

PROSEC: REZAGADO PARA EL
COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO

LA CADENA DE SUMINISTRO
MUNDIAL EN POSIBLE COLAPSO

DETERMINACIÓN DEL VALOR EN
LAS INVESTIGACIONES ANTIDUMPING

estrategia **ADUANERA**®

LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR



SONORA

UN ESTADO CON VOCACIÓN ADUANERA

www.estrategiaaduanera.mx

MÉXICO 2025

\$100.00

00139



CIBERSEGURIDAD EN EL PROGRAMA
OEA Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

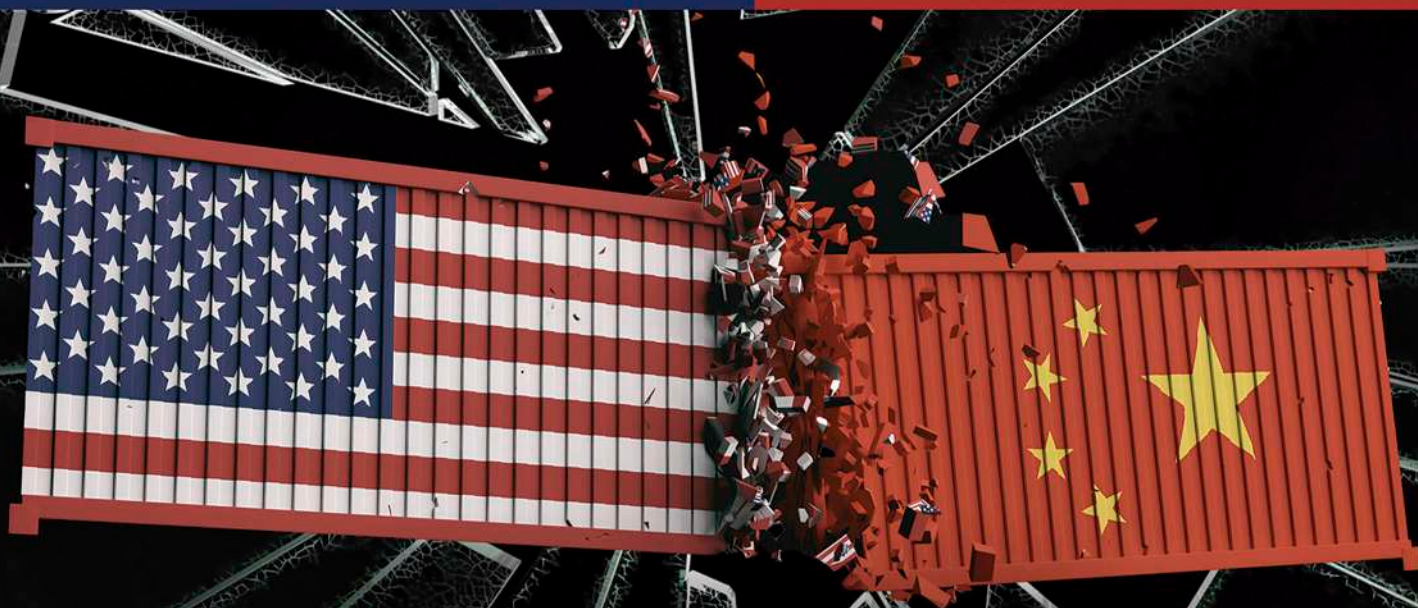
FORTALECIMIENTO DE MÉXICO ANTE EL
PROTECCIONISMO Y LOS ARANCELES DE TRUMP

EMPRESAS IMMEX DE
INVERSIÓN EXTRANJERA

SUMMIT

reglas de origen

ADVERTENCIAS Y ACCIONES
ANTE LA ACTUAL GUERRA COMERCIAL



11 DE JUNIO | CDMX
09:00 - 20:00 HRS



COSTO

~~\$6,500+IVA~~

COSTO PROMOCIÓN

10% DE DESCUENTO

\$5,850 + IVA

Vigente hasta el 23 de mayo



INCLUYE

- Carpeta de trabajo
- Magnas Conferencias
- Material Electrónico
- Comida
- Constancia de participación
- Coffee break continuo



SEDE

Hotel Sheraton María Isabel
Reforma, CDMX

Evento presencial y en línea por:



IMPORTANTE:

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

estrategia
ADUANERA
LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR

www.estrategiaaduanera.mx

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

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

Escucha los consejos y estrategias de los ESPECIALISTAS CON EL MÁS ALTO NIVEL



**GUSTAVO
ALEJANDRO**

Unzueta C.
Presidente de CENCOMEX



**ARMANDO
MELGOZA**

Livera
Socio Fundador y Director de MFB
Asesores Corporativos S.C.



**CARLOS
NOVOA**

Mandujano
Socio Director
de Mexican Trade Board



**ADRIÁN
VÁZQUEZ**

Benítez
Socio Director
de VTZ abogados



**VÍCTOR HUGO
VÁZQUEZ**

Pola
Director General del Despacho
Víctor Hugo Vázquez Pola



JORGE

Caballero
Asesor Independiente.
Exnegociador del Capítulo de
Reglas de Origen del TLCAN

TEMARIO

1. Introducción y Contextualización

• **Objetivos del Curso:**

- Comprender la importancia de las reglas de origen en el comercio internacional.
- Conocer el marco legal y operativo del T MEC respecto a las reglas de origen.
- Identificar las implicaciones y beneficios para empresas y gobiernos.

• **Presentación del Curso:**

- Breve historia del T MEC.
- Papel estratégico de las reglas de origen en acuerdos comerciales.
- Relevancia para la competitividad y la integración regional.

2. Marco Teórico y Conceptual

• **Conceptos Básicos:**

- Definición de reglas de origen.
- Diferenciación entre origen preferencial y no preferencial.
- Criterios comunes: valor agregado, transformación, cambio de clasificación.

• **Principios y Objetivos:**

- Fomentar el comercio intra-regional.
- Prevenir el fraude y la evasión de aranceles.
- Garantizar el cumplimiento de los compromisos del T MEC.

3. Contenido Específico de las Reglas de Origen en el T MEC

• **Requisitos Generales y Específicos:**

- Criterios de "suficiente transformación" y cambio de clasificación arancelaria.
- Valor de Contenido Regional, Valor de Costo Neto y otros métodos de cálculo.

• **Listado de Productos y Tratamientos Especiales:**

- Sectores prioritarios: automotriz, electrónico, químico, textil, y agrícola.

- Ejemplos de productos y sus condiciones de origen.

• **Documentación y Procedimientos de Certificación:**

- Certificados de origen: contenido, formato y requisitos de verificación.
- Procedimientos aduaneros y controles internos.
- Mecanismos de reporte y auditoría.

4. Aspectos Prácticos y Aplicaciones

• **Caso Práctico 1:**

- Análisis de un producto de la industria automotriz: Cálculo del valor agregado, evaluación del cambio de clasificación, verificación de cumplimiento.

• **Caso Práctico 2:**

- Simulación de certificación de origen para un producto manufacturado (pueden incluir documentos y formularios de ejemplo).

• **Ejercicios y Talleres Interactivos:**

- Resolución de ejercicios prácticos en grupos.
- Uso de software o herramientas para el cálculo del valor agregado.
- Discusión de casos reales y análisis de riesgos comerciales.

5. Implicaciones y Retos en la Implementación

• **Impacto en la Competitividad:**

- Ventajas competitivas para empresas que cumplen rigurosamente con las reglas.
- Desafíos y costos asociados al cumplimiento.

• **Riesgos de Incumplimiento y Sanciones:**

- Consecuencias en el comercio exterior y en la relación bilateral/trilateral.
- Casos prácticos de controversias y resoluciones.

• **Tendencias y Perspectivas Futuras:**

- Ajustes normativos y evolución de las reglas de origen.
- Impacto de la digitalización y automatización en la certificación

estrategia ADUANERA®

LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR

Guadalupe Guzmán Santander

DIRECTORA EDITORIAL

Ana Rojas Sánchez

DIRECCIÓN OPERATIVA

Luis Antonio Xaltenco Alonso

DIRECCIÓN DE ARTE

Sara Raquel Rivera Rojas

DIRECCIÓN DE EA DIGITAL

Rosario Guzmán Santander

DIRECCIÓN EJECUTIVA

José Guzmán Montalvo

PRESIDENTE DEL CONSEJO EDITORIAL

Luis Fernando Barbosa Sahagún

VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO EDITORIAL

COLABORADORES & CONSEJEROS EDITORIALES

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

CORRESPONSALÍAS

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

STAFF CORPORATIVO

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



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

PUBLICACIÓN INSCRITA EN



Publicación Certificada por
la Asociación Nacional de
Distribuidores de Medios



PUBLICACIÓN OFICIAL DE



ESTRATEGIA ADUANERA, La Revista mexicana de comercio exterior, es una publicación de carácter mensual editada por SEI SOLUCIONES EMPRESARIALES INTEGRALES, S.C. Oficinas generales: Avenida Malintzi No.23, Zona Industrial Malintzi, C.P. 72210, Puebla, Puebla de Zaragoza, Teléfono [222] 129.2597, 129.7080, Editor Responsable, Director y Titular Isidoro Daniel Guzmán Santander, Certificado de Licitud de título y contenidos en trámite ante la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación, Certificado de Reserva de derechos al uso exclusivo No. 04-2023-020812263600-102, Año XVIII, Edición Número 139. Impresión a cargo de IMPRESOS DIEGO, Privada 37 Nte 211, Ampliación Aquiles Serdán, Amor, C.P. 72140, Puebla, Puebla. Los artículos que integran este ejemplar son responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de Estrategia Aduanera. Todos los derechos reservados, queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio impreso, electrónico o magnético, sin el permiso por escrito del titular de la revista y sin citar a la fuente origen. ESTRATEGIA ADUANERA, La Revista mexicana de comercio exterior, es una marca registrada y vigente que se encuentra surtiendo efectos legales ante el Instituto Mexicano de la Propiedad industrial y terceros, fecha de última modificación del cintillo, 15 de mayo de 2023.

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

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



TODAS LAS SOLUCIONES, **UNA SOLA FIRMA.**

Nuestro 25° aniversario, denota *expertis, madurez y crecimiento*. Estamos comprometidos en seguir siendo los pioneros en la evolución del comercio exterior, innovando nuestros servicios a la necesidad del mercado e incrementado nuestra experiencia con los nuevos retos.

NUESTROS CLIENTES SE DEDICAN A HACER NEGOCIOS, NOSOTROS CUIDAMOS DE ELLOS.

📍 Calle Ontario 1160,
Col. Italia. Guadalajara, Jalisco
C.P. 44658

☎ (52) (33) 3777-3610

✉ aandalon@wisenet.com.mx

📞 4772530426



ÁREAS DE NEGOCIO



La mejor defensa es la prevención, WISE Services desarrolla mecanismos de auditoría preventiva y correctiva personalizada, convirtiendo sus debilidades en oportunidades; somos el aliado ideal que prevé y administra sus riesgos, mientras usted se dedica a hacer negocios.



Desde y hacia a cualquier parte del mundo. Estructuramos su modelo logístico de inicio a fin, estableciendo programas de eficiencia convirtiendo los en ahorro. La línea entre el desorden y el orden reside en la logística; WISE Logistics es la herramienta para generar más, con menos esfuerzo.



Estamos contigo desde la primera hasta la última instancia; El alcance de WISE International te acompaña en todo el proceso legal necesario referente a comercio exterior, desarrollando un plan concreto de acción elaborado por WISE Legal.



Rebasamos fronteras y facilitamos negocios, aunque estén en chino. WISE China, es su socio estratégico con oficinas propias en Guangzhou, lo que facilita todos los procesos comerciales con el mercado asiático, de inicio a fin. Sus proyectos de manera segura y exitosos.



Mediante nuestro propio software de Anexo 24 impulsamos a las empresas de comercio exterior a administrar riesgos, poniendo a su alcance herramientas confiables de fácil manejo. A diferencia de los sistemas convencionales, Interlinx es flexible y amigable, capaz de integrarse en cualquier proceso operativo desde cualquier lugar con una conexión a internet.



EDITORIAL

Sonora, el vasto corazón del noroeste mexicano, sobresale hoy ante el país y el mundo como un emblema de renovación económica y pujanza aduanera.

El dinamismo reciente del estado no es fruto de improvisaciones. Según datos del INEGI, las ventas al extranjero de su industria manufacturera incrementaron 13% en enero y 27% en febrero de 2025, comparado con el mismo bimestre del año anterior. Cifras que validan su posición como un modelo de desarrollo integral que apuesta por la apertura, la inversión y el fortalecimiento de sus vocaciones naturales.

El gobernador Alfonso Durazo, recientemente compartió la fuerte atracción de capitales globales dentro del estado. Proyectos de la magnitud de la mina Las Chispas en Arizpe, con una inversión de 1.6 mil millones de dólares, que nos hablan de la relevancia minera del estado, en unión de su compromiso ineludible con prácticas de extracción responsable, donde el progreso económico se conjuga con la ética ambiental.

Los grandes resultados no cesan, el Puerto de Guaymas, testigo silente de ciclos de bonanza y recesión, vuelve a captar los reflectores. El arribo en marzo del buque PAVE BRAVE, con 40,000 toneladas de trigo argentino, marca el retorno triunfal de la importación de este grano tras dos décadas de ausencia, un signo claro de la revitalización logística que vive la entidad.

Al cierre de diciembre, el estado alcanzó su nivel más alto en el Indicador Anualizado de la Actividad Económica con 105.8 puntos, el mayor desde que se tiene registro. Esta cifra es la síntesis numérica de un fenómeno humano más vasto, la confianza renovada de inversionistas, empresarios y trabajadores en el futuro de Sonora.

Con 1,937 proyectos y una inversión de 298 mil millones de dólares —el equivalente al 16% del PIB nacional—, es una de las entidades más dinámicas del país, compartiendo el podio con titanes industriales como Baja California, Nuevo León y Tamaulipas. Su protagonismo en el escenario nacional no es, pues, fortuito.

Sonora se yergue así, como un actor protagonista de la nueva configuración aduanera de México. Un estado donde el espíritu fronterizo —ese impulso hacia el otro, hacia lo desconocido— se traduce en corredores industriales, terminales marítimas y aduanas que son puertas abiertas al mundo.

Hoy más que nunca, Sonora más que honrar su historia aduanera: la reinventa, la expande y la proyecta hacia nuevas latitudes de grandeza comercial y económica.

GRUPO
VEJAR



Fortalecemos tu negocio
creando soluciones integrales
en todo lo relacionado a
logística y comercio exterior

Soluciones de principio a fin en la cadena de suministros

Más de 100 años en el mercado nos han
dado la experiencia necesaria para
**IDENTIFICAR, COMPRENDER Y ATENDER
LAS NECESIDADES LOGÍSTICAS DEL
CLIENTE**, apoyados de un gran equipo de
profesionales altamente capacitados.



Flete marítimo



Agenciamiento de buques



Despacho Aduanal



Transporte terrestre



Supervisión y reexpedición



Almacén



Nuestras ubicaciones y alianzas comerciales nos hacen presentes en gran parte del país

Sucursal Guaymas
Calle 23 Núm. 30
Colonia Centro,
Guaymas, Sonora,
México, C.P. 85400
Tel. (622) 222 1030

Sucursal Topolobampo
Domicilio Conocido SN
Interior Recinto Portuario
Topolobampo, Sinaloa,
México, C.P. 81370
Tel. (668) 862 05 95

Sucursal Mazatlán
Av. Emilio Barragán Núm. 353,
Playas del Sur,
Mazatlán, Sinaloa, México,
C.P. 82040
Tel. (669) 9823377

Sucursal Ensenada
Blvd. Teniente Azueta Núm.130
Interior 114 y 116
Recinto Portuario
Ensenada, Baja California, México,
C.P. 22800
Tel. (646) 175 73 32

Sucursal Nogales
Calle San Miguel No. 17
Col. Buenavista,
Nogales, Sonora
C.P. 84064
Tel. (622) 2221030



+52 62222 210 30

contacto@vejar.mx

www.vejar.mx

Síguenos en





CONTENIDO DE LA EDICIÓN



08

SONORA, UN ESTADO CON
VOCACIÓN ADUANERA

Con una vasta extensión territorial de 179,355 km², Sonora se impone como un auténtico coloso en el noroeste de México, integrado por 72 municipios, siendo Hermosillo su capital y centro neurálgico administrativo. Su localización geoestratégica, colindante con los Estados Unidos, lo convierte en una puerta de entrada fundamental para los flujos logísticos globales.

REPORTAJE

14



SEGROVE

SEGROVE: INTEGRADORES DE
SOLUCIONES LOGÍSTICAS

ENTREVISTA EXCLUSIVA

16

HONRAR A MÉXICO DESDE
EL SERVICIO PÚBLICO:
El recorrido profesional de José
Israel Llamas Meseguer



HONRAR A MÉXICO DESDE EL SERVICIO
PÚBLICO: EL RECORRIDO DE JOSÉ ISRAEL
LLAMAS MESEGUER

REPORTAJE

18



GRUPO VÉJAR:
100 AÑOS DE
MAESTRÍA LOGÍSTICA
CON SELLO MEXICANO

GRUPO VÉJAR: 100 AÑOS DE MAESTRÍA
LOGÍSTICA CON SELLO MEXICANO

ANÁLISIS

20



PROSEC... ¿UN PROGRAMA QUE HA
QUEDADO REZAGADO PARA HACER FRENTE
A LAS NECESIDADES DEL COMERCIO
EXTERIOR EN MÉXICO?

Dr. Armando Melgoza Rivera

REPORTAJE

24



FAMEX 2025. MÉXICO, NÚCLEO DE
LA INNOVACIÓN AEROSPAZIAL EN
AMÉRICA LATINA

IMPUESTOS ADUANEROS

28



LA SITUACIÓN ESPECIAL DEL MERCADO
PARA LA DETERMINACIÓN DEL VALOR EN
LAS INVESTIGACIONES ANTIDUMPING

Mtro. Gustavo A. Uruchurtu Chavarrín

ACTUALIDAD

36



CÓMO PUEDE MÉXICO FORTALECERSE
ANTE EL PROTECCIONISMO Y LOS
ARANCELES DE TRUMP

Dr. Carlos Alfaro Miranda

CERTIFICACIÓN ADUANERA

42



CIBERSEGURIDAD EN EL PROGRAMA DE
OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO
(OEA/C-TPAT) Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL:
DESAFÍO Y OPORTUNIDAD EN LA ERA DIGITAL

Mtra, Haydee Serrano Velásquez

LOGÍSTICA INTERNACIONAL

48



LA CADENA DE SUMINISTRO
EN POSIBLE COLAPSO

Lic. Javier Amieva Obregón

56

ACTUALIDAD

ARANCELES, ALIANZAS Y AMENAZAS: LA
GEOPOLÍTICA DEL COMERCIO INTERNACIONAL
EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Dr. Federico Schaffler González

62

OPERACIÓN ADUANERA

EMPRESAS IMMEX DE INVERSIÓN
EXTRANJERA

Lic. Gricelda Huesca Gómez

estrategia **ADUANERA**[®]

LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR



SUSCRIPCIÓN ANUAL DIGITAL

ESCANEA Y OBTÉN UN
EJEMPLAR GRATUITO



SUSCRÍBETE
POR SÓLO:
\$990
POR TODO EL AÑO

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

Suscríbete directamente en nuestra web:

www.estrategiaaduanera.mx



O mándanos whatsapp al: 222 926 8469

EstrategiaAduanera



@RevistaAduanera



/Estrategia Aduanera



EstrategiaAduanera





SONORA

UN ESTADO CON VOCACIÓN ADUANERA

NO SÓLO ES UN ESTADO FRONTERIZO CON VENTAJAS LOGÍSTICAS. ES UNA ENTIDAD QUE HA SABIDO CONVERTIR SUS CONDICIONES GEOGRÁFICAS EN PLATAFORMAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO. SU APUESTA POR LA SUSTENTABILIDAD, LA INNOVACIÓN Y LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES INTELIGENTES LO POSICIONA HOY COMO UNO DE LOS MOTORES MÁS DINÁMICOS DEL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO, Y UN REFERENTE INELUDIBLE PARA LOS GRANDES PROYECTOS DEL DESARROLLO REGIONAL EN AMÉRICA LATINA.

Con una vasta extensión territorial de 179,355 km², Sonora se impone como un auténtico coloso en el noroeste de México, integrado por 72 municipios, siendo Hermosillo su capital y centro neurálgico administrativo. Su localización geoestratégica, colindante con los Estados Unidos, lo convierte en una puerta de entrada fundamental para los flujos logísticos globales, perfilándose como un epicentro comercial y logístico cuya relevancia crece de manera sostenida a nivel nacional.

La región Sonora-Arizona se encuentra actualmente en un punto de inflexión altamente favorable, impulsada por el auge de sectores estratégicos como los semiconductores y la electromovilidad. De esta manera, el estado se adapta al futuro:

lo anticipa, lo lidera y lo moldea, reforzando su papel como un polo de desarrollo tecnológico de vanguardia en el hemisferio.

Por si fuera poco, ha asumido una posición de liderazgo en la minería verde, reflejo de una política pública orientada a la sostenibilidad. Con inversiones recientes que superan los 1.6 mil millones de dólares, Sonora se afianza como ejemplo de una industria extractiva que armoniza el crecimiento económico con el respeto y la preservación del medio ambiente.

La fortaleza manufacturera de Sonora no puede pasarse por alto. El estado ocupa un lugar de privilegio al encontrarse entre los *cinco principales actores de la industria manufacturera mexicana*, un logro que la pone en el centro de los reflectores

por su posición como una de las economías más dinámicas y resilientes de México.

A ello se suma su liderazgo en el ámbito acuícola: con una producción récord de **93,128 toneladas de camarón de cultivo en 2024**, resultado del firme compromiso del gobierno estatal y de la eficiencia operativa de sus unidades productivas.

El clima de confianza y dinamismo económico que impera en el estado se refleja en el notable ánimo inversor: 43.1% de los socios de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) manifestaron su disposición a invertir en Sonora, colocándolo entre las entidades con mayor atractivo para el capital privado, únicamente por debajo de Coahuila (64.4%), Puebla (57.4%) y Quintana Roo (43.8%).

“LA RED DE ADUANAS LÍDERES —NOGALES, SONOYTA, NACO, AGUA PRIETA, SAN LUIS RÍO COLORADO Y GUAYMAS— ACTÚA COMO UNA MALLA ARTICULADA QUE CONECTA A SONORA CON LOS PRINCIPALES CORREDORES LOGÍSTICOS DEL PLANETA. GRACIAS A ESTA INFRAESTRUCTURA Y A LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL ESTADO, LAS EXPORTACIONES HAN EXPERIMENTADO UN CRECIMIENTO NOTABLE DEL **39.76% EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS, UNA CIFRA QUE REFRENDA SU ROBUSTEZ COMERCIAL Y SU VOCACIÓN EXPORTADORA”.**

SE PERFILAN GRANDES PROYECTOS DENTRO DEL ESTADO

En materia de infraestructura, el Puerto de Guaymas es una pieza clave en el tablero logístico del noroeste mexicano. La estrategia estatal contempla su modernización y expansión, incluyendo el desarrollo de una zona de contenedores en la terminal portuaria, enmarcada dentro del ambicioso Plan Sonora de Energías Sostenibles.

Asimismo, el gobernador Alfonso Durazo ha subrayado otros proyectos emblemáticos, como la modernización de la vía Bavispe—Nuevo Casas Grandes, que contempla una inversión de 1,859 millones de pesos en un tramo de 69 kilómetros; y la ejecución del corredor Sonoyta—Puerto Peñasco, con una inversión mixta que asciende a 8,000 millones de pesos y una extensión de 91 kilómetros, impulsando así la conectividad y el crecimiento regional.

AGRONEGOCIOS Y LIDERAZGO AGROEXPORTADOR

El agro sonorense es sinónimo de excelencia. Con una superficie agrícola tecnificada, el estado se distingue por su capacidad para exportar productos de altísima calidad —entre ellos, espárrago, uva de mesa, trigo cristalino y carne de cerdo— hacia los mercados más exigentes del mundo. La integración vertical de sus agronegocios, así como el rigor fitosanitario de sus procesos, le han otorgado a Sonora una reputación internacional incuestionable.

Asimismo, el uso intensivo de tecnología agrícola, la trazabilidad certificada de sus productos y la creciente adopción de prácticas sustentables han reforzado su posición como potencia agroexportadora.

COMERCIO EXTERIOR Y BALANZA ESTRATÉGICA

Durante 2024, Sonora alcanzó un volumen de exportaciones de 28,495.8 millones de dólares, lo que representó un incremento del 6.2% respecto al año anterior, consolidando su posición como la octava entidad exportadora a nivel nacional, según datos del INEGI. Aunque se registró una ligera contracción del 0.6% en el último trimestre del año, el balance anual muestra una trayectoria sólida y ascendente.

Cabe destacar el notable superávit comercial con el estado de Arizona, que superó los 2,579 millones de dólares, incluso en contextos de alta tensión geopolítica, como ocurrió en los primeros días del mandato del presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, cuando se desató el inicio del enfrentamiento arancelario actual.

INDUSTRIA MANUFACTURERA: VÉRTICE ESTRATÉGICO DEL DINAMISMO ECONÓMICO SONORENSE

Las unidades de manufactura instaladas en Hermosillo resaltan por su profunda gravitación en el tejido económico regional. De acuerdo con cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) con corte al mes de septiembre de 2024 —publicadas el 26 de noviembre del mismo año—, las 52 plantas manufactureras localizadas en la capital sonorense emplearon a un total de 34 mil 310 trabajadores, generando una derrama económica de 6 mil 329 millones 121 mil pesos mexicanos.

Las maquiladoras asentadas en Nogales, Sonora, concentraron una





“EN SUMA, EL APARATO MANUFACTURERO DE SONORA —CONFORMADO POR **217 ESTABLECIMIENTOS FORMALES EN TODO EL ESTADO**— CONGREGÓ UNA PLANTA LABORAL DE **114 MIL 702 PERSONAS EN EL NOVENO MES DE 2024**, GENERANDO UN VOLUMEN DE INGRESOS QUE SE APROXIMA A LOS **12 MIL 500 MILLONES DE PESOS**, UNA CIFRA ELOCUENTE DEL PESO ESPECÍFICO DE ESTE SECTOR DENTRO DEL PIB ESTATAL”.

fuerza laboral ligeramente superior —41 mil 193 empleos directos—, reportaron ingresos estimados en alrededor de 2 mil 300 millones de pesos, lo que revela divergencias en el valor agregado por unidad productiva y la naturaleza de los bienes manufacturados en ambas ciudades.

Cabe subrayar que la estructura de

los ingresos del sector manufacturero revela con claridad su vocación exportadora: mientras que poco más de 4.2 mil millones de pesos provienen del mercado interno, una cifra superior a 8 mil millones de pesos se deriva de operaciones internacionales, lo que ratifica su perfil global de la industria.

Este comportamiento no es exclu-

sivo de Sonora, aunque aquí se acentúa con mayor fuerza. A escala nacional, por cada diez pesos que ingresan a la manufactura, seis provienen del extranjero y cuatro del consumo interno, una proporción que, en el caso sonorense, adquiere una inclinación aún más marcada hacia la esfera internacional.

- **Crecimiento sostenido** en exportaciones, impulsado por los sectores automotriz, aeroespacial y agrícola.
- Inversiones extranjeras directas fortalecen la manufactura de autopartes y dispositivos electrónicos.
- El Puerto de Guaymas y los cruces fronterizos con Arizona se consolidan como nodos logísticos clave.

- Lanzamiento del **Plan Sonora de Energías Sostenibles**, orientado a atraer inversiones en energías limpias y manufactura avanzada.
- Exportaciones alcanzan **5,600 millones de dólares**, marcando un punto de inflexión en la estrategia económica del estado.

- Exportaciones alcanzan **26,567.8 millones de dólares**, un incremento del 11.32% respecto al año anterior.
- La industria automotriz y aeroespacial crece un **30%**, mientras que las exportaciones de semiconductores aumentan un **18%**.
- La producción química, vinculada a la cadena de manufactura, crece un **38%**.

2025-2017: Consolidación industrial y base manufacturera

2021: Inicio del Plan Sonora de Energías Sostenibles

2023: Sonora lidera en exportaciones en la frontera norte

2018-2020: Diversificación y resiliencia ante desafíos globales

2022: Aceleración del crecimiento exportador

- A pesar de las tensiones comerciales globales y la pandemia de COVID-19, Sonora mantiene una posición sólida en exportaciones, destacando en productos agrícolas y manufactura ligera.
- Se inicia la modernización del Puerto de Guaymas, mejorando la infraestructura para el comercio exterior.

- Exportaciones totales registran **23,866.2 millones de dólares**, con un crecimiento notable en sectores como la industria automotriz y aeroespacial.
- Se intensifican las inversiones en infraestructura energética y logística, fortaleciendo la posición de Sonora en el comercio internacional.

“CABE SUBRAYAR QUE LA ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS DEL SECTOR MANUFACTURERO REVELA CON CLARIDAD SU VOCACIÓN EXPORTADORA. MIENTRAS QUE POCO MÁS DE 4.2 MIL MILLONES DE PESOS PROVIENEN DEL MERCADO INTERNO, UNA CIFRA SUPERIOR A 8 MIL MILLONES DE PESOS SE DERIVA DE OPERACIONES INTERNACIONALES”

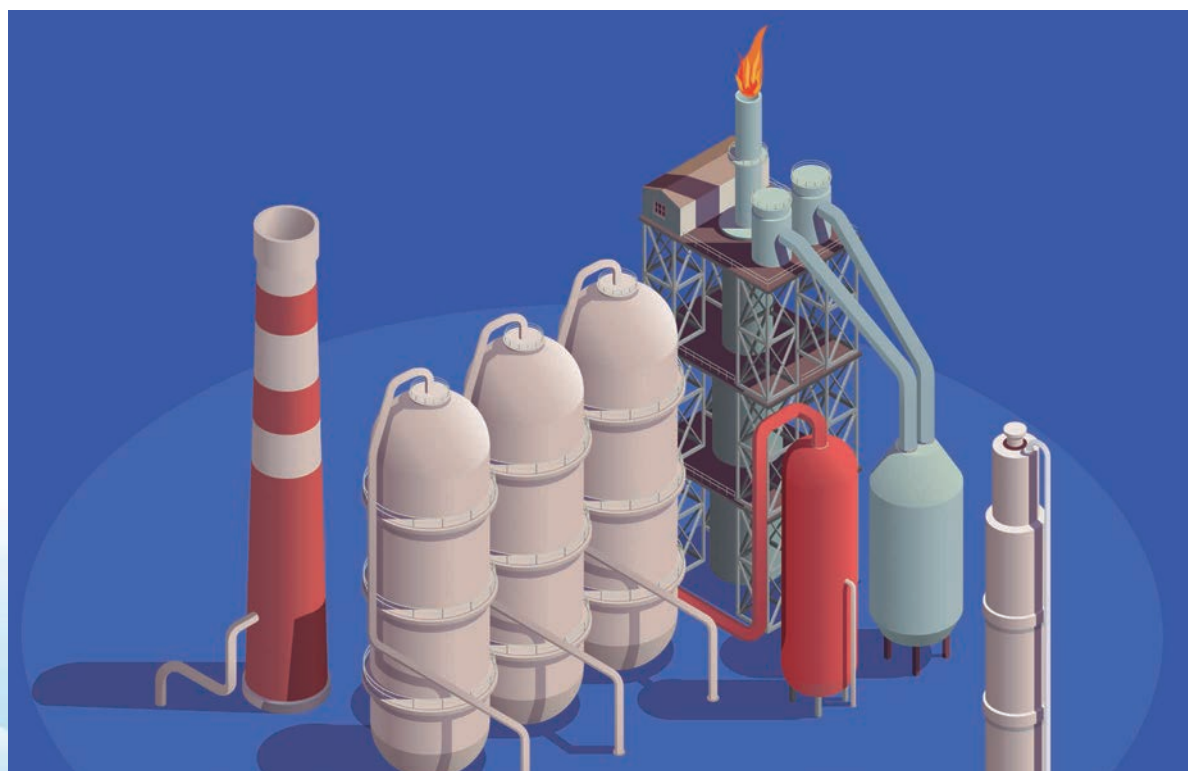
- Exportaciones alcanzan **7,840 millones de dólares**, con un crecimiento acumulado del **39.76%** desde 2021.
- Los principales sectores exportadores son:
 - **Fabricación de equipo de transporte:** 2,607 millones de dólares (33.26% del total).
 - **Equipos electrónicos y de computación:** 1,063 millones de dólares (13.56%).
 - **Agricultura:** 991 millones de dólares (12.64%).
- Se anuncian inversiones significativas en plantas de gas natural licuado en Puerto Libertad y Guaymas, con montos de 15,000 millones y 6,000 millones de dólares, respectivamente.



2024: Sonora se posiciona como líder nacional en exportaciones

2025: Desafíos ante políticas comerciales internacionales

- La economía mexicana enfrenta incertidumbre debido los aranceles por parte de Estados Unidos, lo que podría afectar industrias clave como la automotriz y electrónica.
- El **49%** de las exportaciones mexicanas están amparadas por el TMEC; la tensión se mantiene latente.



Celebrando nuestro



ANIVERSARIO

Evolucionando para el Noroeste con valores agregados en 65+ años de expansión continua.

SERVICIOS



**Agencia
Aduanal**



**Logística y
Distribución**



Transporte



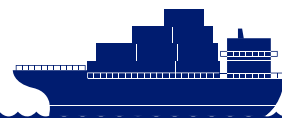
**Valores
Diversos**

Nuestro drive es dar servicios a sus cadenas de suministro con soluciones integrales a la medida, respaldadas por tecnología y capital humano al más alto nivel internacional.

MEX.: GUAYMAS, IRAPUATO, LAZARO CÁRDENAS,
MANZANILLO, MÉXICO, MONTERREY, NOGALES,
NUEVO LAREDO, QUERETARO
USA.: LAREDO TX., NOGALES AZ.

01 800-SEGROVE (7347683)
informacion@segrove.com

WWW.SEGROVE.COM





SOMOS INTEGRADORES DE SOLUCIONES LOGÍSTICAS



Segrove celebra 75 años facilitando las cadenas de suministro de Sonora, el Noroeste de México y el Mundo, mediante un Carnet de servicios desarrollados para distintos sectores líderes de la economía en Norteamérica, a través de nuestras divisiones operativas: **Aduanas (MEX 50's y EUA 80's)**, **Logística y Distribución (50's)**, **Transporte (MEX Noreste 00's)** y **Valores Diversos (80's)**. Respaldados por un gran equipo de más de 600 colaboradores, infraestructura en distintas áreas del país y el extranjero, además de tecnología con los más altos estándares de innovación, calidad y seguridad; elementos siempre alineados con nuestra normativa corporativa (*misión, visión y valores*), haciendo realidad **LA GRAN EXPERIENCIA** para nuestros clientes, manteniendo siempre nuestras raíces y esencia orgullosamente del puerto de Guaymas.



Un legado de liderazgo logístico

En el competitivo entorno del Comercio Exterior, pocas organizaciones pueden presumir una trayectoria tan sólida como la de **Grupo Segrove**.

Fundado en 1950, **Segrove** se ha consolidado como uno de los principales referentes en servicios logísticos y aduanales en México, Estados Unidos y muchas regiones del Mundo, manteniéndose a la vanguardia durante más de siete décadas.



**DON
DANIEL
PÉREZ
SEGROVE**
Fundador

Una historia con raíces internacionales y visión mexicana

El origen del nombre Segrove proviene de la antigua villa inglesa Seagrave, traído a México en el siglo XIX por la industria ferroviaria estadounidense a través de Daniel L. Segrove. Décadas más tarde, su descendiente, Daniel Pérez Segrove, fundó la primera empresa del grupo en el puerto de Guaymas, Sonora.

Desde entonces, **Grupo Segrove** ha estado creciendo con un fuerte compromiso hacia la innovación, el cumplimiento normativo y la excelencia en la atención al cliente.

Celebrando 75 años de evolución

Este 2025, Grupo Segrove conmemora su 75° aniversario, reafirmando su presencia en 11 ciudades estratégicas en México y Estados Unidos, y consolidando una red global de agentes en 70 países y 1,000 ciudades alrededor del mundo. A lo largo de estos años, su enfoque ha sido claro: impulsar el desarrollo logístico de sus clientes con soluciones a la medida, respaldadas por tecnología, capital humano altamente capacitado y una visión estratégica de largo plazo.



Unidades de negocio que integran la cadena de suministro

El modelo de negocio de Segrove está conformado por divisiones especializadas que permiten atender de forma integral las necesidades de importadores, exportadores, fabricantes y stakeholders en general:



Agencia Aduanal

Operaciones aduanales en México y EE.UU con patentes y licencias propias, cumplimiento normativo, clasificación arancelaria y despacho eficiente.



Logística 3PL y Distribución

Transporte terrestre, marítimo y aéreo. Almacenaje en diversas modalidades, Kanban, FTZ, servicios de Pick & Pack y distribución nacional e internacional.



Consultoría y Proyectos Especiales

Asesoría en programas temporales, marcos regulatorios, auditorías de Comercio Exterior, capacitaciones y soluciones para operaciones de alta complejidad.

Reconocimientos y certificaciones que garantizan excelencia

El compromiso de Segrove con la calidad y mejora continua ha sido reconocido con importantes premios y certificaciones:



Reconocimientos:

- Primera agencia en ganar el Premio Nacional de Exportación
- Empresa del Año (CENLAC)
- Reconocimientos a la Excelencia Logística

Certificaciones:

- ISO 9001:2015
- C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism)
- OEA (Operador Económico Autorizado)
- DOT Certification (cumplimiento logístico en EE.UU.)

La misión de Segrove es brindar *soluciones logísticas que generen valor y confianza*, con la visión de seguir siendo el socio estratégico más confiable del sector.

HONRAR A MÉXICO DESDE EL SERVICIO PÚBLICO: *El recorrido profesional de José Israel Llamas Mesequer*

La trayectoria del **Mtro. José Israel Llamas Mesequer**, actual Subsecretario de Hacienda en Sonora / Coordinador Ejecutivo de Verificación al Comercio Exterior, se revela cual vivo testimonio de que el tiempo no desgasta a quien se forja en el yunque del esfuerzo constante. Cuando el Mtro. Llamas recuerda los primeros años de su trayectoria, lo hace con la serenidad de quien ha entendido que no hay título más noble que aquel ganado en la discreta batalla de la constancia diaria.

Su motivación no nace de ambiciones momentáneas, sino de una pasión silenciosa, de una vocación que, con sustento en la experiencia, ha ido creciendo con el brío de quien ve en cada reto una oportunidad para fortalecer el tejido económico y social del país.

Así se esboza el epílogo de una carrera marcada por la entereza y el compromiso: un eximio profesional que, a diferencia de quienes se detienen ante la adversidad, nunca cesa en su labor.

Formación jurídica: el cimiento de una praxis íntegra

A medida que consolidaba su perfil académico, obteniendo dos maestrías y actualmente cursando un doctorado, el Mtro. Israel entendió que su experiencia y legado se demuestran en el silencio del deber cumplido.

Así también, reconoce que la dignidad profesional se construye en la renuncia a los atajos fáciles: su formación jurídica no constituye el todo, sino una parte esencial en la amplia ecuación que demanda experiencia, conciencia, ética y, sobre todo, amor genuino por la materia. Con sustento en la experiencia, enseña que el conocimiento debe ser transmitido en un lenguaje ciudadano, generando transparencia y fortaleciendo la confianza pública.

“A la cabeza de importantes iniciativas, nuestro entrevistado impulsa la convención de comercio exterior, logística y aduanas (CELA) en Sonora.

Todo ello desemboca en un proyecto que busca integrar a todos los actores de la cadena logística, formal e informal, promoviendo el cumplimiento normativo en aras del bien común”

Los retos de Sonora: un terreno de oportunidad y sus aprendizajes dentro del SAT

Si bien existen matices que diferencian a cada entidad, cabe inquirir sobre los retos específicos que enfrenta Sonora. De manera análoga a otros estados, el Mtro. Lla-



“Sobre el crecimiento logístico de Sonora, el Mtro. Llamas subraya que con previsión deben seguirse potenciando la conectividad estratégica, optimizando la eficiencia y fomentando la sostenibilidad en la cadena de suministro. su visión, animosa y realista, es la de un estado que, con enterereza, no cesa en su labor de fortalecerse ante los desafíos venideros”

mas observa que los desafíos suelen nacer de los vaivenes políticos. No obstante, con brío y cabalidad, destaca el mérito de Sonora en entender y aplicar con éxito las prerrogativas del Anexo 8, logrando resultados palpables en beneficio de la Federación y del propio estado.

En la progresión de su recorrido profesional, los años en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) marcaron un punto culminante. Asumiendo los retos con silenciosa maestría y una perseverancia firme, interiorizó la necesidad de actuar con responsabilidad humana, conscientes de que cada acción repercute en el engranaje del país.

En la balanza de los méritos, estos aprendizajes cimentaron su visión de liderazgo basada en la coherencia, la pulcritud y la enterereza, valores que hoy refrenda en su quehacer en Sonora.

El peso de la responsabilidad pública

El servidor público que actúa con ética conoce que su mayor recompensa radica en el cumplimiento del deber. Para el Mtro. Meseguer, lo más gra-

tificante es ejercer su función en la sobriedad de los actos cotidianos, con personal afín a su esencia.

Por oposición a lo efímero, destaca que lo más difícil es ejecutar embarcos fiscales, un acto que, aun con su dureza, debe realizarse con gallardía y estricto apego a la ley.

Sonora: una tierra de oportunidades sin par

Como un servidor público de gran trayectoria haría, enumera los atributos que hacen de Sonora un actor impecadero en el comercio exterior mexicano: una ubicación estratégica, diversidad en infraestructura, mano de obra calificada, y un sector productivo robusto en agricultura, minería, energías renovables y manufactura. Su visión destaca que, superando las inercias del *status quo*, Sonora ha sabido capitalizar sus ventajas naturales, proyectándose como una plataforma estratégica.

Cooperación interinstitucional: el tejido de la eficiencia

En la progresión de su análisis, resalta que la cooperación entre entidades

federales y estatales, a través de mecanismos como el Anexo 8, es esencial. Sopesando cada peldaño ascendido, entiende que, sin colaboración, los esfuerzos aduanales carecerían de la agilidad necesaria para responder a las demandas globales. El ingenio y la cabalidad, unidos al compromiso, resultan indispensables para articular políticas modernas y eficientes.

Una visión de futuro: hacia la cúspide de la excelencia

Finalmente, proyectando su pensamiento hacia los próximos diez años, el Subsecretario visualiza a Sonora como un bastión de modernidad y eficiencia aduanera. Su anhelo es seguir aportando, quizás desde una trinchera de mayor alcance, como el General de Auditoría de Comercio Exterior del SAT, siempre pétreo en sus principios, siempre renovándose sin claudicar en sus valores.

Porque, en definitiva, el mérito no se proclama se construye cada día en la alquimia que convierte la constancia en logro, y el deber cumplido en merecimiento del respeto.



GRUPO
VÉJAR



GRUPO VÉJAR: 100 AÑOS DE MAESTRÍA LOGÍSTICA CON SELLO MEXICANO

Hay empresas que nacen para adaptarse al cambio, y otras —pocas— que nacen para dirigirlo. **Grupo Véjar** pertenece a esta segunda estirpe. es una institución viva que pulsa al ritmo de los grandes corredores comerciales del país. Su historia es una narrativa de innovación, resiliencia y excelencia que comenzó en 1906 y que, hasta el día de hoy, continúa dando un nuevo sentido a los estándares logísticos para el mundo.

De un puerto, una visión

Todo inició en el estratégico puerto de Guaymas, Sonora, con el nombre de Marítima y Comercial Véjar, liderada por Don Jesús C. Véjar. Lo que entonces fue una agencia consignataria de buques se convertiría con los años en



A.A. Gabriel Véjar Valenzuela
Director General de Grupo Véjar

el epicentro de una revolución logística. En 1955, con la incorporación del giro aduanal y la patente 329 otorgada al Sr. Rodolfo Véjar Márquez, la empresa inició una nueva etapa de expansión que marcó la diferencia: ya no solo acompañaban el tránsito marítimo, además facilitaban, gestio-

naban y optimizaban el proceso completo.

Hoy, bajo la conducción del Lic. Gabriel Véjar Valenzuela y la patente 1793, Grupo Véjar ha consolidado un ecosistema logístico integral, capaz de atender con precisión quirúrgica las complejas necesidades de los sectores productivos más exigentes: minería, automotriz, petroquímica, agroindustria, manufactura y alimentación, entre otros.

Soluciones que trascienden fronteras

Grupo Véjar es la encarnación de la logística estratégica. Sus servicios —que van desde el agenciamiento marítimo y la supervisión portuaria hasta el transporte terrestre y el almacenamiento especializado— son eslabones robustos de una cadena de suministro sin fisuras. Porque en esta firma, cada solución es hecha a medida, cada movimiento está milimétricamente calculado.

El corazón de su operación se mantiene en Guaymas, donde su matriz coordina operaciones con oficinas propias en puntos logísticos neurálgicos como Nogales, Topolobampo y Mazatlán. Su almacén insignia, Multimodal Aceros de Sonora, ubicado a solo 1.5 kilómetros del puerto guaymense, establece un nuevo rumbo en la logística minera del país: es el único almacén especializado en resguardo y manejo de graneles minerales, con capacidades de almacenamiento que superan las 190 mil toneladas métricas entre espacios cerrados y abiertos.

“Bajo la conducción del Lic. Gabriel Véjar Valenzuela y la patente 1793, Grupo Véjar ha consolidado un ecosistema logístico integral, capaz de atender con precisión quirúrgica las complejas necesidades de los sectores productivos más exigentes”.

Contamos con gran experiencia en los sectores más importantes de la industria



Tecnología, cumplimiento y confianza: la triada Véjar

No es una sorpresa su gran distinción, debido a su profunda comprensión del marco regulatorio mexicano. Esto le permite garantizar el cumplimiento normativo, de la par de una optimización significativa en los plazos de entrega y los costos operativos para sus clientes internacionales.

Además, su plataforma tecnológica brinda visibilidad total en tiempo real, permitiendo un control absoluto de cada operación. Porque en Grupo Véjar, la transparencia no es un valor agregado: es una promesa cumplida en cada envío.

Liderazgo que trasciende generaciones

A lo largo de cuatro generaciones, el apellido Véjar se ha convertido en sinónimo de compromiso, innovación y liderazgo. Hoy, la exitosa firma honra su historia y la encamina

con responsabilidad hacia el mañana con la misma pasión que en sus inicios.

Confíe en la experiencia que han defendido con el tiempo, en la precisión de su evolución con la tecnología y en la cercanía de un equipo que entiende que detrás de cada carga hay una empresa, un sueño, una visión.

Confíe en Grupo Véjar. Porque cuando la logística se convierte en arte, el éxito es inevitable.

“Cada tonelada que cruza sus puertas está respaldada por una centuria de experiencia, un equipo altamente capacitado y una vocación de servicio que no conoce descanso”



GRUPO
VEJAR



PROSEC...

¿Un programa que se ha quedado rezagado para hacer frente a las necesidades del comercio exterior en México?

EL PROGRAMA PROSEC TENIA COMO FIN APOYAR A LOS PRODUCTORES NACIONALES POR MEDIO DE LA POSIBILIDAD DE IMPORTAR DETERMINADOS INSUMOS PARA LLEVAR A CABO SUS PROCESOS CON UN MENOR COSTO ANTE LA INSUFICIENCIA DE BIENES EN EL PAÍS. SIN EMBARGO, EL PROGRAMA HA IDO ELIMINANDO FRACCIONES TANTO DEL ARTÍCULO 4 COMO DEL ARTÍCULO 5 DEL CITADO DECRETO LIMITANDO QUE LA INDUSTRIA NACIONAL APROVECHE EL MISMO.



B

Beneficiarios y beneficios.

Los Programas de Promoción Sectorial más conocidos como PROSEC, son un instrumento que el gobierno de México estableció, dirigido únicamente para personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante los cuales se permite importar diversos bienes con un impuesto de importación preferencial, es decir, menor al que la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación contempla de forma general, que varían entre el 2% y el 10% de ad-valorem, e incluso en algunos casos se les exenta de forma total del pago, mismos que deben de encontrarse listados en el artículo 5 del decreto que le da vida al programa, pero solo si los mismos son para ser utilizados en la elaboración de productos especificados en el artículo 4 del mismo decreto.

Adicionalmente, conforme a la regla 3.4.1 de las Reglas y criterios de carácter general en materia de comercio exterior de la secretaria de Economía, se tiene que para los efectos del artículo 2, fracción II del Decreto PROSEC, la manufactura de mercancías también comprende a las operaciones de desensamble, y/o, recuperación de materiales, y/o, reacondicionamiento y/o la remanufactura.

De lo anterior podemos observar que desde el inicio del Decreto solo se permitió que personas morales

podieran acceder a dicho programa, es decir, se excluyó a las personas físicas con actividad empresarial sin que exista una justificación al respecto, pero eso será tema de otro estudio.

Antecedentes.

El primer antecedente lo encontramos en el decreto por el que se establecen diversos programas de Promoción Sectorial, el cual fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de noviembre de 1996, el cual sufrió diversas reformas y adiciones en los años de 2000 y 2001 hasta que el mismo fue sustituido por el Decreto por el que se establecen diversos Programas de Promoción Sectorial que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 2002.

Con dicho programa se buscaba que los efectos de las obligaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) no solo no afectarían a la industria nacional, sino que se buscó establecer **condiciones de abasto de insumos** y maquinaria para la industria exportadora y a la par propiciar una mayor integración nacional de insumos en cuanto a que dicho tratado establecía que a partir del octavo año de su vigencia se podían verificar los mecanismos de importación temporal vigentes en los países miembros, con el fin de evitar la distorsión



POR: DR. ARMANDO MELGOZA RIVERA

Socio Director del Despacho MFB. Licenciado en Derecho por la Universidad Tecnológica de México, estudios de Maestría y Doctorado por la Universidad Panamericana. Autor del Libro "Procedimientos Aduaneros". Destacado socio del Centro Nacional para la Competitividad del Comercio Exterior CENCOMEX

de las preferencias arancelarias acordadas en el marco del mencionado instrumento internacional en cuanto a que debía de igualarse el tratamiento arancelario que México otorgará a insumos y maquinarias norteamericanas empleados para la producción de mercancías destinadas a los tres países que integran el mercado norteamericano.

En aquel primer momento el decreto contemplaba 22 sectores que se relacionaban con más de 8 mil fracciones arancelarias en el artículo 4 y más de cuatro mil en el artículo 5, de las cuales en su mayoría se encontraban exentas del pago de arancel y el resto osci-

“DESDE EL INICIO DEL DECRETO SOLO SE PERMITIÓ QUE PERSONAS MORALES PUDIERAN ACCEDER A DICHO PROGRAMA, ES DECIR, SE EXCLUYÓ A LAS PERSONAS FÍSICAS CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL SIN QUE EXISTA UNA JUSTIFICACIÓN AL RESPECTO”



laba entre un 3% y un 5% del impuesto general de importación.

Sin embargo, los sectores incrementaron a 24, con la adición en el año de 2007 del sector XXIII que comprende a la Industria Alimentaria; y en el año 2008 con el sector XXIV que se relaciona con la Industria de Fertilizantes, aunque actualmente este último no cuenta con fracciones arancelarias en el artículo 5 del decreto.

Con el fin de reflejar los cambios en la Nomenclatura Internacional del Sistema Armonizado que se vieron materializados con la publicación de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación en el Diario Oficial de la Federación el 18 de enero de 2002, con lo cual se modificó la codificación y nomenclatura de las fracciones arancelarias contenidas en los Programas de Promoción Sectorial, el 2 de agosto del 2002 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se establecen diversos Programas de Promoción Sectorial, que

es el que se encuentra vigente con sus 42 modificaciones a la fecha.

El 26 de agosto del 2024 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el último Decreto que reforma el diverso por el que se establecen distintos Programas de Promoción Sectorial, en el cual se adicionaron dos fracciones arancelarias al artículo 4, fracción XX, De la Industria Textil y de la Confección, inciso a), del citado instrumento

en las que se clasifican los hilados de alta tenacidad de poliésteres, y las napas tramadas para neumáticos de poliésteres, que son utilizados principalmente en las industrias textil y automotriz.

Sectores.

- I. De la Industria Eléctrica;
- II. De la Industria Electrónica;
- III. De la Industria del Mueble;
- IV. De la Industria del Juguete, Juegos de Recreo y Artículos Deportivos;
- V. De la Industria del Calzado;
- VI. De la Industria Minera y Metalúrgica;
- VII. De la Industria de Bienes de Capital
- VIII. De la Industria Fotográfica;
- IX. De la Industria de Maquinaria Agrícola;
- X. De las Industrias Diversas;
- XI. De la Industria Química;
- XII. De la Industria de Manufacturas del Caucho y Plástico;
- XIII. De la Industria Siderúrgica;
- XIV. De la Industria de Productos Farmacéuticos, Medicamentos y Equipo Médico;
- XV. De la Industria del Transporte, excepto el Sector de la Industria Automotriz y de Autopartes;
- XVI. De la Industria del Papel y Cartón;



XVII. De la Industria de la Madera;
 XVIII. De la Industria del Cuero y Pieles;
 XIX. De la Industria Automotriz y de Auto-
 partes;
 XX. De la Industria Textil y de la Confección;
 XXI. De la Industria de Chocolates, Dulces
 y Similares,
 XXII. De la Industria del Café.
 XXIII. De la Industria Alimentaria.
 XXIV. De la Industria de Fertilizantes.

Modalidades del Programa PROSEC.

Existen dos modalidades del Programa PROSEC:

- **Productor directo.** Se refiere a las personas morales que producen mercancías mencionadas en el artículo 4 del Decreto PROSEC a través de los bienes mencionados en el artículo 5 del mismo.
- **Productor indirecto.** Se entenderá a la persona moral que somete a un proceso industrial los bienes a que se refiere el artículo 5 del presente Decreto, transformándolos en bienes distintos, para proveerlos únicamente a los productores directos que los hayan registrado previamente.

Actualidad.

A diciembre de 2024 existían 3981 empresas autorizadas con programa Prosec de las cuales 37 corresponden con productores indirectos.

Desde el gobierno pasado a la fecha, el PROSEC ha retomado su actuación en el comercio de una forma más activa, ante la necesidad de varias industrias de no verse afectadas por los aumentos de los aranceles que México ha impuesto a varios productos, aún y en los casos en los que no existía industria nacional, sin que exista una coherencia con el apoyo a la industria en este sentido.

Sin embargo, algunas industrias han constatado la insuficiencia de determinadas materias primas en el mercado local, lo que las obliga a recurrir a la importación de ciertos insumos para mantener su producción.

Hoy en día en el decreto únicamente se contemplaban 6780 fracciones en el artículo 4 del decreto y 895 fracciones en el artículo 5, lo que en comparación con el decreto de 2002 es una disminución significativa de más del 70% en las fracciones arancelarias de bienes que se pueden importar con este beneficio.

De lo anterior se observa que si bien, el decreto actualmente no es tan amplio, y si consideramos las situaciones en que nos encontramos con el vecino del Norte, sería buena idea empezar a tener acercamientos con las diversas cámaras productoras a

efecto de actualizar el decreto para incluir todos los bienes que se pueden producir y que necesitan forzosamente de insumos del extranjero, pero con tasas reducidas para poder competir de una mejor manera.

¿Qué acciones se pueden tomar si las fracciones no se encuentran en el decreto PROSEC?

Si las fracciones arancelarias no se encuentran contempladas en el Decreto los importadores pueden demostrar la necesidad y la falta de producción de los bienes a efecto de que se considere incorporarlos lo cual si bien conlleva tiempo y conocimientos de las formas en que lo anterior debe de llevarse a cabo permite tener una luz ante los diversos cambios que se están presentando más lo que se avecinan.

“HOY EN DÍA EN EL
 DECRETO ÚNICAMENTE
 SE CONTEMPLABAN 6780
 FRACCIONES EN EL ARTÍCULO 4
 DEL DECRETO Y 895 FRACCIONES
 EN EL ARTÍCULO 5, LO QUE EN
 COMPARACIÓN CON EL DECRETO
 DE 2002 ES UNA DISMINUCIÓN
 SIGNIFICATIVA DE MÁS DEL 70% EN
 LAS FRACCIONES ARANCELARIAS
 DE BIENES QUE SE PUEDEN
 IMPORTAR CON ESTE BENEFICIO”



FAMEX 2025

*MÉXICO, NÚCLEO DE LA INNOVACIÓN
AEROSPAZIAL EN AMÉRICA LATINA*



La industria aeroespacial mundial ha sido testigo, una vez más, de la grandeza mexicana en el magno evento que, por su prestigio, se ha consolidado como el más relevante de América Latina: la Feria Aeroespacial México (FAMEX). Celebrada en la Base Aérea Militar Número Uno, en Santa Lucía, Estado de México, la edición 2025 de esta cumbre sectorial desbordó grandes expectativas durante los días 23, 24, 25 y 26 de abril, bajo el distinguido papel de Brasil como país anfitrión.

En esta edición, la feria congregó a expositores provenientes de 30 naciones, diplomáticos de 40 países, representantes de 20 fuerzas aéreas amigas, 10 entidades federativas, 18 municipios, así como agrupaciones aeroespaciales y 20 instituciones educativas nacionales e internacionales, todos ellos unidos por un objetivo superior: fomentar el intercambio de conocimientos, la colaboración multisectorial y la construcción de un porvenir sostenible e innovador para el sector aeroespacial global.

La ceremonia inaugural estuvo revestida de solemnidad y optimismo. El General Israelí Gómez, Director General de FAMEX, ofreció palabras de bienvenida en las que agradeció la nutrida asistencia y subrayó el papel preponderante que México desempeña actualmente en el universo aeroespacial. Su exhortación fue clara y contundente: "Visiten los pabellones, asistan a los paneles, generen alianzas y compartan la historia de cómo la industria aeroespacial está transformando el mundo".

VOCES Y VISIONES DEL PORVENIR AEROSPAZIAL

Dentro de las diversas conferencias que se ofrecieron a lo largo de tres días, en exclusiva para Estrategia Aduanera, el Ingeniero Óscar Wenceslao Mora Velázquez, cofundador de FAMEX y CEO de EN-TI, reveló datos de gran calado: "México, junto con Canadá y Estados Unidos, aglutina el 46% de toda la industria aeroespacial mundial. Hoy, México ha superado a Canadá en este sector y contribuye con 11.4 mil billones de dólares en inversión,

FAMEX no se contempló, se vivió: Fue una bitácora de encuentros donde lo técnico se unió a lo humano, y la industria al propósito.



cifra que podría duplicarse en apenas cuatro años". Asimismo, Mora Velázquez señaló el creciente interés de varios estados de la república en desarrollar nuevos aeroclústeres, y enfatizó el prometedor despertar del sureste mexicano en esta industria estratégica.

Por su parte, el coronel Francisco Rubio, Director Ejecutivo de Aviación de la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC), participó en el panel "Preparando a la próxima generación del talento para la excelencia en seguridad". De manera personal para los lectores, destacó el papel vital de la aviación civil en la economía globalizada y su impacto en el comercio exterior mexicano. Con cifras contundentes, Rubio indicó que la industria aeronáutica aporta más del 4.5% del Producto Interno Bruto

nacional, posicionándose como un motor generador de empleos de alta especialización y, en consecuencia, de prosperidad económica para México y sus socios comerciales.

Miguel Ruiz, presidente de la Cámara de Comercio México-Brasil, aportó una visión estratégica respecto al contexto bilateral actual. Afirmó que el panorama de inversiones aeroespaciales en México es sumamente alentador, en virtud de los sólidos vínculos que unen a ambos países, cuya colaboración conjunta representa más del 70% del dinamismo regional. Subrayó, además, la férrea voluntad de Brasil de integrarse activamente al mercado mexicano y aprovechar las sinergias que el T-MEC ofrece para acceder a nuevas oportunidades comerciales.

Finalmente, los ponentes del panel "Exploración y Desarrollo Espacial en México: Desafíos Científicos, Económicos y Legislativos", el Ing. Camilo Reyes (Infinity Air), la Ing. Cristina Pérez Ramos e Itzel N. Cortés Rocillo (Space Generation Advisory Council), coincidieron en la imperiosa necesidad de fortalecer la política pública que impulse el desarrollo espacial nacional. Subrayaron que la colaboración entre el Estado y la iniciativa privada es crucial para financiar proyectos de este tipo. Con un llamado apasionado, invitaron a la juventud a preparar su talento, pulir sus habilidades y abrazar el conocimiento como instrumento para construir un futuro próspero en el espacio.



Ing. Óscar Wenceslao Mora Velázquez



Cnel. Francisco Rubio



Lic. Miguel Ruiz Luna

UN SECTOR EN PLENO AUGE

La presencia del Secretario de Economía, Marcelo Ebrard Casaubón, imprimió aún mayor relevancia al evento. En su intervención, Ebrard reveló que el sector aeroespacial mexicano está valuado en 22,700 millones de dólares y proyecta un crecimiento exponencial. Actualmente, México cuenta con 386 empresas dedicadas a la manufactura aeroespacial, concentradas en entidades como Baja California, Nuevo León, Sonora, Querétaro, Chihuahua, Guanajuato, Estado de México y la Ciudad de México. Este sector, que crece a un ritmo impresionante del 15.18% cada quinquenio, se ha consolidado como una de las actividades industriales más exitosas del territorio mexicano.

VELOCIDAD, PRECISIÓN Y CORAJE: LOS LENGUAJES UNIVERSALES DE FAMEX

En paralelo a las actividades de negocios y conferencias, FAMEX ofreció espectáculos que fascinaron a los



Ing. Cristina Pérez Ramos / Ing. Camilo Reyes

asistentes. Entre ellos, destacó la ceremonia conmemorativa del 110 aniversario de la creación de la Fuerza Aérea Mexicana y el 80 aniversario de la culminación de la Segunda Guerra Mundial. Las exhibiciones aéreas se convirtieron en un homenaje vivo a la destreza y el valor: saltos de paracaidistas del Ejército Mexicano desde más de 15,000 pies de altura, maniobras del Avión del Ejército del Aire de España, la imponente presencia de los F-35 de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, así como el arribo de la aeronave KC-390 "Millennium" de Brasil. Mención especial merece la presentación del Cirrus SR20 TRAC, considerado el avión de entrenamiento más avanzado del mundo, junto con su vanguardista simulador de vuelo Cirrus SRG7.

Este magno encuentro trasciende el ámbito ferial para constituirse en un manifiesto de innovación, de cooperación internacional y de fe irrestricta en la ciencia como motor de civilización.



CENCOMEX
editorial

¡ADQUIERE TU
EJEMPLAR
— AHORA!

VERSIÓN IMPRESA

COSTO
\$990.00 + IVA
+ GASTOS DE ENVÍO

1ª EDICIÓN
**ABRIL
2025**

CENCOMEX
**EDICIÓN DE
NOVEDAD**
CENCOMEX

VERSIÓN DIGITAL

COSTO
\$600.00 + IVA
Formato PDF

AUTOR:
DR. ERICK
*Fimbres
Ramos*

DIRECTOR DE LA FIRMA
A&E 9272 FISCAL
ADUANERO

Dr. Erick Fimbres Ramos
**JUSTICIA
ADUANERA**

CENCOMEX
Centro Nacional para la Competitividad
del Comercio Exterior

¡ADQUIÉRELO AHORA!

LIC. ANA ROJAS SÁNCHEZ
ana.rojas@estrategiaaduanera.mx

WhatsApp  222 735 0518

La situación especial del **MERCADO PARA LA** **DETERMINACIÓN DEL VALOR** *en las investigaciones* *antidumping*

ESTE ARTÍCULO SE ADENTRA EN UN ASPECTO TAN TÉCNICO COMO VITAL: LA SITUACIÓN ESPECIAL DEL MERCADO EN LA DETERMINACIÓN DEL VALOR NORMAL EN LAS INVESTIGACIONES ANTIDUMPING. UN TERRENO EN EL QUE LA EXACTITUD JURÍDICA Y EL ANÁLISIS ECONÓMICO SE ENTRELAZAN, Y DONDE COMPRENDER LAS PARTICULARIDADES DE CADA MERCADO RESULTA ESENCIAL PARA HACER JUSTICIA EN EL CAMPO DEL COMERCIO INTERNACIONAL. LA REALIDAD DETRÁS DE LAS CIFRAS, LA NATURALEZA DE LAS DISTORSIONES Y LOS CRITERIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PRECIOS COMPARABLES SON LOS TEMAS QUE EXPLORAREMOS A CONTINUACIÓN, CON LA MIRADA CRÍTICA Y EL RIGOR QUE EXIGE LA DEFENSA DEL INTERÉS ECONÓMICO NACIONAL.



E

En el comercio internacional exista la figura de los remedios comerciales, los cuales se crearon para imponer derechos antidumping, compensatorios y/o medidas de salvaguardia. En México a los derechos antidumping y compensatorios se les denomina indistintamente cuotas compensatorias, las cuales son impuestas mediante un procedimiento administrativo de investigación antidumping o por subvenciones, el cual debe ser tramitado ante la Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales (UPCI) de la Secretaría de Economía (SE).

Los derechos antidumping se encargan de desalentar las importaciones en condiciones de discriminación de precios, práctica desleal de comercio internacional que consiste en introducir mercancías de un país en el mercado de otro a un precio inferior a su valor normal y causar o amenazar causar un daño a la producción nacional. Los derechos compensatorios son aquellos que se imponen cuando se importan mercancías que se encuentran subvencionadas, es decir, cuando se introducen a México mercancías beneficiadas por una contribución financiera de un gobierno extranjero o de cualquier organismo público a una empresa o rama de producción con el fin de otorgar tal beneficio o por alguna forma de sostenimiento de los precios en tal mercancía importada y que estas importaciones causen un daño o amenaza de daño a la producción nacional.

En el caso de las investigaciones por dumping, la autoridad investigadora, como parte de la investigación administrativa deberá determinar si existe el dumping o como lo refiere la Ley de Comercio Exterior, la discriminación de precios. Para determinar la existencia o no del dumping, se debe de comparar el precio de exportación con el valor normal, esto es, como ya se mencionó anteriormente, el precio de venta en el mercado de origen que se den en el curso de operaciones comerciales normales, tal y como lo prevé el artículo 2, numeral 1 del Acuerdo Relativo a la Aplicación del Artículo VI del GATT de 1994, conocido como el Acuerdo Antidumping, cuyo texto es el siguiente:

“2.1 A los efectos del presente Acuerdo, se considerará que un producto es objeto de dumping, es decir, que se introduce en el mercado de otro país a un precio inferior a su valor normal, cuando su precio de exportación al exportarse de un país a otro sea menor que el precio comparable, en el curso de operaciones comerciales normales, de un producto similar destinado al consumo en el país exportador.”

Sin embargo, el numeral 2, del referido, que se incorpora en el artículo 31 de la ley de Comercio Exterior, donde se prevé los casos en los que no puede utilizarse los precios en el mercado de origen para determinar



POR: MTRO. GUSTAVO URUCHURTU CHAVARÍN

Licenciado en Derecho, cuenta con una Maestría en Derecho Comparado por la Escuela de Derecho, así como una Maestría en Relaciones Internacionales. Es especialista en comercio exterior, derecho aduanero y arbitraje.

Colaboró por más de siete años en la Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales de la Secretaría de Economía, desempeñándose como abogado responsable de la tramitación de investigaciones antidumping y de subvenciones. Posteriormente, fue abogado en jefe, encargado de la defensa de los intereses de la Secretaría en procedimientos de solución de controversias ante diversas instancias internacionales.

Participó en las negociaciones de diversos tratados comerciales, entre ellos el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). Es socio fundador de Uruchurtu y Abogados Consultores y presidente del Centro Nacional para la Competitividad del Comercio Exterior (CENCOMEX).

el valor normal como se puede observar de la lectura de su texto que se transcribe a continuación:

*“2.2 Cuando el producto similar no sea objeto de ventas en el curso de operaciones comerciales normales en el mercado interno del país exportador o cuando, **a causa de una situación especial del mercado o del bajo volumen de las ventas en el mercado** interno del país exportador, tales ventas no permitan una comparación adecuada, el margen de dumping se determinará mediante comparación con un precio comparable del producto similar cuando éste se exporte a un tercer país apropiado, a condición de que este precio sea representativo, o con el costo de producción en el país de origen más una cantidad razonable por concepto de gastos administrativos, de venta y de carácter general así como por concepto de beneficios”.*

De dicho texto se desprende que una de las razones para no poder utilizar los precios de venta en el mercado interno para determinar el valor normal es por la existencia de la existencia de una Situación Especial de Mercado, en lo sucesivo “SEM”, también conocido como el “**dumping de insumos**”, concepto este que es el objeto del presente artículo, en virtud de no existir una definición de dicho término ni en el Acuerdo Antidumping, ni tampoco en nuestra legislación y es objeto de una gran discusión no solo en nuestro país, sino en también en otras jurisdicciones, ya que se considera por algunos un violación al acuerdo.

“LOS DERECHOS ANTIDUMPING SE ENCARGAN DE DESALENTAR LAS IMPORTACIONES EN CONDICIONES DE DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS, PRÁCTICA DESLEAL DE COMERCIO INTERNACIONAL QUE CONSISTE EN INTRODUCIR MERCANCÍAS DE UN PAÍS EN EL MERCADO DE OTRO A UN PRECIO INFERIOR A SU VALOR NORMAL”



Si existe una situación especial de mercados, el Acuerdo proporciona dos alternativas, esto es el precio de exportación a un tercer país o “**el costo de producción en el país de origen más un monto razonable para la cantidad administrativa, de venta y costos generales y para las perforaciones**” que se conoce en la práctica en nuestro país del valor reconstruido (construcción normal), para que cualquiera de estos valores que se utilizan se comparen con el precio de exportación. Al invocar la SEM, en el caso de México se ha utilizado una reconstrucción de costos el cual da como resultado un valor reconstruido distorsionado y que resulta en altos márgenes de dumping.

El presente artículo tiene por objeto de explicar la confusión existente al hablarse del concepto de SEM en el país desde el cual se produce y exporta una mercancía, la cual se

introduce a territorio mexicano, esto debido a que en algunas ocasiones se ha querido identificar a esta situación con las subvenciones a los insumos en las investigaciones antidumping, o, argumentando que las ventas no están dadas en el curso de operaciones comerciales normales, así como que las ventas de las mercancías se desenvuelven en contextos desiguales que determinan sus precios de venta de manera distinta, o que los insumos de las mercancías investigadas sean objeto de remedios comerciales en el país que se producen, entre otros supuestos más, todos y cada uno con la intención de acreditar que afectan la comparabilidad entre el valor normal de la mercancía en el país que se produce y su precio de exportación en el mercado mexicano y que la autoridad investigadora, la UPCI, en México debe analizar caso por caso y tomar



en cuenta las pruebas que efectivamente acrediten la afectación y el nivel entre la comparabilidad del valor normal y el precio de exportación para calcular un margen de discriminación de precios o dumping de manera justa y apegada a derecho.

2. Concepto de la Situación Especial de Mercado

Como ya se mencionó, este concepto surge del texto del artículo 2.2 del Acuerdo Antidumping. Durante las negociaciones de este Acuerdo en la Ronda de Uruguay, se discutió el dumping de insumos, indicando que ocurre cuando los materiales utilizados para la fabricación de un producto se compran a precios de dumping o inferiores al costo. No obstante, de haberse discutido, las Partes Contratantes no llegaron a ningún acuerdo sobre este tema ni la definición de la situación especial de mercado, pero el Acuerdo Antidumping vigente no contiene ninguna disposición que limite el dumping de insumos.

No existe en el marco multilateral una definición del concepto de situación especial del mercado pero se puede concluir que son aquellas ventas que no se dan en el curso de operaciones comerciales normales, esto es, no son ventas por debajo del costo, tampoco ventas que no cumplen con el umbral del volumen, pero que constituyen ventas inusuales o propias del mercado de origen, lo que las hace tan diferentes de las condiciones del mercado de exportación que comparar los precios de ambos mercados sería inapropiado². Por lo tanto, la situación especial del mercado se puede dar tanto en operaciones comerciales normales, como en aquellas que no lo son, lo que hace que el espectro de casos de situa-



ción especial de mercado sea muy amplio, pudiendo incluir aquellas que puedan distorsionar el mercado de insumos.

El Acuerdo Antidumping prevé una condición adicional para el caso que se determine que existe una situación especial de mercado y no poder utilizar los precios en el mercado de origen, para determinar el margen de dumping y, esta es, que dicha situación no permita una comparación válida de los precios en el mercado de origen con el precio de exportación. Esto es, sea cual sea la situación particular del mercado, siempre que dicha situación particular del mercado impida la comparabilidad de precios, las autoridades deberían poder utilizar el precio o los costos de venta en terceros países como valor normal. El Acuerdo tampoco define las condiciones para una adecuada comparación válida, lo que da gran discrecionalidad a las autoridades investigadoras para determinar lo que constituye una SEM.

Sin embargo, es de hacer notar que

para una comparación de precios adecuada es verificar si la SEM tiene un efecto diferencial en los precios internos y los de exportación. Si solo afecta al precio interno, se deben realizar ajustes en los valores alternativos utilizados como valor normal para reflejar los efectos de dicha SEM. Sin embargo, si el efecto ha sido equilibrado (por ejemplo, si el efecto del subsidio a los insumos para el producto en cuestión en el mercado interno también se ha trasladado a las exportaciones, lo cual es muy probable), no es necesario realizar ajustes para una comparación adecuada entre los precios internos y los de exportación.³

Es por lo anterior que la citada UPCI de la SE debe, para los casos en los que se argumente una SEM analizar esta situación basándose en los hechos específicos y caso por caso, por lo que al determinar el valor normal de la mercancía que se investigue debe utilizar bajo su discrecionalidad la metodología que mejor se adapte para calcular el valor normal

en los términos del citado artículo 2.2, cuando tales circunstancias particulares del mercado afecten la realización de una comparación equitativa con el precio de exportación.

Sin embargo, si la metodología a utilizar cuando se actualiza este supuesto es la del valor reconstruido, la autoridad investigadora deberá observar lo previsto en los artículos 2.2.1.1 y 2.2.2. del Acuerdo Antidumping. Para este caso, los costos utilizados para calcular el valor reconstruido deben ser los contenidos en los registros del productor y del país de origen. Se puede utilizar información de otros países, pero de ser así, debe ajustarse para reflejar las condiciones prevalentes en el país de origen. Es decir, las autoridades tienen limitaciones en el uso de costos sustitutos para calcular el costo de producción, de manera que se elimine la distorsión que supuestamente crea el SEM.

Los productores nacionales de pierna y muslo de pollo argumentaron en la investigación administrativa en el 2011 que en Estados Unidos existe una situación especial de mercado debido a que existe una marcada preferencia de los consumidores por la

carne blanca en ese país con respecto de la oscura (pierna y muslo de pollo), y debido a dicha preferencia, la carne blanca se vende a un precio considerablemente más alto en comparación con la carne oscura, por lo que hubo diferencias con la metodología del valor reconstruido aceptando la Secretaría el costo por peso propuesto por la producción nacional contra el costo por valor propuesta por los exportadores de EUA⁴.

Sin embargo, la SEM se ha vuelto

“EL ACUERDO ANTIDUMPING PREVÉ UNA CONDICIÓN ADICIONAL PARA EL CASO QUE SE DETERMINE QUE EXISTE UNA SITUACIÓN ESPECIAL DE MERCADO Y NO PODER UTILIZAR LOS PRECIOS EN EL MERCADO DE ORIGEN”



un argumento también utilizado por exportadoras en otros productos investigados, como lo fue en la investigación antidumping contra las importaciones de *Ftalato de Diocitilo* (DOP) de la República de Corea y de los Estados Unidos de América⁵, el exportador argumentó que existe una Situación Especial de Mercado toda vez que algunas de sus ventas de DOP en el mercado interno, están destinadas a la producción de aditamentos médicos, mientras que las ventas de exportación a México se destinan al sector industrial, por lo que al desenvolverse en contextos desiguales se determinan sus precios de venta de manera distinta, convirtiéndose esto en una imposibilidad para comparar ambos precios, sin posibilidad de realizar solo ajustes a dichos precios fundando su argumento en que el Grupo Especial (GE) de la Organización Mundial del Comercio (OMC) Australia-Medidas Antidumping sobre el papel de formato A4 para copiadora (WT/DS529/R), aceptó que el comportamiento del precio en el mercado interno sea distinto respecto al precio de exportación, debido a factores diferentes a



los costos de producción. Añadió que con fundamento en el artículo 2.2 del Acuerdo Antidumping se autoriza analizar la fiabilidad en la comparación tanto en términos cuantitativos como en términos cualitativos, siendo estos últimos los que determinaban el precio en el mercado interno de DOP y no por términos de venta⁶.

Recientemente se ha invocado la existencia de una SEM por parte de los productores nacionales en casos donde los productores de acero de Vietnam utilizan insumos de solicitando ante la SE que no se utilice el valor normal basado en los precios internos en el país de origen e inclusive llegar al extremo de solicitar que se utilice el valor reconstruido basado en los registros contables de la empresa exportadora sobre la base de la existencia de una SEM por el suministro de un insumo a supuesto precios subvencionados.

Ciertos productores nacionales han pretendido con la SEM que la UPCI utilice para el cálculo del margen de discriminación de precios un valor reconstruido arbitrario e irreal utilizando costos de los insumos que no fueron utilizados en la realidad por el exportador para producir la mercancía objeto de investigación, sustituyendo la metodología del uso del país sustituto para los casos de economías centralmente planificadas que cada vez es más difícil de acreditar, opción de valor normal que también en la práctica da márgenes de discriminación muy altos, que se traducen en cuotas compensatorias mayores a la que se podrían calcular a partir de la información proporcionada por la empresa productora exportadora del país de origen.

El criterio relevante al existir la situación planteada como especial de mercado es que ésta sea lo sufi-

cientemente relevante para invalidar únicamente las ventas en el mercado interno del país de origen de la mercancía que se investigue y poder utilizar una opción distinta. Considerando que la SEM solo será procedente si las ventas con tales condiciones particulares no permitan una comparación adecuada entre el precio de exportación y el valor normal, requisito sine qua non se pueda utilizar la opción referida.

3. El alcance del informe del Grupo Especial en el caso de Australia Medidas Antidumping sobre el papel de formato A4 y la Situación Especial de Mercado.

En palabras del *Divyashree Suri* la SEM no había sido interpretada por ningún GE ni órgano de apelación de la OMC, tal concepto ya se encontraba plasmado en el Código Antidumping de la Ronda de Tokio anterior a la OMC y se interpretó en el sentido del artículo 2.4 del citado Código Antidumping en el reporte del GE del GATT sobre el caso Comunidad Económica Europea — Imposición de derechos

antidumping a las importaciones de hilados de algodón procedentes del Brasil [ADP/137 adoptado el 30 de octubre de 1995], observándose que solo era pertinente tal SEM en la medida en que tuviera el efecto de hacer que las propias ventas no permitieran una comparación adecuada entre el valor normal y el precio de exportación.

Hoy en día, otro case que es comúnmente invocado es el informe del GE de la OMC en el caso Australia - Medidas antidumping sobre el papel de formato A4 para copiadora [WT/DS529/R adoptado el 27 de enero de 2020]. Tal informe define lo que se debe entender por SEM de manera novedosa de la siguiente manera:

“7.21. Comenzamos señalando que una situación es un estado de cosas o un conjunto de circunstancias. En el párrafo 2 del artículo 2 del Acuerdo Antidumping, este término está calificado, en la versión inglesa, por los términos particular y del mercado, que funcionan como adjetivos. La situación



en cuestión debe plantearse en, o estar relacionada con, el mercado, y la situación del mercado debe ser especial. Del calificativo especial se desprende que la situación del mercado debe ser distinta, individual, única, específica. **Por lo tanto, se requiere necesariamente un análisis de la situación especial del mercado basado en hechos específicos y caso por caso. Además, coincidimos con la observación del Grupo Especial del GATT en el asunto CEE - Hilados de algodón de que una “situación especial del mercado” solo es pertinente en la medida en que tiene el efecto de anular la validez de las ventas en el mercado interno para efectuar una comparación adecuada.** La frase “situación especial del mercado” no se presta a una definición que prevea todas las diversas situaciones con que puede encontrarse una autoridad investigadora que no permitirían una “comparación adecuada”. A nuestro juicio, la decisión de los redactores de utilizar esa frase ha de considerarse deliberada. En consecuencia, aunque la expresión “situación especial del mercado” está limitada por los calificativos “especial” y “del mercado”, no puede sin embargo ser interpretada de manera que identifique en sentido amplio las circunstancias o el estado de cosas que constituyen la situación que puede tener que considerar una autoridad investigadora.”

Sin embargo, no existe una aceptación generalizada de este criterio

del GE, situación que pudo haber sido sometida ante el Órgano de Apelación (OA) de la OMC en términos de lo previsto por el artículo 17 del Entendimiento relativo a las normas y procedimientos por los que se rige la solución de diferencias (en adelante el “Entendimiento” o “ESD”) el cual es el tratado internacional que regula a tal OA, que se preveía como un órgano permanente de la OMC instaurado para resolver los recursos de apelación presentados contra las decisiones del GE de la OMC.

Conclusiones:

La figura de la SEM en las investigaciones antidumping en México representa un instrumento clave pero complejo para descartar la información que pertenece al sistema contable de las empresas productoras exportadoras y acudir a las otras opciones como la son el cálculo del valor normal reconstruido o a partir del precio de exportación a un tercer país, calculando cuotas compensatorias distantes de la realidad existente en las ventas del mercado interno de país de origen. Sin embargo, a pesar de su relevancia, tanto la legislación nacional como los acuerdos internacionales carecen de una definición clara de SEM.

El análisis demuestra que esta ambigüedad ha sido aprovechada por actores nacionales y extranjeros para influir en los resultados de las investigaciones. Mientras que algunos productores nacionales argumentan la existencia de la SEM para excluir los precios internos del país exportador y justificar cuotas compensatorias más elevadas, algunas empresas exportadoras utilizan el concepto para defender la validez de sus precios internos y evitar dichas medidas. Esta confrontación ha llevado a un uso estratégico del término, a menudo sin pruebas suficientemente sólidas y con el ánimo de sustituir la metodología usada del país sustituto contra China por ya no ser considerada en muchos casos economía centralmente planificada o para aquellos países cuyos insumos son importados de China.

En definitiva, la SEM es una herramienta legítima para garantizar la equidad en las investigaciones antidumping, pero su uso debe estar estrictamente fundamentado, con criterios objetivos, pruebas suficientes y bajo un marco normativo claro, evitando interpretaciones arbitrarias. Solo así se logrará un sistema de defensa comercial justo, transparente y compatible con las obligaciones internacionales de México.

1. Agradezco a César Alejandro Hernández Corona, por su colaboración en la elaboración de este artículo.
2. Yun, Mikyung, The Use of “Particular Market Situation” Provision and its Implications for Regulation of Antidumping, East Asian Economic Review vol. 21, no.3 (September 2017) 151-177 <http://dx.doi.org/10.11644/EJER.EAER.2017.21.3.330>, pag. 5
3. Zhou, W. and A. Percival. 2016. “Debunking the Myth of ‘Particular Market Situation’ in WTO Antidumping Law,” Journal of International Economic Law, vol. 19, no. 4, pp. 863-892.
4. Resolución Final de la Investigación Antidumping sobre las Importaciones de Pierna y Muslo de Pollo Originarias de los Estados Unidos de América, Independientemente del País de Procedencia, estas Mercancías se Clasifican en las Fracciones Arancelarias 0207.13.03 Y 0207.14.04 de la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación. DOF - Diario Oficial de la Federación.
5. Secretaría de Economía, RESOLUCIÓN Final del procedimiento administrativo de investigación antidumping sobre las importaciones de fitalato de dioctilo originarias de la República de Corea y de los Estados Unidos de América, independientemente del país de procedencia, Diario Oficial de la Federación, 2021. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5628430&fecha=01/09/2021#gsc.tab=0
6. Síntesis de los párrafos 47 a 49 de la Resolución Final de la Investigación antidumping sobre las importaciones de fitalato de dioctilo anteriormente citada.
7. Ver <https://www.lakshmisri.com/insights/articles/use-of-particular-market-situation-provision-in-anti-dumping-investigations/>





EL PODCAST DE COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO

Escucha

LAS NOTICIAS MÁS
IMPORTANTES DE
COMERCIO EXTERIOR

en 1 minuto



Escúchalo de
lunes a viernes
por nuestro canal
de Spotify



Regístrate para obtenerlo
directamente en tu WhatsApp en
www.estrategiaaduanera.mx/EA/earadio/

¡ANÚNCIATE CON NOSOTROS
Y POTENCIALIZA TU MARCA!
Mándanos whatsapp: 2227350518

CÓMO PUEDE MÉXICO FORTALECERSE *ante el proteccionismo y los aranceles de Trump*

CUENTA UNA ANTIGUA FÁBULA QUE, CUANDO EL VIENTO DEL NORTE ARREMETÍA CONTRA EL ROBLE, ESTE NO SE QUEBRABA, MÁS BIEN SE HUNDÍAN SUS RAÍCES EN LA TIERRA. HOY, MÉXICO ENFRENTA UNA TORMENTA SIMILAR: EL PROTECCIONISMO Y LOS ARANCELES IMPULSADOS POR EL PRESIDENTE TRUMP. ¿PODREMOS NOSOTROS, COMO AQUEL ROBLE, CONVERTIR LA AMENAZA EN ANCLA? “NO ES EL MÁS FUERTE EL QUE SOBREVIVE, SINO AQUEL QUE MEJOR SE ADAPTA AL CAMBIO”, ADVERTÍA DARWIN. EL PRESENTE AUTOR NOS COMPARTIÓ SU ANÁLISIS Y REFLEXIONES SOBRE EL TEMA MÁS IMPORTANTE A NIVEL MUNDIAL. ¿QUÉ NUEVOS CAMINOS PUEDE ABRIR MÉXICO EN UNA REALIDAD QUE SE CIERRA?



La reciente imposición de aranceles por parte del presidente de Estados Unidos, Donald Trump, ha venido generando una obligada reconfiguración del comercio internacional. Téngase en cuenta el arancel base del 10% a todas las importaciones¹ y tarifas más elevadas para ciertos países que ocasionan inestabilidad en el desarrollo económico. La política de Trump ha afectado directamente a más de 60 naciones alrededor del mundo, incluyendo socios estratégicos como la Unión Europea, Japón, México y Canadá. Las acciones de este presidente han sido tan fuertes que todas las naciones del mundo han enfrentado los impactos en mayor o menor medida, situación que la reconfiguración ha tomado forma de alianzas estratégicas que tienen como fin atenuar los impactos de los aranceles de Trump. Ante la presente situación, México también está obligado a reconfigurar la forma en que comercia, con quién comercia y cómo cuidar a las empresas que están instaladas aquí para mantener o, mejor, fortalecer su posición en el comercio global ante la nueva realidad. De esto va el presente documento.

Empecemos afirmando que las medidas arancelarias del gobierno de Estados Unidos son consecuencia de un deseo de su presidente de generar una economía y un desarrollo interno con políticas proteccionistas, porque, en su opinión, es impor-

tante proteger a las empresas y los trabajadores en y desde Estados Unidos, para generar un mejor futuro para esa nación. En parte el objetivo del proteccionismo según Trump implica que se abran más empresas en Estados Unidos, en consecuencia, una mayor oferta de trabajo para sus ciudadanos, y al consumir productos nacionales, un país disminuye su dependencia de otros países en materia de producción y abastecimiento, teniendo una balanza comercial positiva para esa nación. Además de estos beneficios, con los recursos provenientes de la recaudación arancelaria el presidente Trump explicó que podría financiar rebajas de impuestos para sus ciudadanos y las empresas, revitalizando la producción industrial del país en lo que podría considerarse como un círculo virtuoso, esto, a perspectiva del presidente de Estados Unidos.

Sin embargo su perspectiva de proteccionismo transformada en políticas arancelarias para las naciones que ha señalado implica un ataque a un status quo, a un mundo con políticas de libre comercio que, ciertamente fueron también impulsadas por economías como la de Estados Unidos o Europa con lo que se denominó en su momento como globalización, que *“es un proceso que se nutre del liberalismo económico, la democracia propietaria estadounidense y la tecnología cibernética que conjuga las categorías tiempo y*



**POR: DR. CARLOS
ALFARO MIRANDA**

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

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

*espacio al servicio de un mercado planetario que propicia el libre flujo de mercancías, servicios, capitales y empresas, asignando unidades y beneficios a agentes económicos privados especialmente”.*³ Lo que

es un proceso desarrollado e impulsado para mejorar las condiciones del comercio, al reducir las imposiciones de las naciones y buscar la facilitación del comercio con el uso de tecnologías.

Entonces las políticas arancelarias enfrentaron directamente a las políticas de libre comercio, ocasionando un retroceso por parte de Estados Unidos al buscar imponer nuevas reglas de comercio al resto del mundo, llevando a incertidumbre para las naciones y sus economías. Esta situación llevó a un descontrol en la forma en que se desarrollaban las relaciones económicas, reduciendo la confianza entre las naciones.

Ante esta ruptura con el modelo tradicional de libre comercio impulsado por Estados Unidos, muchos países comenzaron a reconfigurar sus estrategias de desarrollo económico y comercial. Esto, por la incertidumbre generada por las nuevas políticas arancelarias, que impulsó u obligó a las naciones afectadas y al resto, a replantear sus prioridades como

“TRUMP EXPLICÓ QUE PODRÍA FINANCIAR REBAJAS DE IMPUESTOS PARA SUS CIUDADANOS Y LAS EMPRESAS, REVITALIZANDO LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL PAÍS EN LO QUE PODRÍA CONSIDERARSE COMO UN CÍRCULO VIRTUOSO, ESTO, A PERSPECTIVA DEL PRESIDENTE DE ESTADOS UNIDOS”



diversificar sus mercados para buscar depender menos de aquel que representa Estados Unidos, también han buscado fortalecer el comercio regional en cada uno de sus entornos cercanos, también se ha empezado la construcción de nuevas alianzas estratégicas con el fin necesario y

urgente de reducir su vulnerabilidad.

Se entiende que la reacción de las naciones afectadas no ha sido un mero ajuste táctico, es una respuesta estructural ante la percepción mundial de que Estados Unidos ya no es un mercado, ni una nación que garantice la estabilidad, ni la previsibilidad del comercio mundial. Estados Unidos, por sí mismo, por las decisiones de su gobernante dejó, de la noche a la mañana de ser un mercado confiable, dejó de ser socio comercial que respete el estado de derecho y se convirtió en un país que representa baja confianza para las naciones del mundo.

La situación ha llevado a las naciones a buscar nuevos socios comerciales, ha llevado a la creación de acuerdos multilaterales que no incluyan a la nación del norte, ha obligado a las empresas mundiales a la priorización de las cadenas de suministro, para que no dependan de la materia prima estadounidense, para no depender de las decisiones unilate-



rales que puedan afectar la confianza de los socios, que puedan ocasionar incertidumbre comercial, como lo representa hoy Estados Unidos.

También se comprende que las decisiones de Estados Unidos han acelerado la fragmentación del orden económico internacional, con sus decisiones se ha perdido la globalización homogénea que se había venido puliendo por décadas, al romperse ha emergido un mundo caracterizado por bloques económicos regionales y alianzas estratégicas entre naciones con intereses comunes. Estas decisiones llevaron a la desconfianza de Estados Unidos, obligando a que naciones como China, Japón y Corea del Sur, en una situación inusitada lograrán configurar una nueva alianza estratégica.^{4,5} La situación mencionada se debe a que estas naciones, históricamente han tenido conflictos entre ellas, pero la situación de las políticas arancelarias de Trump las llevaron a dejar de lado sus diferencias y unirse para comercializar sus productos, con un adecuado control de las exportaciones entre ellos, teniendo semiconductores y microchips a disposición para proseguir con la creación de productos tecnológicos altamente demandados en todo el mundo.⁶

Ya se estableció que la imposición de las políticas de Trump han llevado a la fragmentación del comercio, llevó a las naciones a buscar nuevas formas de desarrollo económico para reducir la dependencia entre las naciones, incrementando, como resultado, las políticas proteccionistas en distintas naciones. En el caso de México, como ejemplo, están las políticas proteccionistas que está impulsando Claudia Sheinbaum con su estrategia del Plan México, donde

se está intentando impulsar lo hecho en México, primeramente para ser vendido y distribuido en nuestro país, satisfaciendo las necesidades y, así buscar depender menos de las mercancías que vienen del resto del mundo, no solo de Estados Unidos.

Por otro lado, las políticas arancelarias de Trump ocasionaron descontrol en la forma en que se generan los bienes y servicios, llevaron a una incertidumbre para la economía y la inversión, a pérdidas en las distintas bolsas de valores del mundo y, en general, a un momento de pasmo para las naciones que se ha transformado en una economía mundial que se está desacelerando en este 2025. Esto se evidencia con las previsiones que el Fondo Monetario Internacional (FMI) redujo las previsiones de crecimiento económico mundial del que, en enero de 2025, se preveía de un 3.3% y, después de las políticas arancelarias de Estados Unidos se ha reducido al 2.8%, significando

una reducción en el desarrollo económico.

Ese descontrol alcanza a México, un país en donde se depende en gran medida de las relaciones comerciales con Estados Unidos y Canadá, un comercio que se ha trabajado para maximizar los beneficios de estas naciones tomando forma del Tratado Comercial México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), en un comercio regional donde las tres naciones mantienen una interdependencia comercial.

Ante esta situación es importante que nuestro país desarrolle estrategias que le permitan fortalecer su economía interna y, debe, al mismo tiempo, diversificar sus relaciones comerciales para depender cada vez menos del mercado que representa Estados Unidos. Aquí es importante tomar nota: Si bien el T-MEC sigue siendo un pilar fundamental para la economía mexicana, tenemos una alta dependencia de

“YA SE ESTABLECIÓ QUE LA IMPOSICIÓN DE LAS POLÍTICAS DE TRUMP HAN LLEVADO A LA FRAGMENTACIÓN DEL COMERCIO, LLEVÓ A LAS NACIONES A BUSCAR NUEVAS FORMAS DE DESARROLLO ECONÓMICO PARA REDUCIR LA DEPENDENCIA ENTRE LAS NACIONES”



un solo mercado, representado por Estados Unidos, convirtiéndose éste en un riesgo de vulnerabilidad comercial que se ha hecho realidad con las políticas de Trump, quien busca un proteccionismo a su nación aunque ocasione volatilidad económica en el resto del mundo, incluido y, sobre todo, para México.

Las políticas arancelarias están llevando a una desaceleración económica que debe ser una llamada de atención para el gobierno de México para que comience a ampliar los mercados de exportación, generar mejores condiciones para el mercado interno, para promover las cadenas de valor que no dependan de un solo socio comercial o mercado. Sobre este tema, los pasos que ha dado la presidenta Sheinbaum en la forma del Plan México se han diseñado para construir una economía más sólida y que dependa menos de los problemas económicos o comerciales que provengan del exterior.

Pero no es suficiente, ya que la dependencia del comercio con Estados Unidos es demasiado grande. Teniendo esto en cuenta, para que México pueda resistir de la mejor forma a los impactos arancelarios o políticas proteccionistas que se empiezan a instaurar en algunos países del mundo, México debe buscar nuevas relaciones comerciales en el resto del mundo, también tiene que buscar nuevos bloques económicos donde llevar nuestra materia prima y mercancías. Por otro lado, México debe, realmente, fomentar la innovación, la producción local y debe lograr generar sus propias tecnologías, todo con el objetivo de reducir la dependencia externa y evitar así futuras acciones unilaterales del mundo que impacten la economía de

los demás. En general, México debe ser un actor más competitivo con un enfoque local.

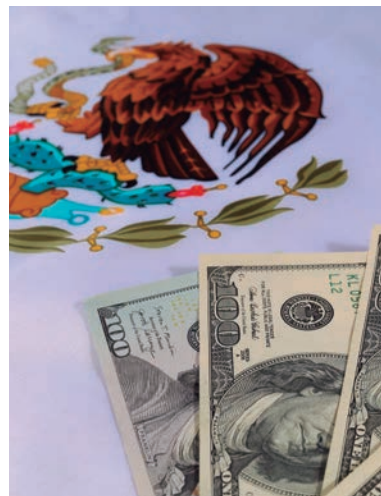
Habiendo expuesto el contexto, pasemos a las conclusiones:

La fragmentación del comercio mundial, impulsada en gran parte por las políticas arancelarias de Donald Trump, ha deteriorado la confianza en el comercio internacional. Sin embargo, esto no representa el fin de las oportunidades de desarrollo económico y comercial; por el contrario, marca el inicio de una nueva etapa en la que México puede y tiene la capacidad de construir su propio destino y, esto ante los desafíos que plantean el proteccionismo y la incertidumbre económica. En este sentido, las alianzas estratégicas emergen como una alternativa clave y una vía prometedora para fortalecer la posición de las naciones que sepan aprovecharlas, aún haciendo de lado sus problemas históricos si es que se desea sobrevivir ante un entorno mundial difuso. A través de alianzas adecuadas, México puede diversificar sus relaciones comerciales, estrechar lazos con nuevos socios o, en su caso, revitalizar vínculos con aquellos con los que ha trabajado poco y abrirse a mercados y regiones aún poco explorados.

En este escenario, no basta con resistir las políticas volátiles de otros países: es el momento de innovar, de fortalecer el mercado interno, de impulsar nuevos acuerdos comerciales y de sentar las bases para convertir a México en un puente comercial confiable y estratégico a nivel global, esperemos que el Plan México tenga esas capacidades o genere las acciones necesarias para mejorar. Finalmente, la situación actual no

debe detenernos, sino impulsarnos a construir una economía más activa, sólida y justa, que dependa cada vez menos de los vaivenes externos, particularmente de lo que ocurra al norte con su guerra comercial con China. Hoy tenemos la oportunidad de crecer de manera inteligente y distinta, trazando un camino propio hacia un futuro más prometedor.

1. Jiménez, Miguel. Trump declara la guerra comercial al mundo con un arancel universal del 10% y castigos mayores a sus principales socios. El País. 02/04/2025. <https://elpais.com/internacional/2025-04-02/trump-declara-la-guerra-comercial-al-mundo-con-aranceles-minimos-del-10-y-tasas-mayores-a-sus-principales-socios-comerciales.html>
2. Jiménez, Miguel. Trump declara la guerra comercial al mundo con un arancel universal del 10% y castigos mayores a sus principales socios. El País. 02/04/2025. <https://elpais.com/internacional/2025-04-02/trump-declara-la-guerra-comercial-al-mundo-con-aranceles-minimos-del-10-y-tasas-mayores-a-sus-principales-socios-comerciales.html>
3. Wítter Velázquez, Jorge Alberto. Derecho del Comercio Exterior. México, UNAM, 2011, p. 5.
4. Canal 26. Acuerdo Trilateral China, Japón y Corea del Sur se unen para hacer frente a Trump. [YouTube]. Canal 26. 30/03/2025. <https://www.youtube.com/watch?v=Yq3uABaVDQg>
5. Milenio. China, Japón y Corea del Sur reaccionaron así ante los aranceles impuestos por Donald Trump. [YouTube]. Milenio. 01/04/2025. <https://www.youtube.com/watch?v=JmyDuoHQ2Kw>
6. Milenio, 2025. Ibidem.
7. Nolasco, Santiago. Se espera el crecimiento económico mundial más bajo en 23 años: FMI. Reporte Índigo. 23/04/2025. <https://www.reporteindigo.com/dinero/Se-espera-el-crecimiento-economico-mundial-mas-bajo-en-23-anos-FMI-20250423-0002.html>



¡ADQUIERE TU

EJEMPLAR
— AHORA!

CENCOMEX
editorial

1ª EDICIÓN
**ABRIL
2025**

CENCOMEX
**EDICIÓN DE
NOVEDAD**
CENCOMEX

VERSIÓN IMPRESA

COSTO

\$990.00^{+IVA}
+ GASTOS DE ENVÍO

VERSIÓN DIGITAL

COSTO

\$600.00^{+IVA}
Formato PDF

Dr. Erick Fimbres Ramos

DELITOS ADUANEROS

CENCOMEX
Centro Nacional para la Competitividad
del Comercio Exterior

AUTOR:
**DR. ERICK
Fimbres
Ramos**

DIRECTOR DE LA FIRMA
A&E 9272 FISCAL
ADUANERO

¡ADQUIÉRELO AHORA!

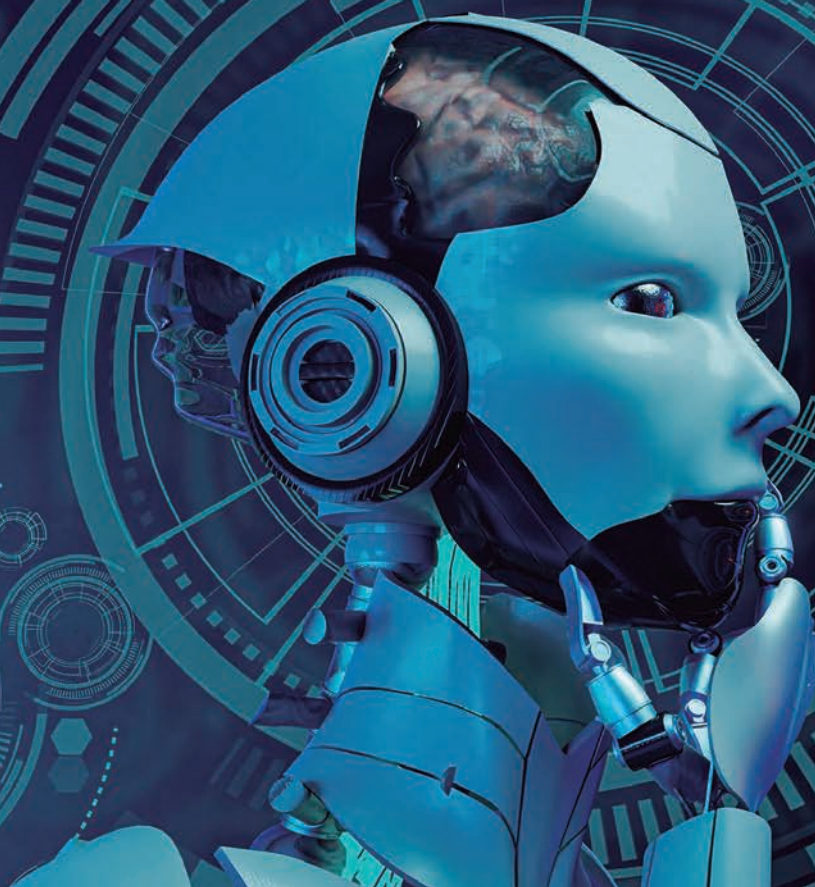
LIC. ANA ROJAS SÁNCHEZ
ana.rojas@estrategiaaduanera.mx
WhatsApp  222 735 0518



CERTIFICACIÓN ADUANERA

Ciberseguridad **EN EL PROGRAMA OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO** *(OEA/C-TPAT) y la inteligencia artificial: Desafío y oportunidad en la era digital*

AL ANALIZAR GRANDES VOLÚMENES DE INFORMACIÓN PROVENIENTES DE MÚLTIPLES FUENTES, LA IA TIENE LA CAPACIDAD DE IDENTIFICAR COMPORTAMIENTOS ANÓMALOS QUE PODRÍAN VINCULARSE CON DELITOS COMO EL CONTRABANDO O LA MANIPULACIÓN DE MERCANCÍAS PROHIBIDAS. ESTOS ANÁLISIS DE RIESGOS Y SISTEMAS UTILIZADOS PARA EL ESTUDIO PERMITEN PREVENIR INCIDENTES INCLUSO ANTES DE QUE SUCEDAN, ELEVANDO EL NIVEL DE VIGILANCIA Y CUMPLIENDO CON LOS ESTÁNDARES DE SEGURIDAD EXIGIDOS POR EL PROGRAMA.



E

En un mundo cada vez más interconectado, proteger la cadena de suministro internacional se ha vuelto una prioridad tanto para los gobiernos como para las empresas. En este contexto surge el Programa Operador Económico Autorizado (OEA), conocido en Estados Unidos como C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism), como una iniciativa para fortalecer la seguridad en el comercio internacional.

Este programa promueve la colaboración entre las autoridades aduaneras y el sector privado con el fin de prevenir amenazas como el terrorismo, el contrabando y el fraude. Sin embargo, la creciente digitalización de procesos y el avance de la inteligencia artificial (IA) han traído consigo nuevos retos y oportunidades en materia de ciberseguridad.

El papel de las certificaciones (OEA/C-TPAT) en la seguridad del comercio internacional

Los programas OEA/C-TPAT buscan certificar a las empresas que cumplen con estándares mínimos de seguridad en sus operaciones, infraestructura de sus instalaciones, ya sea en la industria manufacturera, patios de empresas transportistas, oficinas de Agentes Aduanales o Terminales de Recintos Fiscales o Fiscalizados, empresas de mensajería y paquetería, entre otros, además de buscar la protección de la infraestructura

de sus sistemas de información. La participación en el programa implica implementar controles rigurosos, capacitar al personal y mantener una infraestructura tecnológica segura que garantice la integridad de los datos y la protección contra amenazas cibernéticas. Contar con controles establecidos para lograr la confianza en las plataformas digitales y en los sistemas de comunicación es fundamental para la eficiencia y seguridad de los procesos aduaneros y comerciales.

La Inteligencia Artificial (IA) se ha posicionado como una herramienta fundamental para las organizaciones que buscan cumplir con los requisitos del programa OEA, y con ello elevar la calidad y seguridad de sus operaciones.

Dentro de los beneficios más visibles es el fortalecimiento de la seguridad operativa y de la información. Uno de los estándares que la certificación OEA/C-TPAT requiere, es realizar un análisis de riesgo con la finalidad de identificar aquellos riesgos dentro de sus instalaciones, en las operaciones diarias de las empresas, así como en el contexto externo, incluir además aquellos riesgos de las tecnologías de la información para identificar vulnerabilidades y evitar que se lleguen a materializar.

Por lo tanto, al analizar grandes volúmenes de información provenientes de múltiples fuentes, la IA



POR: MTRA. HAYDEE SERRANO VELÁSQUEZ

Cuenta con una destacada trayectoria en el ámbito del comercio internacional. Actualmente, ocupa el puesto de Directora de Certificación Integral en CMB Asociados, donde su liderazgo y experiencia son altamente valorados. Poseedora de una sólida formación académica, como Licenciada y Maestra en Comercio Internacional, cuyo conocimiento profundo en la materia ha sido forjado a lo largo de los años. Antes de su actual posición, se desempeñó en roles clave en el Servicio de Administración Tributaria, donde ejerció como Auditora de Comercio Exterior. Además, destacó como Jefa del Departamento en la Administración de la Certificación y Asuntos Internacionales de Auditoría de Comercio Exterior, específicamente en el Programa de Operador Económico Autorizado (OEA) del SAT.

tiene la capacidad de identificar comportamientos anómalos que podrían vincularse con delitos como el contrabando o la manipulación de mercancías prohibidas. Estos análisis de riesgos y sistemas utilizados para el estudio permiten prevenir incidentes incluso antes de que sucedan, elevando el nivel de vigilancia y cumpliendo con los estándares de seguridad exigidos por el programa.

La eficiencia en la cadena de suministro es otro de los puntos en los que la IA genera un gran impacto positivo. Gracias al uso de algoritmos inteligentes, las empresas pueden optimizar sus procesos logísticos, planificar mejor sus rutas, reducir costos y tiempos de entrega. Esta mejora operativa también fortalece el cumplimiento de los estándares de seguridad y calidad del programa OEA, al tiempo que permite mantener procesos ordenados y trazables, especialmente útiles en caso de auditorías o revisiones.

Un aspecto importante que también considera la certificación OEA/C-TPAT, es el cumplimiento de normas y regulaciones internacionales para sus operaciones en la industria maquiladora, es donde la inteligencia artificial juega un papel importante en el cumplimiento. El comercio global está sujeto a reglas complejas y cambiantes, lo que representa un desafío constante. La IA permite adaptarse rápidamente a estas modificaciones normativas, ayudando a las empresas a evitar errores que puedan derivar en sanciones o retrasos. Esta capacidad de respuesta ágil no solo asegura el cumplimiento de los requisitos de estos programas, sino que también fortalece la operación global de la empresa con mayor seguridad y confiabilidad.

Ciberseguridad: un componente esencial del programa

La incorporación de tecnologías digitales ha incrementado la eficiencia del comercio internacional, pero también ha aumentado la superficie de ataque para actores maliciosos. Las empresas certificadas en OEA/C-TPAT, deben gestionar a través de un análisis de riesgos asociados a brechas de datos, ataques de ransomware, intrusiones y otros delitos cibernéticos que podrían comprometer

suministro. Sistemas basados en IA permiten analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real, identificar patrones sospechosos y predecir posibles amenazas antes de que se materialicen. En el contexto del OEA, la IA puede facilitar la detección de actividades fraudulentas, optimizar los controles de seguridad y automatizar respuestas ante incidentes cibernéticos.

No obstante, la integración de la IA también introduce nuevos riesgos.

“LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) SE HA POSICIONADO COMO UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA LAS ORGANIZACIONES QUE BUSCAN CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DEL PROGRAMA OEA, Y CON ELLO ELEVAR LA CALIDAD Y SEGURIDAD DE SUS OPERACIONES”



ter información sensible, interrumpir operaciones o facilitar actividades ilícitas. La protección de la infraestructura tecnológica y la gestión adecuada de incidentes de ciberseguridad son, por tanto, aspectos imprescindibles para mantener la integridad del programa.

La IA y su impacto en la ciberseguridad de los programas OEA/C-TPAT

La Inteligencia Artificial ha emergido como una herramienta poderosa para mejorar la seguridad en la cadena de

Los adversarios pueden manipular algoritmos, generar ataques de inteligencia artificial (como deepfakes o malware avanzado) o explotar vulnerabilidades en los modelos de IA. Por ello, es crucial que las empresas que participan en los multicitados programas, adopten prácticas robustas de ciberseguridad y control de IA, incluyendo auditorías frecuentes, capacitación especializada y el desarrollo de capacidades de respuesta rápida, además de desarrollar procesos y ejercicios



prácticos como planes de contingencia para abordar la gestión de crisis, como ataques cibernéticos o la interrupción de la transmisión de datos, como lo establece el Perfil de Seguridad.

Desafíos y recomendaciones

Uno de los retos más importantes para las empresas que usan IA es **proteger correctamente la información que manejan**. Estos sistemas al trabajar con una gran cantidad de datos, y muchos de ellos confidenciales, como lo son la información de clientes, proveedores, procesos internos o decisiones estratégicas, mismos que son importantes para que las empresas aseguren que todos esos datos se manejen de forma segura y cumpliendo con las leyes de protección de datos. Para lograrlo, no basta con tener buena tecnología. También se necesitan reglas claras sobre quién puede ver o usar esa información, cómo se guarda, y qué medidas

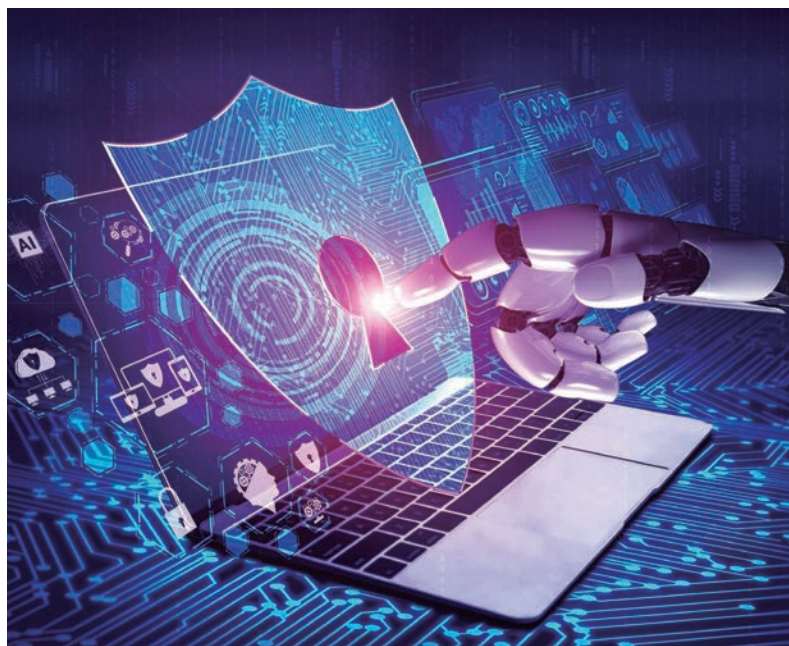
se toman para evitar que alguien no autorizado tenga acceso a ella.

Otro punto clave es la **capacitación del personal**. Aunque se cuente con

tecnología avanzada, si las personas que la usan no están bien preparadas, la seguridad puede fallar. Las empresas deben asegurarse de que todos sus empleados, desde los directivos hasta los operativos, conozcan los riesgos digitales, sepan cómo reconocer amenazas y actúen con responsabilidad. Esto se logra mediante programas de formación continua y fomentando una cultura de cuidado y protección de la información. Así, se evitan errores humanos que podrían abrir la puerta a ataques o fugas de datos e incluso secuestro de información.

Además, la **actualización constante** de las herramientas de seguridad y de los procedimientos internos es esencial. Los ciberataques cambian y mejoran con el tiempo, y lo que hoy es seguro, mañana podría ya no serlo. Por eso, las empresas deben revisar con frecuencia sus sistemas, buscar posi-

“LAS EMPRESAS CERTIFICADAS EN OEA/ C-TPAT, DEBEN GESTIONAR A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DE RIESGOS ASOCIADOS A BRECHAS DE DATOS, ATAQUES DE RANSOMWARE, INTRUSIONES Y OTROS DELITOS CIBERNÉTICOS QUE PODRÍAN COMPROMETER INFORMACIÓN SENSIBLE, INTERRUPIR OPERACIONES O FACILITAR ACTIVIDADES ILÍCITAS”



bles fallas y hacer ajustes de manera periódica como lo requieren estas certificaciones. Esto incluye instalar las versiones más recientes del software, mejorar sus métodos de protección y asegurarse de que todos los procesos estén alineados con los riesgos actuales. Estar al día es una forma de adelantarse a los problemas y proteger mejor la información.

Por último, es importante entender que la ciberseguridad no es solo responsabilidad de una empresa. Los riesgos digitales afectan a toda la cadena de suministro, que muchas veces se extiende por varios países. Una falla en un solo eslabón puede tener consecuencias en toda la red. Por eso, la colaboración entre empresas, gobiernos y organizaciones internacionales es fundamental. Al compartir información sobre amenazas, soluciones y buenas prácticas,

todos pueden actuar más rápido y protegerse mejor. Trabajar en conjunto hace que el sistema global sea más seguro y resistente frente a los riesgos que trae el mundo digital.

La integración de la ciberseguridad y la inteligencia artificial en el marco del Programa OEA/C-TPAT representa una oportunidad para fortalecer la cadena de suministro global. Sin embargo, también implica afrontar desafíos complejos relacionados con la protección de datos, la gestión de riesgos y la adaptación tecnológica. La clave para el éxito radica en adoptar enfoques proactivos, innovadores y colaborativos que permitan aprovechar al máximo las ventajas de la digitalización y la IA, garantizando así un comercio internacional más seguro, eficiente y resiliente frente a las amenazas cibernéticas del siglo XXI.

“LA INTEGRACIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL MARCO DEL PROGRAMA OEA/C-TPAT REPRESENTA UNA OPORTUNIDAD PARA FORTALECER LA CADENA DE SUMINISTRO GLOBAL”



estrategia
ADUANERA[®]
LA REVISTA MEXICANA DE COMERCIO EXTERIOR

*Síguenos ahora
en*



TikTok

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

Descubre una
forma diferente
de aprender
comercio exterior

El comercio exterior
nunca fue tan sencillo.

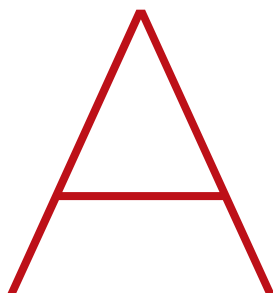
¡Descúbrelo!



LA CADENA DE SUMINISTRO MUNDIAL *en posible colapso*

EL COMERCIO MARÍTIMO DE ESTADOS UNIDOS DESDE SUS ALBORES, HA SIDO EL VEHÍCULO PRIMORDIAL A TRAVÉS DEL CUAL SE HAN FORJADO MÁS QUE ALIANZAS COMERCIALES, UNA SÓLIDA IDENTIDAD NACIONAL; MANIFESTANDO UN DINAMISMO QUE TRASCIENDE LAS MERAS TRANSACCIONES MERCANTILES. EN CADA CONTENEDOR QUE ZARPA DESDE ALGUNO DE SUS TAN DESTACADOS PUERTOS, SE DESPLIEGA LA PROMESA DE UN MAÑANA MÁS INTERCONECTADO Y VIBRANTE. LOS AUTORES DE ESTE ARTÍCULO NOS MUESTRAN CON UNA VISIÓN POLIÉDRICA, UN ANÁLISIS DETALLADO DE ESTE TEMA.





Antecedentes, panorama mundial y acciones para emprender el plan de Resiliencia de la cadena de suministro

En lo que va de esta década, las cadenas de suministro globales han enfrentado múltiples disrupciones debido a factores como la pandemia de COVID-19, conflictos geopolíticos y la imposición de tarifas comerciales por parte de Estados Unidos a sus socios comerciales.

Estas medidas han generado un entorno de volatilidad que representa un desafío significativo para las empresas proveedoras. En este contexto, la resiliencia en la cadena de suministro se ha convertido en un elemento clave para garantizar la continuidad operativa y la competitividad internacional. Este artículo analiza estrategias fundamentales

para fortalecer la resiliencia a través de un enfoque basado en la agilidad, el equilibrio entre eficiencia y resiliencia, y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Asimismo, se presentan tendencias clave para el período 2025-2030, destacando la creciente presión regulatoria, la digitalización acelerada y el impacto de la sostenibilidad en las decisiones empresariales.

No cabe duda que ante la imposición de tarifas por parte de Estados Unidos, la necesidad de estrategias continuas de resiliencia de la cadena de suministro, incluye más variantes con más actores internacionales y hará necesaria la diversificación geográfica para mitigar ciertos riesgos operativos, la relocalización de inventarios y un mejor compromiso



POR: LIC. JAVIER AMIEVA OBREGÓN

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

de los proveedores para gestionar los riesgos arancelarios y geopolíticos y con ello lograr una continuidad de la cadena, esta es la meta.

Según una nota del Federal Register de EE.UU. ⁽¹⁾ el motivo de **“aplicar tarifas de entre 1 y 1.5 millones de dólares”**, a cada embarcación china estas tarifas es porque, **“la decisión de China de apuntar a los sectores marítimo, logístico y de construcción naval para dominar el mercado es irrazonable porque desplaza a las empresas estadounidenses, priva a las empresas orientadas al mercado y a sus trabajadores de oportunidades comerciales, y reduce la competencia y crea dependencias de China, lo que aumenta el riesgo y reduce la resiliencia de la cadena de suministro”**.

UN PLAN DE RESILIENCIA PARA LA CADENA DE SUMINISTRO

- **Antecedentes y Contexto:** Explica los eventos recientes que han afectado las cadenas de suministro globales, como la pandemia, conflictos geopolíticos y regulaciones emergentes.
- **Conceptos Clave de Resiliencia:** Proporciona estrategias fundamentales como el uso de tecnología, la diversificación de proveedores y la gestión de riesgos.
- **Plan de Acción:** Presenta un enfoque estructurado para la implementación de un programa de resiliencia, incluyendo el uso de tecnología, gestión de adquisiciones, operaciones, demanda y cultura empresarial.
- **Estrategias para la Resiliencia:** Se exploran tendencias tecnológicas y financieras, como el uso de IA, análisis predictivo, eficiencia en combustible y relocalización de producción.
- **Perspectivas a Futuro del 2025 al 2030:** El esquema Evalúa tendencias macroeconómicas, emergentes y su impacto en la logística internacional.

“NO CABE DUDA QUE ANTE LA IMPOSICIÓN DE TARIFAS POR PARTE DE ESTADOS UNIDOS, LA NECESIDAD DE ESTRATEGIAS CONTINUAS DE RESILIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO, INCLUYE MÁS VARIANTES CON MÁS ACTORES INTERNACIONALES Y HARÁ NECESARIA LA DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA PARA MITIGAR CIERTOS RIESGOS OPERATIVOS”



CÓMO CONSTRUIR UN PLAN DE RESILIENCIA

Hacer que funcione

En primer lugar, aprovechar la tecnología es clave para construir una cadena de suministro resiliente y adaptable. Al implementar el mapeo de la cadena de suministro, las empresas pueden obtener una imagen clara de sus socios, productos y operaciones, lo que les permite identificar posibles vulnerabilidades. Las herramientas de visibilidad de la cadena de suministro proporcionan información en tiempo real en toda la red, lo que permite la mitigación proactiva de las interrupciones. El big data y la analítica avanzada desempeñan un papel crucial a la hora de descubrir riesgos y oportunidades ocultos, mientras que los “gemelos digitales” -físicos o virtuales-, permiten simular interrupciones para probar posibles soluciones antes de que estas se produzcan.

Aunque no hay escasez de tecnología para respaldar la resiliencia de la cadena de suministro, muchas empresas buscan retornos de la inversión segura y a corto plazo, este artículo pretende explicar esquemas logísticos.

El ABC de la resiliencia ayuda a que todo esto sea posible. Son los siguientes:

- **Agilidad:** La capacidad de adaptación al cambio es fundamental. Esto puede implicar el abastecimiento de materiales de diferentes proveedores, el cambio de los programas de producción o el uso de modos de transporte alternativos.
- **Equilibrio:** Los líderes de la cadena de suministro deben equilibrar la resiliencia y la eficiencia para proteger las redes durante una interrupción. Este equilibrio solo se puede lograr a través de una implementación reflexiva.

Esto incluye la identificación de riesgos potenciales y la comprensión de su gravedad. Obtener visibilidad de toda su cadena de suministro también es crucial. Asegúrese de tener en cuenta lo siguiente:

- **Adquisiciones:** desarrolle estrategias sólidas con diversos proveedores en diferentes ubicaciones.
- **Operaciones:** implemente planes de respaldo, existencias intermedias y operaciones más eficientes.
- **Demanda:** invierta en tecnología para detectar las oportunidades del mercado y ajustar la producción en consecuencia.
- **Cultura:** La construcción de una cultura de resiliencia requiere la aceptación del liderazgo y la colaboración entre departamentos.

Punto Clave

El desarrollo de la resiliencia es un proceso continuo. A medida que la tecnología evoluciona, también lo harán las amenazas y oportunidades a las que se enfrentan las cadenas de suministro.

Las empresas que adopten la mejora continua e inviertan en las herramientas y estrategias adecuadas estarán mejor posicionadas para navegar por las complejidades del futuro.

Estrategias para aumentar la resiliencia de la cadena de suministro: La implementación de tecnología para mejorar una iniciativa de resiliencia de la cadena de suministro exige un gran enfoque en el retorno de la inversión. Si bien algunas grandes empresas tienen los recursos para invertir en



tecnologías emergentes, la mayoría de los participantes en el sector de la cadena de suministro no buscarán la transformación digital sin una alta probabilidad de un retorno de la inversión (ROI) razonable.

El impacto financiero es uno de los principales impulsores de la transformación digital entre las empresas de la cadena de suministro. Según la *“Encuesta empresarial de transformación digital de la cadena de suministro 2023”* publicada en 2024; de 451 entrevistas a ejecutivos, más del 30% de los encuestados identificaron *nuevas oportunidades de ingresos o ahorros de costos como los principales impulsores de la transformación digital dentro de sus organizaciones.*

Actualmente, poco más de un tercio de las organizaciones de la cadena de suministro han implementado tecnologías de Inteligencia Artificial -IA- y aprendizaje automático, con un 30% adicional en la etapa de prueba de concepto. Entre estas empresas, la IA y el aprendizaje automático se clasifican como las terceras tecnologías más importantes que respaldan los esfuerzos de transformación digital, después de la computación en la nube y la conectividad del Internet de las cosas.

TRANSPORTE: La eficiencia del combustible y la sostenibilidad también son fundamentales para respaldar la resiliencia de la cadena de suministro.

Entre las empresas de transporte comercial, la eficiencia del combustible es uno de los proyectos de transformación digital más importantes, destinado principalmente al ahorro de costos. La mejora de la eficiencia del combustible puede aumentar las reservas de efectivo de una empresa, proporcionando un colchón financiero durante las inte-



rrupciones de la cadena de suministro. El retorno de la inversión de la eficiencia del combustible también puede permitir a las empresas de la cadena de suministro invertir en otros proyectos para mejorar la resiliencia de la cadena de suministro.

Perspectivas para el lustro 2025-2030

Una mirada hacia las principales tendencias estratégicas y oportunidades que se espera que impulsen la narrativa de la cadena de suministro a lo largo del sexenio.

Gestión sostenible de la cadena de suministro

Las directrices y normas de -Due Diligence- diligencia debida de la cadena de suministro se están aplicando cada vez más a nivel mundial, lo que ejerce una mayor presión regulatoria sobre las empresas para que supervisen de cerca los posibles riesgos ambientales, sociales y de gobernanza dentro de sus cadenas de suministro.

Según los datos de la *Evaluación de Sostenibilidad Corporativa* (CSA) de S&P Global 2023, los códigos de conducta de los proveedores, los enfoques de selección de proveedores y los programas de desarrollo no se divulgan ampliamente, ni siquiera entre las empresas que consideran que la gestión sostenible de la cadena de suministro es una prioridad absoluta.

Muchas empresas todavía se encuentran en las primeras etapas de implementación de políticas y programas para reducir los riesgos regulatorios y de reputación relacionados con los proveedores, según un análisis de S&P Global Sustainable; pero el panorama se complica si tendremos necesidad de fraccionar la cadena mediante sistemas Multimodales.

Creciente presión para una gestión sostenible de la cadena de suministro

La resiliencia de la cadena de suministro a menudo se extiende por todo el mundo, y una sola gran empresa puede depender de cientos o incluso miles de proveedores, lo que hace

que la gestión de riesgos en todos los niveles sea un desafío importante. La pandemia de COVID-19 puso de manifiesto los riesgos de la cadena de suministro y provocó un aumento de las normas de diligencia debida de la cadena de suministro, centrándose en la protección de los derechos de los trabajadores y la minimización de los impactos medioambientales, hoy los retos son otros, principalmente la confiabilidad en el transporte y las restricciones impuestas a la modalidad de este principalmente.

Sin embargo, las barreras no arancelarias y las reglamentaciones proteccionistas, ponen de relieve la naturaleza dinámica del comercio mundial y los proteccionismos comerciales de la cadena de suministro.

En respuesta a los aranceles, los compradores tienden a buscar alternativas de abastecimiento más baratas, lo que obliga a los gobiernos a ajustar y ampliar continuamente las medidas arancelarias, que también se utilizan como medidas de presión para zanjar otras situaciones como migración y control de narcotráfico. La presión sobre estos temas ajenos, afecta al comercio legítimo mundial.

Los desafíos de la cadena de suministro significan adaptarse constantemente a los cambios e interrupciones continuas, -ejemplificados por el reciente colapso del puente de Baltimore-, Las redes logísticas también demuestran resiliencia, como se ha visto en la respuesta a las interrupciones del transporte marítimo en el Mar Rojo, donde el 79% de los buques portacontenedores navegan ahora alrededor del Cabo de Buena Esperanza. Sin embargo, las perspectivas de resolver las interrupciones del canal a corto plazo parecen escasas, incluso cuando los plazos de entrega

“EN RESPUESTA A LOS ARANCELES, LOS COMPRADORES TIENDEN A BUSCAR ALTERNATIVAS DE ABASTECIMIENTO MÁS BARATAS, LO QUE OBLIGA A LOS GOBIERNOS A AJUSTAR Y AMPLIAR CONTINUAMENTE LAS MEDIDAS ARANCELARIAS”



de los proveedores indican que los efectos posteriores se gestionan y las tarifas de envío de contenedores han disminuido significativamente desde su punto máximo.

El impacto de estas interrupciones puede hacerse más claro a medida que se acerca la temporada alta de envíos, en particular las exportaciones de China en julio y agosto y se estabilizan las medidas comerciales que afectan a la flota carguera china y proveniente de Asia.

Desafíos adicionales incluyendo el riesgo de huelgas en los puertos de la costa Este de EE. UU., lo que provoca cambios en el transporte marítimo a la costa oeste.

Los riesgos políticos también están aumentando desde 2024 y cuando se utiliza formato multimodal, p.e. vía México, los riesgos merecen otras consideraciones especialmente con la reciente *“declaración de Terroristas”* a las bandas de narcotráfico.

El marco de “nearshoring”, sucursales, empresas e incluso almacenes

requieren el análisis de especialistas en derecho aduanero, comercio marítimo, instalación de maquiladoras, servicios *“in-bond”*, almacenes *“fiscalizados”*, por lo complejo del manejo y el riesgo fiscal que conlleva.

EL ROL DE CHINA EN LA LOGISTICA Y LA RESILIENCIA

Los escenarios reales plantean riesgos adicionales para las cadenas de suministro vinculadas a China, incluidas las que se realizan a través de México. Las relaciones entre la UE y China también podrían enfrentarse a tensiones a la espera de la revisión de la UE de la industria de vehículos eléctricos de China. Persisten las incertidumbres regulatorias, especialmente en la UE en relación con el Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono y la Directiva de Diligencia Debida en materia de Sostenibilidad de las Empresas. En Estados Unidos, la implementación de la Ley de Seguridad de la Cadena de Suministro de Medicamentos a finales de año





coincide con una reciente disminución del 10% en las importaciones de ingredientes farmacéuticos.

A pesar de los desafíos, la actividad de la cadena de suministro se está recuperando; sin embargo, la “guerra de tarifas”, impuesta por Estados Unidos, recién empieza. El crecimiento del 2024 fue impulsada en parte por el crecimiento de las cadenas de suministro de productos electrónicos, las previsiones de crecimiento del PIB real mundial para 2025 y 2026 se mantienen en 2,5% y 2,6%, respectivamente, según S&P *Global Market Intelligence*.^[2]

Anticipándose a posibles futuras subidas de aranceles en Estados Unidos, las empresas están invirtiendo de forma proactiva en la resiliencia de la cadena de suministro, incluido un mayor gasto en tecnología de visibilidad y una mayor dependencia del apoyo de terceros. A pesar de todo, *la relocalización sigue siendo favorecida*, claro por la cercanía, la certeza de inventarios que no dependerán de transporte marítimo y especialmente en previsión de futuros aranceles,

con una relocalización sustancial ya observada en el 38% de las líneas de productos estadounidenses.

En esquemas de barreras no arancelarios *Panamá sufrirá inferencias de órdenes ejecutivas* de Estados Unidos que superan tanto los tratados internacionales, el libre comercio y admoniciones sobre la soberanía nacional en sus relaciones con China.

Ante la incertidumbre de aranceles las empresas están ajustando inventarios y consolidando los proveedores para gestionar los costos en un entorno de tipos de interés altos, lo que refleja los ajustes en curso a las condiciones económicas y los imperativos estratégicos en la gestión de la cadena de suministro.

La actividad de la cadena de suministro de EE. UU. incluye importaciones de carga en contenedores que han mostrado un sólido crecimiento aumentando un 15% año tras año a pesar de las continuas interrupciones de la cadena de suministro en puntos clave como el Mar Rojo, el Canal de Panamá y el Puerto de Baltimore.

Las perspectivas de la cadena de suministro para la actividad comercial de los principales socios comerciales de EE. UU. presentan un panorama mixto. Mientras que los nuevos pedidos de exportación manufacturera de China continental han mostrado crecimiento, *los pedidos de exportación de México han retrocedido por debajo de niveles expansivos*. Canadá y la UE han experimentado mejoras, pero siguen en territorio de contracción para los pedidos de exportación en general.

Las incertidumbres en torno al momento de la temporada alta de transporte marítimo en 2024 fueron notables, impulsadas por varios factores, incluidas las interrupciones físicas, la dinámica política y los problemas laborales, este 2025 el panorama geopolítico marca la pauta. Esta incertidumbre plantea desafíos tanto para los propietarios de carga como para los operadores logísticos, lo que ha provocado envíos antes de lo normal para mitigar los riesgos de entrega.

De cara al futuro, los acontecimientos políticos de EE.UU., en particular la actual administración Trump, podrían afectar a la política comercial, lo que podría conducir a nuevos aranceles sobre las importaciones de China continental durante los próximos cinco años. Los importadores pueden responder ajustando los patrones de abastecimiento, enviando bienes de manera preventiva o transfiriendo los costos arancelarios a los consumidores.

En conclusión, si bien las importaciones de carga en contenedores de EE. UU. han mostrado un fuerte

crecimiento en 2024 y principios de 2025, las interrupciones en curso y la evolución de las políticas comerciales subrayan la necesidad de flexibilidad y gestión proactiva dentro de las cadenas de suministro globales.

El Marco de diligencia debida: Las empresas deben establecer estrictos marcos de diligencia debida -due diligence- anuales y semestrales de la cadena de suministro para evaluar a sus proveedores, garantizando que los productos que ingresan al mercado de la UE cumplan principalmente con las aduanas de

EE. UU., FDA, USDA USD y estén alineados con las leyes y regulaciones de conservación.

La naturaleza dinámica del comercio mundial, influida por los aranceles y los riesgos geopolíticos, exige un enfoque flexible. Como lo ilustran, p.e; los desafíos actuales en el sector de la energía solar, las empresas deben diversificar las estrategias de abastecimiento y mejorar las capacidades nacionales para mitigar los riesgos operativos. *Los cambios previstos en las actividades de la cadena de suministro, impulsados por la adopción tecno-*

lógica y los esfuerzos de relocalización, ponen de manifiesto la necesidad de una perspectiva prospectiva.

El desarrollo de la resiliencia de la cadena de suministro es un análisis continuo que requiere una combinación de previsión estratégica, inversión tecnológica y prácticas sostenibles. Al adoptar estos principios, las empresas pueden navegar mejor por las incertidumbres que se avecinan, asegurando que sus cadenas de suministro sigan siendo resistentes, adaptables y competitivas en un panorama global que cambia rápidamente.

Notas importantes: LOGÍSTICA MUNDIAL Y RESILIENCIA MULTINACIONAL DESDE UN SUMINISTRO GLOBAL 2025-2030

Una “cadena de suministro global resiliente en 2025” se refiere a una red mundial de producción y distribución que esté bien preparada para resistir interrupciones, adaptarse a las condiciones cambiantes y recuperarse rápidamente de las crisis, dependiendo en gran medida de tecnologías avanzadas como la IA y el análisis de datos para lograr una mayor visibilidad, flexibilidad y colaboración en toda la cadena de suministro, lo que permite a las empresas operar de manera efectiva incluso en medio de desafíos imprevistos como la inestabilidad geopolítica o la naturalidad. desastres; Los elementos clave incluyen redes de proveedores diversificadas, gestión de inventario optimizada y estrategias sólidas de mitigación de riesgos.

Aspectos clave de una cadena de suministro global resiliente en 2025
Integración de tecnología avanzada: adopción generalizada de IA, apren-

dizaje automático y análisis predictivo para monitorear los datos de la cadena de suministro en tiempo real, identificar posibles interrupciones y optimizar las decisiones logísticas.

Transformación digital: plataformas basadas en la nube para el intercambio de datos y la colaboración entre todos los socios de la cadena de suministro.

Visibilidad de la cadena de suministro: seguimiento en tiempo real del inventario y los envíos a lo largo de toda la cadena de suministro

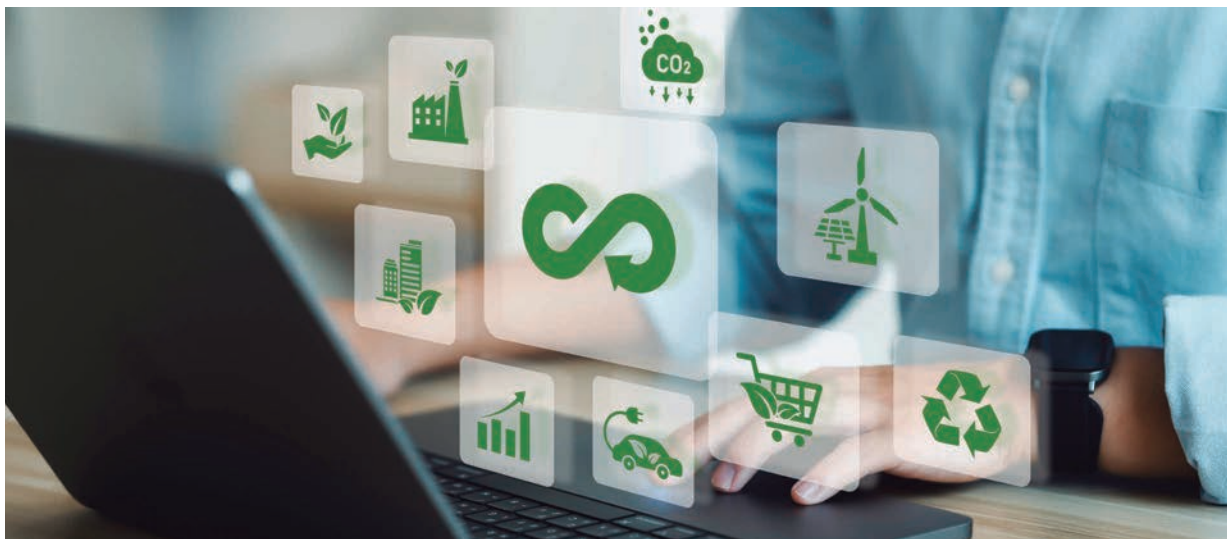
Diversificación de proveedores:

Reducir la dependencia de fuentes únicas mediante la contratación de múltiples proveedores en diferentes ubicaciones geográficas para mitigar los riesgos.

Operaciones ágiles: Capacidad para adaptar rápidamente los planes de producción y distribución a las demandas cambiantes del mercado o a eventos inesperados.

Enfoque en la sostenibilidad: incorporación de consideraciones medioambientales en la cadena de suministro.





Medidas de ciberseguridad: Protocolos de ciberseguridad robustos para proteger los datos confidenciales de la cadena de suministro de las amenazas cibernéticas.

Procuración y Soporte de Especialistas: Cada puerto, cada país que la cadena de proveeduría utilice debe de analizarse y tener el soporte de profesionistas reconocidos para asegurar el “compliance”.

Posibles impactos positivos de una cadena de suministro global resiliente en 2025:

Optimización de costos: La mejora de la eficiencia equivale a un ahorro de costos en toda la cadena de suministro. Análisis de eventos a tener en cuenta en cuanto a precios y medidas contractuales.

Prevención y Mitigación de Riesgos: Debe incluir riesgo político, análisis y debida diligencia legal

Mayor satisfacción del cliente: Los tiempos de respuesta más rápidos

y las entregas confiables pueden mejorar la experiencia del cliente.

Aumento de la competitividad en el mercado: Las empresas con cadenas de suministro resilientes pueden obtener una ventaja competitiva.

Digitalización: Plataformas cruzadas para identificar riesgos, oportunidades y previsiones.

“EL DESARROLLO DE LA RESILIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO ES UN ANÁLISIS CONTINUO QUE REQUIERE UNA COMBINACIÓN DE PREVISIÓN ESTRATÉGICA, INVERSIÓN TECNOLÓGICA Y PRÁCTICAS SOSTENIBLES”



1. [1] Tarifas buques cargueros chinos: <https://www.federalregister.gov/documents/2025/02/27/2025-03134/proposed-action-in-section-301-investigation-of-china-targeting-of-the-maritime-logistics-and>
2. [2] USAI Congress : <https://www.congress.gov/bill/119th-congress/senate-bill/257/text>
Future of Supply Chain: https://www.ey.com/en_us/insights/supply-chain/future-of-supply-chain
The ABC of Supply Chain <https://www.ascm.org/ascm-insights/the-abc-of-supply-chain-resilience/>
The ABC of Supply Chain <https://www.ascm.org/ascm-insights/the-abc-of-supply-chain-resilience/>
S.257 - Promoting Resilient Supply Chains Act of 2025
119th Congress (2025-2026): Ley de Resiliencia del 2025: <https://www.congress.gov/bill/119th-congress/senate-bill/257/text>

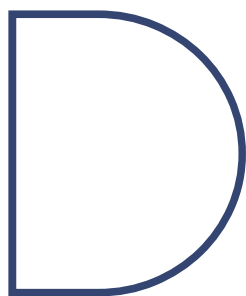
ARANCELES, ALIANZAS Y AMENAZAS:

*La geopolítica del comercio internacional
en tiempos de incertidumbre.*

*EL T-MEC FRENTE A UNA NUEVA ETAPA DE TENSIONES POLÍTICAS,
DESAFÍOS ESTRUCTURALES Y OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS.*

ESTE ANÁLISIS DEL CONTEXTO GEOPOLÍTICO QUE RODEA AL T-MEC, ANTE LA REVISIÓN DE 2026 Y SUS IMPLICACIONES REGIONALES, BUSCARÁ ENCAMINAR NUESTRO ENTENDER HACIA ALGUNOS POSIBLES ESCENARIOS.





Desde su firma, el T-MEC ha representado más que un simple tratado comercial. Es un experimento de integración regional entre tres economías profundamente entrelazadas, pero sujetas a dinámicas políticas y sociales muy distintas. A unos meses de iniciar formalmente el proceso de revisión del acuerdo —previsto para 2026—, la región se encuentra ante una encrucijada: preservar los avances alcanzados o permitir que los intereses nacionales a corto plazo debiliten un proyecto colectivo que ha demostrado ser estratégico.

Las señales no son alentadoras. En el último año, las tensiones arancelarias han resurgido con fuerza, particularmente desde Estados Unidos, donde el discurso, antes electoral y luego de gobierno, comienza a influir de manera directa en las decisiones de política comercial.

Todo esto ocurre en un momento en que actores externos —como China— observan, actúan y capitalizan cada fisura del modelo norteamericano, no desde la confrontación, sino desde una visión de largo plazo que trasciende los ciclos electorales.

Este artículo propone una lectura estratégica de las tensiones actuales, no con pesimismo, sino como una oportunidad para repensar el proyecto norteamericano (y aquí me refiero a Norteamérica, no a los Estados Unidos).

A partir de siete grandes apartados se analizan las nuevas formas que adopta la presión arancelaria, las tensiones diplomáticas entre integración y soberanía, la fragilidad de las cade-

nas de suministro, el riesgo de una posible bilateralización del T-MEC, y los escenarios que se abren hacia la revisión de 2026.

Más allá de la coyuntura, el texto busca responder una pregunta esencial: ¿puede América del Norte consolidarse como una región competitiva, resiliente y verdaderamente integrada, incluso en tiempos de incertidumbre?

Aranceles como advertencia: el retorno de la presión como política

El regreso de medidas arancelarias por parte de Estados Unidos no puede analizarse exclusivamente desde la perspectiva económica o técnica. En el contexto actual, los aranceles se han convertido en un instrumento de presión con alto contenido simbólico y político, utilizado estratégicamente para enviar señales tanto al interior como al exterior de ese país.

La falta de reglas claras, sumada a decisiones de alto impacto comunicadas de forma abrupta o incluso contradictoria, genera un entorno de inseguridad jurídica que erosiona la confianza de quienes dependen de relaciones comerciales estables. Para México y Canadá, esto implica no sólo adaptarse a condiciones cambiantes, sino hacerlo sin tener garantías sobre la duración o consistencia de esas condiciones.

El resultado más grave, sin embargo, no es visible de inmediato. No se trata sólo de los impactos en la balanza comercial o en los flujos de inversión directa, sino del daño estructural que puede generarse en los cimientos de la integración regional. La confianza



POR: DR. FEDERICO SCHAFFLER GONZÁLEZ

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

—ese recurso intangible que permite a las empresas tomar riesgos, a los inversionistas apostar por horizontes largos y a los gobiernos coordinar políticas públicas— se ve debilitada cada vez que se impone un arancel con fines políticos.

La falta de reglas claras, sumada a decisiones de alto impacto comunicadas de forma abrupta o incluso contradictoria, genera un entorno de inseguridad jurídica que erosiona la confianza de quienes dependen de relaciones comerciales estables. Para México y Canadá, esto implica no sólo adaptarse a condiciones cambiantes, sino hacerlo sin tener

“LA DEBILIDAD DE LA INSTITUCIONALIDAD REGIONAL FRENTE AL POPULISMO NACIONAL PONE EN RIESGO LOS MECANISMOS ESTABLECIDOS, COMO LOS PANELES DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS, QUE PODRÍAN CONVERTIRSE EN BARRERAS ILUSORIAS”.



garantías sobre la duración o consistencia de esas condiciones.

El resultado más grave, sin embargo, no es visible de inmediato. No se trata sólo de los impactos en la balanza comercial o en los flujos de inversión directa, sino del daño estructural que puede generarse en los cimientos de la integración regional. La confianza —ese recurso intangible que permite a las empresas tomar riesgos, a los inversionistas apostar por horizontes largos y a los gobiernos coordinar políticas públicas— se ve debilitada cada vez que se impone un arancel con fines políticos.

En muchos casos, las compañías transnacionales comienzan a replantear sus cadenas de suministro para anticiparse a represalias futuras, lo que genera costos adicionales, pérdida de competitividad y, sobre todo, una menor disposición a apostar por Norteamérica como región confiable. Si la presión se convierte en norma y no en excepción, el T-MEC corre el riesgo de ser percibido no como una garantía,

sino como un escenario más de incertidumbre.

La diplomacia bajo amenaza: tensiones entre integración y nacionalismo

En tiempos de discursos extremos y políticas proteccionistas, la diplomacia técnica enfrenta desafíos significativos. Embajadores, ministerios y cámaras empresariales se esfuerzan

por mantener relaciones estables, pero las tensiones entre los acuerdos formales y las declaraciones públicas generan incertidumbre. La necesidad de “traductores diplomáticos” que interpreten la narrativa política y la acción real se vuelve crucial para sostener la cooperación regional.

México y Canadá adoptan enfoques distintos ante estas tensiones. Canadá responde con firmeza, defendiendo activamente sus intereses y buscando fortalecer su política exterior. México, por otro lado, opta por la contención, priorizando el pragmatismo económico frente a su vulnerabilidad estructural. Esta divergencia plantea dilemas sobre si actuar en conjunto o apostar por la sobrevivencia individual, especialmente cuando la presión externa amenaza con dividir la debilidad de la institucionalidad regional frente al populismo nacional pone en riesgo los mecanismos establecidos, como los paneles de solución de controversias, que podrían convertirse en barreras ilusorias. Blindar las reglas frente a la emocionalidad de los líderes es un reto que requiere una visión compartida y un



compromiso renovado con la cooperación trilateral.

Alianzas frágiles, economías entrelazadas

Uno de los mayores logros del T-MEC —y de su predecesor, el TLCAN— ha sido la construcción de una estructura productiva regional profundamente interconectada. Desde el ensamblaje de automóviles hasta la exportación de productos agrícolas como el aguacate, la cadena de valor norteamericana opera sobre la base de una lógica colaborativa: componentes, servicios y capital humano cruzan fronteras constantemente.

Sin embargo, esta interdependencia también implica una vulnerabilidad latente. Los aranceles unilaterales, aunque dirigidos a sectores específicos, pueden generar disrupciones con efectos expansivos. La posibilidad de que se impongan nuevos impuestos a productos estratégicos en cualquier momento amenaza con romper eslabones clave de estas cadenas y, en consecuencia, afectar la competitividad regional.

La presión no se limita a lo económico. La constante actualización de criterios en los Acuerdos de Cumplimiento Específico (ACE) obliga a las empresas a adaptarse a normativas cambiantes con una velocidad que a veces supera sus capacidades operativas. Esto impone una carga creciente sobre las aduanas, en particular para la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de Estados Unidos (CBP) y sus contrapartes en México, que deben ejecutar la política comercial con recursos humanos limitados.

En este entorno, el factor humano se vuelve una variable crítica: el burnout de operadores logísticos, el aumento en errores de clasificación



o cumplimiento y la creciente exposición a ciberataques representan amenazas reales para la estabilidad del sistema.

En este contexto tenso, emerge un dilema estratégico para la región: ¿debe apostarse al nearshoring como estrategia compartida o competir entre sí para atraer inversión? La presión por reindustrializar Estados Unidos contrasta con su limitada disponibilidad de mano de obra y su alto costo energético.

México, aunque geográficamente privilegiado, enfrenta obstáculos internos como inseguridad, infraestructura desigual y apoyo institucional fragmentado.

Canadá, con una economía más diversificada y menor dependencia de manufactura intensiva, se ve obligado a posicionarse cuidadosamente sin romper la armonía trilateral. Las alianzas económicas existen, pero su fragilidad queda expuesta cuando los intereses nacionales inmediatos se imponen sobre la visión regional.

Un T-MEC fragmentado: la amenaza de la bilateralización

La arquitectura trilateral del T-MEC fue diseñada para consolidar una visión

regional integrada, con reglas comunes y compromisos compartidos. Sin embargo, esa lógica enfrenta hoy un riesgo creciente: la fragmentación del acuerdo a través de negociaciones bilaterales impulsadas desde Washington.

La retórica persistente del presidente Trump —y de otros actores políticos afines— sobre la supuesta ineficacia de los tratados multilaterales no es nueva. Su salida del TPP en 2017 y su insistencia en que los acuerdos bilaterales permiten mayores ventajas para Estados Unidos son antecedentes que no deben subestimarse. A medida que se acercan las elecciones presidenciales de 2026, ese discurso recobra fuerza, acompañado de declaraciones y filtraciones que apuntan a la posibilidad de renegociar el T-MEC de forma separada con México y Canadá.

Las dinámicas políticas internas en ambos países socios han generado respuestas distintas. Canadá ha mostrado una postura más firme, basada en su institucionalidad robusta, el respaldo parlamentario y una tradición de defensa activa de sus intereses internacionales. México, por su parte, ha optado por

una postura más prudente, marcada por el pragmatismo económico y una reconocida dependencia del mercado estadounidense.

Esta diferencia ha alimentado una narrativa —no siempre basada en hechos— que presenta a México como el eslabón débil de la trilogía, lo que, a su vez, puede ser aprovechado por actores que buscan dividir para negociar desde una posición de mayor fuerza.

La fragmentación del tratado no es un simple cambio de formato: representa un riesgo estratégico de alto costo. Si se impusieran marcos regulatorios distintos para cada relación bilateral, las empresas quedarían atrapadas entre normativas divergentes, multiplicando su carga administrativa y sus riesgos legales.

Las sinergias logísticas que hoy permiten eficiencia en manufactura,

transporte e innovación compartida se verían debilitadas, y la negociación conjunta —una de las principales fortalezas frente a actores externos como China o la Unión Europea— perdería peso. En términos reales, un T-MEC dividido no sólo implicaría más fricción, sino también menos capacidad de respuesta colectiva en un entorno internacional cada vez más competitivo.

La revisión del T-MEC en 2026: ¿oportunidad o riesgo?

El T-MEC establece un mecanismo formal de revisión sexenal que, según lo previsto, deberá activarse en 2026. Sin embargo, tanto las señales políticas como las dinámicas electorales en los tres países sugieren que este proceso podría adelantarse, ya sea de manera oficial o a través de presiones infor-

males para redefinir los términos del acuerdo antes de su fecha estipulada.

Más que una revisión técnica, lo que se avecina es un momento de redefinición estratégica para América del Norte. Lo que está en juego no es sólo la continuidad del tratado, sino la posibilidad de profundizar o debilitar el modelo de integración regional.

El proceso está inevitablemente condicionado por los calendarios electorales. En 2026, Estados Unidos celebrará elecciones presidenciales; México, una transición de gobierno que comenzará a configurarse desde mediados de 2024; y Canadá estará en el albor de su nuevo primer ministro.

Esta coincidencia temporal introduce incertidumbre sobre los liderazgos que participarán en la revisión y sobre las prioridades que guiarán las posturas de cada país. Además, existe una tensión latente entre los temas que formalmente están abiertos a revisión —como medio ambiente, energía, comercio digital o derechos laborales— y aquellos que podrían ser introducidos como moneda de cambio política, como migración o seguridad, aprovechando su alto valor simbólico en las campañas nacionales.

Ante este panorama, resulta fundamental anticiparse. La revisión del T-MEC no puede abordarse como un evento puntual ni como un trámite técnico. Requiere una estrategia coordinada, multidimensional y anticipatoria. Las cámaras empresariales, los centros académicos y los gobiernos subnacionales deben asumir un rol más activo en la generación de insumos, propuestas y escenarios posibles.

Es imprescindible evitar la improvisación y, sobre todo, no dejar el

“LA FRAGMENTACIÓN DEL TRATADO NO ES UN SIMPLE CAMBIO DE FORMATO: REPRESENTA UN RIESGO ESTRATÉGICO DE ALTO COSTO. SI SE IMPUSIERAN MARCOS REGULATORIOS DISTINTOS PARA CADA RELACIÓN BILATERAL, LAS EMPRESAS QUEDARÍAN ATRAPADAS ENTRE NORMATIVAS DIVERGENTES, MULTIPLICANDO SU CARGA ADMINISTRATIVA Y SUS RIESGOS LEGALES”.



terreno exclusivamente en manos de liderazgos políticos centrados en la rentabilidad electoral. La experiencia de la renegociación pasada demostró que la participación anticipada del sector privado puede incidir de manera significativa en los resultados. Esta vez, el margen de error es aún menor.

Entre el pragmatismo económico y la geopolítica emocional

Uno de los dilemas más profundos que enfrenta la integración de América del Norte es la tensión constante entre el pragmatismo económico que ha sustentado el comercio regional durante décadas y las pulsiones emocionales de la geopolítica contemporánea. La confianza, elemento central para el buen funcionamiento del T-MEC, no puede construirse únicamente desde la lógica de la dependencia estructural.

Al contrario, cuando la relación entre socios se basa en el temor a represalias o en la necesidad de adaptarse a decisiones unilaterales, el pacto deja de ser un proyecto común y se convierte en un equilibrio inestable, sostenido por la inercia más que por la convicción.

México se encuentra en una posición particularmente compleja. Su cercanía geográfica con Estados Unidos y su alto grado de integración económica son fortalezas innegables, pero también representan una fuente de vulnerabilidad. El reto es transformar esa dependencia en una interdependencia genuina, basada en reglas claras, mecanismos confiables y una visión compartida de futuro.

Esto último implica también asumir una postura más proactiva en los espacios de diplomacia económica, y no limitarse a una lógica reactiva o defensiva. En ese sentido, el modelo

del “Cuarto de Junto” durante la renegociación del T-MEC ofrece una referencia valiosa: la participación articulada del sector privado mexicano permitió incidir con firmeza, sin estridencias, en las decisiones de fondo. Esa diplomacia empresarial —silenciosa, pero efectiva— debe fortalecerse como herramienta clave para la estabilidad regional.

Las empresas multinacionales, por su parte, han demostrado tener un papel cada vez más importante como actores estabilizadores en tiempos de volatilidad. Su permanencia en la región depende de condiciones que trascienden el ciclo político: requieren certidumbre jurídica, costos logísticos competitivos y una narrativa coherente sobre el rumbo del tratado.

Por estas razones, el silencio estratégico —entendido como la inacción ante señales preocupantes— puede ser tan costoso como la confrontación abierta. Es tiempo de que el empresario regional reconozca su rol diplomático y asuma mayor responsabilidad en la defensa de un entorno propicio para el desarrollo económico compartido.

Conclusión: Pensar regional, actuar desde ahora

En un entorno internacional marcado por la incertidumbre, los actores subnacionales —municipios y estados fronterizos, zonas metropolitanas binacionales, autoridades portuarias y ferroviarias— han demostrado ser piezas clave para amortiguar los efectos de las tensiones comerciales.

Son ellos quienes responden primero ante una interrupción logística, quienes gestionan proyectos de infraestructura que facilitan la integración regional, y quienes pueden establecer canales de comunicación directa con contrapartes extranjeras

más allá del discurso federal.

La diplomacia subnacional, aunque aún poco reconocida formalmente, se está convirtiendo en un puente indispensable entre la narrativa nacionalista de los gobiernos y la realidad operativa que comparten las comunidades de frontera.

Esta capacidad de respuesta, sin embargo, no puede darse por sentada. La interdependencia regional que ha caracterizado al comercio norteamericano durante las últimas tres décadas es también su mayor vulnerabilidad. Una ruptura puntual —un arancel inesperado, una medida espejo, un fallo en los sistemas de cumplimiento— puede generar efectos dominó a lo largo de las cadenas de suministro, afectando industrias enteras y debilitando la competitividad colectiva.

Es precisamente por esto que resulta urgente articular protocolos de emergencia logística a nivel trinacional que vayan más allá de la cooperación aduanera y se adentren en esquemas de resiliencia compartida.

Lo que ocurra en la revisión del T-MEC será, sin duda, un punto de inflexión. Pero no marcará el fin de la historia. La integración regional no es una meta por alcanzar y luego archivar; es un proceso vivo, en disputa, que exige vigilancia constante, liderazgo informado y visión a largo plazo.

Finalmente, si América del Norte aspira a mantenerse como un bloque competitivo y relevante en la economía global, deberá actuar desde ahora, no sólo en defensa de lo que ha construido, sino en anticipación de los desafíos por venir.

La oportunidad existe. La pregunta es si seremos capaces de aprovecharla.



OPERACIÓN ADUANERA

EMPRESAS IMMEX

de Inversión Extranjera

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA: TIENE EL PROPÓSITO DE CREAR UN VINCULO DURADERO CON FINES ECONÓMICOS Y EMPRESARIALES DE LARGO PLAZO, POR PARTE DE UN INVERSIONISTA EXTRANJERO EN EL PAÍS RECEPTOR. WWW.GOB.MX EN EL PASO DE LOS AÑOS HA CREADO EMPRESAS, QUE GENERAN EMPLEOS, INCREMENTA EL DESARROLLO Y LA CAPTACIÓN DE DIVISAS, ESTIMULA LA COMPETENCIA E INCENTIVA TECNOLOGÍA PARA IMPULSAR LAS EXPORTACIONES HACIA OTROS PAÍSES... EL CUAL DE ACUERDO CON EL OBJETIVO DE ESTABLECER SU INVERSIÓN EN TERRITORIO NACIONAL HAN DESARROLLADO LA MODALIDAD IMMEX QUE TIENE SIGNIFICADO DE INDUSTRIA MANUFACTURERA, MAQUILADORA Y DE SERVICIOS DE EXPORTACIÓN.



E

En tanto la Industria IMMEX ha cambiado desde su creación en el año 2006 a la actualidad, en el que se le ofrecían por parte del gobierno de México a nivel federal, incentivos que atraían la inversión, que poco a poco se fueron obstaculizando haciendo modificaciones importantes a los beneficios que contaban, y al día de hoy ¿El inversionista se pregunta, El Immex sigue siendo factible para mi Inversión?

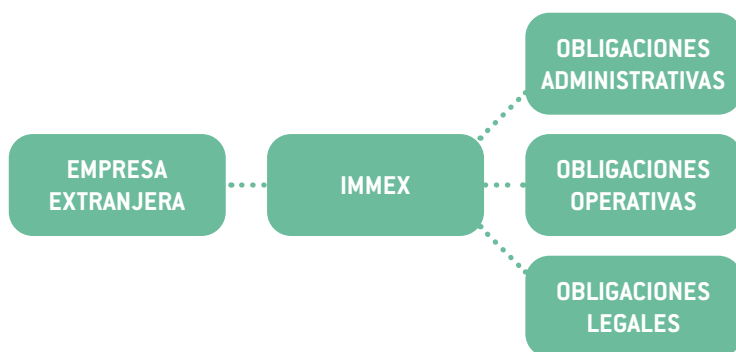
En este tema aunque se ha restado Importancia por los cambios Gubernamentales en todos los países, Invertir en una Empresa IMMEX sigue siendo factible y conveniente siempre que

el “*producto, bien o servicio*” sea aplicable para el tipo de empresa que se requiere abrir, desarrollar, incluso mejorar para importar o exportar.

Por lo que hoy debemos identificar, conocer su Mercado, para exponer, desarrollar los tipos de requisitos que aplican para su producto, bien o servicio.

Las etapas en Un mercado básico y un plan estratégico implican lo siguiente:

1. Tener el plan de inversión estratégica que forman políticas y cumplimientos mínimos esenciales: Vigilancia y desarrollo:



2. Identificación de Mercado producto y/o servicio: Etapa de desarrollo, origen, producción y Destino final
3. Logística / Incoterms que aplican al producto o insumo desde su importación hasta su exportación.

4. Obligaciones gubernamentales, municipales, estado, nacionales e internacionales de la Empresa Internacional ante la apertura de su programa IMMEX, Tiempos, cumplimientos, y riesgos identificados en un orden de aplicación ...



POR: LIC. GRICELDA HUESCA GÓMEZ

Experta Consultora dedicada a empresas Maquiladoras IMMEX.

Es Licenciada en Comercio Exterior por el Instituto de Ciencias y Estudios Superiores de México, cuenta con una amplia trayectoria en la industria IMMEX. Se especializa en logística, gestión de importaciones y exportaciones, así como en cumplimiento normativo en comercio exterior. Ha liderado proyectos estratégicos en empresas internacionales, destacándose en la implementación de sistemas de gestión de calidad, certificaciones como IVA/IEPS y CTPAT, y la optimización de operaciones aduaneras. Su experiencia incluye el desarrollo de procesos operativos, formación de equipos y cumplimiento de tratados internacionales como el T-MEC. Es reconocida por su enfoque en la eficiencia y cumplimiento legal en el comercio global.

5. Evaluaciones finales de cumplimiento (*Score card*) de seguimiento y vigilancia.

Consejos prácticos dentro de una idea del Inversionista extranjero:

Desarrollar el tema que involucra con sus:

- Revisar Anualmente los Acuerdos comerciales Cliente / Proveedor y Proveedor / Cliente (Que conlleva el cumplimiento y cómo hacerlo práctico, proactivo y con metodología de mitigaciones de riesgos de negocio)
- Realizar la identificación de posibles exposiciones durante cambios de precios, impuestos ante una decisión del país donde interviene la Importación o exportación del producto, caso 2025 ejemplo Guerras arancelarias de actos presidenciales.
- Establecer desde el acuerdo comercial las posibles cláusulas detectables a modo de prevención de cada empresa.
- Participar como método liderazgo de mantenerse informado en todo momento de los cambios posibles que puedan enfrentarse de acuerdo con el tipo de Inversión.
- Identificar los posibles riesgos que pueda tener la inversión por medio de la empresa, auditorías,

“INVERTIR EN UNA EMPRESA IMMEX SIGUE SIENDO FACTIBLE Y CONVENIENTE SIEMPRE QUE EL ‘PRODUCTO, BIEN O SERVICIO’ SEA APLICABLE PARA EL TIPO DE EMPRESA QUE SE REQUIERE ABRIR, DESARROLLAR, INCLUSO MEJORAR PARA IMPORTAR O EXPORTAR”



cambios arancelarios, permisos, restricciones no arancelarias, que pueda mitigar el riesgo y no ver afectado su resultado.

- Acciones de vigilancia y cumplimiento.

En la Inversión extranjera cuidando el tema de Flujo de efectivo, profit o ganancia de cada empresario, la logística es una parte importante que puede hacer que

una empresa tenga éxito o tenga un resultado negativo en su recuperación de la inversión, así como el factor de cumplimiento corporativo dentro de las obligaciones que adquiere en el país de la inversión como tal, ya que no solo es apertura, es también identificar todos los cumplimientos empresariales, legales, administrativos, morales, sociales y de cumplimiento para asegurar el éxito en su inversión.



La **Biblioteca Indispensable**
de todo **Importador**

ESTRATEGIAS PARA **IMPORTADORES**

VOLÚMENES I, II, III Y IV



Adquiere la
colección completa por

~~\$2,400.00~~

\$1,990.00

Libros en
formato PDF

- ✓ Análisis
- ✓ Opiniones
- ✓ Perspectivas
- ✓ Estrategias

De los expertos **más connotados** de México

¡Ahora en 4 tomos!



Adquiérellos ahora en:
www.cencomex.com/editorial-cencomex
o vía whatsapp al 222 735 0518 | 222 926 8469
tel. 222 129 7080





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



Te ofrece

+ DE
500 horas
DE CAPACITACIÓN DE
COMERCIO EXTERIOR

LOS MEJORES
ESPECIALISTAS
DE MÉXICO EN COMERCIO
EXTERIOR Y ADUANAS

ACCEDER A TODO
EL CONTENIDO

PLAN Anual \$5,000.00 + IVA **OPCIÓN Mensual \$499.00 + IVA**

Incluye: Acceso a más de 500 horas de videos de capacitación en Comercio Exterior, Logística y Aduanas + Contenido nuevo cada mes + Acceso sin costo a eventos on-line exclusivos + Material descargable + Promociones especiales + Descuento en cursos CENCOMEX presenciales.

Actualízate y conoce nuestra plataforma en www.CENCOMEX.COM

MÁS INFORMACIÓN: ✉ ana.rojas@estrategiaaduanera.mx

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



ESCANEA AQUÍ