

# EDEN

ECOSISTEMA DIGITAL DE ESPECIALISTAS EN NEGOCIOS

POWERED  
by AI

## EL RETO DE LA CORRESPONSABILIDAD Y LA EFICIENCIA ANTE LA REFORMA A LA LEY ADUANERA

**JOSÉ IGNACIO ZARAGOZA AMBROSI**  
PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN DE  
ASOCIACIONES DE AGENTES ADUANALES  
DE LA REPÚBLICA MEXICANA

Las aduanas ante su año  
decisivo

Karina Venizelos Toledo  
Customs Manager - MX Maersk

# SÉ PARTE DEL ECOSISTEMA

Publica. Opina. Inspira.

**Hay dos formas de participar:**

## La tradicional

Escribe y mándanos un artículo de máximo dos páginas.

## La innovadora

**¡Nosotros desarrollamos el contenido por ti!**

Tomamos tus palabras de cualquier participación pública (discurso, ponencia, presentación, conversación, audio o video) y con apoyo de herramientas de IA y curaduría humana, generamos un artículo en el que respetamos al 100% tu estilo y forma de pensar.

**POWERED  
by AI**

O te hacemos una entrevista... para portada.


### Formatos de publicación:

**Básico:** Texto y audio

**Avanzado:** texto, audio, podcast, video infografía, tarjetas didácticas.

Todas las participaciones incluyen semblanza, fotografía y enlace al perfil de LinkedIn .

# EDEN

 55 1473 7079

 carlos@tresdigital.com.mx

# ÍNDICE

## 05 Editorial

REFERENTE

## 06 El reto de la corresponsabilidad y la eficiencia ante la Reforma a la Ley Aduanera

**José Ignacio Zaragoza Ambrosi**

Presidente de la la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana

ESTRATEGIA LAB

## 10 Las aduanas ante su año decisivo. Entre datos, aranceles e inteligencia artificial

**Karina Venizelos Toledo**

Ejecutiva de Aduanas, Logística y Comercio Internacional

ESTRATEGIA LAB

## 13 El despacho aduanero directo: actividad vulnerable 2025

**Verónica de León Vázquez**

Especialista en Comercio Exterior y Prevención de Lavado de Dinero.

Ex administradora de Planeación y Programación de Comercio Exterior del SAT

## 16 El desafío de "evangelizar" al mercado medio mexicano

**Humberto Rojas**

Socio de Consultoría en Baker Tilly

## **19 La exclusión del sistema financiero es la muerte civil**

**Benjamín Orozco Manjarrez**

Abogado especialista en delitos fiscales y financieros

## **21 Sentarse a la mesa o formar parte del menú. La pragmática estrategia de México ante el fin de la globalización**

**Pedro Canabal Hermida**

Socio de Baker Tilly, Ex administrador Central de Planeación y Programación de Comercio Exterior y Ex vocero del SAT; socio fundador de TresDigital Reputation Care

## **24 La Certificación OEA más vigente que nunca**

**Silvia Verónica Martínez Rodríguez**

Especialista en derecho fiscal y comercio exterior

## **26 Grupo Visión cumple 30 años y consolida su relevo generacional en la logística aduanal**

**Grupo Visión**

## **28 Novedades**

Redacción EDEN

## **32 Radar Digital**

Redacción EDEN

Los contenidos de EDEN son de carácter informativo y editorial. Las opiniones expresadas pertenecen exclusivamente a sus autores y no representan necesariamente la postura del equipo editorial. La información publicada no constituye asesoría profesional. EDEN no se hace responsable por el uso que se haga de estos contenidos. Su reproducción total o parcial está permitida siempre que se cite la fuente. Registros en trámite.

# EDITORIAL



El mundo en el que operan hoy las empresas, los especialistas y quienes toman decisiones estratégicas no es el mismo de hace apenas unos años. Las reglas del comercio internacional, del cumplimiento normativo y de la relación entre el Estado y los actores económicos han cambiado de manera profunda, acelerada y, en muchos casos, silenciosa.

Hoy, el cumplimiento dejó de ser un trámite y se convirtió en una condición de permanencia. Las aduanas ya no son únicamente puntos de control: son nodos estratégicos donde confluyen recaudación, seguridad nacional, tecnología y geopolítica. Las reformas a la Ley Aduanera, el endurecimiento de los controles, la corresponsabilidad ampliada y el uso intensivo de datos y algoritmos redefinen la relación entre autoridad y operadores del comercio exterior.

Al mismo tiempo, el poder se ha vuelto técnico. Los datos aduaneros son activos estratégicos. La inteligencia artificial dejó de ser una promesa para convertirse en una herramienta cotidiana de supervisión, análisis de riesgo y toma de decisiones. Las certificaciones, los esquemas de trazabilidad y los llamados "pasaportes" para mercancías marcan la diferencia entre operar con fluidez o quedar atrapado en la fricción regulatoria.

Pero este nuevo entorno también ha traído consigo riesgos que trascienden lo económico. La exclusión del sistema financiero, los bloqueos generalizados y la falta de proporcionalidad en ciertas medidas de control colocan a personas y empresas en una zona de alta vulnerabilidad. Quedar fuera del sistema ya no es solo una sanción administrativa: es una forma de exclusión operativa y civil que pone a prueba los principios del Estado de Derecho.

En paralelo, la incertidumbre global ha acelerado una verdad incómoda: adaptarse no es opcional. Las empresas que sobreviven y crecen no son necesariamente las más grandes, sino las que se institucionalizan, profesionalizan sus procesos y entienden que la gobernanza, la transparencia y la planeación de largo plazo son ventajas competitivas. El mercado medio mexicano, el relevo generacional en empresas familiares y la preparación para nuevos esquemas de financiamiento y cumplimiento son parte de esa transformación.

EDEN reúne estas conversaciones porque ninguna ocurre de forma aislada. La geopolítica influye en las aduanas. Las aduanas impactan en el cumplimiento. El cumplimiento define el acceso al sistema financiero. Y todo ello determina si una empresa se sienta a la mesa de las decisiones o termina formando parte del menú.

**EQUIPO EDITORIAL EDÉN**

# El reto de la corresponsabilidad y la eficiencia ante la Reforma a la Ley Aduanera

**Las reformas a la Ley Aduanera marcan un cambio de paradigma: más control, mayor corresponsabilidad y un nuevo rol estratégico para los agentes aduanales en la defensa de la economía nacional.**



## **in** José Ignacio Zaragoza Ambrosi

Presidente de la la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM).

Agente aduanal con más de 15 años de trayectoria en comercio exterior y actualmente presidente de la CAAAREM para el periodo 2025-2028, organización clave en la representación del gremio aduanero en México.

Lideró de forma destacada la Asociación de Agentes Aduanales de Nuevo Laredo y se ha posicionado como un impulsor de la modernización institucional, la transparencia y la vinculación estratégica con autoridades como la Agencia Nacional de Aduanas de México y el Servicio de Administración Tributaria.

Dirige Grupo Aduanal Zaragoza del Centro, consolidándose como una figura central en el desarrollo de iniciativas que fortalecen el comercio exterior y la competitividad del sector aduanero nacional..

En un México donde el 76% del Producto Interno Bruto proviene del comercio exterior, las aduanas no son solo puntos de paso, son el sistema circulatorio de la economía nacional. Ante la aprobación de las reformas a la Ley Aduanera, que entraron en vigor el 1 de enero de 2026, el sector está en la antesala de una transformación histórica. En este sentido el gremio no solo acepta los nuevos controles, sino que se suma al reto como la "primera línea de defensa" del Estado.

“ **Las aduanas no son solo puntos de paso: son el sistema circulatorio de la economía nacional.** ”

## Del "balde de agua fría" a la construcción de acuerdos

La reforma llega con una meta ambiciosa por parte del Gobierno Federal: incrementar la recaudación por comercio exterior en un 62%, buscando pasar de 151 mil millones a más de 254 mil millones de pesos. Para lograrlo, la autoridad ha endurecido los controles, eliminando cláusulas que anteriormente eximían de responsabilidad al agente aduanal en casos de difícil clasificación técnica o análisis de laboratorio.

En un principio fue un balde de agua fría, sin embargo, la narrativa cambió rápidamente hacia el diálogo. Gracias a la apertura de mesas de trabajo con la Secretaría de Hacienda, el SAT y la Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM), el sector ha logrado transitar de la incertidumbre a la colaboración proactiva.

## El fin de la inocencia técnica

El motor detrás de estos cambios es la necesidad del gobierno de cerrar filas contra prácticas ilícitas,



como el "huachicol fiscal", donde combustibles como gasolinas o diésel eran importados bajo la etiqueta de aditivos para evadir el IEPS. Estos casos representan una fracción menor dentro del vasto ecosistema del comercio exterior —donde el 80% son materias primas para la maquila—, el impacto en la confianza institucional fue profundo.

“ **Se terminó la inocencia técnica: hoy existe una corresponsabilidad real en cada operación de comercio exterior.** ”

La nueva legislación impone una verdadera corresponsabilidad. Ya no basta con actuar a nombre de un tercero; ahora, el agente aduanal debe garantizar la trazabilidad y veracidad de la operación. Para ello, la estrategia no es manual, sino tecnológica: A través de inteligencia artificial y algoritmos, nos daremos cuenta por la volumetría para no caer en estos errores.

el "huachicol fiscal", donde combustibles como gasolinas o diésel eran importados bajo la etiqueta de aditivos para evadir el IEPS. Estos casos representan una fracción menor dentro del vasto ecosistema del comercio exterior —donde el 80% son materias primas para la maquila—, el impacto en la confianza institucional fue profundo.

### **Un ecosistema, no solo un trámite**

A menudo incomprendida, la figura del agente aduanal es comparable a la de un notario: profesionales con una patente del Estado para ejercer funciones públicas. Con 860 Agentes divididos en 38 asociaciones cubriendo las 50 aduanas del país, su labor va más allá de clasificar mercancías pues digerimos todo el comercio exterior del país, asegurando el cumplimiento de normas de salud, seguridad y restricciones no arancelarias.

La reforma también introduce cambios estructurales a la profesión. Se establecen patentes con una temporalidad de 20 años,



renovables por un periodo igual, y se implementa una certificación obligatoria cada tres años. Lejos de ver esto como una amenaza, el gremio lo interpreta como una profesionalización necesaria para garantizar estándares de excelencia.

**Con 860 agentes organizados en 38 asociaciones, el comercio exterior mexicano opera como un ecosistema nacional.**

### **Eficiencia sin sacrificar control**

El gran desafío para el segundo piso de la Cuarta Transformación será implementar estos controles estrictos sin frenar la eficacia del comercio exterior: el objetivo es recaudar lo justo, combatiendo la subvaluación y los abusos en programas de fomento como el IMMEX, pero cuidando que la maquinaria exportadora de México siga operando con fluidez.

“ **No somos simples privados: somos auxiliares indispensables del Estado para construir aduanas más seguras y justas.** ”

Nos sumamos al reto para ser parte de la solución y no del problema. Con más de 100 años de historia, los Agentes Aduanales reafirmamos nuestra posición no como simples privados, sino como auxiliares indispensables del gobierno, listos para construir aduanas más seguras, tecnológicas y justas para México.

 **Escucha el podcast de esta nota aquí**

CURSO VIRTUAL



# Análisis y gestión de los Incoterms 2020



## Objetivo

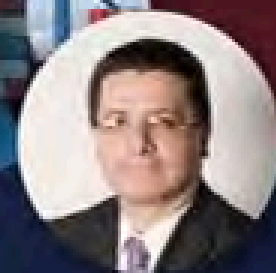
Conoce y entiende los Términos de Comercio Internacional INCOTERMS 2020 y sé capaz de definir claramente derechos y obligaciones de vendedores, compradores, y transportistas respecto a la transferencia de propiedad, transportación y riesgos de la mercancía.

10,12,17 y 19 de Marzo

9:00 - 11:30 hrs.

Socios IMECE: \$5,040 más IVA

General: \$6,300 más IVA



## Luis Masse

Profesional de Logística y Comercio Exterior con 38 años de experiencia en empresas multinacionales y 30 años como expositor y docente en universidades e instituciones especializadas en Cadena de Suministro, Logística Internacional y Comercio Exterior. Miembro del consejo directivo del IMECE.

Para conocer el temario e inscripciones contacta a:

[eferrer@imece.org.mx](mailto:eferrer@imece.org.mx)

Teléfonos:

55-5536-3700

55-4058-3100



# Las aduanas ante su año decisivo

## Entre datos, aranceles e inteligencia artificial



Cada 26 de enero se conmemora el Día Internacional de las Aduanas, una fecha que suele pasar desapercibida fuera de los círculos especializados, pero que en realidad marca el pulso del comercio global. Más de un millón de funcionarios aduaneros en todo el mundo operan todos los días una tarea silenciosa pero crítica: proteger las fronteras y, al mismo tiempo, facilitar el intercambio de bienes que sostiene a la economía internacional.

El 2026 se perfila como un punto de inflexión para este sector. No solo por la persistencia de tensiones comerciales y arancelarias, sino porque comienzan a consolidarse herramientas que pueden transformar la forma en que las aduanas y las empresas enfrentan un entorno cada vez más complejo e incierto.

“ **Las aduanas ya no son solo una frontera administrativa: son un nodo estratégico del comercio global.** ”

**in Karina Venizelos**  
**Toledo**

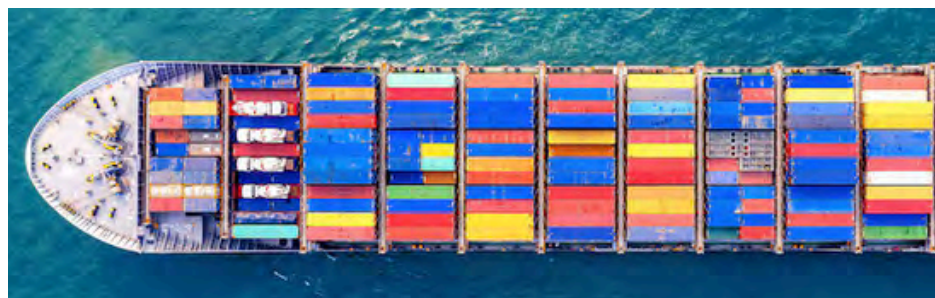
Customs Manager - MX Maersk

Profesional con más de veinte años de experiencia en comercio internacional, logística y regulaciones aduaneras, dedicada a diseñar e implementar estrategias de cumplimiento y optimización para operaciones de comercio exterior. Su trayectoria se centra en la gestión de normativas y políticas comerciales, apoyando a empresas en la adaptación a cambios regulatorios y en la mejora de procesos de importación y exportación.

Su conocimiento la posiciona como una referente en soluciones prácticas para enfrentar retos de comercio global y aduanas, o del comercio exterior.

### Gestión arancelaria: del conflicto a la agilidad

Los desafíos arancelarios no desaparecerán en el corto plazo. Las disputas comerciales, las medidas espejo y los ajustes regulatorios seguirán presentes. La diferencia es que las organizaciones empiezan a contar con soluciones más sofisticadas para el cumplimiento y la gestión arancelaria. Plataformas tecnológicas, automatización y análisis normativo permiten responder con mayor agilidad a cambios que antes paralizaban operaciones completas. En un mundo volátil, la capacidad de adaptación se convierte en ventaja competitiva.



## Los datos aduaneros como activo estratégico

El segundo gran cambio es menos visible, pero más profundo. Los datos aduaneros se han convertido en la nueva moneda del comercio internacional. Poseer, estructurar y analizar la propia información de importaciones y exportaciones ya no es una opción, sino una necesidad. Quien controla sus datos controla su capacidad de anticipar riesgos, optimizar costos y tomar decisiones informadas.

Es en este terreno donde la inteligencia artificial empieza a jugar un papel determinante. Con datos de calidad, los algoritmos permiten detectar patrones, prever contingencias y mejorar el cumplimiento. El 2026 apunta a ser el año en que la IA deje de ser una promesa para convertirse en una herramienta cotidiana en la gestión aduanera.

“En el comercio internacional, quien domina sus datos domina su futuro.”

## Pasaportes para mercancías: previsibilidad en las fronteras

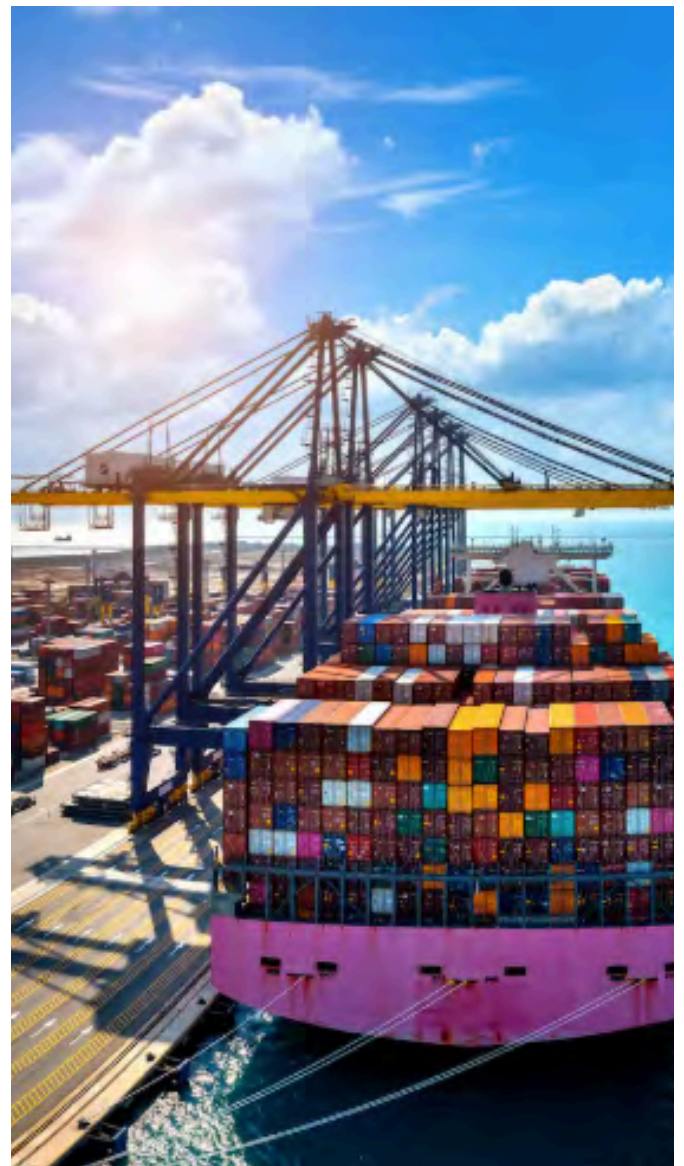
La tercera transformación es la introducción de los llamados “pasaportes para mercancías”. Se trata de esquemas operativos que permiten a los bienes cruzar fronteras con mayor previsibilidad, resiliencia y menor costo. La estandarización de información, la interoperabilidad entre autoridades y el uso de tecnología reducen fricciones, tiempos y riesgos, fortaleciendo las cadenas de suministro.

Este enfoque no solo beneficia a las grandes corporaciones. Para exportadores medianos y pequeños, contar con procesos aduaneros más claros y predecibles puede marcar la diferencia entre competir o quedar fuera del mercado internacional.

## Un nuevo rol para las aduanas

Si estos tres elementos —gestión arancelaria inteligente, control de datos e innovación operativa en fronteras— se articulan correctamente, el 2026 puede convertirse en el mejor año para las aduanas y para quienes dependen de ellas. No como un ideal abstracto, sino como una realidad operativa.

Las aduanas están dejando de ser vistas únicamente como un punto de control para convertirse en un habilitador del comercio. Entender esta transformación ya no es solo tarea de especialistas: es una condición básica para competir en el nuevo orden económico global.



**Jueves 26 Febrero**  
**10.00 am**

# Nuevos esquemas de fiscalización y las obligaciones derivadas del Plan Maestro del SAT

## CONSULTORES INVITADOS

**MTRO. PEDRO CARLO CANABAL HERMIDA**

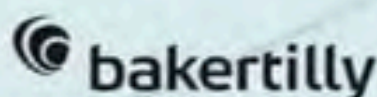
Socio de Bakertilly

Ex administrador central del SAT

**KARLA CRUZ**

Gerente de Bakertilly

Ex funcionaria de Aduanas



## OBJETIVO

Conocer el contexto geopolítico, los nuevos esquemas de fiscalización integral y el impacto de una vigilancia prácticamente en tiempo real de las operaciones por parte de la autoridad.

## ALCANCES

- Nuevas facultades de las autoridades fiscales y aduaneras en el Código Fiscal de la Federación
- La fiscalización integral en la primera línea de conflicto geopolítico
- Digitalización y trazabilidad
- Expediente electrónico aduanero
- Cambios en la manifestación de valor
- Responsabilidad para los Agentes Aduanales
- Endurecimiento de sanciones y multas
- Política Arancelaria Estratégica

## ENFOCADO A

Industriales del cartón: dueños, directores, gerentes, supervisores, responsables de las funciones de las áreas de comercio exterior, fiananzas, contraloría, contabilidad y demás áreas involucradas en el proceso.

## REGÍSTRATE

comunicacion@anftec.org.mx

+52 55 5580 3481

Duración 1.30 h

cuota de recuperación \$500

# El despacho aduanero directo como actividad vulnerable 2025



**Verónica de León  
Vázquez**

Especialista en Comercio Exterior y Prevención de Lavado de Dinero.  
Ex administradora de Planeación y Programación de Comercio Exterior del SAT

Abogada y especialista en comercio exterior con experiencia profesional independiente en el área metropolitana de Guadalajara, México, enfocada en asesoría legal en materias relacionadas con importaciones, exportaciones, normativa aduanera y prevención de lavado de dinero.

Su perfil se centra en la aplicación práctica del derecho en contextos de comercio internacional, respaldando a organizaciones y clientes en procesos regulatorios y operativos vinculados al entorno del comercio exterior.

La prestación de servicios de comercio exterior como agente o apoderado aduanal para promover por cuenta ajena el despacho de mercancías en los diferentes regímenes aduaneros, fue considerada también como actividad vulnerable en la ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI), Ley que fue publicada el 17/10/2012 y que entró en vigor a los 9 meses siguientes al día de su publicación en el D.O.F., conforme al PRIMERO transitorio de esta Ley.

Hasta antes de diciembre de 2013 la ley Aduanera solo contemplaba al servicio del agente o apoderado aduanal exclusivamente para realizar el trámite del despacho aduanero, de las mercancías de importación y exportación.

“ Desde 2012, el agente y apoderado aduanal están considerados actividades vulnerables bajo la ley antilavado. ”

## Reformas

En la reforma del 9/12/2013 a la Ley Aduanera se adicionó otra opción para el trámite del despacho, que fue la posibilidad para las personas físicas y morales de tramitar el despacho aduanero **sin la intervención de un agente aduanal**, también conocido como “el despacho aduanero directo”.

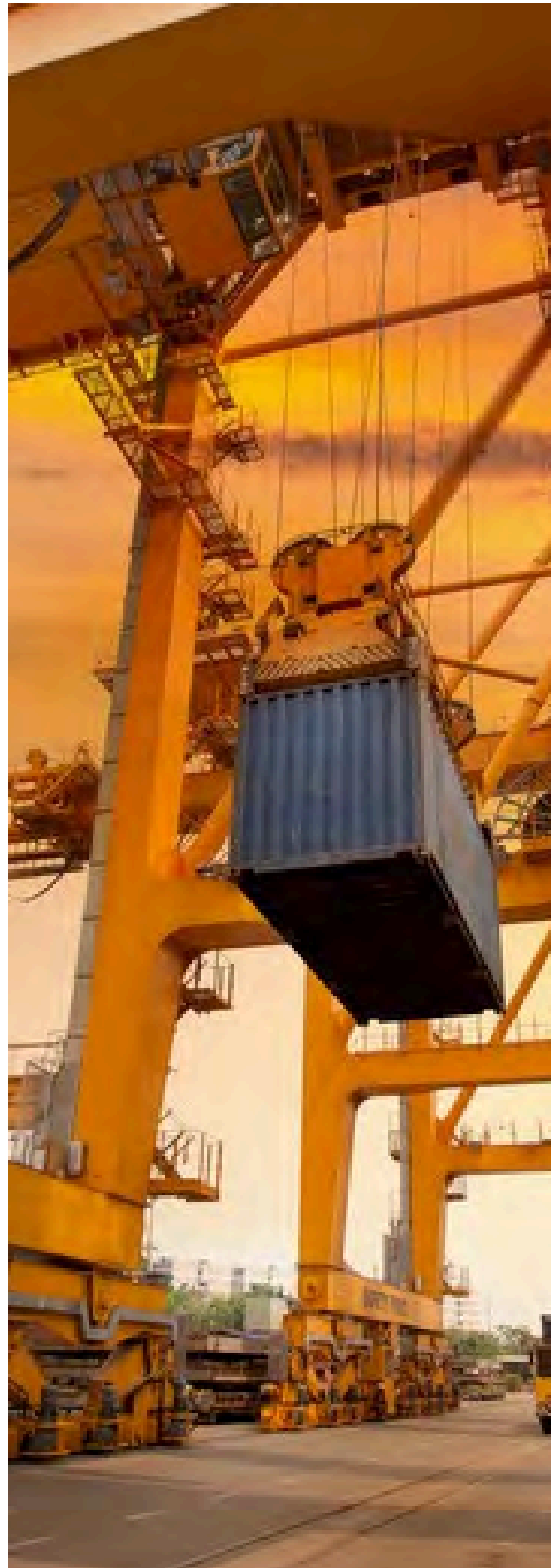
Esto no es más que la opción para que una persona física o moral pueda transmitir sus propios pedimentos mediante el uso del Sistema Electrónico Aduanero, condicionándose también en dicha reforma, a que la persona moral única y exclusivamente podrá actuar a través de un representante legal debidamente acreditado ante el SAT, que entre otros requisitos deberá contar con la experiencia y conocimientos probados en materia de comercio exterior; y a la persona física, para que esta misma cumpla con los requisitos y condiciones que dicta la Ley Aduanera para tal fin.

Algunas de las ventajas de la práctica de esta nueva figura jurídica para 2013 representa un mayor control sobre los procesos aduanales, agilidad operativa, mejor trazabilidad documental y sobre todo la reducción de costos por servicios de algún agente o agencia aduanal.

Esta posibilidad, también representa algunos desafíos, como el hecho de que quien lo promueva será ilimitadamente responsable respecto del despacho aduanero y los actos que deriven de él y el más reciente, el cumplimiento de las obligaciones a que se refiere el artículo 18 de la LFPIORPI, ya que, con la última modificación a la LFPIORPI, específicamente en su artículo 17 fracción XIV, se incluye como nuevo sujeto obligado a quienes realicen el despacho aduanero sin intervención de agente aduanal solo por la importación de determinadas mercancías, como vehículos, máquinas para juegos de apuesta y sorteos, equipos y materiales para la elaboración de tarjetas de pago, joyas, relojes, piedras preciosas y metales preciosos, obras de arte y materiales de resistencia balística para la prestación de servicios de blindaje de vehículos.

“ **El despacho aduanero directo reduce costos y da mayor control, pero implica responsabilidad ilimitada y nuevas obligaciones antilavado.** ”

No obstante, se encuentran relacionadas en el artículo 18 de la LFPIORPI, las obligaciones que deberán cumplir como sujetos obligados quienes operen el despacho aduanero propio, en su mayoría se encuentran sujetas a la emisión de las Reglas de Carácter General a que se refiere la LFPIORPI ya que en ellas deberán especificarse los procedimientos mínimos a observar para el debido cumplimiento. La fecha máxima para la publicación de las Reglas de Carácter General será dentro de los doce meses siguientes al 17 de julio de 2025, fecha en que entró en vigor de la LFPIORPI.



En un entorno global que se transforma día con día, la actualización no es una opción, sino una ventaja competitiva. Este mes de febrero, el Instituto Superior de Aduanas y Logística (ISAL), en estrecha colaboración con la Asociación de Agentes Aduanales de Veracruz, reafirma su compromiso con la excelencia profesional. Presentamos una cartelera diseñada para cubrir los pilares críticos de la operación aduanera moderna: desde la prevención jurídica con el análisis de las Nuevas Multas y Sanciones 2026, hasta la protección estratégica mediante el Programa de Revisión en Origen.

# CURSOS DE FEBRERO

## **NUEVAS MULTAS Y SANCIONES ADUANERAS 2026**

Mtro. Omar Chávez Quiroz

## **PROGRAMA DE REVISIÓN EN ORIGEN**

Ing. Jaime Talavera Ramírez

## **MANIFESTACIÓN DE VALOR Y HOJA DE CÁLCULO**

Mtra. Brenda Ángeles Romero

## **MERCANCÍAS PELIGROSAS**

Mtro. Rogelio Espinosa Gama

## **TALLER TEÓRICO-PRÁCTICO: PREVIOS EFECTIVOS**

Lic. David Díaz Espinoza

## **NOM'S – FORMAS DE CUMPLIRLAS Y EXIMIRLAS**

## **EN EL PUNTO DE ENTRADA DEL PAÍS**

Lic. Brenda Natalia Campos Morales

## **ANEXO 22.**

## **INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL PEDIMENTO**

Lic. Roberto Rochin Fernández

## **INSCRIPCIONES:**

**TELÉFONO:** 229 989 6013

**SITIO WEB:** [WWW.ISAL.MX](http://WWW.ISAL.MX)

**UBICACIÓN:** INDEPENDENCIA #787 ALTOS, VERACRUZ, VER.

**ASOCIACIÓN DE AGENTES ADUANALES DE VERACRUZ**



INSTITUTO SUPERIOR DE ADUANAS Y LOGÍSTICA

# El desafío de "evangelizar" al mercado medio mexicano



Iniciamos este 2026 en un entorno geopolítico convulso y con desafíos económicos evidentes, pero también con zonas de oportunidad que el empresariado mexicano no puede ignorar. Tras un 2025 que dejó rendimientos promedio del 30% en las bolsas nacionales (BMV y Biva), el diagnóstico es claro: el mercado mexicano tiene un desempeño extraordinario, pero sigue pareciendo un "Club de Tobi" con muy pocos participantes.

Para que México dé el siguiente gran salto, necesitamos que las empresas dejen de preocuparse por la incertidumbre y comiencen a ocuparse en su institucionalización.

“ **El mercado mexicano tiene un desempeño extraordinario, pero sigue siendo un 'Club de Tobi' con muy pocos participantes.** ”

## **Humberto Rojas**

Socio de Consultoría en Baker Tilly

Con una sólida trayectoria en servicios de asesoría financiera, valoración, fusiones y adquisiciones, due diligence financiero, mercados de capital, capital markets y consultoría estratégica para organizaciones.

Cuenta con formación como contador público y con un MBA, lo que respalda su enfoque integral para acompañar a empresas en procesos de transformación, optimización de resultados y toma de decisiones basadas en mejores prácticas financieras.

Su ejercicio profesional refleja un compromiso con el liderazgo consultivo y la construcción de relaciones de confianza con clientes, impulsando soluciones que agregan valor en entornos dinámicos de negocio

## Rompiendo el "Club de Tobi"

A pesar de los buenos rendimientos, hemos visto salidas dolorosas del mercado, como las de Bachoco o Lala, y una escasez de nuevas Ofertas Públicas Iniciales (IPO). Sin embargo, el potencial es enorme. Si hiciéramos matemáticas simples, cada entidad federativa del país cuenta con al menos dos empresas medianas o grandes con capacidad de listarse; estamos hablando de un universo de al menos **64 compañías** que podrían transformar la economía nacional.

El camino no es fácil, pero hoy contamos con un marco regulatorio más accesible:

- **Ley del Mercado de Valores:** Las modificaciones buscan reducir costos y facilitar el acceso.
- **Certificados Simplificados:** Diseñados para que las Afores puedan invertir en el mercado medio con procesos de cumplimiento menos exhaustivos.

## El "Factor miedo" a la pérdida de control

¿Por qué si el dinero más barato está en la bolsa, el empresario mexicano sigue reticente? El temor principal radica en la pérdida de control y el costo del compliance.

Entrar al mercado bursátil exige adoptar normas internacionales, fortalecer el gobierno corporativo y el control interno. Muchos empresarios ven esto como un gasto, cuando en realidad es la infraestructura necesaria para acceder a financiamiento competitivo. En Baker Tilly, hemos observado que la mayoría de las compañías del Middle Market están "en pañales" en estos temas, pero prepararlas desde cero es la clave para que dejen de depender exclusivamente de líneas de crédito bancarias tradicionales.

## La sostenibilidad como beneficio que se paga solo

Hoy no podemos hablar de mercados sin mencionar los criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza). Aunque México está alineado con los estrictos estándares europeos, esto no debe verse solo como una carga regulatoria adicional.

La realidad es que la sostenibilidad ofrece un beneficio tangible: bonos más baratos. Si una empresa demuestra un compromiso real con el ambiente y la gobernanza, el costo de su deuda disminuye considerablemente respecto a un bono normal; el cumplimiento se paga solo.



## Un llamado a la acción para 2026

México goza de una posición geopolítica privilegiada y una moneda con un volumen de intercambio global impresionante, soportada por reservas sólidas y una vinculación comercial estrecha con Estados Unidos. Es momento de que la utilidad se quede en casa y de que el inversionista mexicano apueste por historias mexicanas.

A las empresas les digo: no es necesario ir por el "todo o nada". Pueden empezar analizando una colocación de deuda a 18 meses antes de pensar en un IPO. El mercado está ahí, el financiamiento barato está ahí, y aunque la incertidumbre sea la constante histórica de nuestro país, siempre hay oportunidades para quienes deciden profesionalizarse.

“ **Ocupémonos, no nos preocupemos. El 2026 puede ser el año en que el mercado medio finalmente tome el protagonismo que le corresponde.** ”



TRES DIGITAL

# COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA REDES SOCIALES MANEJO DE CRISIS REPUTACIÓN COMUNICACIÓN DIGITAL MEDIA TRAINING

Desde la estrategia hasta la ejecución, protegemos lo más valioso: tu reputación.



[www.tresdigital.com.mx](http://www.tresdigital.com.mx)



tresdigitalmx



tresdigitalmx



# La exclusión del sistema financiero es la muerte civil



## **in** **Benjamín Orozco Manjarrez**

Abogado especialista en delitos fiscales y financieros.

Cuenta con más de 45 años de experiencia en litigio penal en México.

Ha sido Titular de la Unidad Especializada en Investigación de Delitos Fiscales y Financieros en la Procuraduría General de la República y fue Administrador Central de Asuntos Penales en el Servicio de Administración Tributaria, lo que lo posiciona como un referente en la defensa legal ante asuntos fiscales y penales complejos.

Es socio fundador del despacho DDE, Defensa de Delitos Económicos, donde brinda asesoría y representación a clientes en controversias de alta complejidad, y participa activamente como conferencista en materia de compliance y delitos fiscales. Su ejercicio profesional combina experiencia práctica, formación jurídica y compromiso con la actualización constante en temas fiscales y penales.

Hace unos días recibí la llamada de un colega abogado que buscaba orientación urgente. Había sido incluido por la Unidad de Inteligencia Financiera en la lista de personas bloqueadas. Hasta ahí, el hecho ya era grave. Pero el contexto y las consecuencias del caso revelan un problema mucho más profundo y preocupante.

El abogado formó parte, años atrás, de un despacho en el que todos los integrantes contaban con poderes generales otorgados por sus clientes. La UIF decidió bloquear a todos los abogados de esa firma debido a que uno de los clientes podría estar vinculado con operaciones de lavado de dinero. No hubo distinción de funciones, responsabilidades ni participación concreta.

El abogado que me consultó nunca ejerció esos poderes generales. No tuvo intervención alguna en la gestión de los asuntos cuestionados. Aun así, fue incluido en el bloqueo.

Lo verdaderamente alarmante no fue solo la medida, sino su alcance. No se trató del congelamiento de cuentas específicas, sino de un bloqueo generalizado dirigido a todas las instituciones financieras. En la práctica, esto significa que la persona no puede operar con ningún banco, ni siquiera abrir una cuenta nueva.

Las consecuencias son devastadoras: no puede cobrar honorarios, no puede cumplir con sus obligaciones fiscales, no puede operar profesionalmente. Está, en los hechos, expulsado del sistema financiero.

“**Quedar fuera del sistema financiero no es una sanción administrativa: es una forma de anulación personal y profesional.**”

Este tipo de medidas colocan a la persona en una situación de indefensión absoluta. Las reformas recientes a diversas leyes en materia financiera y de prevención de lavado de dinero no contemplan límites claros para evitar este tipo de abusos por parte de la autoridad, ni mecanismos efectivos para distinguir responsabilidades individuales.

Desde una perspectiva jurídica y constitucional, el problema es aún más grave. La exclusión total del sistema financiero constituye, en mi opinión, una violación grave a los derechos humanos. Impide el ejercicio de derechos básicos vinculados al trabajo, al debido proceso y a la seguridad jurídica.

Paradójicamente, en otros contextos - particularmente al analizar la situación de grupos marginados- se ha reconocido que la exclusión del sistema financiero representa una violación a los derechos humanos. Cuando esta exclusión se aplica de manera indiscriminada a profesionales sin responsabilidad probada, el daño es igual o mayor.

“ **La exclusión financiera absoluta equivale a una muerte civil impuesta sin juicio ni defensa.** ”

El combate al lavado de dinero es una tarea indispensable del Estado. Pero cuando se ejecuta sin criterios de proporcionalidad, individualización y respeto a los derechos fundamentales, deja de ser una herramienta de justicia y se convierte en un mecanismo de castigo arbitrario.

La pregunta que queda abierta es inquietante: ¿cuántas personas más pueden quedar fuera del sistema financiero sin una resolución judicial, sin defensa previa y sin una vía clara para recuperar su vida económica? En un Estado de Derecho, esa debería ser una preocupación central.



# Sentarse a la mesa o formar parte del menú: La pragmática estrategia de México ante el fin de la globalización.



## **Pedro Canabal Hermida**

**Socio de Baker Tilly, Ex administrador Central de Planeación y Programación de Comercio Exterior y Ex vocero del SAT; socio fundador de TresDigital Reputation Care.**

Abogado egresado de la Universidad Anáhuac, Maestro y candidato a Doctor en Administración Pública, con más de 30 años de experiencia en el ámbito jurídico, fiscal, aduanero, de comercio exterior, administración pública, comunicación y estrategia política.

Vocal del Consejo Directivo de la ANADE, Colegio de Abogados, consejero asociado del Instituto Nacional de Administración Pública, socio del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Comercio Exterior y asociado del Colegio de Abogados de Veracruz.

Socio fundador de la firma de consultoría en comunicación y estrategia TresDigital Reputation Care y de la comercializadora Sure Comday. Profesor de Auditoría de Comercio Exterior y Legislación Aduanera en la Universidad Panamericana

## ***“La nostalgia no es una estrategia...”***

-Mark Carney, Primer Ministro de Canadá

El escenario internacional atraviesa un punto de quiebre que obliga a los países a redefinir su posición con rapidez y pragmatismo. En este contexto, el reciente discurso del primer ministro canadiense Mark Carney, ex presidente del Banco Central de Inglaterra ofrece una lectura particularmente lúcida del momento histórico que vive el hemisferio occidental y del lugar que ocupan las potencias medias frente al poder de Estados Unidos.

Carney plantea el dilema de forma directa y sin matices: ante la nueva postura de Washington, los países deben decidir si quieren estar sentados en la mesa de negociación o convertirse en parte del menú. La frase resume una realidad incómoda: la relación con Estados Unidos ya no se construye desde la lógica de consensos multilaterales, sino desde un ejercicio permanente de presión, negociación y resultados.

El contexto no es menor. El presidente Donald Trump, en el primer año de su segundo mandato, ha reactivado una estrategia de confrontación y amenazas en múltiples frentes: migración, seguridad, comercio, territorio y defensa. No se trata de una política de largo plazo aún consolidada, pero sí de un estilo de gobierno que ha acelerado tensiones y ha puesto en jaque los equilibrios que definieron la globalización en las últimas décadas.

Carney es contundente al señalar que estamos presenciando el cierre de una era. El multilateralismo, las grandes organizaciones globales y los pactos que estructuraron el orden internacional -desde la Organización Mundial del Comercio hasta la OTAN, la ONU o el Acuerdo de París- han perdido centralidad.

Estados Unidos ha reducido su participación o se ha retirado de varios de estos mecanismos, marcando el tránsito hacia un mundo dominado por el regionalismo económico, político y militar.

En ese nuevo mapa, el poder parece concentrarse en tres grandes polos: Washington, Pekín y Moscú. Europa enfrenta el reto de redefinir su papel, mientras los conflictos comerciales entre China y Estados Unidos, la guerra entre Rusia y Ucrania, y tensiones persistentes en Medio Oriente adelantan un escenario donde el control regional sustituye a la cooperación global como eje dominante.

Este reordenamiento también se refleja en América Latina. La región ha visto la caída de varios gobiernos de izquierda, con excepciones puntuales como Brasil, Cuba, México y Nicaragua. Colombia se aproxima a un cambio de régimen, Cuba enfrenta un severo estrangulamiento económico y Brasil transita por un modelo distinto. El péndulo político se mueve, pero lo hace condicionado por factores externos cada vez más determinantes.

En este marco, resulta relevante el contraste entre Canadá y México en su relación con Estados Unidos. Canadá ha optado por una postura más confrontativa, incluso planteando la posibilidad de fortalecer vínculos comerciales con China, el principal competidor estratégico de Washington. México, en cambio, ha seguido una línea de prudencia: evitar la confrontación directa, no escalar el discurso y preservar los equilibrios económicos.

Esa estrategia, hasta ahora, ha mostrado resultados. A pesar de los aranceles y de un entorno internacional adverso, las exportaciones mexicanas continúan creciendo. El país ha respondido con medidas comerciales selectivas frente a naciones sin tratado de libre comercio, alineándose a una lógica de defensa económica sin recurrir a discursos de soberanismo retórico. En términos de resultados -lo que el ex primer ministro británico Tony Blair define como *delivery*-, el balance está sobre la mesa.

La próxima revisión del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) estaba prevista desde su origen y el acuerdo mantiene vigencia hasta 2036. El comercio es dinámico y las revisiones forman parte natural de su evolución. Lo relevante es la capacidad de cada país para llegar a esa mesa con resultados, estabilidad y margen de negociación.

Hasta ahora, el gobierno mexicano, encabezado por la presidenta Claudia Sheinbaum, ha logrado navegar un periodo especialmente turbulento sin impactos severos en la economía. El reto será sostener esa ruta en un mundo donde la globalización cede terreno y donde, más que nunca, los países serán evaluados no por sus discursos, sino por su capacidad de entregar resultados en medio de la incertidumbre.



**En Sure Comday, el comercio exterior deja de ser un proceso complejo para convertirse en una ruta segura para tu negocio.**



Te acompañamos en cada paso con experiencia técnica, cumplimiento legal y un trato humano, asegurando que tus importaciones y exportaciones lleguen siempre a buen puerto.



### **Nuestras soluciones:**

Gestión estratégica de importación y exportación.  
Clasificación arancelaria y compliance.  
Logística y búsqueda de proveedores.

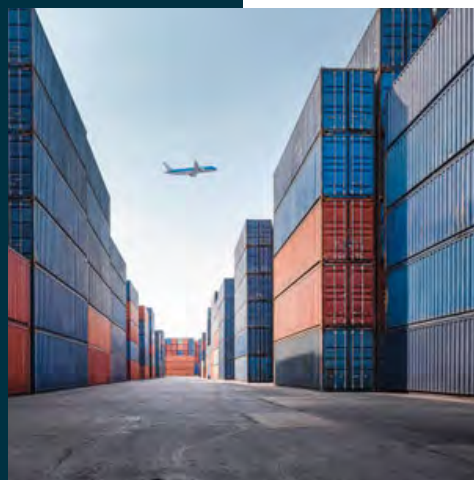


### **Contáctanos:**

✉ [kcruz@surecomday.mx](mailto:kcruz@surecomday.mx)

📍 Copérnico 179, Col. Anzures, CDMX.

🌐 [surecomday.mx](http://surecomday.mx)



# **Cruzamos fronteras contigo**

Experiencia y respaldo global.

# La Certificación OEA más vigente que nunca



**in** **Silvia Verónica  
Martínez Rodríguez**

Especialista en derecho fiscal y comercio exterior

Abogada por la Universidad Cristóbal Colón, con una sólida trayectoria dentro del Servicio de Administración Tributaria (SAT), donde desarrolló experiencia en diversas áreas que le permitieron conocer a profundidad el funcionamiento del sistema fiscal y aduanero, así como los procesos de control, cumplimiento y operación del comercio exterior.

Actualmente se desempeña como directora comercial de Customs-Integral Solutions, desde donde contribuye al desarrollo de estrategias comerciales y de atención a clientes, integrando su conocimiento técnico, regulatorio y operativo para ofrecer soluciones especializadas al sector aduanero y logístico.

Con las últimas modificaciones de las Reglas Generales de Comercio Exterior para 2026, la Certificación del Programa Operador Económico Autorizado (OEA), no solo se consolida como la Certificación en Seguridad de la Cadena de Suministros que blindará las operaciones de todos los actores del comercio exterior en nuestro país, sino que también los apoya en materia de cumplimiento aduanero, al excentarlos de la presentación de la Manifestación de Valor, que hoy en día tiene en jaque a más de uno.

Si ya eres OEA, implementa un esquema de mantenimiento de tu Certificación, ten a la mano los controles y evidencias necesarias para mostrar en caso de una Auditoría del SAT, capacítate, realiza auditorías internas y audita a tus socios comerciales, no pierdas tus beneficios tan esenciales en la actualidad.

Para tus clientes es de vital importancia tu Certificación, ya que representa seguridad en sus operaciones y prestigio en sus alianzas comerciales

**Tip:**

**También puedes ser Certificado CTPAT aplicando el Reconocimiento Mutuo, contando así con ambos esquemas para México y USA**





# RECUERDA

que debes realizar al menos

**una auditoría  
interna anual,**

nosotros la hacemos por ti



Contáctanos:  
**(55) 3134-3924**



# Grupo Visión cumple 30 años y consolida su relevo generacional en la logística aduanal

Grupo Visión alcanzó en 2025 tres décadas de operación en la industria de la logística y gestión aduanal en México. A lo largo de este periodo, la empresa ha construido una trayectoria marcada por la permanencia, la profesionalización de sus procesos y una visión de largo plazo en un sector caracterizado por cambios regulatorios constantes y alta complejidad operativa.

Fundado por el agente aduanal Felipe Miguel González Jaimes, el grupo tiene su origen en la experiencia directa de su fundador dentro del comercio exterior mexicano desde finales de la década de los setenta. Su paso por distintas posiciones operativas le permitió conocer de primera mano un entorno aduanero altamente burocrático y dependiente de autorizaciones, contexto que influyó en la creación de una empresa orientada al servicio, la honestidad y el cumplimiento normativo.



Con presencia en plazas estratégicas como Veracruz, Laredo, Nuevo Laredo y Ciudad de México, Grupo Visión ha acompañado la transformación del comercio exterior mexicano, adaptándose a procesos cada vez más digitalizados y a nuevas exigencias en materia de seguridad, certificaciones y trazabilidad. La transición hacia la facturación electrónica, los esquemas de certificación y la modernización de los procesos aduanales forman parte de los cambios estructurales que la empresa ha integrado a lo largo de los años.

Uno de los rasgos distintivos del grupo es la permanencia de su capital humano. La empresa reconoce trayectorias laborales que van desde cinco hasta treinta años, un indicador poco común en una industria caracterizada por la rotación de personal. Esta estabilidad ha permitido conservar conocimiento operativo crítico y fortalecer una cultura organizacional basada en relaciones de largo plazo.

El aniversario también evidenció un proceso de relevo generacional ya en marcha. Ana Cecilia González Párraga, gerente comercial, y María Fernanda González Párraga, gerente general, han asumido responsabilidades directivas tras un recorrido profesional que inició en áreas operativas y de control interno. Ambas han participado en la profesionalización de procesos, la consolidación de certificaciones y la definición de una visión orientada al futuro.

Desde la dirección general, el énfasis está puesto en evolucionar sin perder los valores que dieron origen a la empresa: cercanía con clientes, integridad en la operación y compromiso con cada embarque gestionado. El reto, coinciden, es mantener la capacidad de adaptación en un entorno de comercio internacional cada vez más regulado y tecnológicamente exigente.

A treinta años de su fundación, Grupo Visión se posiciona como un caso representativo de empresas familiares que han logrado institucionalizarse, conservar talento y preparar una transición generacional ordenada, factores clave para la sostenibilidad en la industria aduanal y logística en México.



# TU ALIADO GLOBAL EN COMERCIO INTERNACIONAL



En **Grupo Visión**, entendemos que el mundo no tiene límites.

Con el respaldo de empresas expertas, transformamos la complejidad de los mercados globales en oportunidades para tu negocio.

Ofrecemos soluciones personalizadas en Logística, Aduanas y Consultoría, diseñadas para impulsar tu crecimiento en cada etapa de la cadena de suministro.

**Expertos en conectar tus metas con el mundo**

[www.visionlogistic.net](http://www.visionlogistic.net)



**GRUPO VISIÓN**  
Aduanas, Logística y Más...

# NOVEDADES



## Aduanas inaugura nueva sede en Nuevo Laredo

La Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM) inauguró una nueva sede en Nuevo Laredo, Tamaulipas, el 26 de enero de 2026. El acto fue encabezado por la presidenta Claudia Sheinbaum Pardo y contó con la participación del titular de la ANAM, Rafael Marín Mollinedo. La instalación se ubica en uno de los principales puntos de cruce comercial del país.

De acuerdo con la información oficial, la nueva sede tiene como objetivo fortalecer la planeación, supervisión y coordinación del sistema aduanero nacional, así como avanzar en la consolidación de procesos más ordenados, eficientes y confiables para el comercio exterior. El proyecto se inscribe en una estrategia de modernización institucional de las aduanas.

La autoridad señaló que esta infraestructura forma parte de los esfuerzos del Gobierno de México para fortalecer la gestión aduanera, sin detallar cambios operativos inmediatos ni fechas específicas para nuevas etapas del proyecto.



## IMPI lanza chatbot para combatir la piratería de cigarros

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) presentó IMPIBot, un chatbot diseñado para apoyar la detección y prevención de la piratería de cigarros en México. La herramienta opera a través de WhatsApp y permite verificar la legalidad de marcas registradas, identificar productos presuntamente falsificados mediante imágenes y consultar información regulatoria del instituto.

El desarrollo del chatbot se enmarca en un convenio firmado entre el IMPI y el Observatorio Nacional Ciudadano orientado a reforzar la prevención de delitos e infracciones en materia de propiedad industrial, con énfasis en el mercado de tabaco y productos vinculados al contrabando.

De acuerdo con la información difundida, IMPIBot también atenderá consultas frecuentes sobre trámites y servicios del IMPI. La presentación de la herramienta contó con la participación de autoridades del instituto y representantes del sector privado.

CONÓCELO AQUÍ:





## México refuerza estrategia de inversión pública y privada rumbo a 2026

Durante la Primera Reunión Nacional de Promoción de Inversiones, realizada en México y con la asistencia de más de mil representantes del sector privado, la presidenta Claudia Sheinbaum convocó a empresarias y empresarios a impulsar la inversión nacional y extranjera, al expresar expectativas favorables para el desempeño económico de 2026. El encuentro se desarrolló en el marco del Plan México y contó con la participación de autoridades federales y enlaces empresariales estatales.

En el acto se informó sobre un esfuerzo de inversión pública y mixta por 5.6 billones de pesos en infraestructura, así como la asignación adicional de 722 mil millones de pesos en 2026. El secretario de Economía, Marcelo Ebrard Casaubon, señaló el crecimiento del portafolio de inversiones y de proyectos vinculados al Plan México durante el último año.

Asimismo, Nacional Financiera y Bancomext anunciaron mecanismos de financiamiento para pymes, mientras que el Consejo Asesor de Desarrollo Económico destacó acciones regulatorias y productivas. Representantes empresariales regionales reportaron avances en montos de inversión, número de proyectos y generación de empleo en distintas zonas del país.



## SAT habilita visores de nómina y facturación para la Declaración Anual 2025 de empresas

El Servicio de Administración Tributaria informó que ya se encuentran disponibles el visor de nómina y el visor de facturas emitidas y recibidas, con el objetivo de facilitar la presentación de la Declaración Anual 2025 de las empresas. La autoridad fiscal recordó que las personas morales deben cumplir con esta obligación conforme a su régimen fiscal y dentro de los plazos establecidos para febrero y marzo de 2026, según corresponda.

De acuerdo con lo señalado, estas herramientas permiten consultar información precargada proveniente de sistemas institucionales, como pagos provisionales, PTU pagada, retenciones enteradas, pérdidas fiscales de ejercicios anteriores y comprobantes fiscales digitales de nómina, así como descuentos, devoluciones y bonificaciones.

Adicionalmente, la plataforma incorpora mejoras en los módulos de Gastos, Dedución de inversiones y Determinación, lo que permite a las empresas aplicar estímulos del Decreto Plan México. El SAT recomendó revisar y validar con anticipación la información precargada correspondiente al ejercicio fiscal 2025.

## Alfredo Deschamps Beverido asume la presidencia de la Asociación de Agentes Aduanales de Veracruz

Alfredo Deschamps Beverido fue designado Presidente de la Asociación de Agentes Aduanales de Veracruz el 31 de enero de 2025, en un momento especialmente significativo para el gremio, marcado por el cierre del primer siglo de vida institucional de la asociación y el inicio de su segundo centenario.

Durante su mensaje, Deschamps Beverido subrayó el carácter histórico de la asociación, fundada el 10 de octubre de 1925, y su papel como referente nacional en la profesionalización del despacho aduanero, la adopción de nuevas tecnologías y la construcción de un diálogo institucional sólido con las autoridades. Destacó que la permanencia y el prestigio del organismo son resultado de una visión de largo plazo basada en el profesionalismo, la unidad y la adaptación constante a los cambios del comercio exterior.

El nuevo presidente señaló que Veracruz se consolida como un nodo estratégico para el comercio exterior mexicano, particularmente con la puesta en marcha de la Aduana Norte, lo que refuerza su relevancia en materia de eficiencia operativa, seguridad y recaudación. En este contexto, reconoció la aportación del sector aduanal veracruzano al desarrollo económico y a las finanzas públicas del país.

Asimismo, hizo referencia a la reciente reforma a la Ley Aduanera, en vigor desde 2026, la cual calificó como uno de los cambios más profundos para el sector en las últimas décadas.



Indicó que este nuevo marco legal implica elevar los estándares de cumplimiento, fortalecer la digitalización y asumir con responsabilidad la corresponsabilidad que hoy recae sobre los agentes aduanales, manteniendo una postura propositiva y de colaboración con el Estado.

Deschamps Beverido inició su gestión respaldado por un comité directivo renovado, integrado por perfiles jóvenes con experiencia, así como por un equipo directivo con amplio conocimiento operativo. Señaló que esta combinación de continuidad y renovación será clave para fortalecer a la asociación en el nuevo ciclo institucional que comienza, con el objetivo de seguir contribuyendo a un comercio exterior eficiente, legal y competitivo para México.



## La rebelión de las potencias medias desafía la hegemonía de Trump y el viejo orden mundial

La reciente reunión del Foro Económico Mundial 2026, celebrada bajo el lema "Espíritu de diálogo", concluyó en medio de una fuerte tensión geopolítica que contradujo su propósito original. El evento estuvo marcado por la figura de Donald Trump, cuyo liderazgo fue percibido por la comunidad internacional como una imposición autoritaria que ha puesto "en vilo las decisiones internacionales". Lejos de la diplomacia tradicional, el foro se convirtió en un escenario de confrontación donde los acuerdos no surgieron del G5, sino de una inesperada unión de naciones ante la polarización generada por Estados Unidos y China.

El punto de inflexión fue la denominada "rebelión de las potencias medianas", liderada moralmente por Mark Carney, primer ministro de Canadá, quien alzó la voz contra el "trumpismo" y la ruptura del viejo orden mundial. Ante el temor de que los minerales críticos sean usados como armas políticas -exacerbado por las tensiones sobre Groenlandia-, países como Canadá, Japón y Brasil propusieron la creación de un "club de comercio de resiliencia".

En materia económica y tecnológica, la Inteligencia Artificial (IA) y el cambio climático dominaron la agenda de inversiones. Se estimó que para alcanzar las cero emisiones en 2050 se requiere una inversión conjunta de 275 billones de dólares en los próximos 25 años. Paralelamente, ante la voraz demanda energética de la IA y la previsión de una pérdida del 60% de empleos en países avanzados, se acordó una inversión de 500,000 millones de dólares para construir pequeños reactores nucleares en Europa y Asia antes de 2030, buscando evitar la obsolescencia tecnológica.

México se encuentra "entre la espada y la pared", dado que en 2025 las exportaciones a Estados Unidos se dispararon un 7.6%, alcanzando los 664,000 millones de dólares. Esta profunda interdependencia económica obliga al gobierno mexicano a realizar una gestión geopolítica de extrema cautela, tejiendo "con hilo de seda" su relación con la administración Trump.

# RADAR DIGITAL

***Febrero confirma un entorno de negocios sin interrupciones abruptas, pero con una acumulación progresiva de riesgos estructurales que eleva la complejidad estratégica para el primer semestre de 2026.***

Al iniciar febrero de 2026, el entorno de negocios para México y América del Norte se caracteriza por un equilibrio frágil entre estabilidad macroeconómica relativa y riesgos estructurales en consolidación. El primer tramo del año dejó una señal clara para la alta dirección: no se han materializado interrupciones abruptas, pero sí se han profundizado factores que elevan la complejidad operativa y estratégica durante el primer semestre.

En comparación con el cierre de 2025, los riesgos regulatorios, comerciales y tecnológicos han ganado tracción, mientras que las oportunidades permanecen activas pero condicionadas a ejecución y contexto.

“**El mayor riesgo hoy no es el shock, sino la acumulación silenciosa de fricciones estructurales**”

El nearshoring conserva potencial selectivo; el entorno financiero muestra una mejora marginal en expectativas; y la economía estadounidense continúa funcionando como principal ancla externa. En este contexto, el momento exige menos reacción táctica y mayor énfasis en anticipación, resiliencia y asignación disciplinada de capital.



## Evolución de riesgos estratégicos recientes

El análisis del arranque de 2026 permite identificar cuatro vectores de riesgo que, lejos de disiparse, se consolidan y comienzan a influir directamente en decisiones corporativas de inversión, expansión y gestión operativa.

### Incertidumbre institucional y regulatoria

Las señales acumuladas en semanas recientes confirman un entorno jurídico y regulatorio más impredecible. La implementación práctica de reformas legales aprobadas en 2025, junto con la reconfiguración de órganos reguladores, empieza a reflejarse en mayor discrecionalidad administrativa, retrasos en autorizaciones y cautela inversora. El impacto es especialmente relevante para sectores regulados e intensivos en capital, donde la certidumbre jurídica es condición necesaria para compromisos de largo plazo.

### Crecimiento económico débil con presión persistente de costos

El crecimiento de 2026 parte de una base frágil. La inversión continúa mostrando señales de debilidad, mientras que las empresas enfrentan costos laborales más elevados, inflación subyacente resistente y una mayor presión fiscal operativa. Aunque no se observa un escenario recesivo inmediato, el riesgo de estancamiento se vuelve estructural para sectores orientados al mercado interno y para compañías con márgenes reducidos, obligándolas a priorizar eficiencia y control financiero.



### Riesgo comercial y vulnerabilidad de cadenas de suministro

El proceso de revisión del T-MEC, que se desarrollará a lo largo de 2026, comienza a permear expectativas y decisiones empresariales. Aunque el escenario base sigue siendo de continuidad, la sensibilidad a señales políticas y comerciales provenientes de Estados Unidos ha aumentado, elevando la prima de riesgo en planes de expansión exportadora. A esto se suman limitaciones persistentes en infraestructura logística, disponibilidad energética y agua, que continúan condicionando la captura plena de oportunidades de integración regional.

### Exposición tecnológica y ciberseguridad

La digitalización acelerada avanza más rápido que su marco regulatorio. La adopción creciente de inteligencia artificial ocurre en un entorno de reglas aún incipientes, mientras que los ataques cibernéticos mantienen una tendencia ascendente. Para un número creciente de organizaciones, la exposición tecnológica ya no puede tratarse como un riesgo operativo aislado.



“La ciberseguridad ya es una decisión estratégica, no un tema técnico.”

La posibilidad de interrupciones operativas, pérdida de información crítica o daños reputacionales coloca este riesgo directamente en la agenda de los consejos de administración.

### Riesgos – Lectura febrero 2026

Riesgo	Sectores más expuestos	Señales recientes	Claves ejecutivas a monitorear
Incertidumbre institucional	Energía, telecom, financiero, infraestructura	Mayor discrecionalidad regulatoria	Permisos, litigios, decisiones de inversión
Crecimiento débil y costos	Retail, manufactura laboral-intensiva, Pymes	Presión en márgenes y demanda	Flujo de efectivo, productividad
Riesgo T-MEC	Automotriz, electrónica, agroexportación	Sensibilidad política en EE. UU.	Discursos, reglas de origen
Ciberseguridad	Todos los sectores	Incremento sostenido de ataques	Incidentes, planes de respuesta

La posibilidad de interrupciones operativas, pérdida de información crítica o daños reputacionales coloca este riesgo directamente en la agenda de los consejos de administración.

### Oportunidades estratégicas activas o en formación

Pese al entorno retador, el balance hacia febrero muestra oportunidades vigentes, aunque no generalizadas, cuya materialización dependerá de ejecución, disciplina estratégica y capacidad de absorción de riesgos.

## Nearshoring regional, con criterios más selectivos

La relocalización productiva hacia Norteamérica sigue siendo una tendencia estructural relevante. Sin embargo, el entorno actual confirma que esta oportunidad ya no es automática ni homogénea.

Las organizaciones mejor posicionadas son aquellas con capacidad de integración regional, cumplimiento normativo sólido y acceso efectivo a infraestructura logística, energética y de talento.

## Infraestructura y energía con esquemas de capital mixto

La necesidad de inversión en sectores estratégicos mantiene abiertas oportunidades en infraestructura, energía y telecomunicaciones mediante asociaciones público-privadas. El atractivo para el sector privado dependerá de la claridad contractual, la estabilidad regulatoria y la viabilidad financiera de los proyectos.

## Transformación digital e inteligencia artificial aplicada

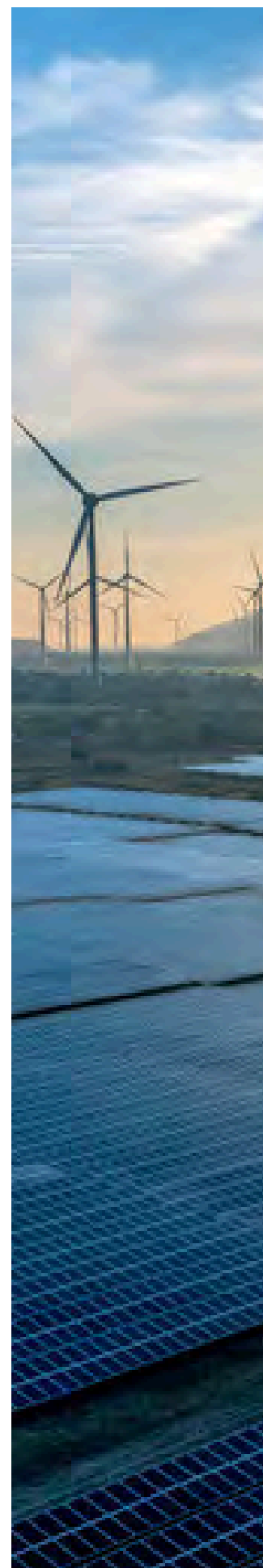
La desaceleración económica refuerza el incentivo para invertir en productividad. La adopción de IA, automatización y analítica avanzada se consolida como una palanca estratégica tanto defensiva como ofensiva, particularmente en operaciones, logística, finanzas y servicio al cliente.

## Ventanas financieras selectivas

La expectativa de una relajación monetaria gradual y la fortaleza relativa de la economía estadounidense abren espacio para refinanciamientos, inversión selectiva y crecimiento exportador, especialmente para empresas con perfiles financieros sólidos y capacidad de ejecución.

### Oportunidades – Lectura febrero 2026

Oportunidad	Sectores mejor posicionados	Condiciones clave	Claves ejecutivas
Nearshoring	Automotriz, aeroespacial, médicos	Infraestructura y certidumbre	Capacidad, talento
Infraestructura	Energía, construcción, fondos	Marcos contractuales claros	Retorno ajustado
Digitalización e IA	Servicios, manufactura, fintech	Gobernanza y talento	Productividad
Alivio financiero	Empresas sólidas	Estabilidad macro	Timing de inversión



## Implicaciones para la alta dirección

Para febrero, la agenda directiva requiere ajustes estratégicos finos más que giros abruptos. Es momento de revisar supuestos de crecimiento, exposición regulatoria y dependencia comercial, incorporando escenarios más conservadores para el primer semestre. La reasignación de capital hacia proyectos con retorno claro o valor estratégico se vuelve prioritaria, al igual que el fortalecimiento de capacidades internas de gestión de riesgos, tecnología y cumplimiento.

### Señales a monitorear en las próximas semanas

- Evolución del discurso comercial y regulatorio en EE. UU. en el marco del T-MEC.
- Comunicaciones de Banxico y la Reserva Federal sobre trayectoria de tasas.
- Nuevas iniciativas regulatorias en energía, competencia y tecnología.
- Indicadores de inversión, confianza empresarial y actividad industrial.
- Incidentes relevantes de ciberseguridad o avances regulatorios en IA.



## Conclusión

La lectura estratégica hacia febrero es clara: el entorno de negocios no enfrenta una crisis inmediata, pero sí una acumulación progresiva de fricciones que exige decisiones más finas y mejor informadas. La certidumbre ya no es un supuesto, sino un activo que debe gestionarse.

Las empresas mejor posicionadas serán aquellas que privilegien resiliencia, claridad estratégica y disciplina operativa, evitando tanto la parálisis como el optimismo excesivo. En este ciclo, la ventaja competitiva vendrá de la capacidad de anticipar escenarios y ajustar rumbo con rapidez.

En el corto plazo, la dinámica dependerá de señales externas —comerciales y financieras— y de la capacidad interna del país para no añadir incertidumbre regulatoria adicional. Las organizaciones que lean correctamente estas señales tempranas y actúen en las próximas semanas llegarán fortalecidas al segundo trimestre de 2026.

# EDEN

## DIRECTORIO

### CONSEJO EDITORIAL



**Pedro Canabal Hermida**  
Estrategia



**Michel Jiménez Muñoz**  
Digital



**Carlos Popoca Lagunas**  
Comunicación

**DIRECCIÓN GENERAL**  
Carlos Popoca Lagunas

**EDICIÓN**  
Karla Martínez Gómez


**DISEÑO EDITORIAL**  
Sofía Elizabeth Muñoz Tovar


**ECOMMERCE MANAGEMENT**  
Laura Jiménez

**FOTOGRAFÍA Y VIDEO**  
Braulio Rodríguez  
Joaquín Popoca

**POSTPRODUCCIÓN AUDIOVISUAL**  
Lorena Barrera

 [carlos@tresdigital.com.mx](mailto:carlos@tresdigital.com.mx)  
[pedro@tresdigital.com.mx](mailto:pedro@tresdigital.com.mx)  
[mich@tresdigital.com.mx](mailto:mich@tresdigital.com.mx)

 55 1473 7079

 Moliere 340 A, Polanco,  
Miguel Hidalgo, CDMX  
México



T R E S D I G I T A L