Es el proceso racional, técnico y sistemático mediante el cual se determina el sentido y alcance de una norma. Se apoya en los métodos reconocidos por el derecho (gramatical, lógico, sistemático, teleológico). Produce conclusiones objetivas, basadas en la ley y los principios jurídicos.

Criterio administrativo

Es la apreciación subjetiva o práctica de una autoridad sobre cómo aplicar una norma en un caso concreto. No deriva directamente de la ley, sino de la experiencia o de lineamientos internos. Produce actos de autoridad que pueden o no ser correctos jurídicamente.

La **interpretación** busca descubrir el verdadero sentido de la norma. El **criterio**, en cambio, busca resolver un caso desde la conveniencia o la política institucional.

Y esa es la raíz de muchas de las tensiones actuales entre empresas y autoridades: el paso del cumplimiento objetivo al cumplimiento interpretativo.

Y ya que estamos con los temas jurídicos, y habiendo considerado que el compliance es un dema de evidencia documental, cabe la pregunta: ¿por cuántos años estoy expuesto y por lo mismo debo conservar los archivos?

Prescripción y caducidad

El derecho civil mexicano, que actúa como fuente supletoria en el ámbito fiscal y aduanero, distingue dos tipos de prescripción: positiva y negativa.

En ambas, el transcurso del tiempo constituye el elemento esencial que incide en la adquisición o pérdida de un derecho. La prescripción positiva implica el reconocimiento o consolidación de un derecho como consecuencia del tiempo y la posesión continua; mientras que la prescripción negativa supone la extinción o pérdida del dere-

cho derivada de la inactividad o falta de ejercicio por parte de su titular dentro del plazo legalmente previsto.

Esta distinción revela el carácter dual de la prescripción como institución jurídica: en un caso, creadora de derechos; en el otro, extintiva de acciones o facultades, en aras de garantizar la seguridad jurídica y la estabilidad de las relaciones legales.

En el ámbito del derecho fiscal, tanto la prescripción como la caducidad constituyen mecanismos jurídicos que delimitan el ejercicio de derechos y facultades, buscando garantizar la seguridad jurídica y la certeza temporal en la relación entre el contribuyente y la autoridad hacendaria. Aunque ambas figuras se relacionan con el transcurso del tiempo, difieren en su naturaleza y efectos.

La prescripción opera como una forma de extinción del crédito fiscal. Esto significa que, una vez determinado el crédito, si la autoridad no realiza gestiones de cobro dentro del plazo legal, el derecho del fisco para exigir el pago se extingue.

El Código Fiscal de la Federación, en su artículo 146, establece que el crédito fiscal prescribe en cinco años, contados desde que el cobro pudo ser legalmente exigido, y precisa los actos que interrumpen o suspenden ese plazo, como la notificación de gestiones de cobro o el reconocimiento expreso del adeudo.

Por su parte, la caducidad se refiere a la pérdida de las facultades de la autoridad fiscal para determinar contribuciones omitidas o imponer sanciones. No extingue el crédito en sí mismo, sino el derecho de la autoridad para emitirlo válidamente.

De acuerdo con el artículo 67 del CFF, el plazo general de caducidad es, también, de cinco años, aunque puede extenderse a diez años en casos de incumplimientos graves, como la omisión de declaraciones o la presentación con datos falsos.

En síntesis, mientras la prescripción extingue el derecho de cobro del crédito fiscal, la caducidad extingue la facultad de la autoridad para determinarlo o sancionar. Ambas figuras, aunque distintas, reflejan una misma finalidad: asegurar la certeza jurídica y evitar la indefinición temporal en la actuación fiscal y en las obligaciones de los contribuyentes.

Por otro lado, el artículo 30 CFF establece que los contribuyentes deben conservar su contabilidad y la documentación comprobatoria de

los asientos respectivos durante un plazo de cinco años, contados a partir de la fecha en que se presentaron o debieron presentarse las declaraciones fiscales correspondientes.

Cuando un contribuyente promueve algún recurso o juicio relacionado con determinados conceptos, el cómputo del plazo no inicia hasta que la resolución quede firme. De igual manera, en los casos en que los efectos fiscales de un acto se prolonguen en el tiempo, el plazo de conservación comienza a contarse desde la presentación de la declaración del último ejercicio en que esos efectos se produjeron.

De manera excepcional, cuando el contribuyente no haya presentado su solicitud de RFC, no lleve contabilidad (o no la conserve), no presenta declaraciones, o lo haga de manera incompleta o con datos falsos, el plazo para conservar la contabilidad se amplía a diez años, conforme a lo dispuesto en el artículo 67 del CFF.

Finalmente, las personas morales deben conservar de forma permanente cierta documentación estructural, como sus actas constitutivas, aumentos o reducciones de capital, contratos de asociación en participación, actas de fusión o escisión, y las constancias de distribución de utilidades o dividendos, entre otros documentos que permiten determinar el valor fiscal de las acciones o participaciones.

Reflexión final

En el nuevo comercio exterior, **ya no basta con cumplir**. Hay que **comprender la norma**.

Porque las aduanas dejaron de ser puntos de control; ahora son nodos de inteligencia fiscal, y en esa realidad, quien no interpreta la norma con profundidad queda a merced del criterio de quien sí lo hace.

CAPÍTULO 13

LA EXPANSIÓN DEL CUMPLIMIENTO: MÁS ALLÁ DE LA NORMA

A estas alturas del recorrido, quizá te hayas preguntado si todo lo que has leído es suficiente. Después de tantos capítulos, ejemplos y conceptos, es natural sentir que el cumplimiento puede parecer abrumador. Tal vez incluso hayas pensado que bastaría con cumplir lo básico, o que podrías “jugarle al verde”, como antes se hacía en las aduanas, confiando en la suerte y no en el sistema.

Pero el tiempo del azar se terminó. En una era de fiscalización disruptiva, digitalización total y cadenas de suministro interconectadas, el cumplimiento ya no es una opción: **es una cultura**. Y como toda cultura, **debe vivirse, practicarse y ampliarse**. Así hasta podría ser divertido.

El *compliance* no es solo un escudo contra sanciones; es un mecanismo de protección integral. Protege a la empresa de sí misma, de sus errores y de las zonas grises de la ley. Pero también protege algo más grande: el estado de derecho. En su forma más completa, el cumplimiento abarca tres dimensiones inseparables: la relación con la autoridad, la relación interna y la relación con los terceros que conforman nuestra cadena de valor legal.

1. Compliance interno: cuando la norma nace dentro

Toda empresa, sin importar su tamaño, necesita reglas claras para no perder el rumbo. En la firma donde trabajo, por ejemplo, tenemos un principio básico: *no trabajamos si no aportamos valor*. Suena simple, pero encierra una filosofía entera. Si el servicio no genera valor para el

cliente, si no se construye desde la colaboración y si no es rentable para sostener el esfuerzo, entonces no forma parte de nuestra misión.

Estos principios —aportar valor, colaborar y ser rentables— son nuestro *compliance* interno. No están escritos en una ley ni publicados en el Diario Oficial, pero tienen la misma fuerza moral que cualquier disposición jurídica. Son los pilares de nuestro propio *manual PPMR* (Políticas, Procedimientos, Métodos y Reglas), el corazón operativo de la firma.

El *compliance* empieza en casa. No sirve de mucho cumplir con la autoridad si se descuida la coherencia interna. Una empresa que respeta sus propias reglas proyecta integridad, y esa integridad se convierte en reputación, confianza y continuidad.

2. Compliance frente a terceros: proteger la cadena

El cumplimiento no termina en los límites de la empresa. También se extiende hacia proveedores, clientes, socios y operadores logísticos. Lo que hagamos o dejemos de hacer impacta directamente en ellos. Y lo que ellos hagan o dejen de hacer puede comprometer nuestra reputación y nuestra responsabilidad ante la ley.

En un mundo interconectado, el *compliance* no puede ser local ni aislado: debe ser transversal y global. Y cuando esto ocurre, el sistema deja de ser una carga y se convierte en una red de confianza.

3. Primer caso: el ataque invisible

Hace poco, un cliente llamó con urgencia. Su sistema había sido hackeado. No su sistema de *compliance*, sino el administrativo. Los atacantes encriptaron toda su información y pidieron un rescate.

Aunque el cliente contaba con altos niveles de ciberseguridad, los atacantes aprovecharon una “ventana de tiempo”, ese breve instante en que los sistemas se actualizan o se reinician y quedan vulnerables. El miedo fue inmediato: si esa base de datos —repleta de información de clientes— se filtraba, la empresa enfrentaría no solo pérdidas económicas, sino la violación de su política de confidencialidad y el riesgo de sanciones legales.

Ese día recordamos la importancia de lo que en inglés llaman *damage control*: mecanismos de respuesta ante emergencias que el

compliance debe prever. El cumplimiento no evita todos los errores, pero sí puede definir cómo reaccionar ante ellos. El verdadero *compliance* no solo previene; también repara.

4. Segundo caso: la norma que confunde

Otro cliente, una gran importadora de llantas, fue sancionada por aplicar *mal* los “incrementables” —esos costos adicionales como transporte o seguros— en sus pedimentos. Había decidido incluirlos aunque ya estuvieran dentro de la factura, interpretando que eran parte del valor de la mercancía.

La autoridad determinó lo contrario: si el gasto está contemplado en la factura, no puede considerarse incrementable. Y multó a la empresa, dada la controversial redacción de la ley y su implementación en el llenado del pedimento, la autoridad determinó que si estaba en la factura no deberían incrementarse y por ello la infracción, pero de la lectura del llenado del pedimento dicta que no sean parte de las mercancías, no de la factura.

Aquí encontramos una verdad incómoda: no todas las normas están bien redactadas. A veces se contradicen o dejan vacíos. El *compliance* sirve precisamente para eso: para tutelar el estado de derecho, interpretando con prudencia cuando la ley no lo hace con claridad.

El cliente decidió impugnar la resolución. No para evadir una multa, sino para exigir claridad. El tribunal reconoció que la norma era ambigua y le dio la razón, sentando un precedente importante. Después, la empresa ajustó su proceso: pidió a su proveedor que incluyera cada gasto en las mercancías, evitando futuras interpretaciones erróneas.

Cumplir no siempre significa obedecer sin pensar. A veces significa defender el espíritu de la norma, aunque implique cuestionar su forma.

5. Tercer caso: los Incoterms mal entendidos

En 2021, la autoridad mexicana ordenó que todos los importadores declararan el *Incoterm* en el pedimento. La mayoría lo entendió como el *Incoterm comercial* pactado con el proveedor, pero en realidad se trataba de una especie de *Incoterm aduanero*.

El resultado fue un caos. Algunos importadores usaron términos como “FCA Brownsville”, lo que la autoridad interpretó como que

existía un gasto de transporte adicional —un “incrementable”—, aunque no fuera cierto. En muchos casos, el simple uso del término bastó para imponer multas de hasta 100 mil pesos, al aplicarle una infracción hecha para las mercancías que no tienen valor comercial, como la Mona Lisa o el Penacho de Moctezuma, pero de su lectura se advierte que si la autoridad no puede determinar el valor base de los impuestos (como son los presuntos incrementables) no debería aplicar la sanción de un “simple” dato inexacto sino la multa por desconocimiento de valor.

Aquí el *compliance* demostró su valor: una empresa informada corrigió su procedimiento, revisó sus *Incoterms* y estableció protocolos internos para que su equipo aduanal nunca repitiera el error. Aprender de terceros, antes que sufrir en carne propia, también es parte del *compliance*.

6. Cuarto caso: cuando el derecho se contradice

Un cuarto cliente, certificado en revisión en origen, vivió una situación peculiar. La ley le permitía rectificar pedimentos sin multa si los datos provenían de la factura. Pero la autoridad comenzó a multarlo por errores en campos que no estaban en ella. Es decir otros campos que necesitaban rectificarse al corregir los datos de la factura, eso no era el espíritu de la certificación de revisión en origen que nos permite evitar el reconocimiento previo.

El problema no era la intención, sino la interpretación. El espíritu de la norma era permitir la corrección razonable. Sin embargo, la práctica la volvió punitiva. Este tipo de distorsiones son comunes en sistemas donde la norma es positiva —es decir, donde todo debe estar previsto por la ley—, pero el universo de operaciones reales supera con creces los artículos escritos.

México, con sus más de 13 millones de operaciones aduaneras al año, no puede esperar una ley que prevea cada detalle, menos una ley con tan sólo 230 artículos. Por eso, el *compliance* debe llenarlos con lógica, buena fe y coherencia operativa, aunque para ello deba gestionarse una confirmación de criterios.

7. Lo que distingue a los sistemas maduros

Mientras en México y otros países en desarrollo las multas son vistas como incentivos al cumplimiento, en países como Estados Unidos se privilegia la intención de hacerlo bien. Allá existe el principio del

Razonable Care: si la empresa demuestra que actuó con diligencia razonable, no es sancionada en su primera falta.

Este contraste cultural es revelador. Muestra cómo el *compliance* no debe basarse en el miedo, sino en la convicción. Cumplir no porque puedan sancionarnos, sino porque es lo correcto.

8. La expansión hacia la prevención del lavado de dinero

El *compliance* también tiene rostro financiero. La Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) exige a las empresas que realizan actividades vulnerables —como comercio de vehículos, joyas, obras de arte o bienes inmuebles— integrar expedientes detallados de identificación de actores y trazabilidad financiera y de los bienes.

Pero limitarse a lo que la ley exige sería insuficiente. La norma contempla menos de 300 fracciones arancelarias; sin embargo, la realidad económica es mucho más amplia. Por eso, una práctica madura de *compliance* recomienda extender los controles más allá de lo obligatorio: documentar también operaciones “similares” o cercanas a las actividades vulnerables. Aduanalmente, lo razonable es extender esta obligación a todas las fracciones que estén contempladas, cuando menos, en la subpartida y, muy recomendable, a las de las partidas, pero ello significaría más de 900 fracciones arancelarias, muchas personas dirían “¿para qué?”

No se trata de paranoia, sino de previsión. Los sistemas criminales evolucionan más rápido que las reformas legales. Si tú y yo nos adelantamos, ayudamos no solo a nuestra empresa, sino también al país.

9. Del cumplimiento a la cultura

Llegados a este punto, el *compliance* ha dejado de ser un manual o un departamento. Es una cultura que se expande en tres dimensiones: transversal, global y ahora también ampliada o extendida.

Transversal, porque involucra a todas las áreas.

Global, porque abarca toda la cadena de suministro, lo que le he llamado cadena de valor legal.

Y ampliada, porque va más allá de la norma escrita, buscando proteger valores, principios y coherencia institucional.

Esta expansión aunque encarece la operación también la fortalece

y se subsidia por las pérdidas económicas, comerciales y operativas que previene. Cuanta más claridad, menos errores; cuanta más transparencia, menos sanciones; cuanta más conciencia, más confianza.

10. Epílogo del capítulo

El *compliance* no se trata de temer a la autoridad ni de llenar carpetas con documentos. Se trata de vivir bajo un principio de congruencia: que lo que decimos, hacemos y declaramos sea una misma cosa.

Por eso, el cumplimiento no es un fin, sino una forma de vida organizacional. Y cuando se practica bien, no solo protege a la empresa, sino que inspira a todos los que la integran.

En un país que aún lucha contra la opacidad y la improvisación, construir una cultura de *compliance* es una forma de reconstruir la confianza. Y eso, más que una obligación, es una oportunidad.

CAPÍTULO 14.

EL HÁBITO DEL CUMPLIMIENTO

Cuando iniciamos este recorrido, quizá pensabas que el *compliance* era solo una obligación más. Hoy sabes que es mucho más que eso. Es una forma de pensar, de actuar y de vivir dentro de la empresa. Es el orden que da libertad, la disciplina que da paz y la claridad que da confianza.

El cumplimiento no se impone: se elige. Y cuando se elige por convicción, deja de ser un requisito y se convierte en un hábito, quizá divertido por la necesidad de la creatividad y colaboración.

Del miedo a la conciencia

Durante mucho tiempo, el *compliance* fue visto con recelo. Se le asoció con multas, sanciones o burocracia y, especialmente, corrupción. Pero la verdad es que el miedo nunca genera compromiso, solo obediencia temporal. Lo que transforma es la conciencia.

Una empresa consciente entiende que el cumplimiento no está hecho para castigar, sino para proteger. Protege de errores humanos, de malas decisiones, de interpretaciones ambiguas, pero sobre todo, protege lo más valioso que tiene cualquier organización: la confianza.

El *compliance* no encadena: libera. Porque cuando las reglas están claras, las decisiones fluyen y el talento se multiplica.

El paralelismo con la vida

Cumplir en los negocios no es diferente a cumplir en la vida. Así como una persona cuida su cuerpo con ejercicio y alimentación, una

empresa cuida su salud con cumplimiento.

Así como mantenemos la mente ordenada para encontrar paz, una organización ordenada encuentra estabilidad.

Y así como los valores guían nuestras decisiones personales u por ello las he llamado nuestro carácter, el *compliance* guía las decisiones empresariales.

No se trata de llenar formatos ni de repetir políticas, como lo he repetido más de una vez. Se trata de vivir con coherencia. Lo que decimos debe ser lo que hacemos, y lo que hacemos debe sostener lo que declaramos.

El paso de la obligación al hábito

El objetivo de este libro nunca fue enseñarte a cumplir por miedo, sino a vivir cumpliendo con propósito. El cumplimiento no debería sentirse como una carga, sino como una rutina saludable.

De la misma manera en que aprendemos a cepillarnos los dientes cada día o a revisar nuestras cuentas, el *compliance* se convierte en parte natural de la operación diaria, aunque la curva de aprendizaje tenga su costo. Pero al final, tiene su beneficio.

Cuando esto sucede, el cumplimiento deja de ser una tarea pendiente y se vuelve parte del ADN organizacional. Y entonces la empresa madura. Porque el cumplimiento constante no es señal de control excesivo, sino de inteligencia institucional.

La empresa como organismo vivo

Podemos imaginar a la empresa como un organismo humano. El *compliance* es su sistema nervioso: detecta, conecta y reacciona. El liderazgo es su cerebro: interpreta la información y toma decisiones. La cultura es su corazón: impulsa cada acción con propósito. Y los valores son su oxígeno: mantienen con vida todo el sistema.

Una empresa sin *compliance* es como un cuerpo sin reflejos. Reacciona tarde, se lastima más y tarda en sanar. Pero una empresa con *compliance* integrado responde a tiempo, se adapta mejor y se fortalece con cada experiencia, se vuelve resiliente integralmente para adaptar su modelo de negocio al nuevo mercado, especialmente el internacional.

El futuro del cumplimiento

México vive una nueva era: la de la fiscalización inteligente y la transparencia total. En ella, la ética ya no es un lujo, sino una ventaja competitiva. Las empresas que comprendan esto y abracen el *compliance* como un hábito, no solo sobrevivirán: liderarán.

El *compliance* del futuro no será un departamento, sino una mentalidad colectiva. Será la cultura de quienes deciden hacer lo correcto incluso cuando nadie los ve, y de quienes entienden que cumplir no es ceder, sino construir confianza.

La paz del cumplimiento

El *compliance* no garantiza una vida sin auditorías, aunque si mucho menos que de no tenerse, por la señal que se le manda al algoritmo, pero sí una vida sin sobresaltos innecesarios.

No elimina los riesgos, pero los hace previsibles y manejables. No evita los retos, pero prepara a la empresa para enfrentarlos con serenidad.

Y esa serenidad es la verdadera recompensa. Porque quien cumple duerme tranquilo, opera sin miedo y camina con la frente en alto.

Cumplir no es un costo. Es una forma de vivir con integridad, de dirigir con responsabilidad y de trascender con propósito.

Y cuando lo entendemos así, el *compliance* deja de ser una carga... y se convierte en un acto de amor hacia lo que construimos cada día.

ANEXO ÚNICO

ANÁLISIS DE LAS OBLIGACIONES Y CRITERIOS DE FISCALIZACIÓN EN LOS REGISTROS DE COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO

El presente informe ha sido desarrollado con el propósito de ofrecer una comprensión profunda y detallada del entramado de obligaciones y los riesgos de cumplimiento que enfrentan las empresas que operan bajo los registros de comercio exterior en México. A través de un análisis pormenorizado de ocho registros clave—Sellos Digitales (CSD), Padrón General y Sectorial de Importadores y Exportadores, Certificación del IVA-IEPS, Operador Económico Autorizado (OEA), Certificación Comercializadora e Importadora, Programa IMMEX y Programa PROSEC—, se ha desvelado un sistema de fiscalización que opera de manera unificada y transversal, superando los compartimentos estancos tradicionales.

La principal conclusión es que el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y la Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM), y últimamente, la Secretaría de Economía, han construido un ecosistema de fiscalización integrada, donde el incumplimiento en una esfera (por ejemplo, la fiscal) repercute de forma directa y severa en los beneficios y permisos de otra (como el comercio exterior). El Certificado de Sellos Digitales (CSD) y el Padrón de Importadores emergen como los pilares de este andamiaje, ya que su suspensión o cancelación tiene la capacidad de paralizar por completo la operación formal de una empresa, mucho más allá de las meras multas.

La Certificación IVA-IEPS y el OEA se revelan como esquemas de confianza que, a cambio de grandes beneficios, exigen un cumplimiento riguroso y proactivo en múltiples frentes. Por su parte, los programas de fomento como IMMEX y PROSEC están sujetos a una fiscalización basada en el rendimiento y el uso adecuado, donde la omisión de un simple reporte anual e inclusive mensual puede desencadenar la suspensión del programa.

Este enfoque integrado de las autoridades exige a las empresas una gestión de cumplimiento holística y continua, donde un único punto de falla, como un domicilio fiscal no localizado o la omisión de declaraciones, puede tener consecuencias en cascada. La siguiente tabla sintetiza las principales características de cada registro, destacando las categorías de obligaciones y el tipo de sanciones asociadas.

Registro	Autoridad Principal	Categorías de Obligaciones	Tipo de Sanción Principal
Sellos Digitales (CSD)	SAT	Fiscales, Corporativas	Restricción / Suspensión / Cancelación del CSD
Padrón General/ Sectorial; de bebidas alcohólicas	SAT (AGSC)	Fiscales, Aduaneras, Corporativas	Suspensión del Padrón
Certificación IVA-IEPS	SAT (AGACE)	Fiscales, Laborales, Aduaneras	Suspensión / Cancelación del Registro
Operador Económico Autorizado (OEA)	SAT (AGACE)	Fiscales, Aduaneras, Corporativas, Seguridad	Suspensión / Cancelación del Registro
Certificación	SAT (AGACE)	Fiscales, Aduaneras, Corporativas, Laborales	Suspensión / Cancelación del Registro
Programa IMMEX	Secretaría de Economía	Aduaneras, Operativas, Fiscales	Suspensión / Cancelación del Programa
Programa PROSEC	Secretaría de Economía	Aduaneras, Operativas, Fiscales	Suspensión / Cancelación del Programa
Verificación en Origen	SAT (AGACE)	Aduaneras, Documentales	Negación del Trato Arancelario Preferencial

1. Introducción: El Ecosistema de Fiscalización en México

El dinamismo del comercio internacional exige a las empresas

no solo una comprensión de la logística y la cadena de suministro, sino también un dominio exhaustivo del marco regulatorio que rige sus operaciones. En México, este marco ha evolucionado hacia un modelo de fiscalización cada vez más sofisticado e interconectado. El presente resumen tiene como propósito desglosar las obligaciones, categorizarlas por sector (corporativo, laboral, financiero, fiscal, aduanero y otros), y, crucialmente, identificar las causales que pueden llevar a la suspensión o cancelación de los registros más importantes para la operación comercial.

El análisis se centra en registros que, aunque pueden ser gestionados por distintas dependencias, operan de forma coordinada derivado de la comunicación intersecretarial existente. El fundamento legal de este sistema se asienta principalmente en el Código Fiscal de la Federación (CFF) 1, la Ley Aduanera 3, y los decretos de fomento como el Decreto IMMEX y el Decreto PROSEC.⁷ Se ha adoptado una metodología de análisis que va más allá de la simple enumeración de normativas, interpretando los criterios de las autoridades y revelando los vínculos causales que entrelazan estos registros. La información proporcionada es indispensable para los profesionales que buscan gestionar el riesgo de cumplimiento de manera proactiva y estratégica.

2. Sellos Digitales (CSD) y la Operación Fiscal

Propósito y Marco Legal

El Certificado de Sello Digital (CSD) es una herramienta tecnológica fundamental en la administración tributaria mexicana. Su propósito principal es firmar digitalmente los Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI), o facturas electrónicas, que una empresa emite.¹⁰ Esta firma digital otorga certeza sobre la veracidad del contenido del comprobante, previniendo la manipulación o falsificación de datos.¹⁰ A diferencia de la e.firma (antes Firma Electrónica Avanzada o FIEL), que permite firmar documentos electrónicos como declaraciones o solicitudes de devolución ante el SAT, el CSD tiene un propósito más específico: validar la información de las operaciones comerciales de un contribuyente.¹⁰ Su validez es un requisito indispensable para la operación económica formal de cualquier persona moral o física con actividades empresariales.²

Obligaciones Clave

Las obligaciones asociadas al uso del CSD son principalmente de naturaleza fiscal. La más evidente es la de utilizarlo para amparar operaciones legítimas, evitando su uso para operaciones inexistentes, simuladas o ilícitas, un supuesto directamente relacionado con el

artículo 69-B del CFF.¹⁰ La omisión en la presentación de declaraciones es otra obligación central; las autoridades fiscales pueden restringir temporalmente o dejar sin efectos el CSD cuando se detecte que un contribuyente no ha presentado, en un mismo ejercicio fiscal, tres o más declaraciones periódicas consecutivas o seis no consecutivas, siempre y cuando se haya emitido un requerimiento previo.² La omisión de la declaración anual también puede ser causal de sanción.² Asimismo, el contribuyente está obligado a mantener la consistencia entre los datos declarados en los pagos provisionales o anuales y la información de los CFDI emitidos y recibidos, ya que las inconsistencias son vigiladas por la autoridad.¹⁵

Causales de Suspensión y Cancelación

La pérdida de los efectos del CSD es una de las sanciones más drásticas en el ámbito fiscal mexicano. El CFF, en sus artículos 17-H y 17-H Bis, establece las causales que pueden llevar a la restricción, suspensión o cancelación del CSD. La investigación revela que las causales más frecuentes son:

- **Omisión de declaraciones:** Como se mencionó, la falta de presentación de tres o más declaraciones periódicas consecutivas o seis no consecutivas en un mismo ejercicio fiscal, o la falta de la declaración anual, son detonantes directos de la restricción.²
- **No localización del contribuyente:** Cuando la autoridad fiscal no logra localizar al contribuyente en su domicilio fiscal o este desaparece durante el ejercicio de facultades de comprobación o durante un procedimiento administrativo de ejecución (PAE).² Esto también incluye cuando el domicilio fiscal no cumple con los requisitos establecidos en el artículo 10 del CFF.²
- **Simulación de operaciones:** El uso de CFDI para amparar operaciones inexistentes, simuladas o ilícitas.² La vinculación con contribuyentes listados en el artículo 69-B del CFF es una causal grave que puede llevar a la cancelación del CSD.²
- **Incumplimiento de requisitos de contacto:** Cuando los medios de contacto registrados para el uso del Buzón Tributario no son correctos o auténticos.²

Interpretación y Criterios de la Autoridad

La suspensión del CSD no debe ser vista como una sanción aislada, sino como una herramienta de presión extrema por parte de la autoridad fiscal. Su pérdida tiene un efecto paralizante sobre el negocio, ya que la empresa no puede emitir facturas, lo que de facto detiene su actividad económica.² Este mecanismo coercitivo va más allá de una multa, que la autoridad podría haber aplicado por las mismas infracciones, y su propósito es obligar al contribuyente a subsanar de inmediato las irregularidades que le impiden la fiscalización.

La estrategia de la autoridad se basa en el principio de que una empresa que no puede ser localizada o que omite sus declaraciones es una empresa con un alto riesgo de estar involucrada en actividades ilícitas. Al restringir el CSD, la autoridad interrumpe la cadena de operaciones de riesgo y fuerza al contribuyente a comparecer y justificar su situación.¹³ La vinculación de la suspensión a la omisión de declaraciones o a la no localización demuestra una integración de la fiscalización: las obligaciones fiscales generales se convierten en causales de suspensión de una herramienta de operación comercial, lo que ejemplifica el carácter holístico del control que ejerce el SAT.

3. Padrón de Importadores / Exportadores (General y Sectorial)

Propósito y Marco Legal

El Padrón de Importadores es un registro de orden federal administrado por el SAT y regulado a través de la Administración General de Servicios al Contribuyente. Su objetivo principal es ejercer un control estricto sobre las operaciones de comercio exterior para detectar situaciones de fraude aduanero, contrabando y prevenir la economía informal.¹⁷ El Padrón General es un requisito indispensable para cualquier persona física o moral que desee importar mercancías al país, mientras que los Padrones Sectoriales Específicos de Importadores y de Exportadores funcionan como un «filtro adicional» para mercancías consideradas sensibles por su naturaleza, uso o tratamiento fiscal, como calzado, textiles o hidrocarburos o que, en su defecto, otorgan información estadística que le sirve al análisis gubernamental como tabacos labrados, tequila, cerveza, mineral de hierro, etc.¹⁸

Obligaciones Clave

Las obligaciones para estar inscrito y mantener la vigencia en el Padrón de Importadores son una mezcla de requisitos fiscales,

corporativos y aduaneros. Se requiere que el contribuyente:

- **Corporativas**
 - **Acta constitutiva**
 - Mantener actualizado el giro comercial o industrial en relación a la razón de negocios
 - Llevar al corriente las actas que alteran el acta constitutiva
 - Llevar los libros que la ley impone
- **Fiscales:**
 - Esté inscrito y activo en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).¹⁸
 - Tenga la e.firma vigente.⁴
 - Tenga una Opinión de Cumplimiento Positiva y esté al corriente en el pago de sus impuestos federales.⁴
 - Mantenga el Buzón Tributario validado y con medios de contacto actualizados.⁴
 - Tenga un domicilio fiscal localizado o en proceso de verificación.⁴
- **Aduaneras/Control:**
 - Llevar y mantener sistemas de control de inventarios automatizados a disposición de la autoridad aduanera.⁴
 - Contar con la documentación que ampare las operaciones de comercio exterior⁴
 - Entregar una manifestación de valor de las mercancías al agente aduanal.⁵
 - No alterar los registros o documentos de sus operaciones.⁴
- **Específicas del Sectorial:**
 - Adicionalmente, los importadores de sectores específicos deben cumplir con los requisitos particulares de su sector, como contar con permisos vigentes de otras dependencias, por ejemplo, la Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias para el sector de mercancías radiactivas, Secretaría de Energía para la importación de Combustibles

e Hidrocarburos, Comisión Federal de Protección contra Riesgos Sanitarios para la Importación de Cigarros, etc.¹⁹

Causales de Suspensión

Las causales de suspensión del Padrón de Importadores y del Padrón de Exportadores están detalladas en la Regla 1.3.3 de las Reglas Generales de Comercio Exterior.³ Las más significativas incluyen:

- **Incumplimiento fiscal y corporativo:**
 - **Incumplimiento:** No presentar las declaraciones de impuestos federales o tener un adeudo fiscal no garantizado.³
 - **Localización:** No ser localizado en el domicilio fiscal o que este sea falso o inexistente.³
 - **Falsedad documental:** Presentar documentación o información falsa.³
 - **Vinculación:** Tener un representante legal, socio o accionista que forme parte de una empresa cuyo registro ha sido suspendido.³
- **Irregularidades en la operación aduanera:**
 - **Inoperatividad:** No realizar operaciones de comercio exterior en un periodo superior a 12 meses.³
 - **Subvaluación:** Que el valor declarado en el pedimento de importación sea 50% o más inferior al precio promedio de mercancías idénticas.³
 - **Omisiones en pedimento:** No declarar la marca de los productos importados en el pedimento.³
 - **Violación de programas de fomento:** Incumplir con las obligaciones de los programas IMMEX o la Certificación IVA-IEPS.¹⁹

Interpretación y Criterios de la Autoridad

El Padrón de Importadores funciona como un «filtro dinámico». A diferencia de una simple inscripción, requiere un cumplimiento continuo y activo. La suspensión por inactividad prolongada (más de 12 meses) es una medida interpretativa de la autoridad para mitigar el riesgo de que el padrón sea utilizado por terceros para operaciones ilícitas. Al suspender a empresas que no operan, el SAT se asegura de que

el registro solo contenga a actores activos y legítimos, reduciendo así las oportunidades de contrabando y fraude.

El hecho de que el Padrón pueda ser suspendido por la falta de una declaración fiscal o por tener un socio con un padrón suspendido subraya el modelo de fiscalización integrada. La autoridad no ve al Padrón como un registro aduanero independiente, sino como parte de un ecosistema más amplio. La información fiscal, laboral y corporativa se cruza para evaluar el perfil de riesgo del importador, demostrando que la salud fiscal general de la empresa es tan importante como su cumplimiento aduanero para mantener sus privilegios en el comercio exterior.

4. Esquema Integral de Certificación (IVA-IEPS, OEA y Comercializadora)

Propósito y Marco Legal

El *Esquema Integral de Certificación* es un programa clave administrado por el SAT, a través de la Administración General de Auditoría de Comercio Exterior (AGACE) 28, que busca otorgar beneficios sustanciales a empresas con un perfil de cumplimiento superior. Abarca diversas modalidades, siendo las más relevantes la Certificación en materia de IVA e IEPS, la de Operador Económico Autorizado (OEA) y la de Comercializadora e Importadora. La Certificación IVA-IEPS permite a las empresas con programas de fomento (como IMMEX) obtener un crédito fiscal del 100% sobre el IVA e IEPS en sus importaciones temporales 29, lo que les libera de inmovilizar capital en el proceso de devolución de impuestos.³² El OEA, por su parte, es un reconocimiento global de que la empresa cumple con altos estándares de seguridad en la cadena de suministro, lo que se traduce en un trato preferencial y una reducción de los controles físicos y documentales en la aduana.³⁴

Obligaciones Clave

Las obligaciones para mantener estos registros son exhaustivas y cubren múltiples áreas del negocio, lo que refleja el nivel de confianza que la autoridad deposita en las empresas certificadas.

- **Obligaciones Laborales:** Acreditar que se cuenta con personal, necesario para su proceso, registrado ante el IMSS, estar al corriente en el pago de cuotas obrero-patronales y retener y enterar el Impuesto Sobre la Renta (ISR) de los trabajadores.²⁸
- **Obligaciones Fiscales y Corporativas:**

- Estar permanentemente al corriente en sus obligaciones fiscales y aduaneras.²⁸
- No estar en el listado de empresas que realizan operaciones inexistentes o que incumplen sus obligaciones fiscales (artículo 69, 69-B y 69-B Bis del CFF).²³
- Contar con CSD vigentes y no haber incurrido en causales de suspensión.²⁸
- Reportar de forma mensual las modificaciones de socios, accionistas, representantes legales, y cambios de domicilio fiscal.²⁹
- **Obligaciones Aduaneras y de Control:**
 - Llevar el sistema de control de inventarios automatizado (Anexo 24) y transmitir electrónicamente los informes de descargo de mercancías (Anexo 30).²⁸
 - Acreditar el legal uso y goce de los inmuebles donde se realizan los procesos productivos por al menos con un año de vigencia.²⁹
 - Permitir en todo momento el acceso al personal de la autoridad aduanera para inspecciones y supervisiones.²⁸
- **Obligaciones de Seguridad (OEA):**
 - Adicionalmente, la modalidad OEA exige el cumplimiento de rigurosos estándares de seguridad en toda la cadena de suministro, que incluyen la seguridad física de las instalaciones, controles de acceso, seguridad del personal, de la información y del transporte, todo esto documentado en un «Perfil de la empresa».³⁶

Causales de Suspensión y Cancelación

Las causales de cancelación de la certificación son severas y se basan en el incumplimiento de los compromisos adquiridos.²⁹

- **Incumplimientos Generales:**
 - No subsanar las inconsistencias detectadas en un requerimiento.⁴¹
 - Impedir el acceso al personal de la autoridad aduanera para realizar una inspección.²⁸
 - Presentar documentación o información falsa.³⁷

- No estar localizado en el domicilio fiscal o en los establecimientos productivos.²⁷
- **Incumplimientos Específicos:**
 - No acreditar la infraestructura necesaria para llevar a cabo el programa.³⁷
 - La suspensión o cancelación del Padrón de Importadores o del programa IMMEX.³⁷
 - No llevar o transmitir el control de inventarios conforme a las reglas del SAT.²⁹
 - No acreditar el legal uso del inmueble.²⁹

Interpretación y Criterios de la Autoridad

La Certificación es, en esencia, una «fianza virtual» que el SAT concede a las empresas más confiables. El mayor beneficio, el crédito fiscal del IVA e IEPS en las importaciones temporales, representa una renuncia a la recaudación inmediata por parte de la autoridad, liberando capital de la empresa.³² Para mitigar este riesgo fiscal, la autoridad no solo exige un cumplimiento aduanero impecable, sino que extiende su vigilancia a la esfera laboral, corporativa y fiscal. Es por ello que la falta de pago de cuotas al IMSS o la no retención del ISR a los trabajadores puede, de hecho, llevar a la cancelación de una certificación aduanera.

El OEA opera bajo una lógica similar, pero centrada en la seguridad. La agilización del despacho aduanero y la reducción de revisiones implican que la autoridad confía en los procesos de la empresa. La cancelación de la certificación se activa cuando esa confianza se rompe, por ejemplo, al impedir una inspección o al dejar de cumplir con los rigurosos estándares de seguridad. Se trata de un modelo de cumplimiento de alta fidelidad, donde cualquier irregularidad, por mínima que parezca en su origen, puede ser vista como una traición a la confianza y desencadenar la suspensión y hasta la revocación de todos los beneficios.

5. Programas de Fomento (IMMEX y PROSEC)

Propósito y Marco Legal

- El Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX) y el Programa de Promoción Sectorial (PROSEC) son instrumentos clave del Gobierno de México para impulsar la industria de

exportación. El IMMEX permite la importación temporal de bienes (como insumos, maquinaria y equipo) para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio de exportación, sin cubrir el pago del Impuesto General de Importación (IGI), el IVA y, en su caso, las cuotas compensatorias.⁷ El PROSEC, por su parte, permite a las empresas de sectores específicos importar de forma definitiva ciertos bienes con un arancel preferencial, siempre y cuando se destinen a la fabricación de mercancías para dicho sector.⁸ Ambos programas son gestionados por la Secretaría de Economía.⁹

Obligaciones Clave

Las empresas con programas de fomento están sujetas a un conjunto de obligaciones operativas y fiscales diseñadas para asegurar que los beneficios se utilicen para los fines autorizados.

- **Operativas y Aduaneras:**
 - Destinar las mercancías importadas temporalmente (IMMEX) o definitivamente (PROSEC) a los fines autorizados en el programa.⁹
 - Retornar o realizar el cambio de régimen de las mercancías importadas temporalmente dentro de los plazos establecidos en la Ley Aduanera.²⁵
 - Cumplir con un monto mínimo de exportación anual de 500,000 dólares o que las exportaciones representen al menos el 10% de su facturación total.⁷
 - Mantener las mercancías importadas en los domicilios registrados en el programa.⁴⁶
- **De Control:**
 - Llevar y mantener actualizado el sistema de control de inventarios automatizado (conocido como Anexo 24), a disposición de las autoridades.²⁸
 - Notificar a la Secretaría de Economía los cambios de domicilio fiscal y de los establecimientos donde se realizan las operaciones, con al menos tres días de anticipación.⁷

- **De Reporte:**
 - Presentar anualmente el Reporte Anual de Operaciones de Comercio Exterior (RAOCE) a la Secretaría de Economía.⁴⁶ Para empresas PROSEC, el plazo es hasta el último día hábil de abril, mientras que para las IMMEX es hasta el último día hábil de mayo.⁴⁷
 - Para IMMEX presentar mensual y anualmente los reportes de información estadística ante el Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Causales de Suspensión y Cancelación

Las causales de suspensión y cancelación de estos programas están estrechamente ligadas al incumplimiento de sus obligaciones operativas y de control.

- **Incumplimiento de Reporte:**

La falta de presentación oportuna del RAOCE es una de las causales más comunes y automáticas de suspensión para ambos programas.⁴⁷

La falta de presentación oportuna de los los reportes de información estadística ante el Instituto Nacional de Estadística y Geografía mensuales y anuales es una de las causales reciente de requerimiento e Inicio de Procedimiento de Cancelación del programa IMMEX.

- **Irregularidades en Domicilios e Infraestructura:** No ser localizado en el domicilio fiscal o en los establecimientos registrados para las operaciones 27 o no contar con la infraestructura necesaria para llevar a cabo el objeto del programa.⁴⁴
- **Documentación Falsa y Control de Mercancías:** Presentar documentación o información falsa.²⁷ No acreditar la legal estancia o tenencia de las mercancías.⁴⁴ Que se detecte que las mercancías importadas temporalmente no se encuentran en los domicilios registrados.⁵⁰
- **Violación de los fines del programa:** Destinar las mercancías importadas a propósitos diferentes a los establecidos sin haber cubierto los impuestos correspondientes.⁹
- **Incumplimiento de Retorno:** No cumplir con el porcentaje de retorno de mercancías importadas temporalmente.²⁷

Interpretación y Criterios de la Autoridad

La fiscalización de los programas de fomento se centra en dos criterios: el rendimiento (cumplimiento de los montos de exportación) y el uso (que las mercancías se destinen a los fines autorizados). La no presentación del Reporte Anual de Operaciones (RAOCE) y/o del Reporte de información estadística ante el Instituto Nacional de Estadística y Geografía mensuales y anuales no es vista como una simple omisión administrativa, sino como una falta grave que impide a la autoridad verificar si la empresa ha cumplido con sus compromisos de exportación y si ha utilizado los beneficios fiscales de manera adecuada.⁴⁷ La suspensión automática por este motivo es una medida drástica que refleja la criticidad de esta obligación.

Del mismo modo, la falta de localización o la incapacidad de la empresa para demostrar que cuenta con la infraestructura necesaria para el programa se interpretan como una fuerte señal de riesgo. Esto lleva a las autoridades a sospechar de la existencia de operaciones simuladas, lo que va en contra del propósito de estos programas, que es impulsar la producción real en el país. En este sentido, la suspensión de un programa de fomento no es solo una sanción, sino una medida para detener un posible mal uso de los beneficios otorgados.

6. Certificación de Revisión en Origen: Un Procedimiento, No un Registro

Propósito y Marco Legal

A diferencia de los demás registros analizados, la Certificación de Revisión en Origen no es un padrón o un permiso, sino un procedimiento de fiscalización aduanera que se activa para verificar que las mercancías importadas bajo un tratado de libre comercio cumplen con las reglas de origen para calificar para un trato arancelario preferencial.⁵⁵ El objetivo es prevenir el «triangulación» de mercancías de países no socios que buscan beneficiarse indebidamente de los acuerdos comerciales.⁵⁷ Este procedimiento es conducido por la autoridad aduanera de la parte importadora, en este caso, el SAT a través de la AGACE.³⁰

Obligaciones Clave del Importador

Aunque el procedimiento se centra en la verificación del exportador o productor extranjero, el importador mexicano tiene un papel y obligaciones fundamentales.

- **Documentales:** Conservar toda la documentación relacionada con las importaciones por al menos cinco años, conforme al Código Fiscal de la Federación.⁵⁷
- **Verificación y Control:** Asegurarse de que los certificados de origen estén correctamente llenados y que la descripción de la mercancía coincida con lo importado.⁵⁷ El importador tiene la responsabilidad de verificar la veracidad de la información proporcionada por el exportador.⁵⁷
- **Colaboración:** Colaborar con la autoridad durante todo el procedimiento de verificación y, en casos extremos, complementar la información que el exportador o productor haya omitido.⁵⁷

Causales de Negación del Trato Preferencial

- El incumplimiento de las reglas y obligaciones del procedimiento de verificación de origen puede llevar a la negación del trato arancelario preferencial y a la imposición de multas o créditos fiscales.⁵⁷ Las causas principales son:
- **No respuesta del exportador:** Si el exportador o productor no responde al cuestionario de la autoridad o no comparece.³⁰
- **Inconsistencias:** Si la autoridad detecta inconsistencias en la información y documentación proporcionada.⁵⁷
- **Incumplimiento de las reglas:** Si la mercancía no cumple con las reglas de origen establecidas en el tratado de libre comercio.⁵⁸

Interpretación y Criterios de la Autoridad

Este procedimiento revela una faceta crítica de la fiscalización integrada: la responsabilidad solidaria del importador mexicano por la información proporcionada por un tercero en el extranjero. La autoridad aduanera traslada el riesgo de una potencial elusión de aranceles al importador, al exigirle una diligencia debida sobre la información de origen de su proveedor extranjero.⁵⁷ El hecho de que la negación del trato preferencial pueda ocurrir simplemente porque el exportador no colaboró o no respondió, sin que haya necesariamente un dolo por parte del importador, subraya la importancia de la proactividad y de una comunicación fluida con los proveedores internacionales para gestionar este riesgo.

7. Obligaciones Transversales: El Modelo de Fiscalización Integrada

El análisis de los registros de comercio exterior en México demuestra que no operan como islas separadas, sino como un sistema de fiscalización integrado. A continuación, se presenta una matriz que identifica las obligaciones que se repiten en más de dos registros, lo que confirma la estrategia de las autoridades de evaluar el cumplimiento de una empresa de manera holística.

Matriz de Cumplimiento de Obligaciones Transversales

Obligación Transversal	CSD	Padrón Imp. (G/S)	Cert. IVA-IEPS	OEA	IMMEX	PROSEC
Opinión de Cumplimiento Positiva	X	X	X	X	X	X
Domicilio Fiscal Localizado	X	X	X	X	X	X
e.firma Vigente	X	X	X	X	X	X
Buzón Tributario (Validado/Activo)	X	X	X	X		
No estar en listas del Art. 69-B CFF	X	X	X	X	X	X
Llevar Control de Inventarios	X	X	X	X	X	
Permitir facultades de comprobación	X	X	X	X	X	
Reportar cambios (socios, etc.)		X	X	X	X	X

Análisis de Criterios de la Autoridad

La recurrencia de estas obligaciones en múltiples registros no es casualidad; es la evidencia de una estrategia deliberada por parte de las autoridades fiscales y aduaneras. El incumplimiento de estas obligaciones transversales representa una señal de alerta máxima que puede desencadenar la suspensión o cancelación de beneficios en cadena, independientemente del ámbito en el que se originó la falta.

- 1. Opinión de Cumplimiento Positiva:** Este es el filtro más fundamental y se requiere para la mayoría de los trámites.

Es un indicador de que el contribuyente ha cumplido con sus obligaciones fiscales, incluyendo la presentación de declaraciones y el pago de impuestos. La autoridad simplemente no otorga ni mantiene beneficios a empresas con un historial de incumplimiento fiscal.¹⁸

2. **Domicilio Fiscal Localizado:** Para la autoridad, una empresa «no localizada» es sinónimo de una empresa fantasma o en riesgo de serlo.² Esta es la primera bandera roja de una auditoría, ya que impide a la autoridad ejercer sus facultades de fiscalización, notificación y cobro. Por esta razón, la no localización es una causal de suspensión tanto del CSD, que detiene la facturación, como del Padrón de Importadores y los programas de fomento.¹⁸
3. **e.firma y Buzón Tributario:** Estos son los canales de comunicación oficiales y las herramientas de identidad digital para la fiscalización. Su vigencia y correcta configuración son esenciales. Sin la e.firma, una empresa no puede realizar la mayoría de los trámites en línea, y sin un Buzón Tributario validado, la autoridad no tiene un medio seguro para notificar al contribuyente.² Por lo tanto, el incumplimiento en este aspecto es considerado grave.
4. **No estar en listas negras del CFF:** El hecho de que la presencia en los listados del artículo 69-B del CFF sea una causal de suspensión en registros tan variados como el CSD, el Padrón de Importadores y la Certificación IVA-IEPS demuestra una interconexión profunda. La autoridad fiscal no solo castiga a quien emite los CFDI de operaciones inexistentes (los EFOS), sino que también persigue a quienes los deducen (los EDOS), y utiliza la suspensión de sus permisos de comercio exterior como una palanca para forzar su cumplimiento.²

8. Conclusiones y Recomendaciones para la Gestión de Riesgos

La fiscalización en México ha trascendido la era de los silos departamentales. El SAT y la ANAM operan bajo un modelo integral que evalúa la salud fiscal, laboral y corporativa de una empresa de manera holística para determinar su perfil de riesgo. El mayor riesgo de cumplimiento no radica en una única norma, sino en la interdependencia de los registros. Un error aparentemente menor, como una falta de notificación de cambio de domicilio, puede generar una suspensión en cascada que paraliza las operaciones de comercio exterior, interrumpe la cadena de suministro y afecta la capacidad de facturación de la empresa.

Para gestionar este entorno regulatorio de manera efectiva, se

recomienda adoptar un enfoque proactivo basado en las siguientes estrategias:

- 1. Adopción de una Cultura de Cumplimiento Integral:** Es imperativo que la empresa reconozca que el cumplimiento aduanero está inextricablemente ligado al cumplimiento fiscal y laboral. La gestión de los registros de comercio exterior no puede ser responsabilidad exclusiva del departamento de importación/exportación; debe involucrar a las áreas de contabilidad, finanzas y recursos humanos para asegurar la consistencia y el cumplimiento en todos los frentes.
- 2. Auditorías Internas Proactivas:** Antes de que las autoridades lo hagan, la empresa debe realizar revisiones internas periódicas cruzadas. Esto implica cotejar los datos de los CFDI con las declaraciones fiscales, verificar que los inventarios físicos de las mercancías importadas correspondan con los registros del Anexo 24, y confirmar que los domicilios registrados ante el SAT están localizados y son los correctos.
- 3. Inversión en Tecnología y Automatización:** La gestión manual de las obligaciones aumenta el riesgo de error humano. La inversión en sistemas de control de inventarios automatizados (como el Anexo 24) y plataformas que validen la información de pedimentos y CFDI en tiempo real es una medida crítica para mantener la exactitud de los datos y asegurar la trazabilidad que la autoridad exige.⁵⁰
- 4. Gestión de Datos Maestros y Notificaciones:** Se debe establecer un proceso riguroso para asegurar que toda la información maestra de la empresa (domicilio fiscal, domicilios de los establecimientos, datos de socios, accionistas y representantes legales, y medios de contacto del Buzón Tributario) esté siempre actualizada y sea consistente en todos los sistemas y ante todas las autoridades.
- 5. Monitoreo Continuo:** La normativa mexicana de comercio exterior y fiscal es dinámica. Es esencial contar con un monitoreo continuo de las operaciones, de las reglas generales de comercio exterior y de las resoluciones misceláneas fiscales para anticiparse a los cambios y ajustar las estrategias de cumplimiento. Este enfoque proactivo es la única manera de navegar el complejo ecosistema de fiscalización de México y mitigar los riesgos inherentes que un simple incumplimiento puede generar.

SOBRE EL AUTOR



Eduardo Reyes Díaz Leal, mexicano por nacimiento y convicción, ha dedicado su vida a aprender, servir y transformar. Es autor de 136 libros, dirige el despacho GBI Trade & Law y la Escuela de Negocios Global Business University, promoviendo líderes éticos e innovadores. Su vida se basa en tres pilares: amar a Dios, no morir con la música adentro y dejar este mundo distinto de como lo recibió.

Redes sociales:



erd17



ereyes@comerciointernacional.com.mx

GLOBAL BUSINESS UNIVERSITY (GBU)

Es una escuela de negocios especializada en comercio exterior, aduanas, logística y negocios internacionales. Desde 2007 ha formado a más de 100,000 personas mediante programas educativos diversos. Su enfoque va más allá del aula, promoviendo una formación ética, global y transformadora.

¡GRACIAS POR CONFIAR EN GBI TRADE & LAW!

Desde 1980, hemos sido aliados estratégicos de empresas que importan, exportan y operan en la cadena logística internacional. Nuestra experiencia nos permite anticipar cambios normativos y convertirlos en soluciones prácticas, brindando tranquilidad y seguridad jurídica en cada etapa del cumplimiento.

Ofrecemos servicios especializados en trámites, consultoría permanente, capacitación integral y defensa legal. Fuimos pioneros en México al implementar auditorías aduaneras, fortaleciendo la cultura de cumplimiento desde nuestros inicios como Bufete Internacional.

Hoy, GBI Trade & Law se consolida como líder en sistemas de cumplimiento normativo, matrices de seguridad y auditorías integrales. Nuestra esencia es la innovación y el compromiso con la integridad.

Gracias por permitirnos ser parte de su crecimiento. En GBI, cumplir no es solo una obligación, es nuestra forma de vivir con visión de futuro.

SOBRE LA OBRA

Customs Compliance, obra de Eduardo Reyes Díaz Leal, es una guía práctica que surge de la preocupación legítima por la evolución que están teniendo los procesos de fiscalización y verificación en México y el mundo. Además, busca acercar a los lectores a la cultura del cumplimiento normativo en áreas como la fiscal, aduanera, financiera, laboral y corporativa. En este contexto, el autor destaca la importancia de contar con sistemas sólidos de compliance, no solo para evitar sanciones, créditos fiscales, embargos o suspensiones (como los sellos digitales), sino también para fortalecer la operación empresarial, especialmente en empresas IMMEX, importadoras, exportadoras y globales.

