

REINO ADUANERO

"Comprometidos con la Comunidad Aduanera"

—PRINCIPALES— ASESORES FISCALES

\$990.00



CURSO ONLINE
30 y 31 de octubre, 2026

OEA C-TPAT: Inteligencia Artificial Aplicada al Proceso de Implementación y Mantenimiento de los Programas de Seguridad

TEMARIO

+Inteligencia Artificial IA Aplicada al Proceso de Implementación y Mantenimiento de los Programas de Seguridad OEA, C-TPAT, ISPS y la Norma ISO28001

- Elementos Clave Para la Optimización de los Procesos a Través Herramientas de IA
- Diseño de sus Programas de Seguridad con Todos los Actores de la Cadena de Suministro
- Gestión de Riesgos y Seguridad en Cadena de Suministro

+OEA como Excluyente de Responsabilidad Penal

+Administración Impecable del Programa Operador Económico Autorizado OEA. Controles de Seguridad (por Subestándar) Programa OEA:

- Planeación de la Seguridad en la Cadena de Suministros
- Seguridad Física
- Controles de Acceso Físico
- Socios Comerciales
- Seguridad de Procesos
- Gestión Aduanera
- Seguridad de los Vehículos de Carga, Contenedores, Carros de Tren, Remolques y/o Semirremolques
- Verificación de Antecedentes Laborales
- Seguridad de la Información y Documentación
- Capacitación en Seguridad y Concientización
- Manejo e Investigación de Incidentes

+Programa de Seguridad CTPAT

- Criterios Mínimos de Seguridad (actualización de los 12 apartados)
- Actualización CTPAT
- MSC Módulo 1: Seguridad Corporativa (La Inspección CTPAT de 17 puntos con nuevos requisitos)
- MSC Módulo 2: Seguridad del Transporte
- MSC Módulo 3: Seguridad Física y de Personas
- Metodología Análisis de Riesgos 5 Steps (CTPAT)
- Inspección de Unidad de Transporte, Mecanismos de Cierre y Sellos de Seguridad (VTTT) Ejemplo
- Ejemplo Situaciones Reales en Compañías (Simulacros)
- Conclusiones y Dudas

+Certificación OEA Operador Económico Autorizado

- Actualización OEA
- OEA en la actualidad
- Requisitos OEA
- Obligaciones OEA
- Causales de Requerimiento
- Motivos de Cancelación
- ¿Como Atender una Visita OEA Inicial o de Cumplimiento?
- Mantenimiento de la Certificación OEA: Mejores Prácticas

+Mejores Prácticas de Seguridad en la Cadena de Suministro

+Mantenimiento y Mejora Continua del Sistema de Cumplimiento

+Gestión de Asociados de Negocios

“Los Protagonistas del Comercio Exterior y Líderes de Capacitación del País”

EXPOSITORES



Mtro. Carlos Eduardo Farfán,
Presidente Ejecutivo Asociación de Empresas Seguras y Vicepresidente para las Américas de la IFAEO



Siboney Medina,
Líder en Certificaciones Oea Ctpat en Audico



Tessy Nuñez,
Gerente de Operaciones en COMCE



Mtro. Christian Alejandro Cantú González,
Director de Operaciones de COMCE Noreste



Elsa Muñoz,
Gerente de Aduanas para AliExpress, México



Mtro. Antonio Barragán,
Director de INTRADE Smart Law Firm

CARACTERÍSTICAS

- 30 y 31 de octubre, 2026
- Zoom en vivo y grabado (por si te lo perdiste en vivo lo puedes ver repetido durante 8 semanas)
- Con sección para preguntas y respuestas
- Horario en vivo 9 a 2
- Material digital*
- Constancia Digital por Participación
- 10 horas de duración (5 horas por día)

CONTACTO

Si tiene alguna duda, estamos para servirle
📞 222 335 5117 / ✉ info@reinoaduanero.mx

MEDIOS DE PAGO

Transferencia y depósito bancario. Depósito en Oxxo.
Con tarjeta de crédito y débito.



06	Cuando el Problema No Es el IVA, Sino Cómo Documentarlo , Fernando Lesprón, Socio de Impuestos Corporativos de KPMG México
08	Nuevo Orden Económico Internacional y la Región de Norteamérica , Mtro. Luis Alberto Quiroz Martínez, Fue Administrador Central de Auditoría de Operaciones de Comercio Exterior
10	Del Cumplimiento Formal a la Fiscalización Inteligente: Retos y Estrategias para los Contribuyentes , Mtra. Yessica Frías Ramírez, Socia y Directora Legal de la Firma INTEGRATAX
12	Las Prestaciones Sociales Exentas y su Efecto Económico en el Impuesto Sobre la Renta , Mtro. Manuel Toledo Espinosa, Socio de Impuestos y Servicios Legales en PROACTIVE Tax & Legal
14	Evolución y Sofisticación de la Facultad de Gestión de Restricción Temporal de Certificados de Sello Digital para la Expedición del CFDI , C.P.C. Andrés Villalpando Fonseca, Socio Director de Acápite
16	Razón de Negocios: un Elemento Estratégico Para la Toma de Decisiones Empresariales , Jesús Castillo, Socio Líder de Impuestos Corporativos en las oficinas Guadalajara, Culiacán y Hermosillo de KPMG México
18	Problemática Actual del Libre Comercio , Dr. Carlos Espinosa Berecochea, Fue Presidente de la Academia Mexicana de Derecho Fiscal, y Actual Director de Posgrados de la Facultad de Derecho en la Universidad Panamericana
20	Más Allá de los Impuestos: el Verdadero Valor del Asesor Fiscal , Mtro. Jesús I. Villarruel Valencia, Socio del Área Fiscal de Tradelink Strategies
22	Maquiladoras en Transición: Implicaciones en Precios de Transferencia Tras la Eliminación del APA , Federico Solórzano, Socio de Impuestos Corporativos en las Oficinas Tijuana y Mexicali de KPMG México
24	Compliance Tributario , Metadatos y Materialidad Digital: Nuevos Paradigmas de la Fiscalización Fiscal en México, Mtro. Raúl Melgar Díaz, Socio Director Jurídico de MD Consultores en Negocios

CURSO ONLINE
Modalidad E-Learning

www.reinoaduanero.mx

Actualización Aduanera y Pedimento Aduanal

TEMARIO

- Obligaciones de los Importadores, Exportadores y Agentes Aduanales
- Manifestación de Valor en la Práctica
- Trazabilidad, Materialidad y Legalidad de las Operaciones de Comercio Exterior
- Expediente Electrónico en Facultades de Comprobación
- Más Allá de la Reforma: Riesgos del Expediente Electrónico
- Análisis del Anexo 22 para el Llenado de Pedimentos
- Cumplimiento y Atención de Observaciones del SAT para Empresas IMMEX / IVA-IEPS
- Correcto Llenado del Pedimento Aduanal
- Pedimento Aduanal
- Fundamento Legal del Pedimento
- Estructura Técnica del Pedimento
- Datos Declarados en Pedimento
- Documentación Vinculada al Pedimento
- Inconsistencias y Errores en Pedimentos
- Infracciones y Sanciones
- Control Operativo del Pedimento
- Regímenes Aduaneros: Adecuado Manejo, Alcance, y Prevención de Infracciones
- Correcta Aplicación de los Regímenes Aduaneros, Acorde con la Nueva Trazabilidad y Materialidad Aduanera
- Requisitos y Procedimiento de los Regímenes Aduaneros: Ventajas y Cumplimiento
- Regímenes Definitivos
- Regímenes Temporales y de Perfeccionamiento
- Depósito Fiscal y Tránsito de Mercancías
- Elaboración, Transformación o Reparación en Recinto Fiscalizado

“LOS PROTAGONISTAS DEL COMERCIO EXTERIOR Y LÍDERES DE CAPACITACIÓN DEL PAÍS”

EXPOSITORES

 Mtro. Juan José Morán Niembro, Gerente de Global Trade en Ernst & Young	 Mtro. David Rangel Gómez, Coordinador de Desarrollo de Negocios en Consorcio Logístico Integral	 Arturo Delgado Navarro, Coordinador de Gestoría en AudiCo Comercio Exterior
 Mtra. Magdalena Macías Ríos, Socia Directora de AYCE Consultores	 Krystell Pujol, Socia Directora Jurídico en AP Consultores Legales	 Ivette Mercado, Gerente de Comercio Exterior en MNP Consultores
 Dr. Isidoro Juárez Gómez, Especialista en Comercio Exterior		

CARACTERÍSTICAS

- Modalidad E-Learning
- Clases Pre Grabadas
- Acceso Inmediato
- Plataforma Reino Aduanero
- Constancia Digital por Participación
- Material digital
- Acceso durante 8 semanas
- En el horario que tu elijas

CONTACTO

Si tiene alguna duda, estamos para servirle
☎ 222 335 5117 / ✉ info@reinoaduanero.mx

MEDIOS DE PAGO

Transferencia y depósito bancario. Depósito en Oxxo.
Con tarjeta de crédito y débito.



ARTÍCULOS

28 | **Análisis y Perspectivas de la Inversión Extranjera en México**, Dr. Hadar Moreno Valdez, Catedrático de la UNAM, Asesor y Litigante en Temas Fiscales y de Comercio Exterior

- La Cifra Más Alta Observada en un Ejercicio Anual
- Comportamiento de los Tipos de Inversión
- Evolución de la Inversión
- Industria Manufacturera: Principal Motor
- Claves Estratégicas Para Incrementar la Inversión

36 | **Perspectiva Histórica de la Figura del Agente Aduanal**, Mtra. Natalia Beza-nilla, Directora de la Firma BEZT INTL

- Antecedentes Históricos
- Figura del Apoderado Aduanal
- Posibilidad de los Importadores / Exportadores de Tramitar de Forma Directa sus Operaciones
- Certificaciones y Normas Aplicables a los Agentes Aduanales
- Cambios Sustanciales en la Reforma
- Obligaciones del Agente Aduanal
- Causales de Suspensión y Cancelación

44 | **Retos de la Ventanilla Única de Trámites de Comercio Exterior**, Mtro. Ro-berito Martínez Gasca, Especialista en Comercio Exterior

- Elementos Fundamentales Para la Operación de una Ventanilla Única
- VUTCE y el Expediente Único de Comercio Exterior
- Fallas en los Proyectos de Digitalización
- A Detalle: Ventanilla Única de Trámites de Comercio Exterior

50 | **Comité de Comercio Exterior en Cámaras Empresariales**, Carlos Verdugo, Trade & Customs Compliance Lead en Molex

- ¿Qué es Realmente un Comité de Comercio Exterior?
- Exigencias de la Reforma Aduanera
- Modelo Operativo: Cómo se Estructura
- El Compliance Aduanero no se Resuelve Solo

54 | **Gestión de Proyectos Para la Modernización Aduanera: de la Metodolo-gía a la Ejecución**, Dra. Irais Maria Arenas Ita, Investigadora en Negocios In-ternacionales

- Cuando la Modernización Aduanera se Trata Como “solo TI”
- Metodología Aplicada a un Caso Real: la Firma Incremental de Entregables
- Gestión de Interesados Múltiples en Sistemas Interdependientes
- Capacidad de Equipo y Estimación: Planear Sin Sobre Prometer
- Lecciones Para Instituciones Públicas que Modernizan Procesos Aduaneros

60 | **Nuevo Criterio de Congruencia en las Renovaciones CIVA: una Adverten-cia para las Empresas IMMEX**, Brianda Paula Ramírez Cordero, Abogada Es-pecialista en Comercio Exterior y Aduanas

- El Marco Normativo Vigente: la Regla 7.2.1 Fracción X, la Obligación del Aviso de Fracciones Arancelarias
- Criterio de Congruencia: ¿Qué Está Ocurrendo con las Renovaciones?
- Implicaciones Prácticas: el Riesgo que Muchas Empresas no han Dimensionado
- Análisis Crítico: ¿Dónde Queda la Seguridad Jurídica?
- Recomendaciones Prácticas: lo que Podemos Hacer Hoy

Reino Aduanero, “Comprometidos con la Comunidad Aduanera y el Comercio Exterior Mexicano”. Revista Digital. Año 7 Número 20. Tercer Cuatrimestre. Los textos y publicaciones son responsabilidad exclusiva de sus autores y no necesariamente reflejan la postura editorial de Reino Aduanero. La publicidad es propiedad y responsabilidad de los anunciantes. Editor responsable Salvatore G. Oviedo. Diseño a cargo de Carlos Toriz. Contaduría Fresvinda Rojas. Web Master José Bernardo. Departamento Legal Fernando Juárez. Finanzas Mariana Galeazzi. Imágenes de archivo, y proporcionadas por los autores. Está prohibida la reproducción total o parcial del contenido de Reino Aduanero sin previa autorización. Para mayores detalles ingresar a <https://reinoaduanero.mx/> o contactar 2223355117 info@reinoaduanero.mx

CUANDO EL PROBLEMA NO ES EL IVA, SINO CÓMO DOCUMENTARLO



Fernando Lesprón,
Socio de Impuestos Corporativos de
KPMG México*

Hablar del impuesto al valor agregado (IVA) suele percibirse como un tema técnico, complejo y aparentemente reservado para especialistas; sin embargo, en la práctica, muchas de sus complicaciones no comienzan en la ley ni en una operación necesariamente incorrecta, sino en algo mucho más cotidiano: la manera en que una operación se registra, factura y documenta.

En materia de IVA, no siempre basta con que una transacción sea válida desde el punto de vista comercial; también debe estar bien explicada, correctamente soportada y presentada de forma consistente ante la autoridad tributaria. De lo contrario, una operación legítima puede terminar siendo cuestionada, con consecuencias que van desde el rechazo de una devolución hasta la determinación de un impuesto adicional a cargo del contribuyente.

En los últimos años, las revisiones de la autoridad fiscal en México se han vuelto cada vez más estrictas, lo que ha generado observaciones, ajustes y controversias que, en muchos casos, podrían evitarse con una mayor claridad en los contratos, las facturas y la documentación de soporte. Una operación mal registrada puede producir, en la práctica, el mismo efecto que una mal estructurada, lo que representa un tema relevante no solo para la función Fiscal, sino también para las áreas Comercial, Legal y Administrativa.

Un ejemplo muy claro es el arrendamiento con cobro de electricidad, pues en muchos contratos, además de la renta, el costo del consumo de energía se traslada a quien ocupa el inmueble. A simple vista, parece razonable cobrarlo por separado como un reembolso; después de todo, se trata de un gasto real y fácilmente identificable. No obstante, esta práctica común puede transformarse en un problema fiscal.

Si este cobro se presenta como un concepto independiente, la autoridad tributaria puede cuestionar su tratamiento y observar el IVA trasladado, ya que lo relevante no es solo el fondo económico de la operación, sino la manera en que se integra a la relación contractual principal. Si el consumo de electricidad forma parte

de las condiciones del arrendamiento, conviene integrarlo como parte de la contraprestación total. En otras palabras, el conflicto no surge necesariamente por cobrar ese monto, sino por su descripción y facturación.

La enseñanza es sencilla, pero muy útil: en temas fiscales, el lenguaje importa, desde cómo se nombra un concepto y se presenta en la factura hasta cómo se refleja en el contrato. Lo que para una empresa puede parecer un detalle administrativo menor, para la autoridad tributaria puede convertirse en el elemento central para aceptar o rechazar una operación, lo que invita a dejar de ver la documentación como una formalidad secundaria.

Algo parecido ocurre con el transporte internacional de mercancías. Cuando un servicio inicia en México y concluye en otro país, podría pensarse que su tratamiento fiscal es relativamente claro, aplicando una tasa de 0% de IVA. Sin embargo, la realidad se complica cuando el traslado se divide en varias etapas, en las que participan distintos transportistas o se emiten comprobantes separados por tramos del recorrido. En esos casos, la autoridad tributaria puede cuestionar si realmente se está documentando un servicio internacional en su conjunto o solo una parte aislada.

Aquí el problema de fondo es práctico: cuando una operación se fragmenta en la documentación, esto se replica en su interpretación fiscal.



EN MATERIA DE IVA, NO SIEMPRE BASTA CON QUE UNA TRANSACCIÓN SEA VÁLIDA DESDE EL PUNTO DE VISTA COMERCIAL; TAMBIÉN DEBE ESTAR BIEN EXPLICADA, CORRECTAMENTE SOPORTADA Y PRESENTADA DE FORMA CONSISTENTE ANTE LA AUTORIDAD TRIBUTARIA”



AQUÍ EL PROBLEMA DE FONDO ES PRÁCTICO: CUANDO UNA OPERACIÓN SE FRAGMENTA EN LA DOCUMENTACIÓN, ESTO SE REPLICA EN SU INTERPRETACIÓN FISCAL”

Si una empresa asume la responsabilidad total de llevar la mercancía hasta su destino final en el extranjero, esto debe asentarse en todos los registros. Si no ocurre así, la autoridad puede enfocarse en una sola etapa del servicio y llegar a una conclusión distinta a la que sostiene el contribuyente.

Este ejemplo pone sobre la mesa una realidad incómoda, pero frecuente. Si bien las compañías tienen pleno conocimiento de los servicios que prestan, no siempre se aseguran de registrarlos con precisión en su expediente documental y, al momento de una revisión, lo que era considerado evidente quizá no lo sea del todo para la autoridad. Así, la discusión deja de girar únicamente en torno a la operación y se centra en la evidencia disponible para demostrarla.

Por su parte, los servicios vinculados con la exportación confirman esta idea, pues en el entorno empresarial existe la creencia de que, si el cliente está en el extranjero o si el servicio se relaciona con exportaciones, se aplica automáticamente la tasa de 0%. No obstante, la realidad fiscal es más exigente: no basta con que la operación tenga una conexión internacional o genere un beneficio económico fuera de México, ya que la autoridad revisa si realmente se cumplen los requisitos legales y documentales para aplicar ese tratamiento.

En este punto, no debe pasarse por alto que, en ciertos casos (particularmente para sociedades

mercantiles que prestan servicios vinculados con la exportación), puede ser necesario formar parte de un programa IMMEX (Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación) en la modalidad de servicios.

Lo anterior es especialmente importante porque muchas empresas asumen que, por el simple hecho de prestar servicios a un residente en el extranjero, ya pueden aplicar la tasa de 0%, cuando en realidad deben verificar si su actividad encuadra en los supuestos aplicables y, de ser necesario, cumplir con requisitos adicionales, como la obtención del programa correspondiente. Ignorar este punto puede traducirse en devoluciones rechazadas, saldos a favor disminuidos o ajustes fiscales relevantes.

Este tema evidencia el error común de asumir que la lógica comercial equivale a la fiscal. Aunque para la compañía puede ser evidente que trabaja para el exterior o que forma parte de una cadena de exportación, la autoridad fiscal exige evidencia documental concreta, consistencia entre contratos, facturas y pagos, así como el cumplimiento de las condiciones legales correspondientes. Cuando dicho soporte no existe o es insuficiente, el riesgo es inmediato.

Sin duda, el cumplimiento fiscal no puede verse como una responsabilidad exclusiva del área contable o de la asesoría externa, sino que también depende de quienes negocian contratos, diseñan la operación, autorizan condiciones

comerciales y emiten comprobantes. Si cada uno de estos equipos no trabaja en la misma sintonía, las inconsistencias son casi inevitables y terminan reflejándose en materia de IVA, con costos en dinero, tiempo y tranquilidad.

La mejor recomendación no es realizar un trabajo más técnico, sino más ordenado: revisar cómo se documentan las operaciones, confirmar que la factura refleje correctamente la transacción y verificar desde el inicio si se cumplen los requisitos para aplicar determinada tasa de IVA. Aunque la prevención puede parecer meramente administrativa, en realidad es una forma concreta de proteger el negocio.

En conclusión, muchos de los problemas con el IVA no están en la operación misma, sino en la forma en que se deja por escrito. Los casos de arrendamiento, transporte internacional y servicios vinculados con la exportación (incluido el posible requisito de contar con un IMMEX de servicios), muestran que una operación válida puede complicarse seriamente si su documentación no es clara, completa y consistente.

En otras palabras, más que ver el IVA como un tema lejano y exclusivamente técnico, conviene entenderlo también como un asunto de orden, claridad y prevención. A veces, cumplir mejor no exige hacer algo más sofisticado, sino algo mucho más simple y decisivo.

*Nota: las ideas y opiniones expresadas en este escrito son de quienes firman el artículo y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG México.



EN CONCLUSIÓN, MUCHOS DE LOS PROBLEMAS CON EL IVA NO ESTÁN EN LA OPERACIÓN MISMA, SINO EN LA FORMA EN QUE SE DEJA POR ESCRITO”

La reciente visita del presidente Donald Trump a China pareció, además de inesperada, fuera del protocolo diplomático convencional. El haberse hecho acompañar de un poderoso grupo de empresarios estadounidenses como Elon Musk (Tesla), Jensen Huang (Nvidia), Tim Cook (Apple), así como de representantes de grandes corporaciones tecnológicas, entre otros integrantes de la denominada “Comitiva del trillón”, dejó entrever que más allá de un encuentro político, se trató de una reunión con fuertes implicaciones económicas y estratégicas.

Sin embargo, más allá de los pocos resultados concretos en la relación bilateral de ambos colosos, el verdadero objetivo parecía ser estabilizar la relación entre las dos principales potencias económicas del mundo. En esencia, temas como Irán y Taiwán fueron piezas del tablero geopolítico utilizadas o reservadas según las estrategias de cada nación. Lo que se observó en esa cumbre es uno de los acontecimientos más relevantes de los tiempos modernos: la disputa por el futuro del nuevo orden económico y político internacional.

Para muchos especialistas en relaciones internacionales, el encuentro entre ambos mandatarios reflejó lo que hoy representa cada país. Por un lado, China: una nación milenaria, con cultura ancestral, potencia industrial, mercado con enorme capacidad de consumo y creciente poder militar. Pero quizá, lo más relevante es que actualmente posee empresas capaces de competir directamente con grandes corporaciones estadounidenses en sectores estratégicos del mercado global, como BYD frente a Tesla, TikTok frente a Meta, Alibaba frente a Amazon y Baidu frente a Google.

Por otro lado, Estados Unidos, bajo el liderazgo de Trump, continúa ejerciendo su papel histórico de potencia hegemónica y “sheriff global”, utilizando los aranceles como mecanismo de presión económica y política para obtener ventajas estratégicas en distintas regiones del mundo. El combate al terrorismo, la influencia en Medio Oriente, la guerra entre Rusia y Ucrania y la competencia tecnológica con China forman parte de una estrategia integral de reposicionamiento global.

NUEVO ORDEN ECONÓMICO INTERNACIONAL Y LA REGIÓN DE NORTEAMÉRICA



Mtro. Luis Alberto Quiroz Martínez,
Fue Administrador Central de Auditoría de Operaciones de Comercio Exterior

Mientras tanto, China mantiene una postura más cautelosa y estratégica. A través de fuertes vínculos comerciales y financieros con decenas de países, ha consolidado proyectos de alcance global como la Iniciativa de la Franja y la Ruta (Belt and Road Initiative), impulsada por el presidente Xi Jinping desde 2013. Este proyecto busca desarrollar nuevas rutas comerciales mediante inversiones en infraestructura, carreteras, puertos y vías férreas que conecten Asia, Europa y otras regiones, configurando una especie de Ruta de la Seda moderna.

Asimismo, esta reunión entre ambas potencias representa para diversos especialistas una imagen clara de la llamada “trampa de Tucídides” del siglo XXI, donde una potencia emergente —China— amenaza con desplazar a la potencia dominante —Estados Unidos—. Ante ello, Estados Unidos ha reaccionado con mayor atención hacia su rival, endureciendo sus políticas comerciales, tecnológicas y arancelarias. China, por su parte, busca consolidarse como un actor geopolítico estabilizador y defensor del libre comercio frente al creciente proteccionismo estadounidense.

Pero dentro de este tablero de tácticas, intereses y medición de fuerzas, surge una pregunta fundamental: ¿qué posición ocupa México dentro de la región económica de Norteamérica y cuál debe ser su relación con China?

“
LO QUE SE OBSERVÓ EN ESA CUMBRE ES UNO DE LOS ACONTECIMIENTOS MÁS RELEVANTES DE LOS TIEMPOS MODERNOS: LA DISPUTA POR EL FUTURO DEL NUEVO ORDEN ECONÓMICO Y POLÍTICO INTERNACIONAL”

“

ESTE PROYECTO BUSCA DESARROLLAR NUEVAS RUTAS COMERCIALES MEDIANTE INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA, CARRETERAS, PUERTOS Y VÍAS FÉRREAS QUE CONECTEN ASIA, EUROPA Y OTRAS REGIONES, CONFIGURANDO UNA ESPECIE DE RUTA DE LA SEDA MODERNA”

Aunque pueda parecer reiterativo, la integración económica de Norteamérica sigue siendo para México su principal oportunidad de crecimiento. La integración de cadenas productivas con Estados Unidos y Canadá ha permitido que nuestro país se consolide como una potencia exportadora generadora de empleos, inversión y desarrollo industrial.

No obstante, la dinámica comercial detonada por la estrategia de Trump a partir del llamado “día de la liberación”, el 2 de abril de 2025, y el incremento de aranceles a las importaciones en Estados Unidos, obliga al Gobierno mexicano a diseñar una estrategia cuidadosa, probada y consensuada con todos los sectores involucrados. México debe reconocer qué condiciones legales, económicas y comerciales le permitieron convertirse en una economía exportadora competitiva y fortalecer aquellos elementos que otorguen certeza jurídica y confianza a las inversiones.

En esta coyuntura también se aproxima la revisión del T-MEC conforme a su artículo 34.7, conocido como Sunset Clause, mecanismo que en el sexto aniversario del tratado, permite evaluar su funcionamiento y decidir su continuidad por un periodo adicional de 16 años.

En mi opinión, las próximas rondas de negociación girarán principalmente sobre dos pilares. El primero será el fortalecimiento de las reglas de origen y el control regional de las cadenas de

suministro. Estados Unidos buscará garantizar que la inversión extranjera que llegue a Norteamérica cumpla con nuevas condiciones de producción, contenido regional y abastecimiento para sus industrias estratégicas.

Lo anterior permitirá a Estados Unidos fortalecer sectores prioritarios como el automotriz, siderúrgico, agroalimentario, químico, aeroespacial y tecnológico, promoviendo además la sustitución de proveeduría asiática por nuevos proveedores regionales establecidos en Norteamérica.

Por ello, las reglas de origen cobrarán una relevancia fundamental. Las materias primas, partes, componentes y productos terminados deberán cumplir requisitos más estrictos para garantizar que efectivamente sean producidos dentro de la región y así acceder a los beneficios comerciales del tratado.

El segundo pilar, y quizá uno de los más sensibles para México, será la certeza jurídica para las inversiones. La reforma al Poder Judicial mexicano, que plantea la elección popular de jueces y magistrados, ha generado preocupación entre inversionistas y socios comerciales de Estados Unidos y Canadá, quienes consideran que podría comprometer la independencia judicial.

El capítulo 29 del T-MEC establece que las leyes, regulaciones y procedimientos comerciales de los tres países deben ser transparentes, justos

y accesibles para los operadores económicos. Asimismo, exige tribunales imparciales e independientes para la resolución de controversias en materia comercial, laboral y de inversión.

En este contexto, diversos sectores políticos y empresariales estadounidenses consideran que el fortalecimiento del Estado de derecho y la estabilidad institucional serán temas centrales en la revisión del tratado. Incluso existe preocupación de que posibles controversias en materia de inversión puedan derivar en mecanismos de solución de controversias o medidas comerciales que afecten exportaciones mexicanas.

En conclusión, México ocupa una posición compleja pero privilegiada dentro de la disputa entre las dos principales potencias del mundo. La reconfiguración del nuevo orden económico internacional representa riesgos importantes, pero también oportunidades históricas para fortalecer nuestra integración regional, atraer inversiones y consolidar nuevas cadenas productivas. Hoy México depende de Asia principalmente de productos de China y Taiwán, en las importaciones de abastos para consumo y producción a México en un 44.3% (1). El gran desafío será tomar decisiones estratégicas que permitan aprovechar esta coyuntura sin perder competitividad, estabilidad jurídica y capacidad de crecimiento en el largo plazo.

(1) <https://www.puntoporpunto.com/reportajes-2/reportajes-en-punto/mexico-depende-de-asia-china-y-taiwan-concentran-44-3-de-la-proveeduria-que-importa-el-pais/>

“

MÉXICO OCUPA UNA POSICIÓN COMPLEJA PERO PRIVILEGIADA DENTRO DE LA DISPUTA ENTRE LAS DOS PRINCIPALES POTENCIAS DEL MUNDO”

DEL CUMPLIMIENTO FORMAL A LA FISCALIZACIÓN INTELIGENTE: RETOS Y ESTRATEGIAS PARA LOS CONTRIBUYENTES



Mtra. Yessica Frias Ramírez,
Socia y Directora Legal de la Firma INTE-GRATAX

Durante los últimos años, el sistema tributario mexicano ha experimentado una transformación significativa impulsada por el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas del Servicio de Administración Tributaria (SAT). Lo que anteriormente se caracterizaba por auditorías tradicionales y revisiones documentales extensas, hoy se ha convertido en un modelo de fiscalización basado en el análisis masivo de datos, la identificación de riesgos y la supervisión permanente del cumplimiento fiscal.

Para los especialistas en materia tributaria, resulta evidente que la autoridad fiscal ha evolucionado hacia un esquema donde la información se convierte en la principal herramienta de control.

Actualmente, el SAT cuenta con acceso a una gran cantidad de datos derivados de los Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI), declaraciones fiscales, contabilidad electrónica, operaciones de comercio exterior, información financiera y diversos mecanismos de intercambio de información nacional e internacional. Esta realidad permite a la autoridad detectar inconsistencias y seleccionar contribuyentes para revisión con un grado de precisión cada vez mayor.

En este contexto, la fiscalización moderna ya no responde únicamente a procesos aleatorios o

revisiones generalizadas. Por el contrario, las facultades de comprobación se ejercen con base en modelos de riesgo que identifican comportamientos atípicos, diferencias entre información declarada y facturada, márgenes de utilidad fuera de parámetros sectoriales o patrones que pudieran sugerir incumplimientos fiscales.

Uno de los aspectos más relevantes de esta nueva etapa consiste en el cambio de enfoque de la autoridad respecto de las operaciones de los contribuyentes. Durante muchos años, la discusión fiscal se centró principalmente en el cumplimiento de requisitos formales; sin embargo, actualmente el SAT ha trasladado su atención hacia la sustancia económica de las operaciones.

Lo anterior implica que la sola existencia de contratos, facturas o comprobantes de pago ya no resulta suficiente para acreditar la procedencia de una deducción o de un acreditamiento.

La autoridad exige cada vez con mayor frecuencia evidencia que demuestre la materialidad de las operaciones, la efectiva prestación de servicios, la entrega real de bienes, la capacidad operativa de los proveedores y la existencia de una razón de negocios que justifique la transacción realizada.

Esta tendencia ha generado un cambio importante en la forma en que las empresas deben documentar sus actividades. Hoy resulta indis-

**“
RESULTA EVIDENTE
QUE LA AUTORIDAD
FISCAL HA
EVOLUCIONADO
HACIA UN
ESQUEMA DONDE
LA INFORMACIÓN
SE CONVIERTE
EN LA PRINCIPAL
HERRAMIENTA DE
CONTROL”**



LAS CONSECUENCIAS DERIVADAS DE ESTE ENTORNO PUEDEN SER SIGNIFICATIVAS PARA LOS CONTRIBUYENTES, COMO LA DETERMINACIÓN DE CRÉDITOS FISCALES, RESTRICCIÓN TEMPORAL O CANCELACIÓN DE CERTIFICADOS DE SELLOS DIGITALES, OPINIÓN DE CUMPLIMIENTO NEGATIVA”

pensable contar con expedientes integrales que incluyan evidencia comercial, financiera y operativa capaz de demostrar que las operaciones tuvieron una existencia real y produjeron efectos económicos concretos.

Asimismo, existen sectores que continúan siendo objeto de especial atención por parte de la autoridad fiscal debido a su relevancia económica o a los riesgos que históricamente han representado para la recaudación. Entre ellos destacan el comercio exterior, la industria manufacturera, la construcción, los servicios especializados, las plataformas digitales y las operaciones internacionales.

Las consecuencias derivadas de este entorno pueden ser significativas para los contribuyentes, como la determinación de créditos fiscales, restricción temporal o cancelación de certificados de sellos digitales, opinión de cumplimiento NEGATIVA, negativa o retraso en la devolución de saldos a favor, posibles consecuencias penales, entre otros, lo que pueden representar impactos económicos relevantes para las organizaciones.

Por otra parte, las solicitudes de devolución, particularmente en materia de IVA, enfrentan procesos de revisión cada vez más exhaustivos. La autoridad suele requerir contratos, estados de cuenta, papeles de trabajo, evidencia de entrega de bienes o prestación de servicios, documentación corporativa de proveedores y

cualquier otro elemento que permita verificar la procedencia del saldo a favor solicitado.

En este escenario, la estrategia tradicional consistente en reaccionar una vez iniciada la auditoría ha perdido efectividad. La experiencia demuestra que la mejor defensa frente a la fiscalización actual radica en la prevención y en la gestión anticipada de riesgos.

Por ello, resulta recomendable que las empresas implementen programas de auditoría preventiva orientados a identificar posibles contingencias antes de que sean detectadas por la autoridad.

Estas revisiones deben abarcar aspectos como deducciones relevantes, acreditamientos de IVA, operaciones con partes relacionadas, cumplimiento de obligaciones de retención, consistencia entre CFDI y declaraciones, así como la correcta integración de expedientes documentales.

De igual manera, la evaluación periódica de proveedores y clientes se ha convertido en una práctica indispensable. Verificar su situación fiscal, capacidad operativa y cumplimiento de obligaciones permite reducir riesgos asociados con operaciones que posteriormente puedan ser cuestionadas por la autoridad.

La estrategia que marcará la diferencia
Más allá del cumplimiento ordinario de las obli-

gaciones fiscales, las empresas deben adoptar una visión estratégica de la gestión tributaria. Actualmente, la pregunta ya no es si una empresa será revisada por la autoridad, sino si se encuentra preparada para demostrar la legalidad y sustancia de sus operaciones cuando ello ocurra.

Una recomendación fundamental consiste en realizar, al menos una vez al año, una auditoría fiscal preventiva con enfoque de riesgos, similar a las revisiones que llevaría a cabo la propia autoridad. Este ejercicio debe permitir identificar operaciones vulnerables, evaluar la calidad de la evidencia documental disponible y determinar el nivel de exposición fiscal de la organización.

Asimismo, resulta aconsejable elaborar una matriz de riesgos fiscales, clasificando las operaciones de acuerdo con su materialidad económica y probabilidad de observación por parte del SAT. Esta herramienta permite enfocar recursos en aquellas áreas que podrían generar mayores contingencias financieras o litigiosas.

Otra práctica altamente recomendable es la integración de un expediente de defensa anticipada para las operaciones más relevantes de la empresa. En lugar de recopilar documentación una vez iniciada una auditoría, los contribuyentes deben construir desde el origen un expediente que contenga contratos, entregables, evidencia fotográfica, correos electrónicos, reportes, estudios financieros, análisis de negocio y cualquier elemento que permita acreditar la realidad económica de la operación.

La experiencia demuestra que las empresas que documentan adecuadamente sus decisiones de negocio y mantienen una política de cumplimiento preventivo suelen enfrentar con mayor éxito las facultades de comprobación y reducen significativamente el riesgo de determinaciones fiscales adversas.

LAS PRESTACIONES SOCIALES EXENTAS Y SU EFECTO ECONÓMICO EN EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA



Mtro. Manuel Toledo Espinosa,
Socio de Impuestos y Servicios Legales
en PROACTIVE Tax & Legal

En época de situación económica difícil, en donde la economía mexicana se ha ralentizado, es prudente hacer una reflexión sobre algún apoyo que pudiera beneficiar a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas y a sus trabajadores, con la finalidad de evitar el cierre de las mismas o mayores despidos de personal, pues la carga tributaria que deben pagar estas empresas en México, les puede estar generando algunos conflictos económicos.

Me refiero a la publicación de algún decreto de estímulos fiscales que permitiera otorgarle un beneficio tanto a los trabajadores, como a los Patrones ya sea como empresas o como personas físicas que emplean sus trabajadores en sus actividades.

Conforme a la Ley Federal del Trabajo vigente, los patrones están obligados a otorgar ciertas prestaciones en beneficio de sus trabajadores, entre otros: aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, tiempo extra, etc.

Para fines del impuesto sobre la renta, muchos conceptos están exentos del pago de dicho impuesto y el patrón no les retiene el impuesto sobre el monto exento; con esto el trabajador se beneficia; sin embargo, conforme a las disposiciones aplicables de la Ley del Impuesto sobre la Renta, el patrón termina absorbiendo una carga fiscal traducida en una limitante para

la deducción de esos rubros exentos; es decir, la Ley señala en su artículo 28 fracción XXX que por esos renglones que están exentos de pagar el impuesto sobre la renta, el contribuyente solo podrá deducir el 47% de esos montos; pudiendo tener un beneficio en ser un porcentaje mayor, o sea del 53%, cuando de un ejercicio a otro, el patrón no disminuye el monto de prestaciones exentas que le otorga a sus trabajadores.

Esto se ha convertido en una práctica en las empresas y patrones, de tomar una deducción del 53% de las erogaciones exentas para sus trabajadores, porque, al incrementar los salarios en cada año, automáticamente se incrementan las prestaciones exentas y con ello, se cumple el supuesto para tomar una deducción mayor y tener un monto no deducible menor.

Si el Ejecutivo Federal, quisiera otorgar un estímulo fiscal en beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas y para sus trabajadores, sería el otorgarles la deducción del cien por ciento de las erogaciones que son prestaciones exentas del impuesto sobre la renta y no de forma limitada como actualmente se encuentran dentro de la legislación vigente; con eso, tanto el patrón como el trabajador, tendrían un beneficio, ya que, de esta manera, el patrón podría analizar el otorgarle al trabajador un monto mayor de dichas prestaciones, beneficiando al poder adquisitivo de sus trabajadores, pero teniendo la deducción fiscal del cien por ciento de dichas erogaciones.



CON ESA LIMITANTE EN LA DEDUCCIÓN DE LAS APORTACIONES A LOS PLANES DE PENSIONES, JUBILACIONES Y PRIMA DE ANTIGÜEDAD, MUCHAS EMPRESAS QUE, DE FORMA VOLUNTARIA OTORGABAN ESE BENEFICIO, DEJARON DE OTORGARLO”



ESTO SE HA CONVERTIDO EN UNA PRÁCTICA EN LAS EMPRESAS Y PATRONES, DE TOMAR UNA DEDUCCIÓN DEL 53% DE LAS EROGACIONES EXENTAS PARA SUS TRABAJADORES”

Dentro de las prestaciones o beneficios que de forma voluntaria proporcionan o proporcionaban los patrones a sus trabajadores, que laboran o han venido laborando por muchos años en la empresa, se encuentran los planes de jubilaciones, pensiones y primas de antigüedad.

Si bien a los trabajadores de México, cuyos patrones los tienen registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, podrán recibir una pensión cuando lleguen a la edad de más de 60 años, siempre que cumplan los supuestos para pagarles ese derecho, es probable que el monto que vayan a recibir, no sea suficiente para solventar las erogaciones que tendrán cuando lleguen a la vejez.

Por ello, hay algunas empresas que de forma voluntaria crearon planes de jubilaciones y pensiones, otorgándoles con ello, bajo ciertos requisitos a cumplir, una cantidad adicional de pensión para su vejez, siempre que cuando llegaren a dicha edad, hubieran estado laborando para esa empresa que creo ese Plan y pudieran recibir una cantidad adicional, ayudándoles a solventar las erogaciones familiares cuando estén ya retirados; sin embargo, con las reformas fiscales que entraron en vigor el 1° de enero de 2014, con los mismos efectos, se señala que la deducción de las aportaciones a estos planes, estarán limitados al 47% o al 53% dependiendo del incremento o no que haya tenido esa prestación en un ejercicio, respecto al ejercicio inmediato anterior.

Con esa limitante en la deducción de las aportaciones a los planes de pensiones, jubilaciones y prima de antigüedad, muchas empresas que, de forma voluntaria otorgaban ese beneficio, dejaron de otorgarlo, suspendieron las aportaciones o de plano cancelaron esos planes, utilizando los recursos para los fines permitidos en esos casos.

Con esas reformas fiscales, se terminó perjudicando no solo a los trabajadores porque dejaron de percibir esas prestaciones y en los casos en donde la Ley Federal del Trabajo, obliga a proporcionarlos a los trabajadores, y siguen con esos efectos de la limitante en la deducción, realmente se debe expresar que no solo deja de tomar la deducción y se perjudica en pagar más impuesto sobre la renta corporativo, sino además, cuando se determina la cuenta de control fiscal que deben llevar las empresas en México denominada “Utilidad Fiscal Neta” conocida como “UFIN” del ejercicio, pues en la fórmula para su determinación, deben restarse el monto de las partidas no deducibles; entonces hay un efecto adicional en el tema para los dueños de las empresas que tienen este tipo de erogaciones.

Ante esta situación que genera efectos económicos indeseables, se requiere en momentos como los que está pasando la economía mexicana, de un estímulo fiscal para la continuidad de los negocios; con esto, se propone al Ejecutivo Federal que publique un Decreto en donde

se permita que las prestaciones que la Ley del Impuesto sobre la Renta señala como exentas para los trabajadores para el pago del impuesto, sean cien por ciento deducibles para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas; con eso, no solo le dan un impulso a la economía mexicana, se apoya a los empresarios para que no cierren sus negocios, se conservan los puestos de trabajo y además es posible que los patrones puedan otorgar más prestaciones a sus trabajadores que les ayude a tener una recuperación en el poder adquisitivo de sus ingresos por realizar un trabajo personal subordinado.



SI EL EJECUTIVO FEDERAL, QUISIERA OTORGAR UN ESTÍMULO FISCAL EN BENEFICIO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y PARA SUS TRABAJADORES, SERÍA EL OTORGARLES LA DEDUCCIÓN DEL CIENTO POR CIENTO DE LAS EROGACIONES QUE SON PRESTACIONES EXENTAS DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA”

EVOLUCIÓN Y SOFISTICACIÓN DE LA FACULTAD DE GESTIÓN DE RESTRICCIÓN TEMPORAL DE CERTIFICADOS DE SELLO DIGITAL PARA LA EXPEDICIÓN DE CFDI



C.P.C. Andrés Villalpando Fonseca,
Socio Director de Acápita

Evolución y Sofisticación de la Facultad de Gestión de Restricción Temporal de Certificados de Sello Digital (“CSD”) para la Expedición de Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (“CFDI”).

Recientemente hemos observado que las autoridades fiscales en México han encontrado en las facultades de gestión una excelente herramienta para incrementar la recaudación año con año, siendo la restricción temporal de CSD una de las más exitosas.

Como antecedente podemos señalar que, hasta el ejercicio fiscal de 2019, la disposición fiscal vigente que le daba la facultad a las autoridades fiscales para dejar sin efectos los CSD, estaba prevista en la fracción X del artículo 17-H del Código Fiscal de la Federación (“CFF”), la cual contenía 4 incisos que reglaban los supuestos en que la autoridad tendría el derecho de dejar sin efectos los CSD; sin que existiera la restricción temporal de CSD.

Por lo que, el aplicar los procedimientos vigentes hasta ese año, derivaba en dejar sin efectos los citados certificados. Estableciéndose a través de la regla 2.2.4 de la Resolución Miscelánea Fiscal (“RMF”) para 2019, el procedimiento para bien sea, subsanar las irregularidades detectadas por las autoridades fiscales o desvirtuar la causa por la que se habían dejado sin efectos

sus CSD. Regla que en su párrafo tercero establecía:

“Para los efectos del artículo 17-H, sexto párrafo del CFF, los contribuyentes podrán subsanar las irregularidades detectadas o desvirtuar la causa por la que se dejó sin efectos el o los CSD, se restringió el uso del certificado de e.firma o el mecanismo que utilizan para expedir CFDI, a través de un caso de aclaración que presenten conforme a la ficha de trámite 47/CFF “Aclaración para subsanar las irregularidades detectadas o desvirtuar la causa por la que se dejó sin efectos su Certificado de sello digital, se restringió el uso de su Certificado de e.firma o el mecanismo que utiliza para efectos de la expedición de CFDI”, contenida en el Anexo 1-A”.

Ahora bien, la ficha de trámite 47/CFF vigente en 2019, en el apartado de Información adicional, mencionaba lo siguiente: *“Tratándose del supuesto relativo a dejar sin efectos el CSD del contribuyente, si la autoridad resuelve favorablemente al contribuyente, el mismo podrá solicitar la emisión de un nuevo Certificado, para lo cual deberá utilizar el servicio de generación de Certificados publicado en el Portal del SAT y cumplir con los requisitos señalados en la ficha de trámite 108/CFF “Solicitud de Certificado de sello digital” de este Anexo 1-A, siempre que se hubiesen desvirtuado o subsanado las irregularidades*

“MÁXIME QUE, LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN DETERMINÓ, QUE NO RESULTABA PROCEDENTE OTORGAR LA SUSPENSIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA MEDIDA DE CANCELACIÓN DE CSD”



EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO LA RESTRICCIÓN DE CSD SEGUIRÁ SIENDO ALTAMENTE APLICADA POR LAS AUTORIDADES FISCALES, POR LO CUAL ES IMPORTANTE QUE LOS CONTRIBUYENTES CONOZCAN LAS HIPÓTESIS QUE FACULTAN A LA AUTORIDAD A RESTRINGIR TEMPORALMENTE LOS CITADOS CSD”

*detectadas y, en su caso, todos los supuestos por los cuales se le aplicó la medida...”*En ese sentido, el contribuyente que hubiese sido sujeto de esta facultad, y hubiese logrado desvirtuar o subsanar las irregularidades detectadas, debería solicitar nuevos CSD de acuerdo a la ficha de trámite 108/CFF del Anexo 1-A de la RMF.

Marco regulatorio que las autoridades fiscales estuvieron utilizando activamente para cancelar CSD, y en la mayoría de los casos, definiendo de forma discrecional si procedía la emisión de un nuevo CSD y la temporalidad en que lo llevaban a cabo, lo que generó en los contribuyentes afectaciones importantes al no poder emitir CFDI, dejando en completo estado de indefensión a los contribuyentes.

Esto último, toda vez que, por una parte no se tenía un procedimiento que permitiría un mecanismo de reactivación inmediata de CSD para seguir operando, y por la otra, el procedimiento no establecía plazos de cumplimiento para la autoridad fiscal, que permitieran a los contribuyentes mantener su operación del día a día.

Máxime que, la Suprema Corte de Justicia de la Nación determinó, que no resultaba procedente otorgar la suspensión de la ejecución de la medida de cancelación de CSD.

En este contexto a partir del 1° de enero de 2020, se aprobó una reforma que modificó la fracción X del artículo 17-H del CFF, en relación con los

supuestos para dejar sin efectos los CSD, para quedar como sigue:

“X. Se agote el procedimiento previsto en el artículo 17-H Bis de este Código y no se hayan subsanado las irregularidades detectadas o desvirtuado las causas que motivaron la restricción temporal del certificado.”

En ese momento se incorpora el artículo 17-H Bis del CFF, naciendo el concepto de restricción temporal de CSD, siendo las principales características de este nuevo lineamiento, las siguientes:

- Se adicionan más hipótesis que le permitirían a la autoridad fiscal utilizar este mecanismo, detalladas en 10 fracciones.
- La autoridad fiscal está obligada a agotar el procedimiento del nuevo artículo 17-H Bis del CFF, para tener el derecho de dejar sin efectos los CSD, en el contexto de que este llevando a cabo revisiones sobre las hipótesis establecidas en las 10 fracciones del referido numeral.
- Se adiciona un procedimiento para que el contribuyente pueda subsanar las irregularidades detectadas, o bien, para desvirtuar las causas que motivaron la

aplicación de la restricción temporal de CSD, mediante la presentación de una aclaración, destacando la obligación a cargo de las autoridades fiscales a restablecer el uso de los CSD, un día después que el contribuyente presente la citada aclaración.

Desde su incorporación en 2020 y hasta la actualidad, el procedimiento de restricción de CSD ha tenido varias modificaciones, ya sea reforzando el procedimiento o incrementando supuestos que permitan aplicar la medida, a través tanto de modificaciones al CFF, como actualizando la RMF, así como la propia ficha de trámite vigente para 2026, numero 47/CFF “Aclaración para informar que corrigió su situación fiscal o bien, que subsanó las irregularidades detectadas por las que se dejó sin efectos su CSD...”, que intenta recoger todos los detalles del procedimiento reglado en el CFF.

En paralelo y a manera de reiterar la utilidad de esta facultad de gestión para las autoridades fiscales, es que para 2026, al incorporarse a las obligaciones de los contribuyentes: 1) integrar un expediente electrónico en materia de comercio exterior (artículo 59 fracción V, de la Ley Aduanera y regla 3.1.42 de Reglas Generales de Comercio Exterior), y 2) expedir comprobantes que amparen operaciones reales (artículos 29 A fracción IX y 42 fracción V inciso G, con relación al 49 Bis del CFF), también, se reformó el artículo 17-H Bis del CFF, para incorporar ambas hipótesis como supuesto de aplicación del procedimiento de restricción temporal de CSD.

De lo anterior, podemos concluir que, en el corto y mediano plazo la restricción de CSD seguirá siendo altamente aplicada por las autoridades fiscales, por lo cual es importante que los contribuyentes conozcan las hipótesis que facultan a la autoridad a restringir temporalmente los citados CSD, así como los mecanismos y/o medios de defensa a su alcance, para que, en caso de una restricción, puedan lograr la reactivación expedita y mantener sus CSD vigentes con la menor afectación posible.

RAZÓN DE NEGOCIOS: UN ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES



Jesús Castillo,
Socio Líder de Impuestos Corporativos
en las oficinas Guadalajara, Culiacán y
Hermosillo de KPMG México*

En los últimos años, el entorno fiscal en México ha evolucionado hacia un mayor enfoque en el fondo de las operaciones, impulsado por tendencias internacionales orientadas a evitar prácticas de elusión fiscal; por ejemplo, iniciativas globales como el proyecto de Erosión de la Base Imponible y Traslado de Beneficio (BEPS, por sus siglas en inglés), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el G20, así como el Instrumento Multilateral (MLI, por sus siglas en inglés), vigente en México desde 2023.

A lo anterior se suma la regla Principal Purpose Test (PPT), que en conjunto ha reforzado la importancia de analizar no solo la forma de las operaciones, sino también su propósito económico real.

Desde 2020, el artículo 5-A del Código Fiscal de la Federación (CFF) otorga a la autoridad la facultad de revisar aquellas operaciones que pudieran carecer de una “razón de negocios”. Aunque este concepto no está definido expresamente en la ley, se refiere, en términos generales, a la existencia de una motivación económica real, distinta del beneficio fiscal.

En un entorno económico dinámico, tanto a nivel local como mundial, las empresas tienden a realizar ajustes constantes en sus operaciones; entre estos destacan reestructuras, alianzas o

nuevas inversiones, con la finalidad mantener su competitividad en el mercado, mejorar su eficiencia y productividad, así como optimizar costos y gastos.

La industria de manufactura de exportación, lo que incluye a las maquiladoras, enfrenta retos adicionales derivados de cambios en regulaciones, pues se anticipan efectos que podrían comprometer algunos de sus objetivos operativos. Por ello, se sugiere considerar los siguientes factores en materia fiscal, específicamente en relación con la razón de negocios en cada acción:

1) Contar con un marco internacional que impulse mayor transparencia

Las reglas actuales responden a una tendencia global orientada a evitar estructuras sin sustancia económica o diseñadas únicamente para reducir la carga fiscal. En este sentido, conceptos como la prueba del propósito principal (PPT), las obligaciones de documentación y los esquemas reportables forman parte de un mismo objetivo: fomentar mayor transparencia y consistencia en las operaciones empresariales.

2) Señalar la importancia de la razón de negocios

La citada disposición no define de manera específica la “razón de negocios”, lo que puede entenderse como una justificación económica vá-



LAS REGLAS ACTUALES RESPONDEN A UNA TENDENCIA GLOBAL ORIENTADA A EVITAR ESTRUCTURAS SIN SUSTANCIA ECONÓMICA O DISEÑADAS ÚNICAMENTE PARA REDUCIR LA CARGA FISCAL”



LA AUTORIDAD FISCAL PUEDE ANALIZAR ESTE TIPO DE SITUACIONES DENTRO DE UNA AUDITORÍA. DURANTE EL PROCESO, SE PLANTEA UNA POSIBLE OBSERVACIÓN Y SE BRINDA AL CONTRIBUYENTE LA OPORTUNIDAD DE DEMOSTRAR QUE SUS DECISIONES CUENTAN CON UN SUSTENTO ECONÓMICO VÁLIDO”

lida orientada a generar beneficios reales para la compañía, más allá de un ahorro tributario. Esta falta de definición genera debates sobre su interpretación y aplicación; no obstante, este enfoque está alineado con estándares internacionales, los cuales priorizan que las decisiones empresariales respondan a necesidades de negocio genuinas y no principalmente a ventajas fiscales.

3) Evaluar el beneficio económico frente al fiscal

El criterio relevante es la presunción de ausencia de razón de negocios, por lo que la autoridad fiscal puede cuestionar una operación si considera que el beneficio económico esperado es menor que el beneficio fiscal obtenido, o si existe una alternativa más simple que logre el mismo resultado financiero con un impacto fiscal distinto.

Ahora bien, la disposición sí distingue los efectos de los siguientes conceptos:

- **Beneficio fiscal:** eliminaciones o diferimientos de contribuciones, tales como deducciones, exenciones, no reconocimiento de ingresos, acreditamientos o cambios de régimen.
- **Beneficio económico:** generación de ingresos, reducción de costos, incremento en el valor de los bienes o mejora

en el posicionamiento; este debe cuantificarse con información contemporánea razonable y sin incluir el beneficio fiscal como parte del económico.

4) Cómo se revisan estas operaciones

En la práctica, la autoridad fiscal puede analizar este tipo de situaciones dentro de una auditoría. Durante el proceso, se plantea una posible observación y se brinda al contribuyente la oportunidad de demostrar que sus decisiones cuentan con un sustento económico válido, lo que implica que las empresas deben estar preparadas para respaldar sus operaciones con información clara y oportuna.

5) Implicaciones prácticas: materialidad y efectos fiscales

Cuando una operación no logra acreditar una razón de negocios, la autoridad fiscal puede reconsiderar sus efectos con base en la realidad económica subyacente, cuyos impactos potenciales, entre otros, podrían ser:

- Ajustes en ingresos acumulables o deducciones, efectos en la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) y la limitación de beneficios de tratados
- Reclasificaciones en impuestos indirectos (exento vs. gravado), rechazo del

acreditamiento del impuesto al valor agregado (IVA) y cuestionamiento de solicitudes de devolución de saldos a favor, entre otros

El mensaje principal para las compañías es práctico: bajo el artículo 5-A, la razón de negocios debe formar parte integral de la toma de decisiones, lo que implica no solo evaluar el impacto económico, sino también documentarlo adecuadamente.

Contar con evidencia que respalde el propósito económico de las operaciones, incluida su coherencia con reglas como precios de transferencia (PT) o disposiciones de transparencia fiscal, permite anticiparse a posibles revisiones y brindar mayor certeza a la organización. Más que un requisito técnico, la razón de negocios se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer la solidez y sostenibilidad de las decisiones empresariales.

*Nota: las ideas y opiniones expresadas en este escrito son de quienes firman el artículo y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG México.



MÁS QUE UN REQUISITO TÉCNICO, LA RAZÓN DE NEGOCIOS SE CONVIERTE EN UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA SOLIDEZ Y SOSTENIBILIDAD DE LAS DECISIONES EMPRESARIALES”

PROBLEMÁTICA ACTUAL DEL LIBRE COMERCIO



Dr. Carlos Espinosa Berecochea,
Fue Presidente de la Academia Mexicana de Derecho Fiscal, y Actual Director de Posgrados de la Facultad de Derecho Universidad Panamericana

El libre mercado, entendido como un sistema basado en la apertura comercial, la competencia y la mínima intervención estatal, atraviesa hoy una etapa de tensiones estructurales, casi tan graves como se presentaban antes del nacimiento del otrora GATT.

Desde la perspectiva del comercio exterior y el derecho aduanero mexicano, los principales problemas pueden agruparse en cinco grandes ejes, cada uno con implicaciones jurídicas, económicas y geopolíticas relevantes:

1. Resurgimiento del proteccionismo.

En los últimos años, economías clave han adoptado medidas restrictivas (aranceles, cuotas, subsidios encubiertos y crecimiento inusitado e injustificado de restricciones y regulaciones no arancelarias, muchas veces por encima del Acuerdo sobre Obstáculos al Comercio), debilitando el sistema multilateral impulsado por la Organización Mundial del Comercio. Ejemplo paradigmático está representado por la guerra comercial entre Estados Unidos y China.

Consecuentemente hay una clara distorsión de precios internacionales y sensible erosión del principio de nación más favorecida, base sobre la cual se cimentaron los tratados comerciales en su momento.

2. Fragmentación de las cadenas globales de valor.

La pandemia, los conflictos geopolíticos y el fenómeno del *nearshoring* han provocado una reconfiguración del comercio internacional, que ha tenido que sortear fronteras y costes.

La clara consecuencia de esta ruptura se traduce en la pérdida de eficiencia productiva global, por el incremento en costos logísticos y aduaneros, trayendo como resultado un crecimiento en la incertidumbre para los inversionistas.

3. Ampliación de la asimetría entre economías desarrolladas y en desarrollo.

El libre mercado no opera en condiciones de igualdad real, puesto que los países en desarrollo enfrentan barreras técnicas, sanitarias y regulatorias y particularmente una cada vez más marcada dependencia tecnológica de los países desarrollados, que ocasiona el que aparentemente se esté en una batalla casi siempre perdida.

El casi siempre se debe matizar por pocos países que han logrado vencerla, como China, India o Corea del Sur entre otros países asiáticos.

4. Tensiones entre libre comercio y soberanía nacional.

Cada vez más los Estados priorizan el concepto de seguridad nacional (en ocasiones de manera justificada y en otras como pretexto para la imposición de aranceles o restricción de im-



**EL COMERCIO
INTERNACIONAL
YA NO ES SOLO
DE MERCANCÍAS;
INCLUYE DATOS,
SERVICIOS DIGITALES
Y PROPIEDAD
INTELLECTUAL”**



LA CLARA CONSECUENCIA DE ESTA RUPTURA SE TRADUCE EN LA PÉRDIDA DE EFICIENCIA PRODUCTIVA GLOBAL, POR EL INCREMENTO EN COSTOS LOGÍSTICOS Y ADUANEROS, TRAYENDO COMO RESULTADO UN CRECIMIENTO EN LA INCERTIDUMBRE PARA LOS INVERSIONISTAS”

portaciones), autosuficiencia energética o alimentaria sobre la apertura comercial y la libre competencia.

5. Comercio digital y nuevas barreras.

El comercio internacional ya no es solo de mercancías; incluye datos, servicios digitales y propiedad intelectual que si bien aduaneramente no puedan ser generalmente clasificados como mercancías, simplemente han invadido las necesidades de los consumidores y por tanto desplazan al comercio tradicional, con severas contingencias que no se aplican al intercambio tradicional.

Así, hablamos de una falta de regulación uniforme en materia de comercio digital, derivada de la asimetría comercial y tecnológica de las naciones, existencia de barreras como localización de datos o impuestos digitales (destacándose que la tendencia mundial es gravarlos a través de impuestos al consumo -valor agregado- ante la imposibilidad de establecer con claridad los elementos esenciales del mencionado impuesto digital.

Finalmente encontramos grandes riesgos en materia de ciberseguridad, desde el concepto de dilución de protección de datos personales, hasta la criminalidad con las que se explotan los datos y la imposibilidad del Estado de oportunamente proporcionar la seguridad a los usuarios, que finalmente son sus ciudadanos y contribuyentes.

Implicaciones para México.

Nuestro país, si bien todavía califica como economía abierta -a pesar de las cada vez mayores políticas públicas que inhiben la libre competencia con el ficticio argumento de sustitución de importaciones- y altamente dependiente del comercio exterior, el reto no es abandonar el libre mercado, sino sofisticarlo jurídicamente, para que opere en beneficio de la nación.

Por lo anterior, es imperante fortalecer el Estado de derecho en materia aduanera y fiscal, -en realidad en todos los órdenes de actuación estatal, pero otros rubros quedan al margen del objeto de estas líneas-, reducir la discrecionalidad administrativa, garantizar la seguridad jurídica a operadores de comercio exterior, con independencia de su nacionalidad o residencia y poder consolidar la plataforma de exportación bajo el T-MEC -habida cuenta de que se logrará una conveniente renegociación, que deberá ser positiva para los tres países signatarios, con independencia de que la negociación -como ocurrió con la transición del TLCAN al T-MEC haya dejado de ser tripartita para limitarse a rondas bilaterales.

En suma, el problema del libre mercado no es su existencia, sino su asimetría, politización y falta de actualización normativa frente a nuevas realidades económicas.



**EL PROBLEMA DEL
LIBRE MERCADO NO
ES SU EXISTENCIA,
SINO SU ASIMETRÍA,
POLITIZACIÓN Y FALTA
DE ACTUALIZACIÓN
NORMATIVA FRENTE A
NUEVAS REALIDADES
ECONÓMICAS”**

MÁS ALLÁ DE LOS IMPUESTOS: EL VERDADERO VALOR DEL ASESOR FISCAL



Mtro. Jesús I. Villarruel Valencia,
Socio del Área Fiscal de Tradelink Strategies

Durante muchos años la asesoría fiscal fue asociada principalmente con la búsqueda de estrategias para reducir la carga tributaria, incluso llegó a pensarse que un buen asesor era aquel que encontraba la forma de pagar la menor cantidad posible de impuestos. Esa idea marcó durante décadas la percepción de la profesión, pero hoy resulta insuficiente frente a la realidad que viven las empresas.

El entorno fiscal mexicano ha cambiado de manera significativa. Las reformas legales, la digitalización de la información y el fortalecimiento de las facultades de fiscalización han dado lugar a una autoridad con mayor capacidad para identificar inconsistencias mediante inteligencia de datos, cruces automatizados de información y herramientas tecnológicas cada vez más sofisticadas.

Ante este escenario, también debe cambiar la forma de entender la asesoría fiscal. Su verdadero valor ya no consiste únicamente en optimizar la carga tributaria, sino en brindar certeza jurídica, administrar riesgos y proteger el patrimonio de las personas y de las empresas.

La prevención como la mejor estrategia.

Hoy la autoridad tiene acceso a un sinfín de información, proveniente de comprobantes fiscales digitales, declaraciones, operaciones bancarias, de comercio exterior, seguridad social

y diversas bases de datos gubernamentales. A partir de ella puede construir perfiles de riesgo y orientar sus actos de fiscalización con mayor precisión.

Esto significa que una empresa puede enfrentar una revisión no solo por incumplir sus obligaciones, sino también por inconsistencias en la información presentada o por no contar con evidencia suficiente que demuestre la materialidad de sus operaciones.

La tendencia apunta hacia un modelo de fiscalización cada vez más analítico, automatizado y preventivo, donde la calidad de la información y la documentación será tan importante como el cumplimiento mismo de las obligaciones fiscales.

Por ello, la prevención ha adquirido un papel fundamental. El objetivo ya no debe ser resolver problemas cuando aparecen, sino evitar que se conviertan en contingencias que afecten el patrimonio o la continuidad del negocio.

Del ahorro fiscal a la administración del riesgo.

La planeación fiscal continúa siendo totalmente válida cuando responde a una razón de negocios y se desarrolla dentro del marco legal. Sin embargo, por los criterios recientes de las autoridades pareciera que cada vez es más complejo contar con una estrategia sustentada.



EL ENTORNO FISCAL MEXICANO HA CAMBIADO DE MANERA SIGNIFICATIVA. LAS REFORMAS LEGALES, LA DIGITALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DE LAS FACULTADES DE FISCALIZACIÓN HAN DADO LUGAR A UNA AUTORIDAD CON MAYOR CAPACIDAD PARA IDENTIFICAR INCONSISTENCIAS”



HOY LA AUTORIDAD TIENE ACCESO A UN SINFIN DE INFORMACIÓN, PROVENIENTE DE COMPROBANTES FISCALES DIGITALES, DECLARACIONES, OPERACIONES BANCARIAS, DE COMERCIO EXTERIOR, SEGURIDAD SOCIAL Y DIVERSAS BASES DE DATOS GUBERNAMENTALES”

Las autoridades han fortalecido sus facultades para revisar la materialidad de las operaciones, la razón de negocios, la trazabilidad de las transacciones y la congruencia entre la información financiera, contable, fiscal y operativa de las empresas.

Por ello, una decisión fiscal ya no debe medirse únicamente por el ahorro que genera, sino por el nivel de riesgo que representa para la operación continua del negocio. Es decir, cuidar que no genere una contingencia que detenga la operación diaria tal como la suspensión o cancelación de sellos digitales, o que llegue a ser tan cuantiosa que ponga en riesgo la continuidad del negocio, tal como un crédito fiscal.

El compliance como una ventaja competitiva.

El compliance fiscal ha dejado de ser una práctica exclusiva de grandes corporativos para convertirse en una necesidad para empresas de cualquier tamaño. En ese contexto, administrar riesgos requiere convertir el cumplimiento en parte de la cultura organizacional.

Un programa sólido de cumplimiento debe contemplar procesos que aseguren, entre otras cosas:

- el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales,
- la calidad de la información financiera y contable,
- la documentación que respalde la materialidad de las operaciones,

- controles adecuados sobre los comprobantes fiscales, y
- revisiones preventivas que permitan identificar riesgos antes de que lo haga la autoridad.

Las empresas que incorporan estos procesos no solamente disminuyen riesgos, también generan mayor confianza ante terceros: inversionistas, instituciones financieras, clientes y socios comerciales.

El asesor fiscal como aliado estratégico.

Con esta perspectiva, el asesor fiscal debe estar alineado con la *congruencia empresarial* de cada entidad, y debería formar parte de las decisiones estratégicas del negocio: nuevas inversiones, reorganizaciones corporativas, expansión internacional, comercio exterior, contratación de personal o cualquier proyecto que pueda generar implicaciones fiscales.

Mirando hacia el futuro.

Todo indica que la tendencia de la autoridad hacia una fiscalización más eficiente continuará fortaleciéndose. La inteligencia artificial, el análisis masivo de datos, el intercambio internacional de información y la automatización de procesos permitirán a las autoridades incrementar su capacidad para detectar riesgos con mayor rapidez.

En este escenario, las empresas que adopten una cultura de cumplimiento y prevención estarán mejor preparadas para afrontar los desafíos que vienen.

La “utilidad” del asesor fiscal viene atravesando una transformación profunda. Quienes generan mayor valor para sus clientes no son quienes ofrecen fórmulas para pagar menos impuestos a cualquier costo, sino quienes ayudan a construir empresas más sólidas, con mejores controles, procesos de cumplimiento robustos y decisiones capaces de resistir el escrutinio de la autoridad.

En un entorno cada vez más regulado y digitalizado, la mejor asesoría fiscal siempre será aquella que permita a las personas y a las empresas crecer con certeza, proteger su patrimonio y tomar decisiones sostenibles en el tiempo.

Porque, al final, el mayor valor de un asesor fiscal no se mide por el ahorro que consigue hoy, sino por la seguridad que ayuda a preservar para el futuro.



LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, EL ANÁLISIS MASIVO DE DATOS, EL INTERCAMBIO INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN Y LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS PERMITIRÁN A LAS AUTORIDADES INCREMENTAR SU CAPACIDAD PARA DETECTAR RIESGOS CON MAYOR RAPIDEZ”

MAQUILADORAS EN TRANSICIÓN: IMPLICACIONES EN PRECIOS DE TRANSFERENCIA TRAS LA ELIMINACIÓN DEL APA



Federico Solórzano,

Socio de Impuestos Corporativos en las Oficinas Tijuana y Mexicali de KPMG México*, y Seiji Yamamoto, Gerente Senior de Impuestos Corporativos en la Oficina Tijuana de KPMG México*

En los últimos años, la industria maquiladora en México ha enfrentado diversas adecuaciones fiscales, particularmente a partir de 2014; sin embargo, uno de los cambios más relevantes ocurrió en 2022, cuando se eliminó de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) la posibilidad de que estas entidades obtuvieran resoluciones particulares en términos del artículo 34-A del Código Fiscal de la Federación (CFF), comúnmente conocidas como “acuerdo de precios anticipados” (APA, por sus siglas en inglés).

Durante 2021 una parte significativa de las maquiladoras solicitó un APA para cubrir el periodo 2020–2024, aprovechando que dicha alternativa aún se encontraba prevista en la legislación fiscal.

A partir del ejercicio 2025, ante la ausencia de este beneficio, las empresas maquiladoras deberán cumplir exclusivamente con la metodología de *safe harbor* para efectos de precios de transferencia (PT). Este cumplimiento resulta fundamental para mitigar el riesgo de que las entidades residentes en el extranjero, con las cuales se celebran contratos de maquila, sean consideradas como con establecimiento permanente en México.

Metodología de *safe harbor*

La metodología de *safe harbor* consiste en de-

terminar la utilidad fiscal como el monto entre 6.9% sobre el valor de los activos utilizados en la operación de maquila en México, o bien, 6.5% sobre el total de los costos y gastos de operación asociados a dicha actividad.

En este contexto, a partir de 2025 y en ejercicios subsecuentes, las empresas maquiladoras deberán evaluar diversos elementos para asegurar el cumplimiento adecuado de estas disposiciones, así como identificar posibles áreas de optimización fiscal. Entre los principales aspectos a considerar destacan los siguientes:

1. Activos fijos propiedad del residente en el extranjero

Es indispensable contar con un inventario detallado de los activos utilizados en la operación de maquila. En la práctica, es común que existan activos (por ejemplo, maquinaria) que ya no se encuentran en uso; no obstante, al permanecer físicamente en México, deben incluirse en la base del cálculo del *safe harbor*, salvo que se obtenga autorización expresa de la autoridad fiscal para considerar únicamente una proporción de dichos activos.

2. Inventarios

Se recomienda asegurar que el nivel de inventario sea consistente con las necesidades operativas, ya que un sobreinventario puede incrementar la base de cálculo de la utilidad fiscal.



A PARTIR DEL EJERCICIO 2025, ANTE LA AUSENCIA DE ESTE BENEFICIO, LAS EMPRESAS MAQUILADORAS DEBERÁN CUMPLIR EXCLUSIVAMENTE CON LA METODOLOGÍA DE SAFE HARBOR PARA EFECTOS DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA”



LA METODOLOGÍA DE SAFE HARBOR CONSISTE EN DETERMINAR LA UTILIDAD FISCAL COMO EL MONTO ENTRE 6.9% SOBRE EL VALOR DE LOS ACTIVOS UTILIZADOS EN LA OPERACIÓN DE MAQUILA EN MÉXICO, O BIEN, 6.5% SOBRE EL TOTAL DE LOS COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN ASOCIADOS A DICHA ACTIVIDAD”

Asimismo, en el caso de inventarios de productos en proceso y terminados, únicamente debe considerarse el valor correspondiente a la materia prima.

3. Determinación de la utilidad fiscal

La correcta determinación de la utilidad fiscal es un elemento crítico. En este sentido, debe analizarse la adecuada ejecución del decreto de beneficios fiscales aplicable a maquiladoras, particularmente en lo relativo a la deducibilidad de 47% de ciertas prestaciones exentas otorgadas a los trabajadores.

4. Ajustes al cierre del ejercicio

Respecto a los ajustes necesarios para alcanzar la utilidad mínima requerida:

- En caso de incrementos de ingresos, deberá evaluarse si el ajuste puede reconocerse exclusivamente para efectos fiscales.
- En caso de ajustes a la baja, es necesario analizar las implicaciones, interpretaciones y requisitos formales establecidos en las reglas misceláneas de PT 3.9.1.1 y 3.9.1.3.

Una aplicación incorrecta de estas disposiciones podría derivar en incumplimientos y contingencias, incluyendo posibles sanciones en revisiones por parte de la autoridad fiscal.

Conclusiones

Considerando el entorno actual de las maquiladoras y la obligatoriedad de aplicar la metodología de *safe harbor*, resulta fundamental realizar un análisis detallado que garantice la correcta determinación de la utilidad fiscal. Asimismo, es recomendable evaluar alternativas que permitan optimizar la carga tributaria dentro del marco normativo vigente.

Finalmente, a corto y mediano plazo, las empresas deben reconsiderar si su estructura operativa actual continúa siendo la más eficiente y sostenible frente a las nuevas condiciones fiscales, especialmente en un entorno de mayor escrutinio en materia de PT.

*Nota: las ideas y opiniones expresadas en este escrito son de quienes firman el artículo y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG México.



A CORTO Y MEDIANO PLAZO, LAS EMPRESAS DEBEN RECONSIDERAR SI SU ESTRUCTURA OPERATIVA ACTUAL CONTINÚA SIENDO LA MÁS EFICIENTE Y SOSTENIBLE FRENTE A LAS NUEVAS CONDICIONES FISCALES”

COMPLIANCE TRIBUTARIO, METADATOS Y MATERIALIDAD DIGITAL: NUEVOS PARADIGMAS DE LA FISCALIZACIÓN FISCAL EN MÉXICO



Mtro. Raúl Melgar Díaz,
Socio Director Jurídico de MD Consultores en Negocios

INTRODUCCIÓN

El término compliance ha sido tradicionalmente traducido como cumplimiento normativo y en México en muchas ocasiones mal empleado por algunos profesionistas. No obstante, dicha traducción resulta limitada frente a la complejidad que hoy implica su correcta implementación. En la práctica, el compliance tributario debe entenderse como un sistema integral, transversal y dinámico, orientado a la prevención, mitigación y gestión de riesgos fiscales, así como a la sostenibilidad corporativa.

En México, esta figura ha sido en muchos casos malinterpretada, reduciéndola a listas de verificación o simples formalidades documentales. Esta visión resulta insuficiente frente a un entorno fiscal cada vez más tecnificado, especialmente para los modelos de fiscalización para 2026, que consolida el uso intensivo de información digital y análisis de datos por parte de la autoridad.

COMPLIANCE TRIBUTARIO COMO SISTEMA INTEGRAL

Por otro lado y no menos importante, es necesario para la implementación acudir a las referencias de los estándares internacionales como la ISO 19600 (2015), la vigente ISO 37001 (2016) y la más actual la ISO 37301(2020), así como UNE 196002 Sistema de Gestión de Compliance Tributario (2019) y la literatura al menos en Ibe-

roamérica, concuerdan que debe haber una fase de diseño del sistema, elementos informativos y la parte donde se integre al Recurso Humano (preparación, capacitación e incluso ejecución). Esto implica que las empresas y sus asesores, hagan cambios desde los más simple a lo más integral, como por ejemplo que no esperen a la notificación de un crédito fiscal para actuar, sino que desde la planeación y ejecución de sus operaciones implementen controles y estructuras que minimicen la exposición a contingencias fiscales, como: la implementación de políticas internas de cumplimiento tributario, diligencia de sus clientes y proveedores; revisión periódica de las operaciones más relevantes y sus efectos fiscales; evaluación de la razonabilidad y sustancia económica de las estructuras utilizadas; así como recabar todas y cada uno de los elementos que den la materialidad a las operaciones.

Esto resulta trascendental, en el entorno actual con el uso creciente de herramientas tecnológicas por parte del SAT, ya que como se comentó en líneas anteriores es necesario que la prevención no solo sea documental, sino exista la congruencia entre datos fiscales, contables, bancarios e incluso la información que se hospeda en otras páginas de autoridades no solo fiscales sino también administrativas es crucial.

El compliance no se limita al ámbito jurídico. Su naturaleza es transversal e involucra disciplinas como gobierno corporativo, contabilidad,

auditoría, gestión de riesgos, ética empresarial y tecnología. Su objetivo es asegurar que la organización, desde su alta dirección hasta sus colaboradores y terceros relacionados, actúe conforme a la normativa aplicable y a estándares éticos adecuados.

Un sistema de compliance tributario sólido contribuye a fortalecer la cultura organizacional, reduce contingencias fiscales y permite enfrentar con mayor solvencia los actos de fiscalización. Asimismo, se ha convertido en una tendencia regulatoria global y en un factor clave para la permanencia y sostenibilidad de las empresas.

ETAPAS DEL SISTEMA DE COMPLIANCE

Todo sistema de gestión de cumplimiento requiere una estructura clara para su correcta implementación. Como ya se mencionó anteriormente, entre sus principales etapas se encuentran el diseño del sistema, la detección de riesgos, la prevención, la reacción ante incumplimientos, la capacitación del recurso humano, la definición de sanciones, la existencia de un canal de denuncias, la evaluación constante y su actualización.

La figura del Oficial de Cumplimiento resulta fundamental. Su función no es ejecutar todas las actividades, sino supervisar y asegurar la correcta operación del sistema, contando con independencia funcional y presupuestal.

METADATOS Y EL NUEVO MODELO DE FISCALI-



EL PROBLEMA SURGE CUANDO ESTA INTENCIÓN SE TRADUCE EN LA INTERPRETACIÓN DE QUE TODA COMPRAVENTA INTERNACIONAL DEBE CONSTAR NECESARIAMENTE EN UN CONTRATO FORMAL POR ESCRITO"

ZACIÓN: HACIA LA MATERIALIDAD DIGITAL

La reforma al Código Fiscal de la Federación para 2026 consolida un cambio de paradigma en la forma en que el Estado ejerce sus facultades de comprobación. La fiscalización tradicional, basada principalmente en la revisión documental, evoluciona hacia un modelo sustentado en el análisis inteligente de información, el procesamiento masivo de datos y la reconstrucción digital de las operaciones realizadas por los contribuyentes.

Sin entrar al estudio particular de cada reforma, resulta indispensable advertir que las modificaciones efectuadas a los artículos 17-H Bis, 29-A, 42, fracción V, inciso g), 49 Bis, 113 Bis y 115 Ter del Código Fiscal de la Federación responden a una misma política pública: fortalecer la capacidad de la autoridad para identificar operaciones simuladas, actos jurídicos sin sustancia económica y estructuras que carezcan de una realidad verificable.

El denominador común de estas disposiciones consiste en que la autoridad ya no se limita a revisar la existencia formal de documentos o comprobantes fiscales, sino que ahora busca verificar si las operaciones realmente ocurrieron y si existe congruencia entre la información fiscal, financiera, contable, tecnológica y operativa del contribuyente.

En consecuencia, la forma de entender el cumplimiento tributario también debe evolucionar.

Hoy, el análisis de una operación no puede descansar únicamente en la existencia de un contrato, un CFDI, una transferencia bancaria o un registro contable. La nueva fiscalización exige demostrar que toda la información generada alrededor del acto jurídico mantiene coherencia cronológica, tecnológica, económica y documental.

Es precisamente en este escenario donde los metadatos adquieren un papel estratégico.

Los metadatos constituyen información estructurada que describe el origen, contexto, trazabilidad y comportamiento de archivos, documentos y transacciones digitales. En términos simples, representan los "datos de los datos", permitiendo conocer aspectos que normalmente permanecen invisibles para el usuario, pero que pueden ser plenamente identificados mediante herramientas tecnológicas.

Desde la perspectiva fiscal, los metadatos permiten reconstruir la historia completa de una operación. Fechas y horas de creación o modificación de documentos, usuarios que intervinieron, direcciones IP, dispositivos utilizados, geolocalización, registros de sistemas ERP, bitácoras electrónicas, secuencia de emisión de CFDI, intercambio de correos electrónicos y evidencia digital conforman un conjunto de información que permite verificar si una operación realmente existió en la forma y condiciones que el contribuyente afirma.

En este sentido, sostengo que la fiscalización mexicana está transitando hacia una nueva categoría jurídica que denomino Materialidad Digital.

La Materialidad Digital puede definirse como el conjunto de evidencias tecnológicas y metadatos que permiten acreditar objetivamente la existencia, autenticidad, cronología, trazabilidad y ejecución real de un acto jurídico con efectos fiscales.

Bajo este enfoque, la materialidad deja de acreditarse exclusivamente mediante documentos tradicionales para construirse también a partir de la huella digital que toda operación genera de manera natural.

En otras palabras, toda operación jurídica deja una huella digital y esa huella puede confirmar o desvirtuar su autenticidad.

Por ello, el verdadero reto del Compliance Fiscal moderno ya no consiste únicamente en cumplir con las obligaciones tributarias, sino en administrar adecuadamente la evidencia digital que respalda cada operación.

La autoridad fiscal ya no analiza únicamente el contenido del CFDI; analiza el contexto tecnológico en el que fue generado. Ya no revisa únicamente la factura; revisa el comportamiento digital que hizo posible su emisión. Ya no observa únicamente la documentación; reconstruye el ecosistema completo de la operación mediante inteligencia de datos.

Este nuevo modelo implica que la defensa fiscal también debe transformarse. La estrategia probatoria ya no puede limitarse a exhibir contratos, estados de cuenta o comprobantes fiscales. Será indispensable incorporar evidencia tecnológica, análisis de metadatos, trazabilidad documental, registros electrónicos, bitácoras de sistemas y cualquier elemento que permita demostrar la consistencia integral de la operación. Desde esta perspectiva, el Compliance Fiscal evoluciona hacia un modelo preventivo basado en evidencia digital verificable. La adecuada administración de metadatos permitirá a las organizaciones fortalecer la materialidad de sus operaciones, reducir riesgos fiscales, anticipar observaciones de la autoridad y construir una

CURSO ONLINE
30 y 31 de octubre, 2026

OEA C-TPAT: Inteligencia Artificial Aplicada al Proceso de Implementación y Mantenimiento de los Programas de Seguridad

TEMARIO

+Inteligencia Artificial IA Aplicada al Proceso de Implementación y Mantenimiento de los Programas de Seguridad OEA, C-TPAT, ISPS y la Norma ISO28001

- Elementos Clave Para la Optimización de los Procesos a Través Herramientas de IA
- Diseño de sus Programas de Seguridad con Todos los Actores de la Cadena de Suministro
- Gestión de Riesgos y Seguridad en Cadena de Suministro

+OEA como Excluyente de Responsabilidad Penal

+Administración Impecable del Programa Operador Económico Autorizado OEA. Controles de Seguridad (por Subestándar) Programa OEA:

- Planeación de la Seguridad en la Cadena de Suministros
- Seguridad Física
- Controles de Acceso Físico
- Socios Comerciales
- Seguridad de Procesos
- Gestión Aduanera
- Seguridad de los Vehículos de Carga, Contenedores, Carros de Tren, Remolques y/o Semirremolques
- Verificación de Antecedentes Laborales
- Seguridad de la Información y Documentación
- Capacitación en Seguridad y Concientización
- Manejo e Investigación de Incidentes

+Programa de Seguridad CTPAT

- Criterios Mínimos de Seguridad (actualización de los 12 apartados)
- Actualización CTPAT
- MSC Módulo 1: Seguridad Corporativa (La Inspección CTPAT de 17 puntos con nuevos requisitos)
- MSC Módulo 2: Seguridad del Transporte
- MSC Módulo 3: Seguridad Física y de Personas
- Metodología Análisis de Riesgos 5 Steps (CTPAT)
- Inspección de Unidad de Transporte, Mecanismos de Cierre y Sellos de Seguridad (VTTT) Ejemplo
- Ejemplo Situaciones Reales en Compañías (Simulacros)
- Conclusiones y Dudas

+Certificación OEA Operador Económico Autorizado

- Actualización OEA
- OEA en la actualidad
- Requisitos OEA
- Obligaciones OEA
- Causales de Requerimiento
- Motivos de Cancelación
- ¿Como Atender una Visita OEA Inicial o de Cumplimiento?
- Mantenimiento de la Certificación OEA: Mejores Prácticas

+Mejores Prácticas de Seguridad en la Cadena de Suministro

+Mantenimiento y Mejora Continua del Sistema de Cumplimiento

+Gestión de Asociados de Negocios

“Los Protagonistas del Comercio Exterior y Líderes de Capacitación del País”

EXPOSITORES



Mtro. Carlos Eduardo Farfán,
Presidente Ejecutivo Asociación de Empresas Seguras y Vicepresidente para las Américas de la IFAEO



Siboney Medina,
Líder en Certificaciones Oea Ctpat en Audico



Tessy Nuñez,
Gerente de Operaciones en COMCE



Mtro. Christian Alejandro Cantú González,
Director de Operaciones de COMCE Noreste



Elsa Muñoz,
Gerente de Aduanas para AliExpress, México



Mtro. Antonio Barragán,
Director de INTRADE Smart Law Firm

CARACTERÍSTICAS

- 30 y 31 de octubre, 2026
- Zoom en vivo y grabado (por si te lo perdiste en vivo lo puedes ver repetido durante 8 semanas)
- Con sección para preguntas y respuestas
- Horario en vivo 9 a 2
- Material digital*
- Constancia Digital por Participación
- 10 horas de duración (5 horas por día)

CONTACTO

Si tiene alguna duda, estamos para servirle
📞 222 335 5117 / ✉ info@reinoaduanero.mx

MEDIOS DE PAGO

Transferencia y depósito bancario. Depósito en Oxxo.
Con tarjeta de crédito y débito.



Análisis y Perspectivas de la Inversión Extranjera en México

Dr. Hadar Moreno Valdez,

Catedrático de la UNAM, Asesor y Litigante en Temas Fiscales y de Comercio Exterior



REINO ADUANERO

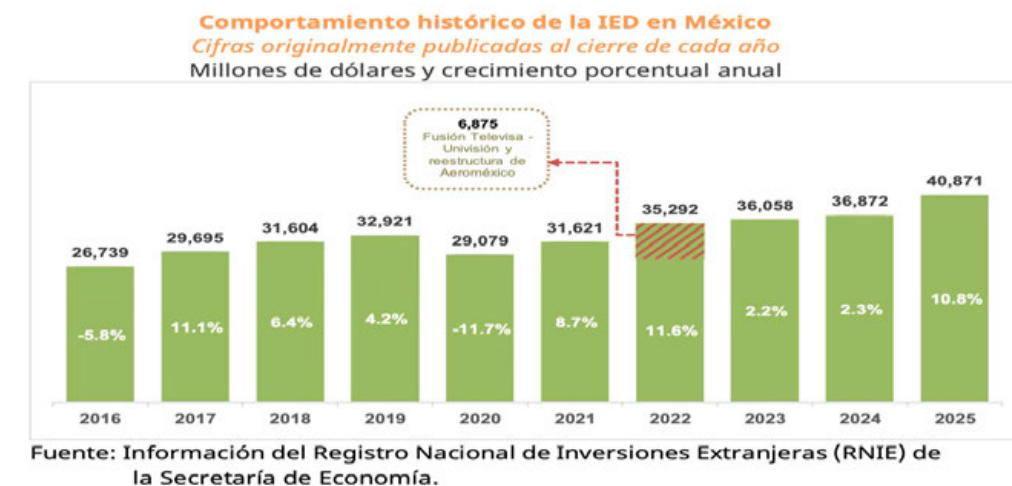
Sobre el Autor: Dentro de su trayectoria destaca que fue Subadministrador en la Administración General de Aduanas (AGA) del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Director de Amparos en la Subprocuraduría Fiscal Federal de Amparos en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); fungió como Director de Normatividad en la Secretaría de Gobernación; Subdirector en la Secretaría de Economía; representante de Aduanas ante el Consejo Consultivo de Prácticas Desleales de Comercio Internacional. Perteneció al grupo de los 100 académicos más destacados del mundo en Derecho Aduanero. Cuenta con diversas certificaciones internacionales en materia de comercio exterior y aduanas. Autor y coautor de más de 10 obras.

Uno de los componentes económicos que debe examinarse, a fin de poder observar cómo se va desarrollando la economía de México, y sus perspectivas de crecimiento, consiste en estudiar cómo ha evolucionado, el tema de la inversión extranjera, cuestión por demás relevante, ya que, en muchos sentidos, dicho tema refleja la confianza económica que tienen los inversionistas de otras latitudes en el país, ello, visto como una zona de confianza y seguridad para la inversión.

La Cifra Más Alta Observada en un Ejercicio Anual

De acuerdo con datos publicados por el Gobierno de México, se indica que la Secretaría de Economía ha informado que, al cierre de 2025, México recibió 40,871 millones de dólares de Inversión Extranjera Directa (IED), la cifra más alta observada en un ejercicio anual. Este resultado implica, según se indica por el Gobierno, un crecimiento de 10.8% respecto a la cifra originalmente publicada al cierre de 2024, manteniendo así una tendencia creciente por quinto año consecutivo.

“ESTE RESULTADO IMPLICA, SEGÚN SE INDICA POR EL GOBIERNO, UN CRECIMIENTO DE 10.8% RESPECTO A LA CIFRA ORIGINALMENTE PUBLICADA AL CIERRE DE 2024, MANTENIENDO ASÍ UNA TENDENCIA CRECIENTE POR QUINTO AÑO CONSECUTIVO”



Comportamiento de los Tipos de Inversión

Asimismo, se indica por el gobierno lo siguiente:

Con respecto al total de los flujos de IED que ingresaron a México en 2025, la reinversión de utilidades registró la mayor participación, con un 67.7% del total, seguida por las nuevas inversiones, con un 18.0%, mientras que las cuentas entre compañías representaron el 14.3% restante. El comportamiento de los tipos de inversión, en comparación con el año anterior, fue el siguiente:

- Las nuevas inversiones crecieron 132.9%, al pasar de 3,168 mdd en 2024 a 7,378 mdd en 2025, siendo la modalidad de inversión que imprimió mayor dinamismo al flujo de IED total, reflejando la capacidad de México para atraer nuevos capitales que promuevan la adopción de tecnologías de vanguardia y el crecimiento de la productividad en la industria nacional.
- Por su parte, la reinversión de utilidades registró una leve contracción, equivalente a -3.7% anual, al pasar

de 28,710 mdd a 27,650 mdd, derivada de una mayor distribución de dividendos.

- Finalmente, las cuentas entre compañías registraron un crecimiento anual de 17.0%, al pasar de 4,994 mdd en 2024, a 5,844 mdd en 2025, lo cual se asocia con las dinámicas de reorganización de capitales en grupos corporativos.
- Durante el cuarto trimestre de 2025 se registró un flujo de IED de -5,026 millones de dólares, principalmente asociado al pago de dividendos y operaciones financieras de empresas mexicanas con sus afiliadas en el exterior. Este comportamiento no refleja cancelaciones de inversión. La variación fue compensada por nuevas notificaciones de IED materializada en los primeros tres trimestres del año, que sumaron 4,991 millones de dólares. En consecuencia, el ajuste neto al cierre de 2025 fue marginal (-35 millones de dólares) respecto a lo reportado al tercer trimestre, sin alterar la tendencia positiva que consolidó el récord histórico de flujos de IED hacia México.¹

Evolución de la Inversión

De acuerdo con el Gobierno de México, la evolución de la inversión extranjera² ha sido, la siguiente:

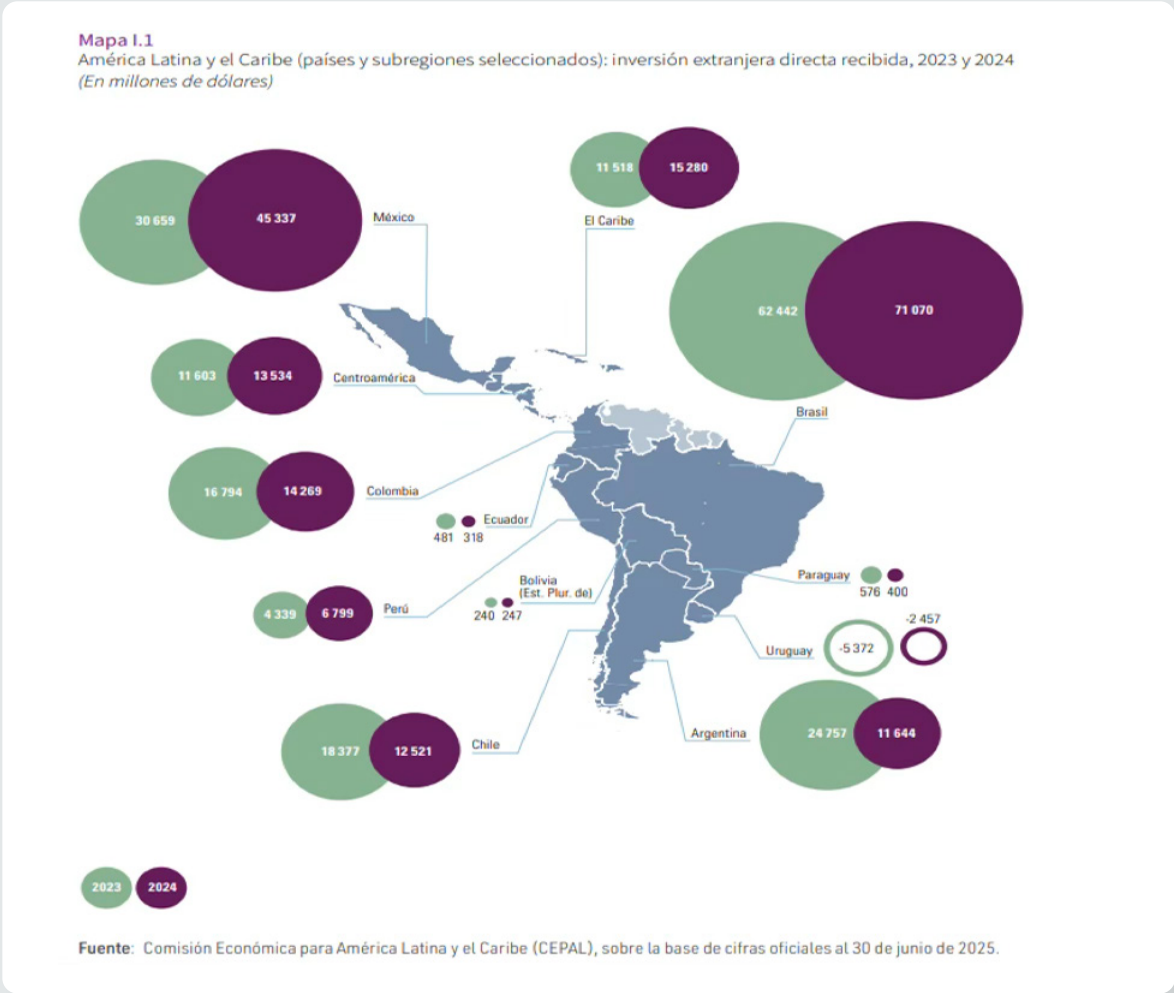
Cuadro 1 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN MÉXICO POR TIPO DE INVERSIÓN Cifras originalmente publicadas al cuarto trimestre de cada año. Millones de dólares corrientes								
Tipo de inversión	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL	31,604.3	32,921.2	29,079.4	31,621.2	35,291.6	36,058.0	36,872.4	40,870.8
Nuevas inversiones	11,468.3	12,826.8	6,408.5	13,825.3	16,993.1	4,817.4	3,168.5	7,377.4
Reinversión de utilidades	12,251.2	17,481.7	16,095.7	12,213.0	16,027.8	26,630.6	28,710.3	27,649.3
Cuentas entre compañías	7,884.8	2,612.7	6,575.3	5,582.9	2,270.7	4,610.0	4,993.6	5,844.0

En este contexto, debe considerarse que en el rubro de la inversión extranjera el sector que ha concentrado la mayor parte de la inversión en el año de 2025, fue el sector de la manufactura, **área que enmarcó** más de un tercio del total de la IED recibida (+33%).

Dentro del sector de la manufactura destacan las industrias automotrices, de autopartes, electrónica y de equipo de transporte, las cuales han sido especialmente beneficiadas por la reinversión de utilidades, así como por la relocalización de empresas que buscan acercar su producción al mercado estadounidense.

Asimismo, se comenta que los servicios financieros ocuparon un lugar relevante, captando aproximadamente una cuarta parte de la inversión total (+25%), otros sectores que mostraron una participación importante fueron la construcción, la minería, la industria de alimentos y bebidas, así como el sector energético, especialmente en proyectos de generación y distribución.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)³, la inversión en la aludida América Latina, se ha distribuido de la siguiente forma:



Esto es, y atendiendo a lo antes señalado, se observa que los países que mayor cantidad de inversión extranjera directa, han recibido en América Latina son:

- a) Brasil, que en los años de 2023 y 2024, recibió 62,442 y 71,070 millones de dólares respectivamente.

1 Gobierno de México, México alcanza cifra histórica de Inversión Extranjera Directa en 2025: 40,871 millones de dólares. Creció un 10.8% anual, Secretaría de Economía, Comunicado No. 13, 25 de febrero de 2026, México, Documento consultado el 02 de junio de 2026, Ubicado en la página: <https://www.gob.mx/se/prensa/mexico-alcanza-cifra-historica-de-inversion-extranjera-directa-en-2025-40-871-millones-de-dolares-crecio-un-10-8-anual>

2 Gobierno de México, Informe estadístico sobre el comportamiento de la inversión extranjera en México, Secretaría de Economía, Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, México, 2026, Documento consultado el 02 de junio de 2026, Ubicado en la página: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1070256/Informe_IED_Congreso_4T2025_35.pdf

3 Comisión Económica para América Latina (CEPAL), La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2025, Naciones Unidas, CEPAL, Chile, 2025, Documento consultado el 02 de junio de 2026, Ubicado en la página: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6e3d2a08-8105-488e-8a53-fd779e96df2a/content>, p. 60.

- b) México, que en los años 2023 y 2024, recibió 30,659 y 45,337 millones de dólares respectivamente.
- c) Argentina, que en los años de 2023 y 2024, recibió 24,757 y 11,644 millones de dólares respectivamente.
- d) Colombia, que en los años de 2023 y 2024, recibió 16,794 y 14,269 millones de dólares respectivamente.
- e) Chile, que en los años de 2023 y 2024 recibió 18,377 y 12,521 millones de dólares respectivamente.

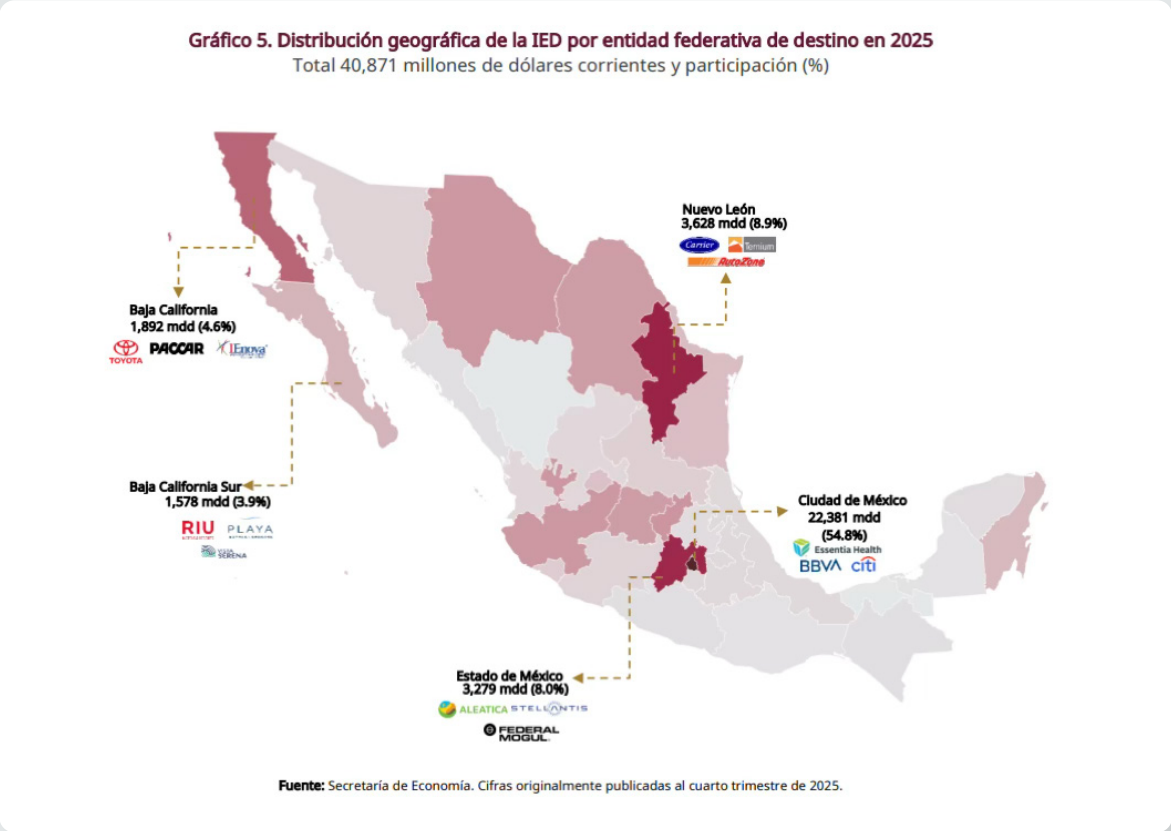
Cómo ya se ha comentado anteriormente, el desglose de los sectores que lideraron la captación de capital extranjero, incluye los siguientes rubros:

Industria Manufacturera: Principal Motor

- Industria Manufacturera. Se trata del principal motor de atracción de inversión en México, dentro de este rubro, se coloca, la fabricación de equipo de transporte y de la industria automotriz, y también destacan la industria química y la fabricación de dispositivos médicos.
- Servicios Financieros. Implica un área que ha crecido dentro del campo económico de México, es importante destacar que, dentro de la inversión, el área de la banca múltiple, lideró de forma individual las cifras de captación en varios de los trimestres del año 2025, al canalizar miles de millones de dólares hacia el país.
- Tecnologías de la Información y Electrónica. Sobre el punto, se hace notar que las industrias de innovación y la manufactura avanzada experimentaron un crecimiento sostenido, lo cual, se refleja, principalmente en el campo de la informática y las comunicaciones.
- Minería y Energía. Implica un sector en el cual, se continúan captando importantes flujos de inversión, con un creciente interés internacional en infraestructura energética y sustentabilidad.
- Cabe destacar que los sectores objeto de inversión, podrían ser ampliados en la medida que nuestro país cuente con una mayor capacitación y educación, que genere profesionales en sectores tecnológicos de mayor envergadura.

“
DENTRO DEL SECTOR DE LA
MANUFACTURA DESTACAN LAS
INDUSTRIAS AUTOMOTRICES, DE
AUTOPARTES, ELECTRÓNICA Y
DE EQUIPO DE TRANSPORTE, LAS
CUALES HAN SIDO ESPECIALMENTE
BENEFICIADAS POR LA REINVERSIÓN
DE UTILIDADES”

De acuerdo con el Gobierno de México⁴, las Entidades Federativas que mayor cantidad de inversión extranjera han captado, son:



Por origen de inversión extranjera, se observa que la mayor IED, en el año 2025, provino de:

- a) Los Estados Unidos, mismo que resultó ser el principal inversor en México ya que cerró el 2025 como el principal socio inversionista, concentrando el 38.8% de los flujos totales. Lo anterior, a pesar de que durante el año 2025, se registró una moderada contracción de sus flujos de IED, al pasar de 16,513 mdd en 2024 a 15,877 mdd en el 2025.
- b) España se posicionó como el segundo socio con mayor inversión en el año 2025, al colocar capitales por 4,431 mdd, con una participación de 10.8% del total. Esto, tras haber registrado un flujo de IED negativo en el año 2024 (-1,134 mdd).

- c) Canadá es el tercer inversor con 3,323 mdd. El flujo acumulado se mantuvo en un nivel muy similar al del año previo -2024-, no obstante, su participación se contrajo ligeramente para ubicarse en 8.1%.
- d) Países Bajos represento el 5.8% de la IED.
- e) Japón invirtió el 5.6% de la IED.

⁴ Gobierno de México, Informe estadístico sobre el comportamiento de la inversión extranjera en México, Secretaría de Economía, op. cit.

A continuación, se observa el origen de la inversión en el 2025, de acuerdo con el Gobierno de México:

Tabla 1. Principales orígenes de IED en 2025 y comparación con 2024
Valor en millones de dólares (mdd) y participación (%)

IED por origen (Top-5 en 2025) y resto	2024		2025	
	Valor de la IED (mdd)	Participación (%)	Valor de la IED (mdd)	Participación (%)
Estados Unidos de América	16,513	44.8%	15,877	38.8%
España	-1,134	-3.1%	4,431	10.8%
Canadá	3,216	8.7%	3,323	8.1%
Países Bajos	1,881	5.1%	2,387	5.8%
Japón	4,285	11.6%	2,293	5.6%
Participación conjunta principales 5	24,760	67.1%	28,312	69.3%
Resto**	12,112	32.9%	12,559	30.7%
Total IED	36,872	100.00%	40,871	100.0%

Fuente: Secretaría de Economía. Cifras originalmente publicadas al cuarto trimestre de cada año. La suma de los parciales puede diferir de los totales debido al redondeo.

“
UN TEMA IMPORTANTE TIENE QUE VER CON LA EDUCACIÓN, A FIN DE PONDERAR GENERAR PROFESIONALES Y TÉCNICOS CAPACITADOS Y NECESARIOS EN LOS RUBROS DE INVERSIÓN EXTRANJERA, SOBRE TODO, EN SECTORES TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS DE VANGUARDIA INTERNACIONAL”

Claves Estratégicas Para Incrementar la Inversión

Atendiendo a lo expuesto con antelación, se estima que resulta posible, señalar lo siguiente:

- Si bien, puede señalarse que la cifra de inversión extranjera directa de 40,871 millones de dólares, habla de un buen record en el tema de inversión extranjera directa, nos parece que cuando se desglosa y se observa que la reinversión de utilidades registró la mayor participación, con un 67.7% del total, seguida por las nuevas inversiones, con un 18.0%, mientras que las cuentas entre compañías representaron el 14.3% restante; al respecto, se estima que resulta preocupante que solamente un 18% corresponda a nuevas inversiones, habida cuenta que las nuevas entradas de capital, son las que generan, el establecimiento de nuevas empresas, implementando con ello nuevas contrataciones de plantas laborales en el país, y lógicamente, y a largo plazo, tales situaciones, se traducen en mayores ingresos fiscales para el gobierno.

- Resultaría adecuado generar y en su caso reformar las normas legales y administrativas, mediante, las cuales se establezcan cimientos sólidos, para atraer nueva inversión extranjera al país.
- Un tema importante tiene que ver con la educación, a fin de ponderar generar profesionales y técnicos capacitados y necesarios en los rubros de inversión extranjera, sobre todo, en sectores técnicos y tecnológicos de vanguardia internacional.
- Implementar criterios que generen mayor certeza jurídica para los inversionistas extranjeros, además de que se debe dotar de una mayor seguridad en el país.
- Nos parece que todavía puede acelerarse la inversión extranjera en México, a través, del nearshoring, pero, al mismo tiempo, se considera que se deben cimentar las bases para ello.
- Una reforma fiscal, aduanera y administrativa adecuada, se estima que podría impulsar el rubro de la inversión extranjera en el país.
- Posiblemente resulte necesario, establecer mayor diálogo y presencia con los gobiernos de otros países, así como, con los inversionistas extranjeros.
- Aprovechar en mayor grado los Tratados de Libre Comercio que tiene celebrados México con otros países y regiones del mundo, en el tema de las inversiones extranjeras, así como tratándose de los APPRIS, esto es, de los Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones, que nuestro país tiene.
- Abrir el mercado de México, a sectores de la inversión, que resulten ser más atractivos para los inversionistas extranjeros.

“
UNA REFORMA FISCAL, ADUANERA Y ADMINISTRATIVA ADECUADA, SE ESTIMA QUE PODRÍA IMPULSAR EL RUBRO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN EL PAÍS”

Perspectiva Histórica de la Figura del Agente Aduanal

Mtra. Natalia Bezanilla,
Directora de la Firma BEZT INTL



REINO
ADUANERO

Colaboró en la firma internacional PwC en el área de comercio exterior, siendo pionera en los proyectos de reconstrucción.

Sobre la Autora: Capacitadora del personal del SAT para auditorías del Anexo 24 para certificaciones de IVA. Directora actual del Comité del Anexo 24 de la Confederación de Operadores Económicos Autorizados (COEALAC). Miembro de Negocios Internacionales en el Consejo Nacional de Empresas de Electrónica y Telecomunicaciones en México (CANIETI). Directora actual del Comité del Anexo 24 de la Confederación de Operadores Económicos Autorizados (COEALAC). Miembro de Negocios Internacionales en el Consejo Nacional de Empresas de Electrónica y Telecomunicaciones en México (CANIETI). Colaboró en la firma internacional PwC en el área de comercio exterior, siendo pionera en los proyectos de reconstrucción.

Este artículo tiene el como propósito presentar una perspectiva histórica de la figura del agente aduanal, desde que aparece establecida legalmente por la presidencia a principios del siglo pasado, y cómo poco a poco fue incorporando más regulaciones relativas a cuestiones como su licenciamiento, nivel de responsabilidad, compromiso solidario, hasta los organismos encargados de observarlo y juzgarlo. A través de esta lectura, podremos constatar cómo se va convirtiendo en una figura rígida, sobre regulada y que, aunque algunas características lo acompañan desde sus inicios, hay cambios sustanciales en la reforma a la Ley Aduanera publicada el pasado noviembre 2025, que posicionan al agente aduanal en una postura por demás vulnerable y arriesgada para la que requerirá de cambios estructurales en su manera de operar para poder subsistir.

Antecedentes Históricos

La historia del comercio exterior en Mexico se remonta a tiempos de la colonia, y curiosamente hay varios documentos, libros, monografías que describen la mecánica, problemática y realidad histórica del comercio exterior en México en aquellos tiempos.

Diferentes autores señalan la importancia del muy conocido texto de Miguel Lerdo de Tejada, *“El comercio exterior de México desde la conquista hasta hoy”* (México, impreso por Rafael Rafael 1853) o el de Guillermo Tardiff, *Historia del comercio exterior mexicano (antecedentes, documentos, glosas y comentarios) 1503-1847*; estos por mencionar solo algunos textos relevantes. Incluso los que describen condiciones irregulares, como lo es el caso de la obra de Walter L. Bernecker, *Contrabando, ilegalidad y corrupción en el México del s XIX* (trad. de Manuel Emilio Waelti, México, Universidad Iberoamericana.1994), lo cual ciertamente llamó mi atención, pues hubiera pensado que esos problemas nos aquejan de manera reciente, consecuencia de nuestra evolución política y comercial, y evidentemente, según lo respaldan estos escritos, es tema añejo en nuestra realidad nacional.

La primera ordenanza de aduanas nace en 1856 bajo el título de *Ordenanza General de Aduanas Marítimas y Fronterizas de la República Mexicana* de 1856. La reforma a esta ordenanza en 1891 ya contenía disposiciones sobre sus consignatarios y apoderados. Más concretamente para lo relativo a los Agentes Aduanales, en 1918, Venustiano Carranza expide el Decreto Reglamentando los Derechos y Obligaciones de los Agentes Aduanales. Es en este documento donde vemos por primera vez a definición de Agente Aduanal.

“
AGENTES ADUANALES, EN 1918,
VENUSTIANO CARRANZA EXPIDE
EL DECRETO REGLAMENTANDO LOS
DERECHOS Y OBLIGACIONES DE
LOS AGENTES ADUANALES. ES EN
ESTE DOCUMENTO DONDE VEMOS
POR PRIMERA VEZ A DEFINICIÓN DE
AGENTE ADUANAL”

Para 1927 se promulga la Ley de Agentes Aduanales y su reglamento en 1928, misma que sirvió de modelo para el Código Aduanero de 1951, La Ley Aduanera de 1981 la de 1995, sus muy diversas reformas, incluyendo la más reciente en 2025.

En su primera definición, los encontrábamos como *las personas que, en legítima representación de los dueños, remitentes o consignatarios de mercancías, gestionaban ante las oficinas aduaneras, la Dirección General de Aduanas o ante los cónsules de México en el extranjero, las operaciones que autoriza la Ordenanza General de Aduanas* (Artículo 1º del Decreto).

Como veremos a continuación, la ley que vio nacer la figura del Agente Aduanal siembra fuertemente los cimientos de lo que tenemos ahora, con muchas similitudes en cuanto a requisitos, responsabilidad y obligaciones:

De acuerdo con la Ley de Agentes Aduanales, la autorización no podía otorgarse a residentes fuera del país o que fueran sentenciados por delitos del orden común a una pena mayor a seis meses de arresto o de 500 pesos de multa; declarados en quiebra fraudulenta, que fueran comerciantes o comisio-nistas, que estuvieran al servicio de la milicia o como empleados del ramo de Hacienda.

En esta ley, observamos que en las obligaciones se incluían las siguientes:

- Asegurarse de la identidad de las personas
- Desempeñar por sí mismo la función de su cargo ante la aduana
- Extender una constancia del asunto encomendado
- Notificar cambios de domicilio
- Llevar un expediente de cada operación aduanal con lo siguiente:
 - Fecha de recibo
 - Nombre del remitente y consignatario
 - Cantidad y tipo de bultos
 - Nombre del vista y fecha de despacho
 - Importe y fecha de pago
 - Documento de cobro por los derechos
 - Las instrucciones del dueño de la mercancía

La constancia de si hay gestión por devolución de derechos En caso de incumplimiento a sus obligaciones podía ser acreedor a multas considerables o hasta perder la patente, dependiendo del tipo de omisión.

Es en 1928, con el reglamento de la Ley de Agentes Aduanales que aparece el precedente del encargo aduanero, mediante una carta poder.

“
EL REGLAMENTO DE 1929 YA
ESTABLECÍA LE RESPONSABILIDAD
SOLIDARIA Y MANCOMUNADA,
EXCEPTO CUANDO EL AGENTE
ADUANAL SIGUIERA LAS
INSTRUCCIONES EXPRESAS
DEL IMPORTADOR Y ESTAS NO
CONSTITUYERAN UN DELITO”

Un dato curioso es que, hasta este momento histórico, era permitido a los extranjeros fungir como agentes aduanales, siempre que en su país se les permitiera a los mexicanos llevar el mismo cargo, como una especie de principio de reciprocidad.

Una coincidencia también ha sido, que tenían que demostrar su patrimonio, y declarar la forma en la que proponían otorgar la garantía de las operaciones ejecutadas por su patente. Es también en este reglamento que aparece por primera vez la obligación de mencionar a sus dependientes y quien de ellos estaría autorizado para actuar en su nombre en las operaciones aduanales (herencia de la patente) y conservar 5 años la documentación de las operaciones en que hubiera intervenido (conservación del expediente por 5 años).

Así mismo, el reglamento de 1929 ya establecía le responsabilidad solidaria y mancomunada, excepto cuando el Agente Aduanal siguiera las instrucciones expresas del importador y estas no constituyeran un delito. En esos casos, solo recaía en el consignatario o dueño de las mercancías, digamos que era el precedente del excluyente de responsabilidad del art. 54.

En la Ley Aduanera publicada en 1995, que entró en vigor en 1996 define al agente aduanal como “*la persona física autorizada por la Secretaría, mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías, en los diferentes regímenes aduaneros previstos en la ley*”.

En esta misma publicación, surgen algunas novedades, como el sistema aleatorio de revisión, los pedimentos consolidados, revisión en origen, pero específicamente sobre el tema que nos atañe, uno de los cambios más sustanciales es que, a diferencia de la ley 1982, en esta, su artículo 159-A señala que la patente del Agente Aduanal **deja de ser hereditaria o transferible**, y se convierte en una autorización personal e intransmisible.

Así mismo, se establece la forma en que los agentes aduanales pueden defenderse de los actos de autoridad, delimitando plazos para los procedimientos administrativos y actas que determinan provisionalmente créditos en contra del agente aduanal o de sus clientes.

Se reitera aquí también la obligación de que el Agente Aduanal cuente con una carta de encargo por parte de los importadores o exportadores, pero desaparece la obligación que había en leyes anteriores de presentar una garantía por las operaciones realizadas

Tanto en esta ley como en la anteriores, en el artículo 164 f VII ya estaba prevista la conservación del expediente con las copias de pedimentos y facturas, debiendo conservar en original del encargo conferido durante 5 años.

En este ordenamiento legal, ya se le transfería al Agente Aduanal la responsabilidad de la veracidad y exactitud de los datos, información, determinación aduanera y clasificación arancelaria de las mercancías, así como de los documentos que acreditan el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, en términos del primer párrafo del artículo 54 de esta ley.

En lo que respecta a sanciones, la Ley de 1995 estableció dos tipos de sanciones: la suspensión de actividades y la cancelación de la patente, así como la suspensión provisional establecida en el art. 167 como medida cautelar cuando se esté en un proceso de suspensión o cancelación definitiva, cuando el agente aduanal esté sujeto a un procedimiento penal por haber participado en delitos fiscales, o privado de su libertad por la comisión de un delito que amerite pena corporal.

En este supuesto de suspensión, también está considerado como causal, carecer por dos ocasiones de bienes suficientes para cubrir los créditos fiscales que hayan quedado firmes, y que declare en el pedimento con inexactitud y resulte lesionado el interés fiscal, salvo excepciones por impresiones en la clasificación arancelaria,

En conclusión. La legislación ha sido homogénea desde que aparece la figura legal del agente aduanal en 1918. Los requisitos, obligaciones y capacidades se mantuvieron similares hasta la reforma de 2025, a excepción de que en la primera regulación podían ser extranjeros, cuestión que desapareció en 1932.

Algo irónico que encontraremos es que en todas las normativas se señala que no puede ser un funcionario público, y en la reforma actual, el Agente Aduanal cumple con ese tipo de funciones, incluso siendo obligado a presentar una declaración patrimonial tal como están obligadas los funcionarios en mención.

Figura del Apoderado Aduanal

Esta figura encuentra su origen en la Ley Aduanera publicada en diciembre de 1995, la cual en su art 168 (derogado en 2013) lo definía como aquella persona física designada por otra persona física o moral para que en su nombre y representación se encargue del despacho de mercancías, autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

“
LAS FUNCIONES DEL APODERADO
ERAN LAS MISMAS QUE LAS
DE UN AGENTE ADUANAL, CON
LA DIFERENCIA DE QUE ÉSTE
SOLO REALIZA TRÁMITES EN
REPRESENTACIÓN DE UNA SOLA
PERSONA FÍSICA O MORAL, DE QUIEN
ES EMPLEADO”

Las funciones del apoderado eran las mismas que las de un agente aduanal, con la diferencia de que éste solo realiza trámites en representación de una sola persona física o moral, de quien es empleado.

Este modelo fue muy popular en la década de 1990 a 2010, pues los encargados del área de aduanas fungían con esta tarea del despacho aduanero por cuenta de su empleador. Esto significaba un importante ahorro en costos por servicios aduaneros a las empresas.

Aún en la actualidad encontramos algunos pocos casos de empresas que siguen utilizando este modelo.

Posibilidad de los Importadores / Exportadores de Tramitar de Forma Directa sus Operaciones

En la reforma del 2013 aparece un modelo singular que hoy, considero yo, sería inimaginable para las grandes empresas. Ciertamente la política económica que regía al país bajo el plan nacional de desarrollo 2013-2018, era muy diferente a la nuestra actual política centrada en la recaudación, control y eliminación de contrabando. En aquellos tiempos, se perseguía la facilitación, transparencia y simplificación de los trámites relacionados con el comercio exterior, yendo acordes a las mejores prácticas aduaneras establecidas en los diversos acuerdos y tratados internacionales. En otras palabras, se

buscaba que México se mostrara competitivo en el contexto internacional, atrayendo mayores inversiones.

De esta manera, en 2013 se modifica el artículo 40 de la Ley aduanera, el cual concibe por primera vez que el despacho aduanero pueda realizar sin la intervención de un Agente Aduanal.

Se abre la posibilidad de que las personas morales realicen el despacho de su mercancía a través de su representante legal, quien, indudablemente, debe de cumplir con requisitos similares a los del propio Agente pero mucho más reducidos, cuestión que ponía en desigualdad de circunstancias a ambas personas.

En 2015, a través del Reglamento de la Ley Aduanera, se puntualizan las particularidades de este tipo de despacho, así como la acreditación del Representante legal que no actúen por conducto de un Agente Aduanal.

Esta modalidad reemplazó una figura que existió del 2002 al 2013 que era la del agente aduanal sustituto.

“
DE ESTA MANERA, EN 2013 SE
MODIFICA EL ARTÍCULO 40 DE LA LEY
ADUANERA, EL CUAL CONCIBE POR
PRIMERA VEZ QUE EL DESPACHO
ADUANERO PUEDA REALIZAR SIN
LA INTERVENCIÓN DE UN AGENTE
ADUANAL”

Certificaciones y Normas Aplicables a los Agentes Aduanales

En el año 2010, se publica en el DOF una norma mexicana NMX-R-026-SCFI-2009 titulada “Servicios aduanales – Calidad de los Servicios Proporcionados por el Agente Aduanal, requisitos y comprobación”.

Esta norma instauró los estándares mínimos de calidad y servicio de los Agentes Aduanales, y plasma las recomendaciones sobre la integración de los expedientes para cada cliente, buscando estandarizar la forma de trabajo de todos los agentes aduanales, independientemente del régimen aduanero al que destinen, tipos de mercancías o aduanas.

Esta Norma Mexicana fue actualizada (y reemplazada) en 2016 y sigue vigente.

En ella, se sientan las bases del expediente que debe observar el Agente Aduanal por cada cliente, el cual, de acuerdo con la Norma, no está tan distante del que vemos requerido en la reforma de 2025.

La diferencia es que ahora tiene un carácter obligatorio y más robusto, buscando cubrir la materialidad de la operación, y en esta norma estaba a nivel de mejores prácticas. Por otro lado, la Ley aduanera abrió la posibilidad a los Agentes Aduanales y otros participantes de la cadena de suministro, a certificarse como Operador Económico Autorizado a partir de 2018.

Esta certificación le permite principalmente mayor agilización en el despacho, teniendo acceso a carriles exclusivos (FAST), simplificación en trámites ante el SAT, y ventajas para rectificar pedimentos. Esta figura de OEA es un modelo internacional que México acogió como mejores prácticas y ha dado beneficios en general a toda la cadena de suministro.

**Cambios Sustanciales en la Reforma del 2025
Vigencia de la patente**

Sin duda uno de los cambios de esta reforma que modifican drásticamente la figura del agente aduanal es la vigencia de su patente.

Como bien hemos visto, desde sus inicios la patente era una especie de licencia otorgada bajo ciertos criterios claramente enumerados, y después de haber aprobado un examen de conocimiento. Esta patente tenía una vigencia indefinida. En esta última reforma, el artículo 159, se adicionan varios párrafos que modifican los plazos del otorgamiento de la pa-

tente (de 4 a 2 meses), sin embargo, establece que la patente será personal e intransferible y tendrá una vigencia de 20 años, la cual podrá prorrogarse por un plazo igual, siempre que se presente la solicitud en el último año de vigencia y se cumplan los requisitos previstos.

A diferencia de la evaluación que se establecía anteriormente, ahora también deben pasar por exámenes de confiabilidad y psicológicos.

Certificación de los Agentes Aduanales

Ahora los Agentes Aduanales deberán certificarse cada tres años para poder mantener su patente, y dicha certificación será ratificada por la nueva figura del Consejo Aduanero del nuevo art. 159 BIS, lo cual será necesario para que siga operando.

Mayor observaciones y limitaciones

El Consejo Aduanero, arriba mencionado, se crea para vigilar al Agente Aduanal. Prácticamente es un órgano que revisará de cerca todo el desempeño de los agentes, desde su autorización, su trayectoria hasta su suspensión, inhabilitación o cancelación.

Así mismo, ahora están obligados a presentar anualmente información sobre su evolución patrimonial y la de su pareja, así como la relación de sus dependientes.

Por otro lado, el art 159 establece que la Secretaría podrá expedir patentes para promover únicamente el despacho de mercancías cuyas fracciones se autoricen de forma expresa, cumpliendo con los requisitos y procedimientos establecidos en la Ley (art 159 sexto párrafo) Anteriormente no se establecían patentes por fracciones específicas, solo se restringían las aduanas por las que podían operar: una de adscripción y 3 adicionales.

Otra limitante importante es que restringe a realizar operaciones de comercio exterior con personas con las que tenga alguna relación laboral, debe identificar si tiene vinculación con alguno de los clientes conforme al art 68 de la ley aduanera.

Eliminación de la excluyente de responsabilidad

Se dice que nadie puede estar obligado a lo imposible, pero podríamos pensar que, al eliminar las excluyentes de responsabilidad, las cuales desaparecen por completo del art. 54, colocan al agente aduanal en una situación inverosímil.

“
SIN EMBARGO, ESTABLECE QUE
LA PATENTE SERÁ PERSONAL E
INTRANSFERIBLE Y TENDRÁ UNA
VIGENCIA DE 20 AÑOS, LA CUAL
PODRÁ PRORROGARSE POR UN
PLAZO IGUAL, SIEMPRE QUE SE
PRESENTE LA SOLICITUD EN
EL ÚLTIMO AÑO DE VIGENCIA Y
SE CUMPLAN LOS REQUISITOS
PREVISTOS”

Estas excluyentes protegían al agente aduanal, limitando su responsabilidad a la diligencia de la elaboración de documentos en base a lo que recibiera por parte del importador, con una carta de encomienda que los protegía de errores involuntarios.

Si este proporcionaba documentos erróneos que generaran una inexacta clasificación, o proporcionaran un origen de las mercancías falso sujeto a preferencias, y por consecuencia se diera una omisión en las contribuciones o regulaciones no arancelarias, no recaía esta responsabilidad en el Agente aduanal. Ahora, desaparecen estas excluyentes, y solo se aminoran mediante las reglas publicadas el 29 de diciembre 2025, en donde se les concede flexibilidad en caso de que solamente se trate de una inexacta clasificación arancelaria.

Obligaciones del Agente Aduanal

Es evidente que el Agente Aduanal cambia de ser un facilitador de comercio a un guardián del interés fiscal, mismo que será custodiado por el consejo ya citado.

De acuerdo con la amplísima lista de nuevas obligaciones de este personaje, el agente aduanal ahora prácticamente cumple las funciones de vigilancia y verificación de cumplimiento

que no realizó con diligencia la autoridad aduanera en la reglamentación anterior, y ve en esta figura la pieza clave para tener un gendarme que cuide, no solo las aduanas, que eso ya lo hacía de alguna manera, sino la ejecución de los procesos productivos, o en términos generales, la materialidad de las operaciones de comercio exterior y el destino que se le dé a las mercancías importadas.

El agente aduanal ya no es solo un proveedor de servicios, adquiere más características de un policía de la operación de sus clientes, y podríamos decir que hasta de su comportamiento.

Siempre existe una razón de ser en el actuar de la autoridad. Es decir, es común que encontremos historias que le dan fundamento a estos cambios: operaciones simuladas, usos incorrectos de permisos de importación, patentes aduanales “rentadas”, agentes aduanales de papel, que realmente nunca pisan una agencia aduanal o visitan a un cliente. Muchos diríamos que la mayoría de los contribuyentes no actúan con dolo, pero es el típico escenario donde aplica la frase de “pagan justos por pecadores”.

Cumplir con las funciones de clasificación arancelaria, determinación de valor, el despacho aduanero y determinación de contribuciones, ya es cosa de niños en comparación de sus nuevas atribuciones.

“
CADA DESPACHO QUE REALICE
DEBERÁ CERCIORARSE DEL TIPO
DE MERCANCÍA QUE ES. YA NO
PUEDE CONFIARSE DE LO QUE SE
MANIFIESTA EN DOCUMENTOS,
DEBERÁ ASEGURARSE DE LA
NATURALEZA DE LA MERCANCÍA”

En este sentido, de acuerdo con el art 162, el agente aduanal deberá asegurarse de lo siguiente: La materialidad, la sustancia, y la razón de negocio de sus clientes. Es decir, ahora deberá corroborar que existe de facto la infraestructura del cliente para realizar las operaciones que manifiesta, realizando visitas a sus instalaciones, verificando que cuenta con los recursos físicos, humanos y técnicos para ejecutar su razón de negocio, y, que no está en las listas negras del SAT. Todo esto deberá realizarse de manera previa.

Adicional a esto, cada despacho que realice deberá cerciorarse del tipo de mercancía que es. Ya no puede confiarse de lo que se manifiesta en documentos, deberá asegurarse de la naturaleza de la mercancía.

Ahora los previos y el envío de muestras a laboratorio serán imprescindibles, el expediente inicial del cliente, y los de cada operación serán en lo subsecuente mucho más robustos y complejos.

Y para aumentarle complejidad al tema, el Agente Aduanal se convierte ahora en un **delator** conforme a la fracción XV del artículo 162 de la Ley Aduanera, puesto que está obligado a informar si la operación de sus clientes es contraria a los criterios normativos o no vinculativos establecidos por el SAT.

Causales de Suspensión y Cancelación

En esta última reforma, se endurecen las causales de suspensión y cancelación, en donde se añaden mayores filtros a su desempeño y se valida periódicamente su desempeño.

En términos generales, señala como causal de cancelación el incumplir con las obligaciones del art. 162, pero mencionaremos las más sobresalientes.

Recordemos que los socios de la Agencia Aduanal pasaron de ser responsables *subsidiarios*, a ser responsables solidarios del pago de contribuciones al comercio exterior del importador, así como cualquier error u omisión que cometa por errores en identificación de la mercancía, valor en aduana, omisión de contribuciones, incumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias, o simplemente despachar para clientes que estén en las listas negras del SAT.

Lo anterior demanda un exhaustivo incremento en las labores de revisión y verificación de mercancías de los clientes, lo que seguramente llevará a incrementos considerables, y vale la pena decir, justificables, de los honorarios del agente aduanal.

Así mismo, es de notar que será un riesgo a su patente, realizar el despacho de mercancías de importación temporal, típicamente las destinadas a las IMMEX, y que estas no sean de las autorizadas en su programa, no se usen en su proceso productivo, o bien sean mercancías terminadas que no son parte de su proceso.

Otra causal de cancelación que llama la atención es que estará en este supuesto cuando se determine un crédito fiscal y no esté garantizado, o bien, haya una omisión de pago de impuestos o contribuciones a partir de un monto de \$330,900 pesos; monto que fácilmente puede excederse por cualquier operación mediana de importación.

Con mayor justificación, se agrega como causal el que no se encuentre localizable en su domicilio, y que no le de un uso a su patente por más de 6 meses, entendiéndose que esto sucede cuando realiza menos de 10 operaciones en dicho periodo.

Conclusión

Podríamos decir que es son cambios lamentables y contrarios a un comercio ágil. Una política muy distante a la de la década anterior.

Sin embargo, siempre existen áreas de oportunidad aún en la adversidad. Estas modificaciones obligarán a importadores y exportadores a ser mucho más cuidadosos de la documentación que presentan y resguardan de su operación. Así mismo, cuidarán que la información presentada tenga sentido y vaya de acuerdo con lo que sucede operativamente.

En teoría, las operaciones simuladas dejarán de existir. Y eso nos conviene a todos: le darán más formalidad a las empresas serias, y esperemos esto empiece a depurar los padrones y permitan en un mediano plazo modelos de más credibilidad que permitan a la industria manejarse con más ligereza. Mientras tanto, hagamos equipo con nuestro agente aduanal, proporcionemos todo lo que solicitan e incluso más si consideramos que puede ayudar a sustentar lo que la autoridad está pidiendo. Esto permitirá ir generando eslabones de confianza que nos permitirán trabajar con más certeza.

“
ES DE NOTAR QUE SERÁ UN
RIESGO A SU PATENTE, REALIZAR
EL DESPACHO DE MERCANCÍAS
DE IMPORTACIÓN TEMPORAL,
TÍPICAMENTE LAS DESTINADAS
A LAS IMMEX, Y QUE ESTAS NO
SEAN DE LAS AUTORIZADAS EN SU
PROGRAMA, NO SE USEN EN SU
PROCESO PRODUCTIVO, O BIEN SEAN
MERCANCÍAS TERMINADAS QUE NO
SON PARTE DE SU PROCESO”

Bibliografía

- ALVAREZ VILLAGOMEZ, Juan, ¿Sabe usted quién es su agente aduanal?, *Consultorio fiscal. Jurídico, laboral y contrable-financiero*, num 455, agosto de 2008.
- CISNEROS GARCÍA, Juan Rabindrana, *Derecho aduanero mexicano*, México, Porrúa, 2013.
- REYES DÍAZ-LEAL, Eduardo, *El despacho aduanal*, México, 2003
- MORENO CASTELLANOS, Jorge Alberto, *IMMEX 4.0 Manufactura Inteligente*, México, Editorial Casa, 2018.
- WITKER, Jorge, *Derecho del comercio exterior*, México, UNAM-AAA-DAM, 2011
- Ley Aduanera publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de noviembre 2025
- ¿Qué es un agente aduanal?, [Blog], disponible en en http://www.caaarem.mx/web_caaarem/AA.html consultado el 17 de julio de 2015.
- Revista Reino Aduanero, Año 7, Número 19, Primer Cuatrimestre 2026.

Retos de la Ventanilla Única de Trámites de Comercio Exterior VUTCE

Mtro. Roberto Martínez Gasca,
Especialista en Comercio Exterior



REINO
ADUANERO

Sobre el Autor: Licenciado en comercio exterior y aduanas, licenciado en Derecho. Maestro en Derecho Empresarial y Fiscal, diversos estudios de posgrado en administración, gestión de calidad, derecho aduanero y derecho de comercio exterior. Doctorando en Derecho Aduanero y Derecho de Comercio Exterior. Experiencia laboral en el sector de servicios, automotriz, telecomunicación, farmacéutica y dispositivos médicos

De la Recomendación No. 33 de UN/CEFACT al DECRETO por el que se habilita la Ventanilla Única de Trámites de Comercio Exterior VUTCE

En otras oportunidades de colaboración con esta misma Revista Reino Aduanero he compartido sobre el Entorno de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE y también referido como VUCEM cuando se trata específicamente a la Ventanilla Única de Comercio Exterior Mexicano), haciendo referencia inicial a la Recomendación No. 33 de UN/CEFACT Centro de las Naciones Unidas para la Facilitación del Comercio y el comercio electrónico (UN/CEFACT) denominada, “Recomendación y Directrices sobre el Establecimiento de una Ventanilla Única para mejorar el intercambio eficiente de información sobre comercio internacional entre el sector comercial y el gobierno”,¹ esta recomendación forma parte de un esfuerzo más amplio para mejorar la facilitación del comercio y está disponible de forma gratuita en el sitio web de la CEPE de las Naciones Unidas, fue actualizada en el año 2020, para efectos de este artículo haremos referencia también a la versión publicada en el año 2005.

El propósito de establecer una VUCE es agilizar procedimientos en la frontera y conectar a los comerciantes con todos los organismos pertinentes a través de un único portal. Sin embargo, la implementación de una VUCEM no es una tarea fácil, implica un fuerte compromiso de todas las agencias gubernamentales y pueden pasar años antes de que se logre.² Como se señala en la Recomendación 33 de la Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas (UNECE/ONU), una Ventanilla Única no implica necesariamente la implementación y el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de alta tecnología, aunque la facilitación a menudo puede mejorarse mucho si los gobiernos identifican y adoptan tecnologías TIC pertinentes para una Ventanilla Única.³

“
EL PROPÓSITO DE ESTABLECER UNA
VUCE ES AGILIZAR PROCEDIMIENTOS
EN LA FRONTERA Y CONECTAR A
LOS COMERCIANTES CON TODOS
LOS ORGANISMOS PERTINENTES A
TRAVÉS DE UN ÚNICO PORTAL”

Es importante también señalar que la misma Recomendación 33 refiere a diferentes modelos de Ventanilla Única. Esos diferentes modelos de ventanilla única se utilizan cada vez más en diversos países y regiones como herramienta para facilitar la eficiencia y eficacia en el proceso de presentación de datos para las operaciones de importación y exportación. En términos generales existen variaciones de lo que en esa misma Recomendación 33 denomina Sistema Automatizado adoptadas en la región Latinoamericana: El sistema automatizado, el sistema integrado, el sistema interconectado, el sistema híbrido y una variación adicional identificada por el Banco Interamericano de Desarrollo: el sistema transaccional.⁴

Es importante señalar asimismo que el Banco Interamericano de Desarrollo resalta el vínculo con la autoridad aduanera, señalando lo siguiente:

Si bien se encuentra contemplado en la caracterización anterior, es menester destacar el tipo de vinculación que presenta la solución de VUCE con la autoridad aduanera. Si bien la ventanilla única integra la

- 1 Consultado en: https://unece.org/DAM/cefact/recommendations/rec33/ECE-TRADE-352_Rev.1E_Rec33_2020Edition.pdf el 15 de mayo de 2026
- 2 Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas (UNECE/ONU), Recomendación para un Portal Único de Envío. Recomendación Número 37, Consultado en: https://unece.org/DAM/trade/Publications/ECE_TRADE_447E_CF-Rec37.pdf el 15 de mayo de 2026
- 3 Recomendación y guía para el establecimiento de una Ventanilla Única para la mejora del intercambio de información entre el comercio y el gobierno. Recomendación Número 33, 2005. Consultado en <https://tfig.unece.org/SP/contents/recommendation-33.htm> el 16 de mayo de 2026

- 4 Banco Interamericano de desarrollo, consultado en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Estudio-de-factibilidad-y-brecha-para-promover-la-interoperabilidad-de-las-Ventanillas-Unicas-de-Comercio-Exterior-de-los-paises-del-Mercosur-y-Alianza-del-Pacifico.pdf> el 20 de mayo de 2026

actuación de múltiples agencias vinculadas al control de las operaciones, la autoridad aduanera tiene un rol preponderante, por lo que no es posible concebir una plataforma de estas características sin un estrecho vínculo con esta autoridad. Lo anterior, debido a que cualquier LPCO (Licencias, Permisos, Certificados y Otros documentos) termina siendo integrado en una declaración de aduana de importación o exportación o vinculada a esta; este sería el último paso del proceso de despacho de las mercancías.

En ciertos casos, las VUCE permiten que las declaraciones aduaneras se realicen a través de la plataforma y se integran con la autoridad aduanera para dar curso a las operaciones (de hecho, en algunos de estos casos es posible que se trate de un mismo sistema). Esto supone que, dentro del menú de trámites ofrecidos por las VUCE, se encuentran la propia declaración aduanera y todos los permisos, licencias y certificados. En otros casos, las declaraciones aduaneras se realizan a través de los mecanismos definidos por la aduana, y la VUCE se enfoca en el resto de los documentos requeridos para las operaciones, estableciendo interconexiones entre ambos sistemas. En este caso, la declaración no forma parte del menú de trámites de la VUCE, y el usuario debe acceder a dos sistemas distintos para procesar una operación de comercio exterior”⁵

Elementos Fundamentales Para la Operación de una Ventanilla Única

Elementos fundamentales para la planificación, implementación y operación de una ventanilla única, conforme lo señalado en la “Reunión plurianual de expertos sobre Transporte, Logística Comercial y Facilidades de mercadeo. Décima sesión. Coordinación y digitalización como medio para una facilitación del comercio acelerada y climáticamente inteligente”⁶ que como podemos observar, se llevó a cabo 17-19 de julio de 2023, donde a partir del Acuerdo sobre Facilitación

del Comercio (AFC) compara al mismo con los elementos de una Ventanilla única frente a AFC. “Una plataforma para construir una ventanilla única” presentación realizada por John David, Oficial de Sistemas de Información Programa SIDUNEA UNCTAD, donde en retrospectiva se analizan las Definiciones de la ventanilla única y Directrices de implementación de manera retrospectiva, veremos que al paso de más de una década de la implementación de la ventanilla única de comercio exterior en México (VUCE).

Es así como, los elementos identificados en esta reunión fueron:

- 1. Participación de las partes interesadas,
- 2. Compromiso de las autoridades públicas,
- 3. Movilización y obtención de recursos financieros,
- 4. Configuración del equipo del proyecto,
- 5. Configuración del comité directivo,
- 6. Análisis y reingeniería de procesos,
- 7. Estrategia de implementación,
- 8. Elaboración de especificaciones,
- 9. Entrega e implementación

Las Ventanillas Únicas están diseñadas para facilitar el intercambio de datos: empresas a gobiernos (B2G por Business to Government) y gobiernos a gobierno (G2G Government to Government), se debe prestar atención al hecho de que su funcionamiento es interoperable con soluciones existentes en relaciones Empresas a Empresas (B2B Business to Business) Empresas a Gobierno (B2G Business to Government y Gobierno a Gobierno (G2G Government to Government) todas las siglas por sus referencias en el idioma inglés.

Fue particularmente importante para el caso de la implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior Mexicana (VUCE) el elemento Empresas a Gobierno (B2G Business to Government), en ese sentido las empresas requirieron para lograr la implementación de esta, de la inversión en todos los elementos de tecnología, financieros y que los recursos humanos se capacitaran en la normatividad, operatividad y ejecución de los procesos en ese nuevo ambiente digital. Otro elemento importante a considerar cuando se trató de recursos humanos fue además de la adecuada capacitación en la normatividad, también en gestión de cambio.

La gestión del cambio resultó importante ya que a decir del Servicio de Administración Tributaria SAT, incluida en una reunión del Sistema Económico Latinoamericano (SELA) relacionada con la ventanilla única de comercio exterior mexicana, se documentaron los siguientes elementos: “1.

Resistencia al cambio de algunos involucrados en la cadena logística tanto gubernamentales como privados. 2. Normatividad desactualizada. 3.Falta de coordinación entre áreas operativas, técnicas y Normativas”⁷.

Por anterior ya que la gestión de cambio reiteramos resultó sumamente importante, La transición de la Ventanilla Única de Comercio Exterior Mexicana (VUCEM) a la nueva Ventanilla Única de Trámites de Comercio Exterior (VUTCE) administrada por la ATDT no es un mero cambio de plataforma tecnológica; representa una transformación cultural y operativa profunda. Para que esta evolución sea exitosa y no repita los obstáculos del pasado, resulta útil estructurar la transición bajo los cuatro pilares del Modelo de Influencia de McKinsey.⁸

VUTCE y el Expediente Único de Comercio Exterior

Comprensión y Convicción (“Entiendo lo que me piden y tiene sentido”): Los usuarios (importadores, exportadores, agentes aduanales) y los funcionarios públicos de las 10 dependencias involucradas deben comprender con absoluta claridad por qué es necesaria la transición a la VUTCE y al Expediente Único de Comercio Exterior (EUCE).

No basta con publicar el Decreto; el gobierno y las asociaciones del sector privado deben comunicar activamente los beneficios tangibles: la eliminación de la duplicidad de trámites, la reducción de tiempos de despacho y la simplificación regulatoria. Cuando el operador entiende que el EUCE evitará que entregue el mismo documento físico a tres dependencias distintas, la resistencia inicial se transforma en colaboración activa.

Mecanismos de Reforzamiento (“Sistemas, estructuras y consecuencias apoyan el cambio”): El comportamiento no cambia de manera voluntaria sin incentivos y estructuras que lo sostengan. El Decreto de la VUTCE debe estar alineado con las leyes aduaneras, las Reglas Generales de Comercio Exterior y los manuales de operación de cada dependencia (SAT, SE, ANAM, etc.).

Si las plataformas tecnológicas obligan a la interoperabilidad, pero las normatividades internas de una secretaría siguen exigiendo expedientes físicos paralelos, el sistema

7 Consultada en : <http://s017.sela.org/media/2416291/ventanilla-unica-de-comercio-exterior-mexicana-vucem1-y-vucem2-2016-2021.pdf> el 21 de mayo de 2026

8 Consultada en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-four-building-blocks--of-change> el 22 de mayo de 2026

“
ESTO INCLUYE SIMULADORES DE
LA PLATAFORMA VUTCE, GUÍAS
DINÁMICAS DE USUARIO, MESAS
DE AYUDA INTERINSTITUCIONALES
Y CERTIFICACIONES PARA EL
PERSONAL OPERATIVO DE LAS
ADUANAS Y AGENCIAS ADUANALES”

híbrido colapsará. El reforzamiento formal implica que los procesos de evaluación de los funcionarios y las auditorías de comercio exterior se realicen estrictamente a través de los datos del EUCE, desincentivando el uso de canales alternos.

Fallas en los Proyectos de Digitalización

Desarrollo de Capacidades (“Tengo las habilidades y herramientas para hacerlo”): Una de las principales fallas en los proyectos de digitalización es asumir que los usuarios adoptarán las nuevas interfaces de manera intuitiva. La ATDT y las dependencias asociadas deben implementar planes agresivos de capacitación técnica y operativa antes del apagón tecnológico de la VUCEM.

Esto incluye simuladores de la plataforma VUTCE, guías dinámicas de usuario, mesas de ayuda interinstitucionales y certificaciones para el personal operativo de las aduanas y agencias aduanales. El cambio solo ocurre cuando el individuo se siente técnicamente competente para operar el nuevo entorno digital.

Modelaje de Roles / Líderes que Inspiran (“Veo a mis líderes y colegas actuar de la nueva forma”): El compromiso con la VUTCE debe comenzar en la cúpula. Los titulares de la ATDT, la ANAM, el SAT y la Secretaría de Economía deben ser los primeros en modelar la interoperabilidad y la coordinación interinstitucional, rompiendo los históricos “celos de información” entre dependencias.

Asimismo, las grandes empresas tractoras del comercio exterior y las principales asociaciones de agentes aduanales deben actuar como “early adopters” (adoptantes tempranos), demostrando con casos de éxito que la migración a la VUTCE es viable, eficiente y segura. Ver a los líderes del sector operar con éxito bajo el nuevo esquema generará un efecto cascada en toda la cadena logística.

Es así como el comportamiento requerido a modificar para transformar en los participantes de la Ventanilla única de comercio exterior (VUCE) consistió en la aplicación de los cambios regulatorios y el uso de la tecnología de información, que facilita la presentación de los documentos que analizaremos más adelante, pero en ese momento requería que los mismos fueran entregados a las autoridades en papel y cumpliendo con los actos y formalidades así previamente definidos. Las autoridades a través de la publicación de modificaciones en el marco regulatorio de lo que más adelante analizaremos en Ley Aduanera, Reglamento de Ley Aduane-

“
EL PRIMER ELEMENTO DEL
DECRETO QUE MERECE ANÁLISIS
DESDE LA PERSPECTIVA DE LA
RECOMENDACIÓN 33 ES EL
CAMBIO DE ADMINISTRADOR DE
LA PLATAFORMA. LA VUTCE SERÁ
ADMINISTRADA POR LA AGENCIA
DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y
TELECOMUNICACIONES (ATDT)”

ra y Reglas Generales de Comercio Exterior entre otras. Esto reforzó la comprensión de los participantes en la ventanilla única de comercio exterior respecto a la necesidad del uso de la ventanilla digital en el procesamiento de los procesos requeridos para el comercio exterior de las mercancías.

A Detalle: Ventanilla Única de Trámites de Comercio Exterior

En este contexto normativo y conceptual, el 4 de mayo de 2026 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se habilita la Ventanilla Única de Trámites de Comercio Exterior (VUTCE)⁹, Se trata, como veremos, de un esfuerzo institucional del gobierno mexicano relacionado con los principios que la Recomendación 33 de UN/CEFACT venía señalando desde 2004-2005 y que en la primera parte de este artículo hemos tenido oportunidad de analizar.

El primer elemento del Decreto que merece análisis desde la perspectiva de la Recomendación 33 es el cambio de administrador de la plataforma. La VUTCE será administrada por la Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones (ATDT), y operará bajo los principios de simplificación administrativa, digitalización, interoperabilidad y trazabilidad de las operaciones, a fin de facilitar y agilizar el comercio exterior.

Por consiguiente, el SAT dejará de administrar la VUCEM, si recordamos los elementos identificados en la Reunión Plurianual de Expertos de la UNCTAD de 2023 que hemos referido previamente, el “compromiso de las autoridades públicas” y la “configuración del comité directivo” son precisamente los factores que determinan si una ventanilla única logra sostenerse en el tiempo o se convierte en un proyecto inconcluso. La ATDT asume ahora facultades que van más allá de la administración operativa: tendrá a su cargo administrar y operar la Ventanilla Única y el Expediente Único de Comercio Exterior, emitir los lineamientos necesarios para la operación de la VUTCE, y supervisar que la atención y resolución de los trámites se realicen en los términos y plazos que establecen las disposiciones aplicables.

Un elemento de análisis adicional es la creación de la definición del Expediente Único de Comercio Exterior (EUCE), que constituye en mi opinión un avance conceptual más significativo del Decreto. El EUCE es el conjunto de documentos digitales asociados a cada persona física o moral, consultable por las tres autoridades de comercio exterior (SE, SAT y

⁹ Consultado en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5786598&fecha=04/05/2026#gsc.tab=0 consultado el 24 de mayo 2026

ANAM) para resolver solicitudes de trámites, servicios, autorizaciones y permisos.

Como hemos señalado en la primera parte de este artículo, el BID advertía que uno de los riesgos de los modelos de ventanilla única era precisamente la duplicidad de requisitos entre dependencias. El EUCE es el mecanismo que potencialmente puede resolver estructuralmente ese problema: con esta nueva ventanilla se busca centralizar esos trámites, agilizar el comercio y reducir la duplicidad de requisitos, permitiendo el intercambio de información entre autoridades y dando seguimiento integral de trámites y operaciones de comercio exterior con la interoperabilidad entre sistemas.

En términos prácticos, esto significa que un importador o exportador no tendrá que presentar los mismos documentos ante cada dependencia por separado. La información viaja entre autoridades, no entre ventanillas.

El siguiente elemento que conecta directamente con lo previamente analizado sobre la interoperabilidad B2G y G2G es la dimensión real de las dependencias involucradas. En un solo trámite electrónico, la plataforma busca coordinar la validación de documentos, la autorización de permisos y la consulta de regulaciones no arancelarias de 10 dependencias: SAT, Secretaría de Economía (SE), SADER, SEMARNAT, SEDENA, Salud, SENER, PROFEPA, INBA e INAH, además de dos organismos reguladores. La ventanilla única concentrará más de 130 trámites de comercio exterior en un solo sistema, lo que permitirá reducir tiempos, evitar duplicidades y dar seguimiento a los procesos. Aquí también cobra relevancia la obligación que el Decreto establece para los usuarios: las personas interesadas al utilizar la VUTCE y el EUCE aceptan que las notificaciones se realicen mediante el mismo medio tecnológico, las cuales tendrán plena validez y efectos jurídicos. Esto tiene consecuencias procesales concretas: los plazos corren desde que el acuse es generado en la plataforma. Si retomamos la tipología de modelos de ventanilla única que hemos analizado a partir de la Recomendación 33, es posible ubicar a la VUTCE dentro de una evolución hacia el modelo integrado-transaccional.

La VUTCE es el único punto de entrada digital para que empresas, agentes aduanales y operadores logísticos presenten ante las autoridades la información y documentación requerida para importar o exportar bienes desde México. Sin embargo, como señalaba el BID en el pasaje que hemos citado previamente, la declaración aduanera no necesariamente forma parte del menú de trámites de la ventanilla única. Operativamente, lo que originalmente denominamos VUCEM se

“
EN TÉRMINOS PRÁCTICOS, ESTO
SIGNIFICA QUE UN IMPORTADOR
O EXPORTADOR NO TENDRÁ
QUE PRESENTAR LOS MISMOS
DOCUMENTOS ANTE CADA
DEPENDENCIA POR SEPARADO.
LA INFORMACIÓN VIAJA ENTRE
AUTORIDADES, NO ENTRE
VENTANILLAS”

mantiene como infraestructura tecnológica de la VUTCE hasta que se complete la transferencia a la ATDT.

Es así como los mismos tres elementos que en su momento dificultaron la adopción de la VUCEM, resistencia al cambio, normatividad desactualizada y falta de coordinación entre áreas, son riesgos latentes en esta nueva etapa. Los trámites iniciados con anterioridad y aquellos que se encuentren pendientes de atención a través de la VUCEM deberán desahogarse mediante VUTCE conforme a las disposiciones vigentes al momento de su presentación, lo que en la práctica significa que los operadores deben conocer y operar simultáneamente dos marcos normativos durante la transición. La VUTCE representa entonces una nueva etapa del camino que la Recomendación 33 trazó hace más de dos décadas. El reto que tenemos por delante no es principalmente un reto tecnológico. La tecnología está disponible y el Decreto le da el marco institucional. El reto es de coordinación entre dependencias, de gestión del cambio en toda la cadena logística y, sobre todo, de voluntad sostenida de todas las partes para que esta vez, a diferencia de lo que ocurrió con algunos de los elementos de la VUCEM original, los nueve elementos identificados en la Reunión de Expertos de la UNCTAD de 2023 se cumplan no solo en la publicación en el Diario Oficial de la Federación, sino en la operación consuetudinaria de todos los involucrados en la cadena logística.

Comité de Comercio Exterior en Cámaras Empresariales

Carlos Verdugo,
Trade & Customs Compliance Lead en Molex



**REINO
ADUANERO**

Sobre el Autor: Licenciado en Ingeniería en Logística Internacional por la Universidad Tecnológica de Nogales. Técnico Superior Universitario en Clasificación Arancelaria y Despacho Aduanero. Especialista en la supervisión y control de operaciones de comercio exterior bajo el programa IMMEX, incluyendo importaciones temporales, retornos, transferencias y regularizaciones, conforme a la Ley Aduanera y sus reglas complementarias; Administración y control de activos fijos importados temporalmente, asegurando su correcta identificación, trazabilidad y cumplimiento con los requisitos del Anexo 24.

Certificado como Analista en Comercio Exterior y Aduanas, Supervisor de Logística Internacional y Cadena de Suministros y Gerencia de Trade Compliance, así como EC1664.

Si usted opera una empresa con programa IMMEX, es importador o exportador, o tiene alguna certificación aduanera activa, los primeros meses de 2026 le habrán dejado una lección clara: el marco normativo cambió considerablemente, dejando cierta incertidumbre jurídica.

La Ley Aduanera reformada en noviembre de 2025, el nuevo Reglamento a la Ley Aduanera de febrero de 2026, las Reglas Generales de Comercio Exterior 2026, la Manifestación de Valor Electrónica y el nuevo Aviso Automático de Productos de Aluminio (AAA) no son ajustes administrativos. Son un cambio de paradigma que traslada la carga de la prueba al contribuyente.

Frente a ese panorama, la respuesta más escuchada es también la más costosa: contratar más consultoría externa, fortalecer el equipo interno, invertir en tecnología, entre otros. Todas son respuestas correctas, pero hay una herramienta de compliance colectivo que la mayoría de las empresas ignora, aunque ya la tienen disponible a través de su cámara empresarial: el Comité de Comercio Exterior.

¿Qué es Realmente un Comité de Comercio Exterior?

Aunque en la práctica no todas las cámaras empresariales logran traducir sus comités en valor tangible para sus afiliados, seamos directos: muchas cámaras empresariales tienen formalmente un Comité de Comercio Exterior que se reúne cuatro veces al año, escucha una presentación sobre aranceles o tratados comerciales, y produce como resultado una fotografía grupal y un acta que nadie vuelve a consultar. Eso no es un comité, sino un evento de networking con otro nombre. El problema no es de voluntad. Es de diseño. Un comité que no tiene funciones definidas, agenda estructurada y productos concretos para sus integrantes no puede generar valor —por más reconocidos que sean los panelistas que lo acompañen.

Un Comité de Comercio Exterior en el seno de una cámara empresarial no es —o no debería ser— un espacio para compartir experiencias de manera informal, ni un foro donde los asociados se quejan de las autoridades. Eso es networking aduanero. El Comité que este momento histórico requiere tiene una naturaleza distinta: es un órgano técnico-institucional con funciones definidas, agenda estructurada y productos concretos para sus integrantes.

Sus funciones esenciales se articulan en cuatro ejes:

**“
EL PROBLEMA NO ES DE VOLUNTAD.
ES DE DISEÑO. UN COMITÉ QUE
NO TIENE FUNCIONES DEFINIDAS,
AGENDA ESTRUCTURADA Y
PRODUCTOS CONCRETOS PARA SUS
INTEGRANTES NO PUEDE GENERAR
VALOR —POR MÁS RECONOCIDOS
QUE SEAN LOS PANELISTAS QUE LO
ACOMPañEN”**

- Monitoreo normativo continuo: seguimiento sistemático de publicaciones en el DOF, revisiones de criterios de la ANAM y el SAT, monitoreo a modificaciones a las RGCE, análisis de las leyes aduaneras y acuerdos de la Secretaría de Economía en materia de programas de fomento (IMMEX, PROSEC, Regla 8va). El objetivo es que el asociado reciba la información pertinente antes de que la ausencia de cumplimiento genere consecuencias.
- Análisis técnico-jurídico colectivo: la norma no es siempre clara. Cuando hay zonas grises —como las que ha generado la interpretación de los ‘contratos’ exigidos por el Reglamento de la Ley Aduanera, o el alcance real del artículo 81-A en materia de controles internos— el Comité puede construir criterios de interpretación razonables que sus miembros apliquen de manera consistente, con respaldo institucional.
- Interlocución organizada con autoridades: las cámaras tienen personalidad jurídica e interlocución formal con dependencias gubernamentales. Un Comité activo puede gestionar reuniones con la administración de la aduana local, con la AGACE, o con la Secretaría de Economía, para resolver dudas colectivas, presentar propuestas de simplificación o anticipar criterios antes de que se conviertan en observaciones de auditoría.

- Formación técnica especializada para la membresía: capacitación no genérica, sino anclada en la realidad operativa de la plaza —la aduana local, los principales regímenes que usan los agremiados, los rubros de alto riesgo identificados por la autoridad en la región, las tendencias de fiscalización, consejos para atender auditorías, entre otros.

Exigencias de la Reforma Aduanera 2026

Para entender el valor práctico del Comité, conviene aterrizar tres obligaciones concretas de la reforma que generan más preguntas operativas en las empresas:

1. El expediente electrónico (Art. 59, fracc. V, Ley Aduanera): Cada operación debe estar respaldada por documentación que acredite su materialidad: contratos, facturas, CFDI, pagos, logística, evidencia del proceso productivo. La norma no define un estándar único para todos los modelos de negocio. ¿Qué documentos son suficientes para una maquiladora que opera con transferencias virtuales? ¿Y para un importador definitivo del sector textil? Esas preguntas tienen respuestas distintas —y construirlas en un Comité técnico, con agentes aduanales y asesores jurídicos en la mesa, es infinitamente más eficiente que resolver cada una en el aislamiento de la empresa.

“
LA DIFERENCIA ENTRE UN COMITÉ DE
COMERCIO EXTERIOR QUE PRODUCE
VALOR Y UNO QUE SOLO EXISTE EN
EL ORGANIGRAMA DE LA CÁMARA
RADICA EN SU ARQUITECTURA
OPERATIVA”

2. Los controles internos documentados (Art. 81-A, Reglamento de la Ley Aduanera): La empresa debe tener procedimientos formales para integrar y conservar el expediente electrónico. La norma aplica igual a la empresa con más de 1,500 empleados que a la que tiene 30 empleados solamente. Un Comité activo puede desarrollar guías estandarizadas y plantillas de política interna que sus miembros más pequeños adopten directamente, reduciendo el costo individual de cumplimiento.

3. La relación con el agente aduanal (Reglas 1.4.14 y 3.1.42, RGCE 2026): El agente aduanal ahora debe integrar un expediente electrónico de sus clientes con documentación corporativa, fiscal y operativa. Esto ha generado tensiones reales: los agentes solicitan información sensible que las empresas no siempre quieren compartir (en ciertos puntos no la comparten aunque se encuentre previsto en ley). El Comité puede desarrollar un protocolo de intercambio de información estándar para la plaza que equilibre las obligaciones del agente con la protección de datos estratégicos del importador.

“El Comité no resuelve el problema de cumplimiento por usted. Lo que hace es convertir un problema individual —y costoso— en una solución colectiva y amortizable entre todos los agremiados”.

Modelo Operativo: Cómo se Estructura

La diferencia entre un Comité de Comercio Exterior que produce valor y uno que solo existe en el organigrama de la cámara radica en su arquitectura operativa. A partir de la experiencia en regiones fronterizas con alta intensidad de operaciones aduaneras —como Nogales, Juárez, Nuevo Laredo o Tijuana—, es posible identificar los elementos que determinan su efectividad:

Composición técnica diversificada. El Comité debe integrar perfiles complementarios: gerentes de trade compliance o responsables de comercio exterior de empresas; agentes aduanales o representantes de agencias; asesores jurídicos especializados en materia aduanera y fiscal; y académicos o docentes del área. La diversidad de perspectivas —operativa, jurídica, académica— es lo que convierte al Comité en un órgano de análisis real, no en una cámara de eco.

Agenda estructurada y productos definidos. Cada sesión del Comité debe tener un orden del día específico y generar al menos uno de los siguientes productos: una síntesis de novedades normativas para circular entre la membresía, un análisis de caso o criterio de interpretación, o una propuesta

de posicionamiento institucional ante la autoridad. Sin productos concretos, el Comité pierde credibilidad interna y se vacía de asistentes.

Vinculación con la agenda nacional de los organismos. Los comités locales de comercio exterior tienen mayor impacto cuando están articulados con los órganos nacionales —el Comité Nacional de Comercio Exterior de INDEX, la Comisión de Comercio Exterior de CANACINTRA Nacional, las redes de COMCE. Esa articulación permite escalar temas de interés local a espacios de diálogo con la autoridad federal, y traer de regreso información estratégica que de otro modo no llega a la región.

Canal de comunicación directa con la aduana local. En las plazas fronterizas, la relación con el Administrador de la Aduana y con los jefes de las administraciones desconcentradas del SAT es un activo de gestión que pocos empresarios individuales tienen, pero que una cámara activa puede construir y mantener. Ese canal no tiene como propósito negociar el cumplimiento —que es intransferible— sino aclarar criterios, reportar situaciones que afectan al sector y establecer canales de interlocución institucional.

Las plazas fronterizas con alta concentración de empresas IMMEX tienen características que amplifican tanto la complejidad regulatoria como el potencial de los mecanismos colectivos de gestión.

La reforma aduanera 2026 impacta de manera especialmente intensa al modelo IMMEX: la obligación de acreditar materialidad en transferencias temporales y operaciones virtuales, el control del Anexo 24 en tiempo real, el endurecimiento de la responsabilidad solidaria en el artículo 53 de la Ley Aduanera, y las nuevas exigencias de la Certificación IVA e IEPS en materia de fracciones arancelarias. Cada uno de estos frentes genera preguntas técnicas que, en el día a día de la operación, no tienen respuestas claras ni rápidas.

En ese contexto, el empresario de una maquiladora IMMEX de una ciudad fronteriza enfrenta una paradoja: opera en una de las zonas de mayor intensidad aduanera del país, con una de las normatividades más complejas del sistema tributario mexicano, pero frecuentemente cuenta con menos recursos jurídicos y técnicos.

“No hay ninguna empresa IMMEX que no se beneficie de tener una cámara que monitorea la normatividad, dialoga con la autoridad y le traduce los cambios regulatorios en acciones concretas antes de que llegue la notificación de auditoría”.

“
NO HAY NINGUNA EMPRESA IMMEX
QUE NO SE BENEFICIE DE TENER
UNA CÁMARA QUE MONITOREA
LA NORMATIVIDAD, DIALOGA CON
LA AUTORIDAD Y LE TRADUCE
LOS CAMBIOS REGULATORIOS EN
ACCIONES CONCRETAS ANTES DE
QUE LLEGUE LA NOTIFICACIÓN DE
AUDITORÍA”

El Compliance Aduanero no se Resuelve Solo

La reforma aduanera de 2026 ha hecho algo que pocas reformas logran: ha convertido el cumplimiento aduanero en un tema de agenda para la alta dirección. Ya no es un asunto que se delega al área de comercio exterior y al agente aduanal. Es un componente de la continuidad del negocio.

Frente a esa realidad, las empresas tienen dos caminos: absorber individualmente el costo de entender, implementar y defender cada cambio normativo —con sus propios recursos y en su propio aislamiento— o construir una infraestructura colectiva que amortice ese costo entre todos los actores del sector en su región.

El Comité de Comercio Exterior en una cámara empresarial es esa infraestructura. No es cara. No requiere tecnología sofisticada. Requiere organización, agenda, diálogo y la decisión de que el sector merece un espacio donde pensar colectivamente antes de que llegue la notificación de auditoría. En un entorno donde la autoridad exige trazabilidad, evidencia y capacidad de reacción inmediata, la empresa aislada compite en desventaja. El futuro del cumplimiento aduanero no está únicamente en mejores sistemas o asesores más costosos, sino en la capacidad del sector para construir inteligencia institucional compartida. Ahí comienza, en sentido estricto, la madurez regulatoria empresarial.

Gestión de Proyectos Para la Modernización Aduanera: de la Metodología a la Ejecución

Dra. Irais Maria Arenas Ita,
Investigadora en Negocios Internacionales



REINO
ADUANERO

Sobre la Autora: Especialista en comercio exterior, desarrollo económico y políticas públicas, con más de 15 años de experiencia liderando proyectos nacionales e internacionales en sectores como migración, desarrollo sostenible y prevención de la violencia. Ha colaborado estrechamente con clústeres industriales, cámaras empresariales y organismos internacionales, integrando criterios técnicos de clasificación arancelaria, legislación aduanera e INCOTERMS en iniciativas orientadas a fortalecer la competitividad y cumplimiento normativo en México. Cuenta con un PhD en Global Studies por Sophia University en Tokio, así como estudios de maestría en Development Studies por el Graduate Institute en Ginebra y en Marketing y Negocios Internacionales por la UDLAP. Es profesora-investigadora en comercio exterior, sociología económica y negociaciones globales, con múltiples publicaciones ponencias sobre capital social, dinámicas laborales y comercio exterior.

Cuando la Modernización Aduanera se Trata Como “solo TI”

El 4 de mayo de 2026, el Diario Oficial de la Federación publicó el “Decreto por el que se habilita la Ventanilla Única de Trámites de Comercio Exterior (VUTCE)”, la cual se establece como el único medio para la gestión de los trámites de comercio exterior ante la Secretaría de Economía, el SAT y la ANAM, sustituyendo operativamente a la Ventanilla Digital Mexicana de Comercio Exterior (VUCEM), que durante más de diez años administró el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

La nueva plataforma, ahora bajo la operación y administración de la Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones (ATDT), se convierte en el único medio mediante el cual la Secretaría de Economía, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y la Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM) recibirán, gestionarán y resolverán los trámites de comercio exterior. Asimismo, el decreto establece un modelo de interoperabilidad que permitirá la integración y el intercambio de información entre las autoridades participantes y las demás dependencias involucradas en dichos trámites.

Una lectura superficial indicaría que este tipo de anuncios se presenta como una noticia tecnológica: una plataforma reemplaza a otra, se centraliza la información y se promete menos papeleo. Pero quienes hemos dirigido proyectos de modernización de sistemas en instituciones públicas sabemos que detrás de cada decreto de este tipo hay una realidad mucho menos vistosa: migraciones de datos, interoperabilidad entre sistemas legados, capacitación de usuarios internos y externos, periodos de transición donde conviven dos plataformas, y sobre todo, una enorme cantidad de decisiones de negocio que alguien tiene que levantar, documentar, validar y priorizar antes de que una sola línea de código se escriba. Ese “alguien” rara vez es solo el equipo de desarrollo. Es, o debería ser, una estructura de gestión de proyectos con metodología, gobernanza y visibilidad del avance real. Cuando los proyectos de modernización aduanera se tratan como si fueran “solo TI”, el riesgo no es abstracto: es la diferencia entre una ventanilla que efectivamente reduce los tiempos de despacho y una que multiplica las inconsistencias entre dependencias, como ya ha ocurrido con otras reformas del ecosistema aduanero mexicano, entre ellas la propia Manifestación de Valor Electrónica (MVE), cuya entrada en vigor obligatoria tuvo que prorrogarse precisamente porque el sector no estaba listo operativamente, más allá de que la tecnología ya existiera.

“
EL DECRETO ESTABLECE UN MODELO
DE INTEROPERABILIDAD QUE
PERMITIRÁ LA INTEGRACIÓN Y EL
INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN
ENTRE LAS AUTORIDADES
PARTICIPANTES Y LAS DEMÁS
DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS EN
DICHOS TRÁMITES”

Este artículo no pretende explicar en detalle la VUTCE ni la MVE. Su propósito es compartir, desde la perspectiva de la dirección de proyectos de desarrollo de software en el ámbito institucional, por qué una metodología de gestión deja de ser un requisito administrativo para convertirse en el factor que marca la diferencia entre una modernización exitosa y otra que únicamente cambia el nombre de un problema ya existente.

Es importante reconocer que ningún marco metodológico, por sólido que sea, sustituye el conocimiento técnico en materia aduanera ni la voluntad institucional para coordinar a las distintas dependencias involucradas. Sin embargo, sin un esquema de gobierno de proyectos que establezca roles y responsabilidades claras, entregables definidos, mecanismos formales de validación y aprobación, así como un proceso efectivo de gestión de cambios, ese conocimiento y esa voluntad terminan fragmentándose en reuniones sin acuerdos, correos sin seguimiento y sistemas que, aunque llegan a implementarse, no generan el valor esperado.

La experiencia de dirigir proyectos de transformación y actualización de procesos en entornos institucionales —donde convergen áreas normativas, operativas y tecnológicas con prioridades, calendarios y objetivos distintos— permite llegar a una conclusión clara: la metodología no retrasa la mo-

dernización; por el contrario, constituye el mecanismo que hace posible coordinarla, controlarla y llevarla a escala de manera sostenible

Metodología Aplicada a un Caso Real: la Firma Incremental de Entregables

En proyectos de comercio exterior y aduanas, donde intervienen múltiples autoridades y sistemas heredados, es común que el diseño funcional de una solución tarde semanas o meses en madurar. El error frecuente es esperar a que todo el Análisis de Requerimientos (AR) sea “perfecto” antes de dar cualquier paso formal, lo que, en la práctica, detiene el proyecto completo mientras se resuelven detalles de una sola sección.

La Guía PMBOK del Project Management Institute (PMI) —cuya séptima edición data de 2021 y cuya octava edición se publicó en enero de 2026— no exige que la aprobación de un entregable sea un evento único y monolítico. Al contrario, el enfoque de procesos que se superponen e interactúan a lo largo de las fases del proyecto permite construir estrategias de aprobación incremental, siempre que quede documentado con claridad qué se aprueba, en qué condiciones y qué queda pendiente.

“
**ES IMPORTANTE RECONOCER QUE
NINGÚN MARCO METODOLÓGICO,
POR SÓLIDO QUE SEA, SUSTITUYE
EL CONOCIMIENTO TÉCNICO EN
MATERIA ADUANERA NI LA VOLUNTAD
INSTITUCIONAL PARA COORDINAR
A LAS DISTINTAS DEPENDENCIAS
INVOLUCRADAS”**

Esto se integra de forma natural con la Guía BABOK del International Institute of Business Analysis (IIBA), que define seis áreas de conocimiento para el análisis de negocio: planificación y monitorización, elicitación y colaboración, gestión de requisitos y comunicación, análisis de estrategia, análisis de requisitos y definición de diseño, y evaluación de soluciones. El BABOK reconoce explícitamente que los requerimientos y los diseños se relacionan, se transforman y se aprueban de manera iterativa, no como un bloque cerrado que se firma una sola vez.

En un proyecto real de este tipo, cuando la sección de Reglas de Negocio de un AR ya está validada por el usuario, pero el documento completo aún depende de que se concluya el Diseño Funcional, es metodológicamente correcto obtener una firma preliminar sobre esa sección, dejando una nota expresa de que dicha firma es parcial y que la firma definitiva del AR procederá una vez concluido el diseño funcional y validado con el usuario.

Esto no es “flexibilizar” la metodología ni saltarse pasos: es aplicar el principio de aprobación incremental que tanto el PMBOK como el BABOK permiten, protegiendo el alcance ya acordado y preservando la evidencia formal de la participación del usuario en cada etapa.

En el contexto de un proyecto de integración con VUCEM/VUTCE, por ejemplo, esto podría traducirse en obtener la validación formal de las reglas de negocio para la transmisión de un nuevo formato electrónico —como ocurrió con el formato E2 de la Manifestación de Valor, publicado en el portal desde agosto de 2025— sin esperar a que el diseño completo de la interfaz de usuario esté concluido.

Avanzar así permite que el equipo de desarrollo comience a trabajar sobre una base validada, mientras el diseño funcional continúa refinándose en paralelo, sin bloquear el cronograma ni sacrificar la trazabilidad metodológica.

Esta manera de trabajar exige, una disciplina documental estricta. No basta con decir verbalmente “avancemos con esa parte”; la nota aclaratoria dentro del propio documento —que especifique exactamente qué sección se firma, bajo qué condición y qué queda pendiente de validación— es lo que convierte una decisión pragmática en un acuerdo metodológicamente defendible ante una auditoría, ante un cambio de administración o, simplemente, ante un stakeholder que meses después no recuerde los matices de lo acordado.

En instituciones públicas, donde la rotación de personal y de mandos es constante, ese tipo de trazabilidad documental no es un formalismo: es la memoria institucional del proyecto.

Gestión de Interesados Múltiples en Sistemas Interdependientes

Uno de los mayores retos de cualquier proyecto de modernización aduanera es que casi nunca se desarrolla en un único sistema. El propio decreto de la VUTCE lo hace explícito: la Secretaría de Economía, el SAT y la ANAM deben integrarse a una plataforma común, y “cualquier otra dependencia o entidad de la Administración Pública Federal que tenga que ver con el comercio exterior también deberá integrarse a la plataforma y asegurar que sus sistemas puedan intercomunicarse entre sí”. Esa sola frase describe, en términos de gestión de proyectos, un mapa de interesados e interdependencias técnicas que puede paralizar fácilmente una iniciativa si no se gestiona con método.

En mi experiencia dirigiendo proyectos en los que participan múltiples sistemas —presupuestales, de recursos, de trazabilidad documental— y en los que alguno de los ambientes involucrados carece siquiera de un entorno de pruebas dedicado, la lección constante es que la arquitectura técnica y el mapa de interesados deben construirse juntos, no por separado.

No sirve de mucho tener un diagrama de integración impecable si no se sabe con precisión quién, en cada dependencia, tiene la autoridad para validar un requerimiento, quién puede autorizar un cambio de alcance y quién es responsable de que exista un ambiente de pruebas antes de tocar producción.

Esto es justamente el terreno de la gestión de interesados que ambas guías metodológicas abordan desde ángulos complementarios: PMBOK la trata como un proceso de identificación, análisis, planificación de estrategias de involucramiento y monitoreo continuo a lo largo del ciclo de vida del proyecto; BABOK, por su parte, dedica una de sus seis áreas de conocimiento completas —elicitación y colaboración— a asegurar que la información de negocio fluya correctamente entre analistas y las partes interesadas, incluyendo técnicas específicas como entrevistas y talleres de requisitos diseñados para construir consenso entre actores con intereses distintos.

En proyectos donde el cambio de alcance es inevitable —por ejemplo, cuando un stakeholder detecta a mitad de camino que se requiere un componente adicional de intercambio de información por lotes que no estaba contemplado origi-

“
**EN INSTITUCIONES PÚBLICAS, DONDE
LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y DE
MANDOS ES CONSTANTE, ESE TIPO
DE TRAZABILIDAD DOCUMENTAL NO
ES UN FORMALISMO: ES LA MEMORIA
INSTITUCIONAL DEL PROYECTO”**

nalmente—, la disciplina no está en evitar el cambio, sino en tener un proceso formal de gestión de cambios que permita evaluarlo, costearlo en tiempo y esfuerzo, y decidir con evidencia si se incorpora en la fase actual o se documenta para una fase posterior. Sin ese proceso, cada nueva petición se convierte en una fuente de retrabajo no planeado, algo particularmente costoso en proyectos aduaneros donde los tiempos de cumplimiento normativo —como los plazos perentorios que fija el propio SAT para la entrada en vigor de nuevas obligaciones— no son negociables.

Un elemento adicional que suele subestimarse es la falta de entornos de prueba equivalentes entre las distintas dependencias involucradas. No es infrecuente que, mientras un sistema interno cuenta con un entorno de pruebas maduro, el sistema de la dependencia con la que debe integrarse carezca de uno, o que su disponibilidad dependa de terceros externos al proyecto.

Cuando esto ocurre, la recomendación de la gestión de riesgos es documentarlo como un riesgo activo desde el arranque del proyecto, con un dueño designado y una fecha límite para resolverlo, en lugar de descubrirlo como sorpresa durante la fase de pruebas de integración, cuando ya es demasiado tarde para replanificar sin afectar el cronograma general.

Capacidad de Equipo y Estimación: Planear Sin Sobre Prometer

La modernización aduanera suele anunciarse con calendarios ambiciosos. El propio decreto de la VUTCE otorgó a la ATDT solo quince días hábiles para habilitar la nueva ventanilla a partir de su entrada en vigor. Ese tipo de plazos, fijados por decisión política o regulatoria, rara vez considera la capacidad real de los equipos técnicos que tendrán que ejecutarlos. Ahí es donde la estimación de proyectos deja de ser un ejercicio académico y se convierte en una herramienta de supervivencia institucional.

En mi trabajo de Program Management, he desarrollado, junto con mi equipo, un tablero de estimación y capacidad que clasifica los proyectos por tamaño —pequeño, mediano y grande— y lo calibra con el historial real de proyectos ya ejecutados, no con supuestos teóricos. Esta clasificación permite responder, con evidencia y no con optimismo, preguntas como: ¿cuántos proyectos medianos puede absorber el equipo en un trimestre sin comprometer la calidad de los entregables? ¿Qué combinación de proyectos grandes y pequeños satura la capacidad de un analista de negocio en particular? ¿Qué SLA es razonable prometer a una dependencia externa dado el flujo de trabajo actual?

“
CLASIFICAR LOS PROYECTOS POR TAMAÑO TAMBIÉN TIENE UN EFECTO QUE RARA VEZ SE MENCIONA EN LA LITERATURA CLÁSICA DE GESTIÓN DE PROYECTOS, PERO QUE, EN LA PRÁCTICA INSTITUCIONAL, RESULTA DECISIVO”

Esta lógica conecta directamente con lo que el BABOK describe como parte de la planificación del análisis de negocio: la estimación de los esfuerzos necesarios y la identificación temprana de los recursos requeridos para cada iniciativa, antes de comprometerse con un calendario.

Del lado de PMBOK, esto se relaciona con los procesos de planificación de recursos y de cronograma, que exigen que las estimaciones de duración y esfuerzo se basen en información histórica y en el juicio de expertos, no en la fecha que resulte más conveniente para un comunicado de prensa.

Cuando una institución pública recibe un mandato de modernización con un plazo fijado externamente —como ocurre con buena parte de la normativa aduanera mexicana reciente—, la función de un área de gestión de proyectos no es simplemente “acelerar” para cumplir la fecha a cualquier costo. Es traducir ese mandato en un plan realista, identificar con la mayor anticipación posible los cuellos de botella de capacidad y comunicar, con datos —no con intuiciones—, qué es viable en el plazo dado y qué requeriría fases adicionales. Esa capacidad de decir “esto no alcanza a estar listo así, y esto es lo que sí podemos garantizar” es, paradójicamente, uno de los mayores actos de responsabilidad institucional que puede ofrecer una PMO.

Clasificar los proyectos por tamaño también tiene un efecto que rara vez se menciona en la literatura clásica de gestión de proyectos, pero que, en la práctica institucional, resulta decisivo: permite tener conversaciones más honestas con las áreas usuarias sobre qué nivel de acompañamiento pueden esperar. Un proyecto clasificado como pequeño no recibe el mismo número de sesiones de levantamiento de requerimientos ni el mismo nivel de documentación formal que uno grande que involucra a múltiples dependencias externas, y comunicar esa diferencia desde el inicio, con criterios objetivos y no según quién grite más fuerte en una reunión, es, en sí mismo, un ejercicio de gobernanza.

Cuando esa clasificación se calibra contra proyectos reales ya cerrados —y no contra una tabla teórica de horas-hombre—, el equipo gana además una herramienta de negociación: puede mostrar, con datos históricos propios, por qué un proyecto de cierta complejidad tomará un determinado número de semanas, en lugar de defender esa estimación únicamente con autoridad jerárquica.

Lecciones Para Instituciones Públicas que Modernizan Procesos Aduaneros

La reforma aduanera mexicana de 2026 —con la creación de la ANAM como autoridad operativa separada del SAT, el tránsito de la VUCEM hacia la nueva VUTCE administrada por la ATDT, y la entrada en vigor progresiva de instrumentos como la Manifestación de Valor Electrónica— ofrece un caso de estudio en tiempo real de algo que quienes trabajamos en gestión de proyectos institucionales llevamos años observando: la tecnología rara vez es el cuello de botella.

Lo es la coordinación entre autoridades, la gestión disciplinada de los requerimientos, la estimación honesta de la capacidad y la construcción de una gobernanza que sobreviva al cambio de administración de un sistema a otro.

Algunas lecciones que considero aplicables a cualquier institución que enfrente un proceso similar de modernización aduanera o de comercio exterior:

Primero, adoptar metodologías reconocidas no es un ejercicio de certificación para el currículum del equipo, sino una manera de contar con un lenguaje común entre las áreas de negocio y las áreas técnicas, algo indispensable cuando participan tres o más dependencias con culturas organizacionales distintas, como ocurre entre el SAT, la ANAM, la Secretaría de Economía y la ATDT.

Segundo, la aprobación incremental de entregables, bien documentada, es preferible a la parálisis por perfeccionismo. Un proyecto que avanza con hitos parciales claramente delimitados protege mejor el alcance y el cronograma que uno que espera la firma de un documento monolítico.

Tercero, ningún mapa de interesados está completo si no identifica quién tiene autoridad real para validar, quién puede autorizar cambios de alcance y quién es responsable de que existan ambientes de prueba adecuados antes de tocar producción, especialmente en integraciones entre sistemas de distintas dependencias.

Cuarto, la estimación de capacidad basada en datos históricos —y no en la fecha límite que fija un decreto o una regla general de comercio exterior— es lo que separa a una PMO que gestiona expectativas de una que solo administra retrasos después de que ocurren.

Y quinto, en un entorno regulatorio tan dinámico como el aduanero mexicano actual, donde las Reglas Generales de Comercio Exterior se publican y modifican con frecuencia y donde plataformas completas cambian de administrador de un año a otro, la resiliencia metodológica —tener procesos de gestión de proyectos que no dependan de una sola plataforma ni de un solo funcionario— es tan importante como la resiliencia técnica de los propios sistemas.

La modernización aduanera seguirá acelerándose, y con toda razón: el comercio exterior mexicano necesita procesos más ágiles, trazables e interoperables. Pero esa aceleración solo se traduce en beneficios reales para importadores, exportadores y agentes aduanales si detrás de cada nueva plataforma hay una disciplina de gestión de proyectos capaz de ordenar la complejidad, en lugar de simplemente heredarla. Este desafío, además, no ha sido exclusivo de las instituciones gubernamentales. La transición hacia la VUTCE y la incorporación de nuevos instrumentos digitales también ha requerido que empresas, agencias aduanales, operadores logísticos, desarrolladores de software y proveedores tecnológicos adapten sus propios procesos, sistemas e integraciones para cumplir con el nuevo modelo de operación. En este contexto, la gestión de proyectos deja de ser una herramienta administrativa para convertirse en un factor estratégico que permite coordinar cambios regulatorios, tecnológicos y operativos entre organizaciones con objetivos, capacidades y ritmos de implementación distintos.

Quienes trabajamos en el cruce entre gestión de proyectos y comercio exterior tenemos, en ese sentido, una responsabilidad poco visible pero central: traducir mandatos regulatorios y decretos en planes ejecutables, con hitos verificables y con la honestidad suficiente para señalar cuándo un plazo político no es compatible con la capacidad técnica disponible. No se trata de frenar la innovación ni de anteponer la metodología a los resultados, sino de asegurar que cada nueva ventanilla, cada nuevo formato electrónico y cada nueva integración entre autoridades se construya sobre una base ordenada, documentada y sostenible, capaz de resistir tanto el siguiente cambio de administración como el siguiente cambio de nombre de la plataforma que la sucederá.

Nuevo Criterio de Congruencia en las Renovaciones CIVA: una Advertencia para las Empresas IMMEX

Brianda Paula Ramírez Cordero,
Abogada Especialista en Comercio Exterior y Aduanas



REINO
ADUANERO

Sobre la Autora: Licenciada en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México, autora de la tesis de licenciatura: “El Acuerdo sobre Facilitación del Comercio, estudio del Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio y la Ley Aduanera Mexicana Vigente”. Maestra en Derecho Aduanero y de Comercio Exterior. Abogada consultora y litigante en materia aduanera y de comercio exterior. Se ha desempeñado en diversos despachos.

Quienes nos dedicamos al comercio exterior en México sabemos que la certeza jurídica es un bien escaso. Año con año, las Reglas Generales de Comercio Exterior se modifican, se añaden requisitos y se ajustan procedimientos que impactan directamente la operación de miles de empresas. Pero lo que ha ocurrido recientemente con las renovaciones del Esquema de Certificación de Empresas en su modalidad IVA e IEPS (conocido coloquialmente como “CIVA”) merece una reflexión profunda, porque no estamos ante un simple ajuste normativo, estamos frente a un cambio de criterio administrativo que puede tener consecuencias patrimoniales severas para las empresas IMMEX.

En este artículo quiero compartir lo que hemos observado en la práctica profesional respecto de un criterio de “congruencia” que la autoridad aduanera ha comenzado a aplicar al resolver renovaciones pendientes, y que no tiene un antecedente normativo claro. Mi objetivo no es alarmar, sino alertar, la prevención sigue siendo la mejor estrategia de cumplimiento.

El Marco Normativo Vigente: la Regla 7.2.1 Fracción X, la Obligación del Aviso de Fracciones Arancelarias

Para contextualizar el problema, conviene recordar el andamiaje regulatorio. La regla 7.2.1 de las Reglas Generales de Comercio Exterior vigentes establece, en su fracción X, la obligación de las empresas certificadas de presentar un aviso ante la autoridad en el que manifiesten la totalidad de las fracciones arancelarias que pretenden importar temporalmente, tanto de insumos como de activo fijo.¹

Hasta aquí, el esquema es razonablemente claro. La empresa sabe qué fracciones arancelarias ocupa, y si necesita incorporar nuevas debe presentar el aviso correspondiente. El problema surge cuando la autoridad introduce, sin previo aviso, un filtro adicional al momento de resolver las renovaciones.

Esta obligación no es menor. El beneficio central de la certificación CIVA consiste en obtener un crédito fiscal que permite importar temporalmente sin el pago del IVA y en su caso del IEPS, al momento de la introducción de las mercancías al territorio nacional.² Si una fracción arancelaria no está incluida en el aviso

“
LA EMPRESA SABE QUÉ FRACCIONES ARANCELARIAS OCUPA, Y SI NECESITA INCORPORAR NUEVAS DEBE PRESENTAR EL AVISO CORRESPONDIENTE. EL PROBLEMA SURGE CUANDO LA AUTORIDAD INTRODUCE, SIN PREVIO AVISO, UN FILTRO ADICIONAL AL MOMENTO DE RESOLVER LAS RENOVACIONES”

correspondiente, la empresa pierde el amparo de la certificación respecto de esa mercancía específica, y queda obligada a realizar la importación de manera definitiva, con el consecuente pago del impuesto³, eso sin contar el riesgo de que en caso de no dar los avisos correspondientes la Autoridad pudiera iniciar un procedimiento de suspensión de Certificación CIVA.

Criterio de Congruencia: ¿Qué Está Ocurriendo con las Renovaciones?

Desde finales de 2024, muchas empresas IMMEX iniciaron sus procesos de renovación de la certificación CIVA, como es habitual, pagando los derechos de la renovación y subir una solicitud ante VUCEM, lamentablemente la autoridad está tardando meses en resolver estas solicitudes. Las renovaciones que se presentaron a lo largo de 2025 comenzaron a resolverse apenas en meses recientes, dejando a las empresas en un limbo operativo durante todo ese periodo. Lo que ha llamado la atención de la comunidad aduanera es que las resoluciones favorables, cuando finalmente llegan, ahora incluyen un elemento que antes no aparecía: un listado específico de fracciones arancelarias autorizadas, acompañado de lo que la propia autoridad denomina un ejercicio de “validación de congruencia”.

- 1 Reglas Generales de Comercio Exterior para 2025, publicadas en el Diario Oficial de la Federación. Véase la regla 7.2.1 y sus fracciones.
- 2 El Esquema de Certificación de Empresas (modalidad IVA e IEPS) se regula en el Título 7, Capítulo 2 de las RGCE y en el Decreto IMMEX publicado el 1 de noviembre de 2006 y sus reformas.

- 3 Artículo 28-A de la Ley del IVA, en relación con el artículo 15-A de la Ley del IEPS.

¿En qué consiste? En términos sencillos, la autoridad verifica que las fracciones arancelarias declaradas en el aviso sean consistentes con el proceso productivo y con la actividad económica que la empresa manifestó al obtener originalmente su certificación. Si la autoridad determina que alguna fracción “no corresponde” a la actividad de la empresa, simplemente la excluye del listado autorizado.

En mi experiencia revisando estas resoluciones, he identificado casos donde fracciones que la empresa había utilizado durante años sin problema alguno fueron excluidas del nuevo listado, sin que mediara una explicación detallada sobre los motivos de la exclusión ni un requerimiento previo para que la empresa justificara su uso.

Implicaciones Prácticas: el Riesgo que Muchas Empresas no han Dimensionado

Las consecuencias de este nuevo criterio no son menores. Pensemos en el escenario más común: una empresa presentó su solicitud de renovación en tiempo y forma, y mientras esperaba la resolución (durante meses) continuó realizando importaciones temporales al amparo de su certificación vigente, como lo permite el marco normativo. Ahora bien, si la resolución de renovación excluye determinadas fracciones arancelarias que la empresa utilizó durante ese periodo de pendencia, ¿qué sucede con esas operaciones ya realizadas?

La respuesta que hemos visto perfilarse en la práctica es preocupante. La autoridad podría considerar que esas importaciones temporales se realizaron sin el amparo válido de la certificación, lo que abriría la puerta a diversas consecuencias: desde cartas invitación para regularizar el pago del IVA que debió haberse cubierto, hasta la determinación de actualizaciones y recargos por el periodo transcurrido. El monto involucrado puede ser considerable. Recordemos que estamos hablando del 16% de IVA de todas las operaciones realizadas con esas fracciones arancelarias durante el periodo de renovación pendiente, más actualización y recargos. Para una empresa con operaciones de importación significativas, esto puede representar un impacto financiero de varios millones de pesos.

Análisis Crítico: ¿Dónde Queda la Seguridad Jurídica?

Aquí es donde, como abogada, no puedo dejar de señalar las debilidades jurídicas de este criterio. En primer lugar, el concepto de “congruencia” entre fracciones arancelarias y actividad económica no aparece como requisito expreso en la Regla 7.2.1 ni en ninguna otra disposición del marco nor-

mativo aplicable. La Regla exige que se presente el aviso con la totalidad de fracciones que se pretenden importar temporalmente, pero no condiciona su procedencia a un juicio de congruencia por parte de la autoridad.⁴

Asimismo, ¿qué pasa con las empresas que han evolucionado desde su aprobación en el Esquema de Certificación de Empresas? Y que han hecho sus avisos correspondientes. El criterio de congruencia se está cotejando con la información presentada en la solicitud del Esquema de Certificación de Empresas modalidad IVA e IEPS, solicitud que para muchas empresas pudo haber sido hace más de 10 años, cuando existían otros criterios, otros requisitos, menos información que proporcionar.

Estamos, entonces, ante lo que parece ser una interpretación administrativa que la autoridad ha adoptado sin haberla formalizado previamente mediante criterios normativos, reglas de carácter general o siquiera lineamientos internos conocidos por los gobernados. Esto resulta particularmente grave si consideramos que el principio de legalidad y seguridad jurídica exige que los contribuyentes puedan conocer de antemano las reglas del juego. En segundo lugar, la aplicación retroactiva implícita de este criterio genera un problema constitucional. Si la autoridad excluye fracciones en la renovación y luego pretende cuestionar operaciones realizadas durante la pendencia, está aplicando un criterio nuevo a situaciones jurídicas consumadas bajo un marco normativo que no contemplaba dicho filtro.⁵ ¿Puede válidamente la autoridad modificar las condiciones del juego a mitad del partido y pretender que los jugadores debían haber previsto reglas que no existían?

Finalmente, el criterio de congruencia carece de parámetros objetivos. ¿Quién determina qué fracciones arancelarias son “congruentes” con un proceso productivo? ¿Bajo qué metodología? ¿Con qué oportunidad de audiencia para la empresa? En la práctica, he visto exclusiones que ignoran la complejidad de las cadenas de suministro modernas, donde una empresa puede requerir insumos que no parecen obvios para quien no conoce a detalle su proceso de producción.⁶

4 Tesis aislada 2a. LXXXIII/2018, Segunda Sala de la SCJN: “El principio de seguridad jurídica exige que las normas sean claras y que los gobernados puedan organizar su conducta conforme a ellas.”

5 Artículo 14 constitucional, párrafo primero. La garantía de irretroactividad protege contra la aplicación retroactiva de normas en perjuicio de persona alguna.

6 Conforme al artículo 16 constitucional, todo acto de autoridad debe estar debidamente fundado y motivado.

Recomendaciones Prácticas: lo que Podemos Hacer Hoy

Frente a este panorama, **la posición reactiva no es opción**. Las empresas IMMEX con certificación CIVA, en proceso de renovación, deben tomar acciones inmediatas para mitigar riesgos. Derivado de lo que hemos observado en la práctica, me permito sugerir las siguientes acciones concretas.

La primera y más urgente es realizar una revisión exhaustiva del aviso de fracciones arancelarias actualmente registrado. Hay que verificar que cada fracción arancelaria pueda justificarse documentalmente como parte del proceso productivo y objeto de la empresa. Esto implica no solo revisar las fracciones de insumos directos, sino también las de activo fijo y las de materiales auxiliares que pudieran considerarse no directamente vinculados a la manufactura.

En segundo término, es fundamental asegurarse de que la actividad económica registrada ante la AGACE refleje fielmente las operaciones actuales de la empresa. He visto casos donde la actividad registrada corresponde al giro original de la empresa, pero las operaciones han evolucionado con el tiempo sin que se actualice el registro. Esta discrepancia es precisamente el tipo de inconsistencia que el criterio de congruencia podría explotar.

Tercero, para las empresas que ya realizaron importaciones temporales con fracciones que podrían ser cuestionadas, conviene hacer una evaluación cuantitativa del riesgo: ¿cuántas operaciones se realizaron con esas fracciones durante este periodo? ¿Cuál es el monto potencial de IVA, con actualización y recargos? Esta evaluación permitirá tomar decisiones informadas sobre si conviene una regularización espontánea o si es preferible preparar una estrategia de defensa.

Respecto de la estrategia de defensa, considero que las empresas que reciban cartas invitación tienen argumentos sólidos para controvertir el cobro. La ausencia de fundamento legal expreso para el criterio de congruencia, la falta de notificación previa, y la aplicación retroactiva implícita son todos elementos que pueden articularse en un recurso de revocación o, en su caso, en un juicio de nulidad ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa.

El criterio de congruencia que la autoridad aduanera ha comenzado a aplicar en las renovaciones CIVA representa un cambio significativo en la forma de administrar este esquema de certificación. No niego que pueda tener una lógica administrativa de combatir posibles abusos del esquema, pero la forma en que se ha implementado vulnera principios fundamentales de nuestro sistema jurídico.

“
LO QUE HA LLAMADO LA ATENCIÓN DE
LA COMUNIDAD ADUANERA ES QUE
LAS RESOLUCIONES FAVORABLES,
CUANDO FINALMENTE LLEGAN,
AHORA INCLUYEN UN ELEMENTO
QUE ANTES NO APARECÍA: UN
LISTADO ESPECÍFICO DE FRACCIONES
ARANCELARIAS AUTORIZADAS,
ACOMPAÑADO DE LO QUE LA PROPIA
AUTORIDAD DENOMINA UN EJERCICIO
DE “VALIDACIÓN DE CONGRUENCIA”.

La autoridad tenía la opción de formalizar este criterio mediante una modificación a las reglas, emitir lineamientos claros, o al menos publicar criterios normativos que permitieran a las empresas ajustar su conducta. No lo hizo. Optó por la ruta de la interpretación administrativa silenciosa, dejando a los contribuyentes en una posición de vulnerabilidad que no debería ser aceptable en un Estado de Derecho.

A quienes formamos parte de la comunidad de comercio exterior (abogados, agentes aduanales, responsables de cumplimiento, etc.) nos corresponde estar atentos, documentar estos cambios de criterio y, cuando sea necesario, hacer valer los derechos de los operadores económicos que sostienen la actividad comercial del país. **La prevención es nuestra primera línea de defensa**; pero si la prevención falla, debemos estar preparados para litigar con argumentos sólidos.

El comercio exterior mexicano necesita reglas claras y precisas. Quienes operamos en este ámbito merecemos, al menos, la certeza de que las reglas no se aplicarán de maneras distintas a las estipuladas.

CURSO ONLINE

Modalidad E-Learning

www.reinoaduanero.mx

Actualización Aduanera y Pedimento Aduanal

TEMARIO

- Obligaciones de los Importadores, Exportadores y Agentes Aduanales
- Manifestación de Valor en la Práctica
- Trazabilidad, Materialidad y Legalidad de las Operaciones de Comercio Exterior
- Expediente Electrónico en Facultades de Comprobación
- Más Allá de la Reforma: Riesgos del Expediente Electrónico
- Análisis del Anexo 22 para el Llenado de Pedimentos
- Cumplimiento y Atención de Observaciones del SAT para Empresas IMMEX / IVA-IEPS
- Correcto Llenado del Pedimento Aduanal
- Pedimento Aduanal
- Fundamento Legal del Pedimento
- Estructura Técnica del Pedimento
- Datos Declarados en Pedimento
- Documentación Vinculada al Pedimento
- Inconsistencias y Errores en Pedimentos
- Infracciones y Sanciones
- Control Operativo del Pedimento
- Regímenes Aduaneros: Adecuado Manejo, Alcance, y Prevención de Infracciones
- Correcta Aplicación de los Regímenes Aduaneros, Acorde con la Nueva Trazabilidad y Materialidad Aduanera
- Requisitos y Procedimiento de los Regímenes Aduaneros: Ventajas y Cumplimiento
- Regímenes Definitivos
- Regímenes Temporales y de Perfeccionamiento
- Depósito Fiscal y Tránsito de Mercancías
- Elaboración, Transformación o Reparación en Recinto Fiscalizado

“LOS PROTAGONISTAS DEL COMERCIO EXTERIOR Y LÍDERES DE CAPACITACIÓN DEL PAÍS”

EXPOSITORES



Mtro. Juan José Morán Niembro,
Gerente de Global Trade en Ernst & Young



Mtro. David Rangel Gómez,
Coordinador de Desarrollo de Negocios en Consorcio Logístico Integral



Arturo Delgado Navarro,
Coordinador de Gestión en AudiCo Comercio Exterior



Mtra. Magdalena Macías Ríos,
Socia Directora de AYCE Consultores



Krystell Pujol, Socia Directora Jurídico en AP Consultores Legales



Ivette Mercado, Gerente de Comercio Exterior en MNP Consultores



Dr. Isidoro Juárez Gómez,
Especialista en Comercio Exterior

CARACTERÍSTICAS

- Modalidad E-Learning
- Clases Pre Grabadas
- Acceso Inmediato
- Plataforma Reino Aduanero
- Constancia Digital por Participación
- Material digital
- Acceso durante 8 semanas
- En el horario que tu elijas

CONTACTO

Si tiene alguna duda, estamos para servirle

☎ 222 335 5117 / ✉ info@reinoaduanero.mx

MEDIOS DE PAGO

Transferencia y depósito bancario. Depósito en Oxxo.
Con tarjeta de crédito y débito.

