

# EDEN

ECOSISTEMA DIGITAL DE ESPECIALISTAS EN NEGOCIOS

POWERED  
by AI

## La inteligencia artificial y el fin de la jerarquía corporativa

**RODRIGO PACHECO**  
PERIODISTA DE NEGOCIOS

**El ecosistema del comercio exterior en México, un campo minado que exige liderazgo y especialización**

**Carlos Novoa Mandujano**  
Presidente del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Comercio Exterior

# 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



TRESDIGITAL

# COMUNICACIÓN ESTRATEGICA REDES SOCIALES MANEJO DE CRISIS REPUTACION COMUNICACION 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](https://www.linkedin.com/company/tresdigitalmx)



[tresdigitalmx](https://www.instagram.com/tresdigitalmx)



# ÍNDICE

**06** Editorial

**08** **La inteligencia artificial y el fin de la jerarquía corporativa**

**Rodrigo Pacheco**

Periodista de negocios

**12** **El ecosistema del comercio exterior en México, un campo minado que exige liderazgo y especialización**

**Carlos Novoa Mandujano**

Presidente del IMECE

**16** **Inteligencia artificial aplicada a la detección de anomalías y auditoría digital**

**Jorge Adalberto López Chapa**

Director General de Origen | Interfactura

**24** **Transformación Digital Aduanera en México**

**Silvia Verónica Martínez Rodríguez**

Especialista en derecho fiscal y comercio exterior

# ÍNDICE

**26** **Para entender el bloqueo de cuentas bancarias por la UIF: la doctrina jurisprudencial de la SCJN**

**Antonio Alberto Vela Peón**

Socio de Baker Tilly México

**32** **México en el centro del tablero comercial global: la tensión estructural en un mundo que nunca volverá a ser el mismo**

**Pedro Canabal Hermida**

Socio de Baker Tilly México

**36** **Educar entre algoritmos: liderazgo docente y bienestar en tiempos digitales**

**Marisol Maya Pérez**

Profesora Investigadora Universidad Anáhuac México y ESCA

**40** **Novedades**

Redacción EDEN

**42** **Radar Digital**

Redacción EDEN

# EDITORIAL

## Adaptarse ya no es suficiente



La transformación tecnológica suele presentarse como una conversación sobre herramientas que ayudan a las empresas y organizaciones a transformar trabajo manual, e inteligencia artificial, automatización, análisis de datos o digitalización aparecen con frecuencia como conceptos asociados a eficiencia y productividad. Sin embargo, los cambios que estamos viviendo se basan en una evolución tecnológica que está modificando la forma en que las organizaciones toman decisiones, gestionan riesgos y entienden su propia estructura.

La inteligencia artificial comienza a alterar procesos internos, modelos de gestión y esquemas tradicionales de trabajo. Al mismo tiempo, la digitalización avanza en ámbitos estratégicos como la fiscalización, el comercio exterior y los sistemas de control, donde la capacidad de conectar, interpretar y sostener información adquiere un papel cada vez más relevante.

Pero estos cambios no ocurren de manera aislada. Se desarrollan dentro de un entorno internacional

marcado por nuevas tensiones comerciales, transformaciones geopolíticas y mercados que exigen mayores estándares de cumplimiento, trazabilidad y especialización.

En medio de esa aceleración tecnológica y regulatoria surge una pregunta de fondo: ¿qué elementos seguirán siendo exclusivamente humanos?

La capacidad de ejercer juicio, construir confianza, formar talento, generar liderazgo y preservar el bienestar dentro de las organizaciones continúa siendo un factor determinante.

Esta edición de EDEN explora precisamente esa convergencia entre tecnología, regulación y personas.

Porque la implementación de nuevas herramientas de inteligencia artificial un desafío de adaptación al cambio y de entender qué debemos transformar y qué vale la pena conservar.

## EQUIPO EDITORIAL EDÉN



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

# 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.

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

# La inteligencia artificial y el fin de la jerarquía corporativa



La inteligencia artificial está a punto de reescribir las reglas del management, y la primera víctima podría ser la jerarquía corporativa tradicional. Hace poco, Jack Dorsey, el brillante fundador de Twitter y creador de la empresa de pagos Square (un procesador similar a Clip que nunca operó en México y que hoy lleva el nombre de Block), publicó un escrito que plantea un cambio radical en la estructura de las organizaciones.

En su visión, las nuevas empresas —y específicamente Block— dejarán de operar bajo el clásico modelo piramidal de presidentes, vicepresidentes, directores y subdirectores. En su lugar, Dorsey propone una estructura basada en solo tres tipos de colaboradores.

El primero es el responsable de proyecto, una figura con acceso a todos los recursos de la empresa que define un plazo y simplemente ejecuta. El segundo es el "conector", una especie de back office más ligero que brinda servicios transversales a toda la organización sin tener que reportarle a nadie ni esperar autorizaciones de presupuesto. Finalmente, el tercer elemento es un coach que sabe programar, pero que entra en acción para dar orientación de diseño o estrategia justo ahí donde los modelos de inteligencia artificial aún no alcanzan a llegar.

## **Rodrigo Pacheco**

**Periodista de negocios en Grupo Imagen**

Es periodista de negocios y conductor del programa Imagen Empresarial, donde analiza la economía, las finanzas y la innovación con una visión fresca y global.

Ha impartido conferencias ante cámaras empresariales, universidades y líderes de negocios, ofreciendo un análisis claro del contexto económico de México y su relación con las tendencias internacionales.

Colaborador de Grupo Imagen Multimedia y columnista en Excélsior, es reconocido por su capacidad para traducir los fenómenos económicos y políticos en un lenguaje accesible y relevante para el público empresarial.

El diálogo cotidiano que mantiene con líderes empresariales, analistas y altos funcionarios públicos le permite ofrecer una mirada cercana y equilibrada sobre la realidad económica.



## El fin del cuello de botella burocrático

El planteamiento fundamental de Dorsey es que las estructuras jerárquicas tradicionales existen, en gran medida, para compartir los contextos y la información dentro de la empresa.

Imaginemos un gerente de ventas en una tienda en Veracruz. Hace calor, como siempre, y el gerente decide que es una excelente idea comprar ventiladores porque sabe que se venderán bien. En el modelo tradicional, tiene que enviar una solicitud a la matriz. Una central de costos analiza los márgenes, evalúa el impacto cruzado con otros productos y luego pasa el requerimiento al departamento de compras para buscar la mejor oferta. Para cuando finalmente se autoriza la compra, la temporada de calor intenso ya pasó y la oportunidad de negocio se esfumó.

Bajo el esquema que plantea Dorsey impulsado por inteligencia artificial, la información es transversal y automática.



***"Desde el momento en que un cliente entra preguntando por un ventilador que no hay en inventario, toda la organización lo sabe."***

Los datos del área de compras, precios y proveedores se integran al instante. Ese gerente en Veracruz ya no necesita recorrer un largo camino burocrático, pues la decisión se toma de manera casi automática, dándole a la empresa una velocidad sin punto de comparación.

Este nuevo paradigma de management con inteligencia artificial marcará un antes y un después, permitiendo un cambio estructural profundo en la forma de operar e incluso en la cantidad de personal necesario. No es casualidad que Block haya causado revuelo al recortar al 40% de su personal; aunque algunos lo atribuyen a un exceso de contratación durante la pandemia, al leer a profundidad el texto de Dorsey, queda claro que se trata de un ajuste impulsado por esta nueva realidad tecnológica.



## El "Alto Contexto" en México

La gran pregunta es: ¿cómo aterriza este modelo hiperracional en un país como México? Aquí nos topamos con dos conceptos académicos fundamentales.

El primero es el de las culturas de "alto contexto". Países como México, India y Japón operan bajo reglas no escritas que son esenciales para el funcionamiento de la sociedad y, por ende, de las empresas. En una empresa familiar mexicana, por ejemplo, si tomas una decisión racional y perfecta en el papel, pero omites avisarle o pedirle la bendición al patriarca o fundador, el proyecto simplemente no va a funcionar. Se requiere respetar el sentido de control y la jerarquía de los socios, elementos que no están codificados en ningún manual. Lo vemos incluso

en la política actual, donde decirle "la doctora Sheinbaum" a la presidenta Claudia Sheinbaum responde a un código no escrito de respeto que permea en su equipo y entorno.

El segundo concepto es la "distancia jerárquica". En culturas con alta distancia jerárquica, cuestionar al jefe es un tabú. Un trágico ejemplo es el de un accidente de un avión colombiano, donde al copiloto le costó tanto trabajo hacerle notar un error al piloto por respeto a su jerarquía, que terminaron estrellándose. En cabinas con menor distancia jerárquica, importa más quién tiene la razón, y los subordinados pueden decirle al jefe con todas sus letras que se está equivocando, reduciendo drásticamente los accidentes.

## ¿Puede la IA entender nuestras sutilezas?

El dilema es si un modelo de inteligencia artificial puede observar, codificar y actuar en consecuencia dentro de estas culturas de alto contexto y jerarquía.

Para ponerlo a prueba, realicé un ejercicio pidiéndole a un modelo de lenguaje (desde las primeras versiones de ChatGPT) que interpretara la canción "La mujer que yo quiero" de Joan Manuel Serrat, una fuerte crítica escrita en la época del franquismo español. A pesar de alimentarle el contexto histórico sobre la España franquista y la carrera del cantautor catalán, a la IA se le escapaban las sutilezas. Por ejemplo, cuando la letra dice que la mujer "tiene demasiados huesos" según el padre, el modelo no lograba conectar que no era un defecto físico, sino una metáfora sobre la brutal hambruna que sufrió España en la década de los 50 tras la Guerra Civil.

A los modelos aún les cuesta trabajo procesar estos grados de sutileza cultural y metáforas intangibles. Parte de la esencia del alto contexto organizacional es, precisamente, que no puede estar escrito.

## El veredicto para nuestras empresas

Nos enfrentamos a una encrucijada competitiva brutal. Mientras una empresa tradicional de alto contexto puede tardar una semana en tomar una decisión para no herir susceptibilidades jerárquicas, una compañía estructurada alrededor de la inteligencia artificial tomará cinco decisiones acertadas en un solo día. La ventaja es simplemente enorme.

¿Se volverán totalmente ineficientes las empresas de alto contexto frente a corporaciones como Block? La respuesta intuyo que radica en qué tan rápido logremos adaptarnos. Es muy probable que los países y

organizaciones que operen bajo estos nuevos modelos ultra eficientes dejen atrás a los que se aferren a sus jerarquías análogas.

Considerando el rezago en digitalización, la lenta adopción tecnológica y la aversión al cambio que aún vemos en México, el reloj ya está corriendo. La inteligencia artificial no solo viene por nuestras tareas operativas; viene a desmantelar nuestro organigrama.

Lea los siguientes recursos como referencia:

- "From Hierarchy to Intelligence"
- "La IA, Serrat y el management"



# El ecosistema del comercio exterior en México, un campo minado que exige liderazgo y especialización



El comercio internacional es un motor indiscutible para nuestro país, pero navegar en él requiere mucho más que intuición. Como hemos señalado entre colegas, el comercio exterior es un "campo minado": si no te mueves adecuadamente, puede convertirse en una bomba con consecuencias terribles para las empresas, llevándolas no solo a perder sus operaciones, sino también su capital invertido en México debido a multas y sanciones. Es en este entorno de constante cambio legislativo y normativo donde el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Comercio Exterior (IMECE) cobra una relevancia vital.

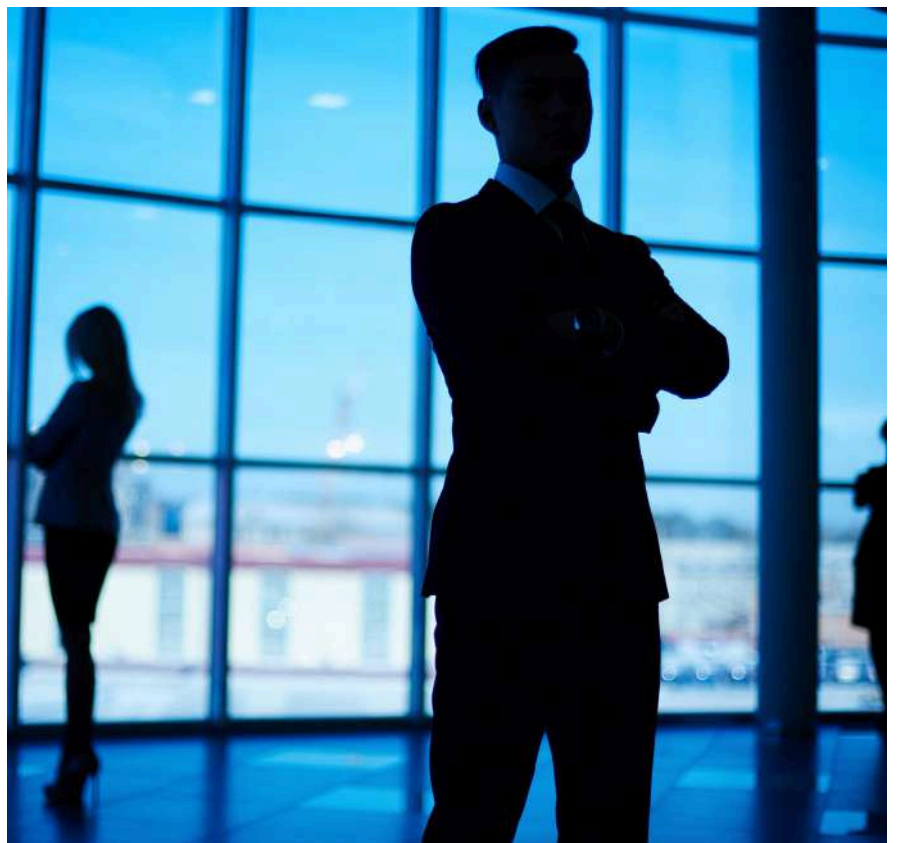
El IMECE nació en 1998, hace casi tres décadas, gracias a la visión de Ricardo Rosas y Adriana Rocha. Ellos identificaron un vacío crucial: existían organizaciones que agrupaban empresas, pero ninguna dedicada exclusivamente a representar los intereses y fomentar la camaradería de los ejecutivos y especialistas del comercio exterior. Hoy, el Instituto agrupa a un centenar de líderes de opinión que, de manera directa o a través de sus socios, representan entre 2,500 y 3,000 empresas involucradas en la operación aduanera e internacional de México.

## **Carlos Novoa Mandujano**

**Presidente del IMECE**

Es especialista en comercio exterior, derecho aduanero y negociaciones comerciales internacionales, con una amplia trayectoria en el sector público y privado. Actualmente es Presidente del IMECE y Director Jurídico de Mexican Trade Board, firma especializada en estrategias y servicios para el comercio internacional. Ha ocupado posiciones de liderazgo como Presidente del Centro Nacional para la Competitividad del Comercio Exterior (CENCOMEX) y Vicepresidente del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Comercio Exterior (IMECE).

En el sector público se desempeñó como Director de Negociaciones Comerciales Internacionales en la Secretaría de Economía y como asesor jurídico en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Es maestro en Derecho por la UNAM, con especialización en relaciones México-Estados Unidos y Canadá, y ha consolidado una trayectoria enfocada en fortalecer la competitividad y el desarrollo del comercio exterior mexicano.





## Sinergia de alto nivel entre el sector público y privado



***"El gran valor agregado de nuestro Instituto radica en el profundo nivel de experiencia de sus integrantes"***

Contamos en nuestras filas con exfuncionarios de gobierno, administradores generales de aduanas, exembajadores y exnegociadores de tratados de libre comercio, quienes conviven en el día a día con expertos en logística, agentes aduanales, dueños de empresas y los principales asesores del país. Este cúmulo de conocimientos nos permite tener información de primera mano y actualizada para hacer frente a los desafíos diarios de nuestra materia.

A lo largo de nuestra historia, hemos fungido como un puente de diálogo institucional y un referente técnico. Hemos participado activamente a invitación de la Secretaría de Economía para presentar propuestas en los foros de consulta para la revisión del T-MEC, y mantenemos mesas de trabajo con la Administración General de Auditoría de Comercio Exterior (AGACE). Aunque durante el sexenio anterior hubo un distanciamiento en la participación de funcionarios públicos en organismos privados, hoy la confianza ha regresado; la formalidad y profundidad temática de nuestros foros han permitido que autoridades de alto nivel de esta nueva administración vuelvan a participar activamente en nuestros eventos.

## La capacitación como pilar de supervivencia

Para mantenerse competitivo en esta industria, la capacitación constante no es una opción, es una obligación. La legislación hoy es inmensa: abarca leyes federales, tratados internacionales y reglas de operación de diversas secretarías. Para hacer frente a esta realidad, el IMECE desarrolla actividades formativas de vanguardia. Fuimos pioneros al impartir uno de los primeros diplomados de comercio exterior en México, el cual se ha mantenido de forma ininterrumpida por casi 20 años.

Dada la dinámica de los medios y el sector, en ocasiones llegamos a desarrollar de tres a cinco eventos en un solo mes. Contamos también con espacios sociales como las "Noches IMECE", desayunos mensuales y nuestra gran Convención Anual, que este año celebra su 21ª edición. Además, reconocemos a los grandes referentes y a las "vacas sagradas" del sector que han dejado un legado en México a través de nuestro Premio Yacatecutli. Hoy, gracias a la tecnología, ofrecemos todos estos espacios en formatos presenciales, virtuales e híbridos.



### Mirando hacia el futuro

Tras 28 años de consolidarnos como un referente, nuestro reto actual en el IMECE es asegurar la trascendencia para las próximas décadas. Esto requiere sembrar bases sólidas para las nuevas generaciones que el día de mañana ocuparán el consejo directivo. Actualmente, estamos expandiendo nuestra presencia hacia los estados de la República con mayor crecimiento y establecimiento de empresas. Asimismo, incursionamos activamente en nuevos medios electrónicos y tecnológicos para mantenernos como la principal fuente de información e impacto en el ecosistema aduanero.

A los lectores de la revista EDEN y a todos los profesionales del sector, los invito a seguir especializándose. Entender el comercio exterior es entender a México, y nuestra misión desde el IMECE es seguir dotando a los ejecutivos de las herramientas necesarias para transitar con éxito y seguridad en este apasionante terreno.



DIPLOMADO EN

# Comercio Exterior



Modalidad **En Línea**

**INICIO**

**25 de Agosto**

**Martes y Jueves**  
18:30 a 21:00 Hrs.

**Duración:** 122 Horas.

Obtén los conocimientos técnicos y prácticos para desarrollar estrategias de gestión y control de tu comercio exterior que te permitirán automatizar tus operaciones y optimizar tus recursos.

TEMARIO



**Fundamentos**  
Expositor: Luis Masse



**Marco Jurídico**  
Expositor: Luis Carlos Moreno Durazo



**Formalidades previas al despacho**  
Expositor: Roberto Osornio



**Clasificación Arancelaria**  
Expositor: Alejandro Garcia Seimandi



**Regulaciones y restricciones no arancelarias y normas oficiales**  
Expositor: Carlos Pérez



**Prácticas desteales de Comercio Internacional**  
Expositor: Carlos Novoa



**Tratados comerciales internacionales**  
Expositor: Carlos Aguirre



**Programas de fomento a la exportación y empresas certificadas**  
Expositor: Luis Masse / Roberto Osornio



**Valoración aduanera**  
Expositor: Alberto Fernández



**Regímenes aduaneros**  
Expositor: Nashielly Escobedo



**Despacho Aduanero**  
Expositor: Nashielly Escobedo



**Actos posteriores al despacho**  
Expositor: Sylvia Saucedo



**Facultades de comprobación y fiscalización electrónica**  
Expositor: Alberto Fernández



**Medios de defensa**  
Expositor: Sergio Barajas



**Actualidades y retos del comercio exterior**  
Expositor: Carlos Quijano

Al finalizar el programa se entrega Diploma con validez oficial ante la STPS

**INVERSIÓN**

Socios \$30,000MXN + IVA

No socios \$37,450MXN + IVA

Pago de contado o en 5 mensualidades

PATROCINADOR PLATINO



**CAAAREM**  
CONFERENCIACIÓN DE ASOCIACIONES DE AGENTES ADUANALOS DE LA REPUBLICA MEXICANA

PATROCINADOR ORO



**BASHAM** CO. LTD.



**SupplyChain**  
MEXICO



**LOGIS**  
express

eferrer@imece.org.mx

Teléfonos:

55-5536-3700

55-4058-3100

# Inteligencia artificial aplicada a la detección de anomalías y auditoría digital

## El nuevo paradigma del control fiscal automatizado



### **Jorge Adalberto López Chapa**

Director General de Origen | Interfactura

Es un impulsor de la transformación digital en el ecosistema fiscal-financiero, con enfoque en automatización, datos y eficiencia operativa. Actualmente promueve el uso responsable de inteligencia artificial, analítica y modelos de detección de anomalías para robustecer reportería, reducir riesgos y elevar la calidad de la revisión documental en organizaciones.

### El momento de transformación

La auditoría fiscal enfrenta una realidad que los métodos convencionales no pueden absorber: el volumen de transacciones económicas digitales crece más rápido que cualquier equipo humano de revisión. En México, dato emblemático de esta escala, la Administración Tributaria reportó que durante 2025 se emitieron más de 11,400 millones de Facturas Electrónicas, equivalentes a un promedio de 361 facturas por segundo. Ante este volumen, la Inteligencia Artificial no es una opción tecnológica más: es la única respuesta operativamente viable.

La expansión del uso de IA en las administraciones tributarias a nivel mundial confirma esta tendencia. La OCDE documenta en su Inventario de Iniciativas de Tecnología Fiscal 2024 que 29 de los 38 países miembros ya utilizan IA en alguna forma dentro de su administración tributaria, y que la adopción de asistentes virtuales e IA prácticamente se ha duplicado desde 2018. [2] El uso más frecuente, presente en tres cuartas partes de las administraciones que han adoptado IA, es precisamente la detección de evasión fiscal y fraude. [3]

**Dato:** El 70% de los 54 países del Foro de Administración Tributaria de la OCDE utilizan herramientas de IA, y el 80% han desarrollado una estrategia de transformación digital. (Bloomberg Tax / OCDE, junio 2025) [4]

### Capacidades clave de la IA en auditoría

#### Detección de anomalías y evaluación de riesgo

Los sistemas de IA pueden monitorear transacciones en tiempo real, comparándolas contra el comportamiento histórico del contribuyente, el promedio sectorial y los patrones conocidos de evasión. La OCDE documenta que más de la mitad de las administraciones tributarias ya utilizan esta función de analítica en tiempo real. [3] El resultado es una priorización objetiva de casos de mayor riesgo, reemplazando la selección aleatoria o basada en criterios simples por modelos que integran cientos de variables simultáneamente.

## Resultados medibles

El caso más documentado a nivel internacional es el del Centro de Competencias en Análisis Predictivo (PACC) del Ministerio Federal de Finanzas de Austria, unidad especializada que opera desde 2014. En 2023, los modelos de riesgo del PACC analizaron aproximadamente 6.5 millones de casos en los sectores de renta, sociedades, IVA y aduanas. El resultado fue la detección de irregularidades que generaron ingresos tributarios adicionales de aproximadamente 185 millones de euros. Adicionalmente, se examinaron cerca de 27.5 millones de casos por violaciones de cumplimiento, con 375,000 casos marcados para revisión humana por presentar perfiles de riesgo implausibles. [5]

La Oficina Tributaria de Australia (ATO) emplea sistemas de análisis en tiempo real y detección de anomalías para alertar a los contribuyentes sobre posibles errores en sus declaraciones antes de que estas se presenten. En el ejercicio 2023-24, el sistema emitió más de 636,000 alertas individuales, contribuyendo a proteger aproximadamente AUD 78.9 millones en recaudación. [6] El ATO contaba a mayo de 2024 con 43 modelos de IA en producción. [7]

## El estado de la adopción global

Los datos de la OCDE permiten describir con precisión el estado actual de la adopción de IA en la fiscalización mundial:

- 29 de 38 miembros de la OCDE utilizan IA en su administración tributaria (Inventario de Iniciativas de Tecnología Fiscal OCDE, 2024). [2]
- Entre las administraciones que usan IA, el 75% la aplica para detectar evasión y fraude; el 64% para evaluación de riesgos; el 59% para asistentes virtuales. [3]
- Ninguna administración ha reportado que la IA tome decisiones administrativas finales de manera autónoma; en todos los casos la decisión definitiva recae en un funcionario humano. [3]
- Entre 2018 y 2022, el número de administraciones que utilizan herramientas con IA integrada creció un 34%. [8]
- El uso de IA para la evaluación de riesgos y detección de fraude estaba implementado o en proceso de implementación en aproximadamente la mitad de las administraciones cubiertas por la publicación OCDE Tax Administration 2024. [9]





**"La adopción de IA en la administración tributaria no está libre de tensiones documentadas. Ignorarlas sería un error estratégico"**

### Transparencia y derecho de impugnación

Los sistemas de selección de auditorías basados en modelos "caja negra" están siendo cuestionados judicialmente en diversas jurisdicciones. En Francia, el Conseil d'État ha planteado la necesidad de que las decisiones algorítmicas de la administración pública cumplan con principios de transparencia, inteligibilidad y accesibilidad, admitiendo incluso la responsabilidad administrativa por daños derivados de tales decisiones. [10]

### Brechas en gobernanza

Una auditoría independiente de la Oficina Nacional de Auditoría de Australia (ANAO) publicada en 2025 encontró que el 74% de los modelos de IA del ATO en producción carecían de evaluaciones completadas de ética de datos. El informe señaló también la ausencia de marcos de implementación adecuados para la estrategia de IA de la institución. [7] Este caso ilustra que la velocidad de adopción puede superar los marcos de gobernanza, con consecuencias de riesgo legal y reputacional.

### Calidad de datos como prerequisite

El FMI, en su nota técnica sobre analítica para la gestión del riesgo de cumplimiento (2024), señala que la calidad, consistencia y completitud de los datos fiscales es el prerequisite indispensable para que los sistemas de IA generen valor real. Los modelos son tan confiables como los datos con que se entrenan. [11]

## El auditor fiscal del Siglo XXI

La transformación que la IA introduce no elimina al auditor: transforma profundamente su rol y eleva las competencias que debe dominar. La OCDE documenta que las administraciones tributarias que invierten en IA también están invirtiendo en el desarrollo continuo de sus equipos, combinando el conocimiento técnico fiscal con capacidades en ciencia de datos. [12]

El auditor del siglo XXI debe ser capaz de interpretar y cuestionar los resultados de los modelos de riesgo, entender sus limitaciones, formular hipótesis de investigación a partir de señales estadísticas y conocer los marcos normativos que regulan el uso de tecnología en la fiscalización. Este perfil no sustituye al conocimiento fiscal profundo ni al juicio profesional: los complementa y los potencia.



## La vigilancia omnipresente

La inteligencia artificial ha dejado de ser una promesa para convertirse en una realidad operativa en las administraciones tributarias más avanzadas del mundo. Los datos son concretos: 29 de 38 miembros de la OCDE ya la utilizan; Austria recuperó 185 millones de euros adicionales en un año; Australia protegió AUD 78.9 millones en un ejercicio; el SAT de México procesa más de 11,400 millones de facturas electrónicas anuales que ningún equipo humano podría revisar exhaustivamente con métodos convencionales. Pero reducir esta transformación a métricas de recaudación sería un error de perspectiva. Lo que verdaderamente está ocurriendo es algo de mayor profundidad:



***"estamos redefiniendo la naturaleza misma de la vigilancia fiscal, del contrato entre el Estado y el ciudadano, y del rol de la inteligencia —humana y artificial— en la construcción de sociedades más justas"***

Auditar no es simplemente contar. Auditar es ejercer un acto de interpretación: dar sentido a los flujos materiales de una sociedad, descifrar la coherencia entre lo declarado y lo real, entre la intención y el hecho. En este sentido, la auditoría fiscal ha sido siempre, en esencia, una práctica hermenéutica —un arte de leer los signos económicos del mundo para juzgar su conformidad con un orden normativo.

Lo que introduce la inteligencia artificial no es simplemente velocidad o escala. Introduce una nueva epistemología de la sospecha: la capacidad de detectar patrones que el ojo humano no puede ver, de reconocer irregularidades en millones de transacciones simultáneas, de construir inferencias

sobre comportamientos futuros a partir de huellas pasadas. Es, en cierto sentido, la concreción tecnológica de aquello que Michel Foucault denominó el poder disciplinario: la vigilancia que se vuelve omnipresente no porque haya un inspector en cada oficina, sino porque el sistema mismo se convierte en inspector perpetuo.

Esta dimensión no debe ser ignorada ni celebrada irreflexivamente. El poder de vigilar conlleva siempre una responsabilidad ética proporcional. Una administración tributaria dotada de IA no solo adquiere mayor capacidad técnica: adquiere mayor poder sobre las personas, las empresas y los destinos económicos. Y todo poder expandido demanda una ética expandida para su ejercicio.

## El contrato social en la era del dato

El contrato social que da legitimidad al Estado moderno reposa sobre un principio fundamental: los ciudadanos ceden parte de su soberanía individual —incluyendo una porción de su riqueza en forma de impuestos— a cambio de bienes colectivos: seguridad, justicia, infraestructura, salud, educación. La evasión fiscal no es, entonces, simplemente una infracción administrativa. Es una ruptura ética del contrato social: quien evade traslada su carga al conjunto de la sociedad, erosiona la confianza colectiva y debilita los cimientos del Estado.

Desde esta perspectiva, la IA aplicada a la auditoría fiscal no es solo una herramienta de recaudación: es un instrumento de justicia distributiva. Cada anomalía detectada, cada caso de evasión resuelto, cada contribuyente que paga lo que le corresponde porque el sistema lo detectaría si no lo hiciera, es una pequeña reparación del tejido del contrato social. La IA convierte la promesa teórica de equidad tributaria en una posibilidad operativa real.

Sin embargo, este mismo a sostener la otra cara del contrato: si el Estado exige transparencia al ciudadano mediante sistemas algorítmicos, el ciudadano tiene derecho a exigir transparencia al Estado sobre cómo esos algoritmos operan, qué criterios aplican y bajo qué garantías puede impugnar sus conclusiones. La opacidad algorítmica al servicio del fisco sería una forma de autoritarismo tecnocrático incompatible con el Estado de derecho. La legitimidad de la IA en la fiscalización depende, en última instancia, de su sometimiento a los principios del debido proceso.

### **La cuestión de la administración tributaria: ¿quién decide?**

Uno de los datos más significativos que arroja la evidencia internacional es que, a la fecha, ninguna administración tributaria ha delegado decisiones administrativas finales a un sistema de IA. El algoritmo señala; el ser humano decide. Esta frontera no es accidental: es el resultado de una reflexión colectiva, aún en proceso, sobre los límites de la agencia artificial en el ejercicio del poder público.

La pregunta filosófica de fondo es profunda: ¿puede una máquina ejercer juicio? La prudencia práctica, la capacidad de discernir el bien en situaciones particulares y complejas—, la respuesta sigue siendo no. Los sistemas de IA son extraordinariamente poderosos para reconocer patrones en datos pasados. Pero el juicio sobre si una conducta económica concreta es reprochable implica consideraciones de contexto, de intención, de equidad situacional, que trascienden lo que la estadística puede ofrecer. El auditor del futuro no compite con la IA en cálculo: la supera en sabiduría.

Este equilibrio entre potencia computacional y juicio humano define el nuevo paradigma profesional. No es la IA contra el auditor, ni el auditor a pesar de la IA: es la inteligencia ampliada, una simbiosis en la que el sistema detecta lo que el humano no puede ver, y el humano interpreta lo que el sistema no puede comprender. La calidad de esta colaboración será la medida del éxito de la transformación.





## Visión de futuro: la auditoría como infraestructura de confianza

En el horizonte próximo, la evolución de la IA generativa, los modelos de lenguaje de gran escala y las arquitecturas de aprendizaje profundo transformarán la auditoría de una actividad reactiva en una práctica proactiva y continua. El concepto emergente de auditoría continua – continuous auditing – ya no es una aspiración académica: es una realidad en gestación. Los sistemas del futuro no esperarán al cierre del ejercicio fiscal para detectar anomalías; las identificarán en tiempo real, en el momento mismo en que la transacción ocurre, y podrán incluso anticipar riesgos antes de que se materialicen.

Imaginemos un escenario en el que la infraestructura fiscal de un país opera como un sistema nervioso digital: cada documento emitido, cada transacción registrada, cada movimiento bancario declarado, fluye instantáneamente hacia modelos que evalúan su coherencia con el universo de comportamientos conocidos. Los contribuyentes de alto riesgo reciben alertas preventivas antes de cometer infracciones; las empresas obtendrán retroalimentación automática sobre inconsistencias potenciales; los auditores humanos dedican su energía exclusivamente a los casos de mayor complejidad y mayor impacto. Este no es un futuro distante: es la dirección hacia la que apuntan los sistemas ya en operación en Austria, Australia y Nueva Zelanda.

Más allá de la eficiencia operativa, la visión de largo plazo apunta hacia algo de mayor trascendencia: la posibilidad de construir sistemas tributarios en los que la confianza reemplace a la desconfianza como principio organizador. Hoy, la relación entre el fisco y el contribuyente suele estar teñida de sospecha mutua. El contribuyente teme la arbitrariedad; el fisco presume la subdeclaración. La IA, aplicada con sabiduría, puede invertir esta dinámica: al hacer el cumplimiento más sencillo, la detección más precisa y el trato más proporcional, puede contribuir a reconstituir la confianza como base de la relación tributaria.

## Los riesgos que no podemos ignorar

Toda visión de futuro honesta debe incluir sus sombras. La concentración de datos fiscales masivos en sistemas de IA crea vulnerabilidades de ciberseguridad sin precedente: una brecha en un sistema tributario nacional podría exponer información sensible de millones de personas y empresas. Los sesgos en los datos de entrenamiento pueden cristalizar y amplificar injusticias históricas: si los modelos se entrenan con datos de fiscalización pasada, pueden reproducir y escalar los patrones discriminatorios del pasado. La dependencia tecnológica en sistemas propietarios puede comprometer la soberanía de las administraciones tributarias.

Existe también el riesgo de lo que podríamos llamar la falacia de la objetividad algorítmica: la ilusión de que un resultado numérico es, por el hecho de ser numérico, neutral y justo. Los algoritmos no son neutros: son la formalización matemática de decisiones humanas sobre qué variables importan, qué pesos se asignan y qué objetivos se persiguen. La gobernanza responsable de la IA fiscal exige visibilidad sobre estas decisiones, mecanismos de auditoría de los propios sistemas de auditoría —una meta-auditoría— y participación de sociedad civil en la definición de sus parámetros.



## El auditor como guardián de valores

En este panorama, el auditor fiscal del siglo XXI adquiere una dimensión que trasciende lo técnico para volverse genuinamente humanista. No es exagerado afirmar que el profesional que interpreta los resultados de un modelo de riesgo, que decide si una alerta merece una acción coercitiva sobre la vida de una persona o empresa, que juzga cuándo el rigor de la norma debe ceder ante las circunstancias del caso, ejerce una forma de poder público que lo vincula con las tradiciones más profundas del derecho, la ética y la filosofía política.

La formación del auditor no puede reducirse, entonces, a la capacitación en herramientas digitales o en modelos estadísticos. Debe incluir, de manera central, el cultivo del juicio ético: la capacidad de reconocer los límites del cálculo, de defender los derechos del contribuyente frente a la frialdad del algoritmo, de mantener la vocación de justicia que es la razón última de la función fiscal. En un mundo en que las máquinas pueden procesar cualquier dato, la irremplazable contribución humana es saber por qué algunos datos importan más que otros.

## La IA al servicio de la dignidad

En última instancia, el criterio por el que debemos evaluar cualquier tecnología aplicada al ejercicio del poder público no es su eficiencia: es su contribución a la dignidad humana. Una administración tributaria que usa IA para recaudar más a cualquier costo —sin garantías procesales, sin transparencia, sin consideración por el impacto sobre personas reales— no representa el progreso: representa una regresión tecnológicamente sofisticada. En cambio, una administración que usa IA para hacer más justo lo que ya debía ser justo, para alcanzar a quienes burlan la norma con mayor sofisticación, para liberar al auditor humano de la rutina y permitirle ejercer plenamente su juicio, esa administración está usando la tecnología como debe usarse: al servicio de valores que la preceden y la trascienden.

El camino hacia una auditoría fiscal inteligente exige inversión en datos, gobernanza robusta, supervisión humana significativa y desarrollo de talento. Pero sobre todo exige algo que ningún algoritmo puede proveer por sí mismo: la voluntad política y ética de usar el poder de ver más para actuar mejor. Las administraciones que logren integrar estos elementos no solo construirán sistemas tributarios más eficientes. Construirán sistemas tributarios más justos, más confiables y más humanos —y en esa construcción, contribuirán a uno de los proyectos más nobles de cualquier sociedad organizada: financiar la vida en común con equidad, transparencia y dignidad.

## Fuentes y referencias

- [1] SAT México. [http://omawww.sat.gob.mx/cifras\\_sat/Paginas/DatosAbiertos/factura.html](http://omawww.sat.gob.mx/cifras_sat/Paginas/DatosAbiertos/factura.html)
- [2] OCDE. Tax Administration 2024: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. OECD Publishing, París. DOI: <https://doi.org/10.1787/2d5fba9c-en>
- [3] OCDE. Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives — Tax rule management and application, Table 5.6: Artificial intelligence: Main use cases, 2024. Basado en el Inventario de Iniciativas de Tecnología Fiscal OCDE 2024. <https://oecd.org/en/publications/tax-administration-digitalisation-and-digital-transformation-initiatives>
- [4] Bloomberg Tax. "Tax Authorities Increasingly Use AI in Audits, OECD Report Finds." 17 junio 2025. Citando OCDE Governing with Artificial Intelligence (2025). <https://news.bloombergtax.com/daily-tax-report/tax-authorities-increasingly-use-ai-in-audits-oecd-report-finds>
- [5] Bundesministerium Finanzen Austria. "BMF generated around EUR 185 million in tax income from AI in 2023." Comunicado de prensa oficial, agosto 2024. <https://www.bmf.gv.at/en/press/press-releases/2024--New/August-2024/BMF-generated-around-EUR-185-million-in-tax-income-from-AI-in-2023-.html>
- [6] OCDE. "AI in Tax Administration" en Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. OECD Publishing, 2025. [https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence\\_795de142-en](https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en)
- [7] Australian National Audit Office (ANAO). "Governance of Artificial Intelligence at the Australian Taxation Office." Auditor-General Report No. 26, 2024-25. <https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/governance-of-artificial-intelligence-the-australian-taxation-office>
- [8] EY. 2025 Tax Risk and Controversy Survey — Brazil. Cita OCDE Tax Administration 2024. [https://www.ey.com/en\\_br/insights/tax/tax-risk-and-controversy-survey](https://www.ey.com/en_br/insights/tax/tax-risk-and-controversy-survey)
- [9] CIAT (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias). "What future does artificial intelligence have in Tax Administrations?" Blog CIAT, 2024. Cita OCDE Tax Administration 2024. <https://www.ciat.org/ciatblog-what-future-does-artificial-intelligence-have-in-tax-administrations/>
- [10] Fieldfisher. "AI and Tax: Litigation, risk, use cases." Octubre 2025. Cita OCDE AI Report 2025 y jurisprudencia del Conseil d'État de Francia. <https://www.fieldfisher.com/en/insights/ai-and-tax-litigation-risk-use-cases>
- [11] FMI (Fondo Monetario Internacional). "Tax Administration: Essential Analytics for Compliance Risk Management." Technical Notes and Manuals 2024/001. DOI: 10.5089/9798400260063.005.A001. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/005/2024/001/article-A001-en.xml>
- [12] OCDE. Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives — Data management and standards, 2024. <https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-digitalisation-and-digital-transformation-initiatives>

# Transformación Digital Aduanera en México



## **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.

La transformación digital del comercio exterior en México está entrando en una nueva etapa con la evolución de la VUCEM hacia un modelo de intercambio de información mucho más robusto, automatizado y conectado entre autoridades. El nuevo esquema de cruce de datos permitirá validar en tiempo real información aduanera, fiscal, así como la operación día a día y el expediente logístico de los contribuyentes del comercio exterior, incrementando significativamente la trazabilidad de las operaciones. Este cambio no solamente representa una modernización tecnológica, sino también un fortalecimiento de los mecanismos de control y gestión de riesgo por parte de las autoridades mexicanas, quienes ahora prometen contar con herramientas para identificar inconsistencias, diferencias en la clasificación arancelaria, subvaluación, incumplimientos regulatorios y otras posibles desviaciones en las cadenas de suministro.

Dentro de este nuevo entorno regulatorio, la Manifestación de Valor Electrónica y el fortalecimiento del Expediente Electrónico toman un papel estratégico para las empresas. La digitalización integral de documentos, soportes de valor, información comercial, contratos de servicio, de maquila e incrementables serán el tipo de evidencia de cumplimiento que permitirá a las autoridades realizar revisiones más profundas y automatizadas mediante cruces inteligentes de información. A partir de los cambios normativos proyectados hacia 2026, las compañías deberán asegurar no solo la disponibilidad documental, sino también la consistencia total entre sus sistemas ERP, información fiscal, pedimentos, CFDI, proveedores, **sin dejar de lado el tan hablado Anexo 24**. Es decir, la correcta integración y administración del expediente electrónico dejará de ser meramente administrativo para convertirse en un componente crítico de cumplimiento estamos hablando de "Perfiles"

Ante este escenario, la certificación del Operador Económico Autorizado (OEA) adquiere aún mayor relevancia dentro de la estrategia corporativa de comercio exterior. Más allá de los beneficios operativos y facilidades aduaneras, entre ellas la No transmisión de la manifestación de valor, el OEA se posiciona como un mecanismo clave para demostrar control interno, trazabilidad, seguridad de la cadena de suministro y madurez en cumplimiento regulatorio. Estas empresas serán las mejor preparadas para enfrentar el nuevo modelo de fiscalización electrónica y análisis automatizado de datos en los próximos años



**CIS**  
Customs • Integral Solutions  
Soluciones en Comercio Exterior

# Soluciones en Comercio exterior

Fortalece tu operación de comercio exterior con soluciones diseñadas para cumplir, anticiparse y reducir riesgos en la cadena de suministro.

- 1 Certificaciones OEA y CTPAT
- 2 Certificación IVA e IEPS
- 3 Auditorías internas y diagnósticos
- 4 Procesos productivos y cumplimiento aduanero
- 5 Capacitaciones y entrenamientos especializados
- 6 Preparación para visitas oficiales SAT y CBP



Más de 15 años de experiencia ayudando a empresas a cumplir con los estándares que las autoridades realmente revisan.

## Contáctanos

 55 8676 9060

 55 3134 3924

 [monica.parera@cintegrals.com](mailto:monica.parera@cintegrals.com)  
[silvia.martinez@cintegrals.com](mailto:silvia.martinez@cintegrals.com)

 [www.cintegrals.com](http://www.cintegrals.com)

# Para entender el bloqueo de cuentas bancarias por la UIF: la doctrina jurisprudencial de la SCJN



## Antonio Alberto Vela Peón

Socio en Baker Tilly México

Es socio abogado de Baker Tilly México en la práctica de servicios legales-tributarios con más de 30 años de experiencia colaborando en firmas de contadores públicos y abogados, atendiendo clientes nacionales e internacionales en diversas industrias y sectores, así como con una amplia experiencia en la defensa ante los tribunales federales (juicio de amparo y el litigio fiscal-administrativo (juicio contencioso-administrativo federal y estatal, como en la asesoría y consultoría fiscal.

Es miembro de los Comités de Derecho Fiscal y de Derecho Constitucional y Amparo de ANADE, Colegio de Abogados, así como de la Comisión Técnica Fiscal del Colegio de Contadores Públicos de México

El combate al lavado de dinero y al financiamiento al terrorismo ha provocado una transformación profunda en las herramientas legales mediante las cuales el Estado mexicano interviene en el sistema financiero. Dentro de ese contexto, uno de los instrumentos más relevantes es el *bloqueo de las cuentas bancarias* ordenado por la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) mediante la denominada *lista de personas bloqueadas* prevista en la Ley de Instituciones de Crédito (LIC).

Este mecanismo ha sido objeto de un amplio debate constitucional en México, debido, principalmente, a su impacto directo en el derecho de propiedad, el derecho de audiencia y la seguridad jurídica del gobernado. Durante los últimos años, la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) ha construido una compleja línea jurisprudencial en torno a la naturaleza jurídica de esta medida y a los límites constitucionales de su aplicación.

La discusión alcanzó su punto más álgido con la introducción del artículo 116 Bis 2 de la LIC, publicada el 11 de marzo de 2022 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), en la que se establece un procedimiento de audiencia posterior para las personas incluidas en las *lista de personas bloqueadas*, el cual fue impugnado ante la SCJN por diversos integrantes de la Cámara de Senadores del Congreso de la Unión mediante la acción de inconstitucionalidad número 58/2022, la cual fue resuelta en la sesión de seis de abril de 2026 por la nueva SCJN

En dicha sesión, la nueva SCJN declaró constitucional el artículo 116 Bis 2 de la LIC, permitiendo que el bloqueo de cuentas puede ordenarse administrativamente y, después, puede ser impugnado por los afectados.



**"El proyecto de la ejecutoria sostiene esencialmente que la inclusión en la lista de personas bloqueadas constituye una medida cautelar adoptada por una autoridad administrativa facultada para ello y no una sanción de naturaleza penal"**

El presente artículo analiza someramente la evolución jurisprudencial de la SCJN en esta materia, con especial atención a los precedentes más relevantes publicados en del Semanario Judicial de la Federación (SJF), incluyendo los amparos en revisión números 1214/2016, 806/2017, 1231/2017, 1181/2017, 124/2018, 666/2017 y 1150/2017, las jurisprudencias números 2a./J. 46/2018 (10a.) y 2a./J. 87/2019 y, finalmente, el proyecto aprobado en la acción de inconstitucionalidad número 58/2022.



## Marco normativo del bloqueo de cuentas bancarias en México

El fundamento legal del bloqueo de cuentas bancarias se encuentra en el artículo 115 de la LIC, que faculta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para emitir una lista de personas bloqueadas con la finalidad de prevenir operaciones con recursos de procedencia ilícita.

Conforme a esta disposición, las instituciones de crédito (IC) deben suspender de inmediato la realización de operaciones con los clientes incluidos en dicha lista, lo que implica la inmovilización de los recursos depositados en sus cuentas.

La lógica de este mecanismo responde a los estándares internacionales en materia de prevención del lavado de dinero (PLD), particularmente a las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI),

que exigen la existencia de medidas eficaces para congelar activos vinculados con actividades ilícitas.

No obstante, el diseño de este numeral y, posteriormente, el artículo 116 Bis 2 de la LIC generó cuestionamientos constitucionales relacionados con tres aspectos: (i) la posible invasión de facultades de la UIF a las que corresponden exclusivamente al Ministerio Público (MP) –la investigación de delitos–; (ii) la afectación del derecho de propiedad; y, (iii) la ausencia de control judicial previo.

Estos problemas fueron abordados progresivamente por la Suprema Corte a través de diversos precedentes, como a continuación se exponen.



## El primer gran precedente: el amparo en revisión 1214/2016

El punto de partida del criterio constitucional en esta materia fue el amparo en revisión número 1214/2016, resuelto por la desaparecida Primera Sala (1aS) de la SCJN el cuatro de octubre de 2017, bajo la ponencia del Ministro Jorge Mario Pardo Rebolledo.

En este asunto, se analizó la constitucionalidad del artículo 115 de la LIC y en el que se concluyó que las disposiciones que permitían el bloqueo administrativo de cuentas bancarias invadían las facultades del MP previstas en el artículo 21 constitucional, en virtud de que la 1aS sostuvo que el Constituyente expresamente estableció que corresponde única y exclusivamente al MP la facultad de investigar delitos y conducir la investigación penal; vale la pena apuntar que en este precedente (AR 1214/2016) existieron diversos

votos concurrentes y disidentes sobre el particular que también vale la pena tomarse en cuenta.

Así, se consideró que permitir a una autoridad administrativa ordenar el bloqueo de cuentas bancarias por posibles delitos implicaba una invasión de la competencia en materia penal que corresponde única y exclusivamente al MP.

En consecuencia, el amparo se concedió para dejar sin efectos la inclusión del quejoso en la lista de personas bloqueadas cuyo precedente generó una gran debate jurídico, pues pensaba limitar severamente la capacidad de la SHCP o de la UIF para ordenar bloqueos financieros y se pensaba que se dejaba libre el camino a conductas ilícitas.

### El giro jurisprudencial

Posterior a la interpretación de la desaparecida 1aS de la SCJN antes reseñada ésta fue matizada por la extinta Segunda Sala (2aS) de la SCJN al resolverse el amparo en revisión número 806/2017, en sesión del 21 de febrero de 2018, bajo la ponencia del Ministro Eduardo Medina Mora, pues en esta ejecutoria la 2aS sostuvo que:

”

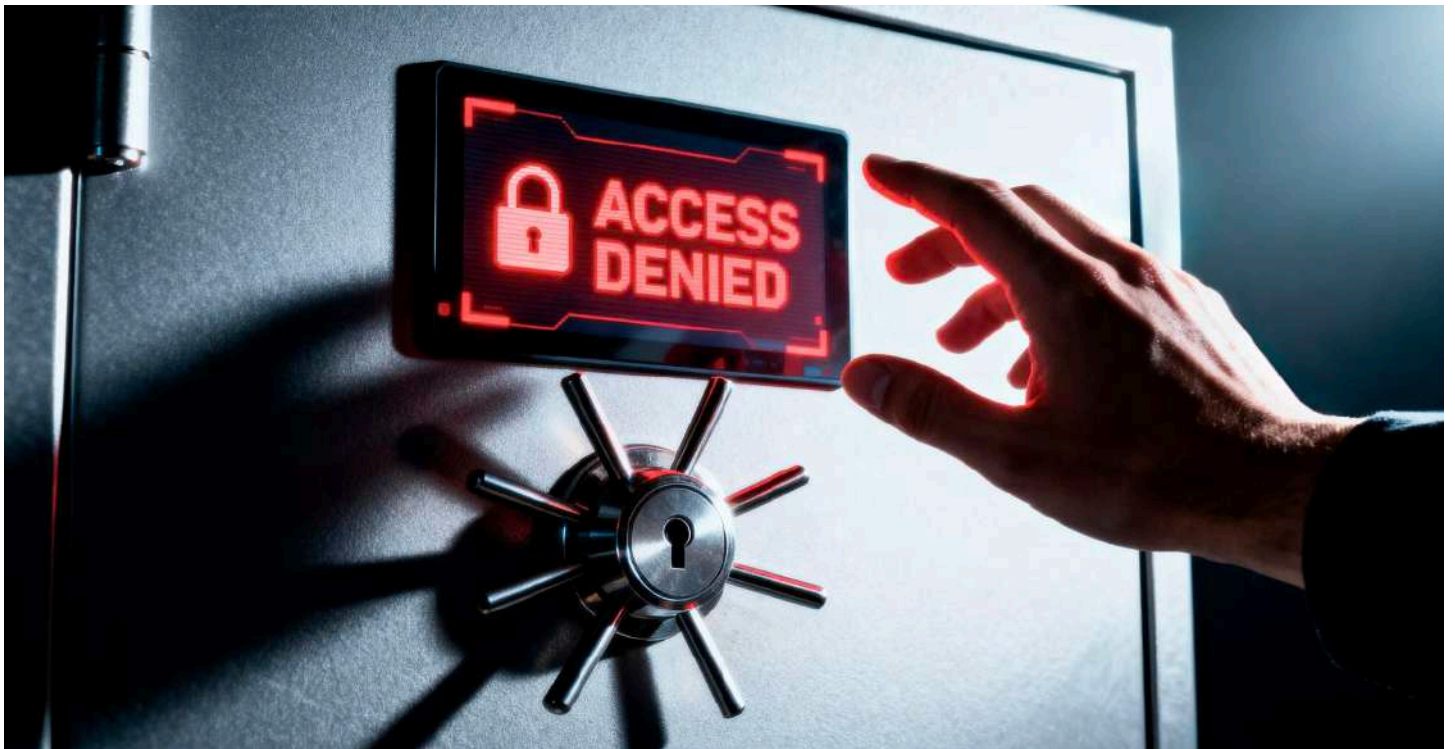
***"el bloqueo de cuentas bancarias no constituye una sanción penal, sino una medida administrativa cautelar orientada a proteger el sistema financiero"***

Posterior a la interpretación de la desaparecida 1aS de la SCJN antes reseñada ésta fue matizada por la extinta Segunda Sala (2aS) de la SCJN al resolverse el amparo en revisión número 806/2017, en sesión del 21 de febrero de 2018, bajo la ponencia del Ministro Eduardo Medina Mora, pues en esta ejecutoria la 2aS sostuvo que:

Esta decisión fue reiterada en diversos precedentes, entre ellos los amparos en revisión números 1150/2017, 1181/2017, 1231/2017 y 124/2018, lo que consolidó un nuevo entendimiento constitucional sobre el tema. Ello dio lugar a la jurisprudencia número 2a./J. 46/2018 (10a.), de rubro: "ACTOS, OPERACIONES O SERVICIOS BANCARIOS. SU BLOQUEO ES CONSTITUCIONAL CUANDO SE REALIZA PARA CUMPLIR COMPROMISOS INTERNACIONALES (INTERPRETACIÓN CONFORME DEL ARTÍCULO 115 DE LA LEY DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO)".

Así, la 2aS sostuvo que la inclusión en la lista de personas bloqueadas tiene naturaleza administrativa y responde a obligaciones de carácter internacional del Estado mexicano, ya que constituye una medida preventiva.

Este criterio, sin duda, marcó una diferencia relevante respecto a la postura adoptada previamente por la 1aS.



## La suspensión del bloqueo de cuentas bancarias en el juicio de amparo

La consolidación doctrinal sobre este tema, se produjo con la jurisprudencia número 2a./J. 87/2019, emitida por la extinta 2aS de la SCJN, de rubro: "SUSPENSIÓN PROVISIONAL. REGLAS PARA SU OTORGAMIENTO CUANDO EL ACTO RECLAMADO SEA EL BLOQUEO DE CUENTAS BANCARIAS ATRIBUIDO A LA UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO".

En dicho criterio, se estableció que el bloqueo de cuentas bancarias puede ser impugnado mediante el juicio de amparo, incluso con posibilidad de obtener la suspensión del acto reclamado, reconociéndose que la medida afecta directamente la esfera patrimonial del gobernado, por lo que resulta susceptible de control constitucional y con la posibilidad de concederse la suspensión provisional en el juicio de amparo contra el bloqueo de cuenta bancarias.

Lo anterior, implica dos consecuencias fundamentales. La primera, que el bloqueo de cuentas bancarias constituye un acto de

autoridad para efectos del juicio de amparo; y, segundo, que los jueces de amparo pueden conceder la suspensión de la inmovilización de recursos para evitar daños irreparables. Así esta jurisprudencia buscó equilibrar la eficacia del sistema PLD con la protección de los derechos fundamentales.

Así, la suspensión del bloqueo de cuentas bancarias fue analizada y definida en la contradicción de tesis número 78/2019, resuelta el 19 de junio de 2019 por la 2aS de la SCJN, que dio lugar a la jurisprudencia 2a./J. 87/2019 (10a.) antes referida, en la que se determinó que los jueces de amparo pueden conceder suspensión para permitir el uso de recursos indispensables para la subsistencia del quejoso o para la operación de una empresa.

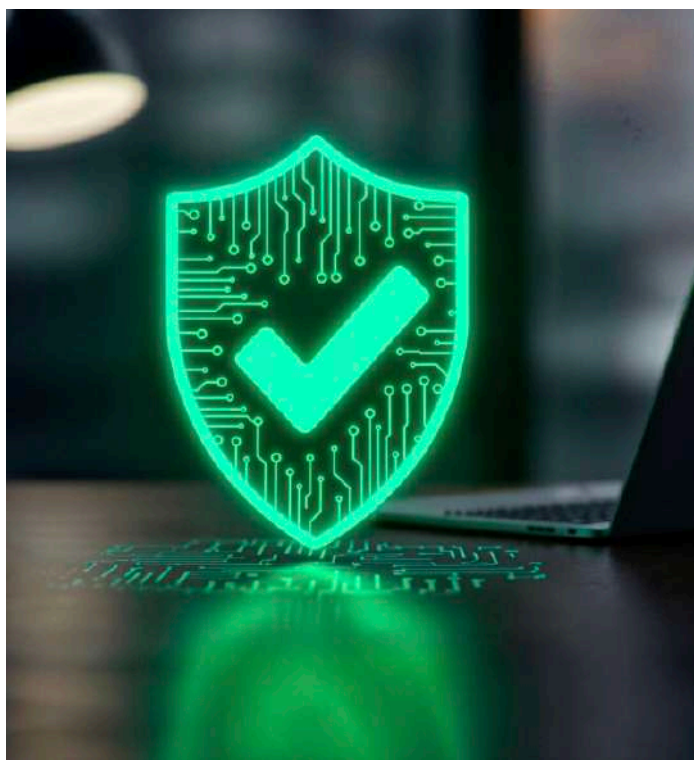
El criterio reconoce que el bloqueo financiero puede generar afectaciones económicas graves, por lo que el control judicial debe garantizar un equilibrio entre la prevención del delito y la protección patrimonial.

## Naturaleza jurídica del bloqueo de cuentas bancarias

A partir de la evolución jurisprudencial descrita, es posible identificar el criterio actualmente dominante en la nueva SCJN, por tratarse de una acción de inconstitucionalidad.

Así, doctrina jurisprudencial vigente consiste en señalar que el bloqueo de cuentas bancarias es una medida administrativa preventiva y no constituye una sanción penal, que tiene como finalidad proteger el sistema financiero y puede ser impugnado mediante juicio de amparo. Lo anterior implica un cambio importante respecto de la postura inicial adoptada por la extinta IAs de la SCJN en el amparo en revisión número 1214/2016 antes comentado.

Por tanto, con esta jurisprudencia de la nueva SCJN se reconoce que el Estado requiere instrumentos ágiles para combatir operaciones financieras ilícitas en un contexto de creciente sofisticación del crimen organizado, aunque los expertos señalan que las actividades ilícitas de dinero sucio y negro, el lavado de dinero y el financiamiento al terrorismo pocas veces usan el sistema financiero nacional.



## Tensiones constitucionales

A pesar de la consolidación de este criterio, la medida continúa generando debates relevantes tanto en la doctrina jurídica como en el sector empresarial, principalmente, pues sin control judicial previo debilita la seguridad jurídica y la confianza para invertir en México. Además, entre las principales preocupaciones destacan que el bloqueo de cuentas puede afectar de manera significativa el patrimonio de las personas, especialmente si se prolonga por periodos largos, pues no existen disposiciones legales ni reglas claras para el actuar de UIF.

Otra preocupación, es la seguridad jurídica respecto de la inclusión de personas en la lista de personas bloqueadas ya que ello depende de la valoración administrativa de simples indicios financieros, lo que puede generar errores o arbitrariedades, ya que no existe un marco normativo de la actuación de la UIF y el control judicial posterior mediante el juicio de amparo, ahora está sumamente debilitado en este tema (suspensión del acto).

## Conclusión

El cambio de criterio de la nueva SCJN responde a una reinterpretación de la naturaleza jurídica del bloqueo de cuentas, ya que pasa de una medida potencialmente penal a una medida administrativa preventiva, cuya solución plantea tensiones relevantes en materia de derechos fundamentales, especialmente respecto a los derechos de propiedad y de audiencia previa.

En este contexto, la evolución jurisprudencial de la SCJN en materia de bloqueo de cuentas bancarias refleja la tensión estructural entre dos valores fundamentales del Estado constitucional: la eficacia en la prevención del delito financiero y la protección de los derechos fundamentales.

Desde el primer juicio de amparo hasta la reciente resolución de la acción de inconstitucionalidad la nueva SCJN ha transitado este tema por reconocerse la legitimidad del bloqueo administrativo de cuentas bancarias como una herramienta de prevención del lavado de dinero sin control judicial.

Sin embargo, ahora este modelo exige altos estándares de fundamentación y motivación en lugar del control judicial previo para evitar abusos y/o arbitrariedades en la actuación de la UIF, que sin ello pudiera ser usado, incluso, como un medio de control político hacia personas no gratas del Gobierno federal.

En última instancia, el desafío consiste en garantizar que la lucha contra el crimen financiero para evitar el combate al lavado de dinero y el financiamiento al terrorismo –en nuestro caso el crimen organizado del narcotráfico– se lleve a cabo sin erosionar los derechos fundamentales y las garantías constitucionales de las personas que confían vivir en un Estado Constitucional de Derecho en México.



# México en el centro del tablero comercial global: la tensión estructural en un mundo que nunca volverá a ser el mismo



La modernización del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM) ha sido celebrada en múltiples foros como una palanca para incrementar exportaciones nacionales, diversificar mercados y reducir la dependencia estructural que México mantiene respecto al comercio con Estados Unidos. Los titulares son alentadores: eliminación de aranceles en sectores agropecuario y automotriz, acceso preferencial a un mercado de más de 440 millones de consumidores, y la señal política de que México apuesta por la diversificación en tiempos de incertidumbre geopolítica global.

Sin embargo, detrás de este relato optimista se esconde una pregunta que pocas veces se formula con la claridad necesaria: ¿está realmente preparado el aparato exportador mexicano para competir en los estándares que exige Europa? La respuesta a esa pregunta determinará si el TLCUEM modernizado se convierte en una oportunidad histórica o en una ventana que se abre sin que nadie esté listo para cruzarla.

## **Pedro Canabal Hermida**

**Socio de Baker Tilly México**

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





## Una válvula de escape comercial con valor estratégico

El contexto geopolítico actual no puede ignorarse al analizar este acuerdo. En un entorno donde ciertas exportaciones mexicanas han enfrentado presiones arancelarias y barreras comerciales en el mercado estadounidense — históricamente el destino del 80% de las ventas externas del país—, la apertura con Europa no es solo una operación comercial: es una operación de reequilibrio estratégico.

El TLCUEM modernizado ofrece a México un segundo eje de exportación, una suerte de válvula de escape que permite compensar, al menos parcialmente, las disrupciones que genera la dependencia de un solo socio comercial.



***"Esta lógica de diversificación no es nueva en el diseño de política exterior, pero raramente se ejecuta con la urgencia y la convicción que el momento demanda."***

## Europa no compete por volumen: compete por valor

Aquí reside la diferencia fundamental que los análisis superficiales suelen omitir. El mercado europeo no premia el precio bajo ni la escala productiva masiva como primer criterio de compra. Europa exige trazabilidad completa, cumplimiento ambiental, estándares sanitarios entre los más rigurosos del mundo, y una narrativa de valor detrás del producto. En ese escenario, los sectores que realmente pueden capitalizar el acuerdo no son los exportadores tradicionales que compiten por volumen, sino aquellos con capacidad de sofisticar procesos, certificar cadenas y construir propuesta de valor diferenciada.

Esto representa tanto una oportunidad como un llamado de atención. Eliminar aranceles abre la puerta, pero no garantiza que las empresas mexicanas puedan cruzarla. El verdadero desafío es regulatorio, logístico y cultural: transitar de un modelo exportador basado en costo hacia uno basado en calidad y cumplimiento normativo. Es, en esencia, un cambio de paradigma productivo.

## Los riesgos que el entusiasmo puede nublar

No toda la narrativa sobre el TLCUEM modernizado merece aplausos sin matices. La apertura comercial bilateral implica también mayor competencia interna: productos europeos con alto nivel de sofisticación, subsidios agrícolas considerables y estándares de manufactura avanzados llegarán con mejores condiciones arancelarias al mercado mexicano. Para sectores que no estén preparados, esta apertura puede generar presión competitiva severa, especialmente en cadenas productivas donde la brecha tecnológica y regulatoria es significativa.

El escrutinio regulatorio también se intensificará. Las autoridades aduaneras y sanitarias mexicanas deberán reforzar sus capacidades de verificación y control para garantizar que el cumplimiento sea real y no cosmético. En ausencia de esa capacidad institucional, el acuerdo puede generar asimetrías que favorezcan al exportador europeo sobre el mexicano.



## La verdadera apuesta es de carácter estructural

El TLCUEM modernizado tiene el potencial de detonar un aumento relevante en las exportaciones mexicanas y de compensar parte del riesgo que implica la concentración comercial en un solo socio. Pero su impacto más profundo —y también el más exigente— será otro: forzar a México a evolucionar como nación exportadora.

Si la política pública aprovecha este momento para invertir en capacidades productivas, certificación, infraestructura logística y formación de cuadros especializados en comercio exterior,

México no solo compensará exportaciones hacia Estados Unidos. Fortalecerá su posición en las cadenas globales de valor y construirá una resiliencia comercial que hoy, en el tablero geopolítico actual, no es un lujo sino una necesidad.

El acuerdo firmado es el inicio, no el destino. La pregunta que México debe responder no es si quiere exportar más a Europa: es si está dispuesto a convertirse en el exportador que Europa espera.

# EL IDIOMA DE LOS NEGOCIOS SE APRENDE CON ESTRATEGIA



## SOLUCIONES PARA EMPRESAS

- **General English.** Desarrollo integral del idioma para fortalecer la comunicación profesional.
- **Business English.** Inglés aplicado al entorno corporativo: reuniones, negociaciones, presentaciones y comunicación ejecutiva.
- **Business Skills.** Habilidades clave en inglés para liderazgo, trabajo en equipo y comunicación estratégica.
- **Digital English.** Competencias lingüísticas para entornos digitales y globales.

Cada programa se construye a partir de un diagnóstico previo y se traduce en planes personalizados, alineados a los objetivos y necesidades específicas de cada empresa.

## Solicita una asesoría

Escanea y conoce más



Soluciones corporativas en inglés

# Educar entre algoritmos: liderazgo docente y bienestar en tiempos digitales.



## Marisol Maya Pérez

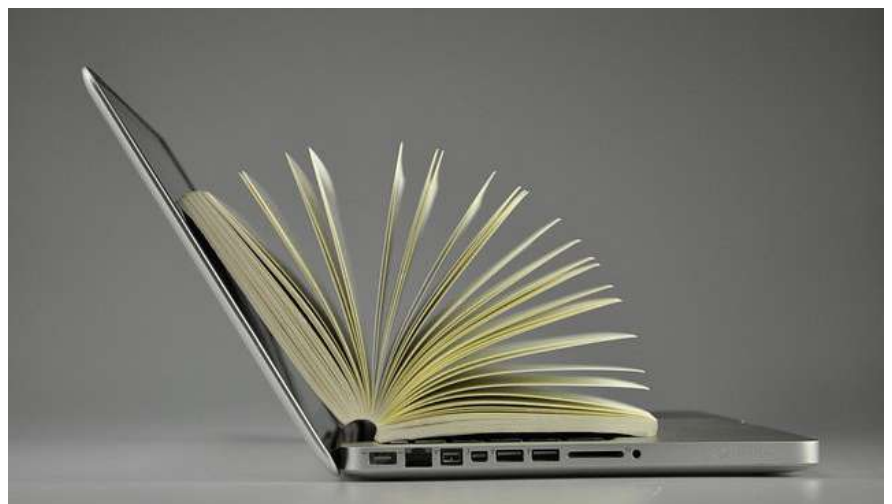
**Profesora Investigadora Universidad Anáhuac México y ESCA**

Abogada, especialista gestión académica y liderazgo institucional, con una trayectoria consolidada en el desarrollo de programas educativos y coordinación universitaria de alto nivel. Licenciada en Derecho por la UNAM con mención honorífica y homologación oficial española, cuenta con estudios de posgrado y doctorales en México y España, así como un Posdoctorado en Gestión Pública y Gobernanza Avanzadas. Actualmente forma parte de la Universidad Anáhuac, donde se desempeña como Coordinadora Académica de la Maestría en Derecho de la Empresa y responsable de Titulación de Posgrado en la Facultad de Derecho. Su experiencia combina visión estratégica, formación multidisciplinaria y liderazgo orientado al fortalecimiento académico e institucional.

Son las 11:48 de la noche y el grupo de WhatsApp de la maestría sigue activo. Una estudiante pregunta si la plataforma ya permite subir el ensayo final; otro compañero comparte una captura de pantalla porque el sistema volvió a fallar; la docente responde casi de inmediato con un mensaje breve: "Revisen nuevamente en diez minutos". Nadie parece sorprendido. Hace tiempo que la universidad dejó de cerrar sus puertas a las nueve de la noche. Ahora permanece abierta las veinticuatro horas, escondida detrás de una notificación, una videollamada o una tarea pendiente en Brightspace.

En los pasillos universitarios ya no sólo se escucha el murmullo de estudiantes apresurados o el sonido de hojas impresas. Hoy predominan las pantallas iluminadas, los audífonos, las laptops abiertas y los teléfonos vibrando sobre las mesas. La transformación digital prometía modernizar la educación, facilitar los procesos de enseñanza y democratizar el conocimiento. En parte lo consiguió. Sin embargo, también instaló una nueva dinámica silenciosa: la hiperconectividad permanente.

Después de la pandemia, las instituciones de educación superior descubrieron que podían coordinar reuniones virtuales, gestionar plataformas educativas y mantener comunicación inmediata con estudiantes y docentes. Lo que comenzó como una necesidad emergente terminó convirtiéndose en una nueva cultura académica. Ahora las clases híbridas, los formularios digitales, las plataformas institucionales y la mensajería instantánea forman parte de la vida cotidiana universitaria. El problema es que, en medio de esa modernización, el tiempo personal comenzó a desaparecer.



Muchos docentes aprendieron a utilizar herramientas digitales sobre la marcha. Algunos transformaron sus clases tradicionales en experiencias virtuales innovadoras; otros simplemente sobrevivieron al proceso.



**"La exigencia ya no consiste únicamente en dominar una disciplina, sino en responder correos a cualquier hora, grabar contenidos, actualizar plataformas, revisar actividades digitales y mantener comunicación constante con estudiantes."**

Como señala Navarro Salcedo (2024), el liderazgo educativo contemporáneo exige nuevas competencias digitales y pedagógicas capaces de responder al fenómeno tecnológico presente en las instituciones educativas.

Las oficinas universitarias también cambiaron. Antes, los coordinadores académicos caminaban entre cubículos revisando documentos impresos; hoy observan indicadores en línea, monitorean plataformas y atienden reuniones virtuales interminables. El liderazgo Las oficinas universitarias también cambiaron. Antes, los coordinadores académicos caminaban entre cubículos revisando documentos impresos; hoy observan indicadores en línea, monitorean plataformas y atienden reuniones virtuales interminables. El liderazgo institucional se ejerce frente a una pantalla. Las decisiones se toman entre algoritmos que contabilizan asistencia, productividad, evaluaciones y desempeño. En ocasiones, pareciera que las universidades comenzaron a medirlo todo, excepto el agotamiento de quienes las sostienen diariamente.

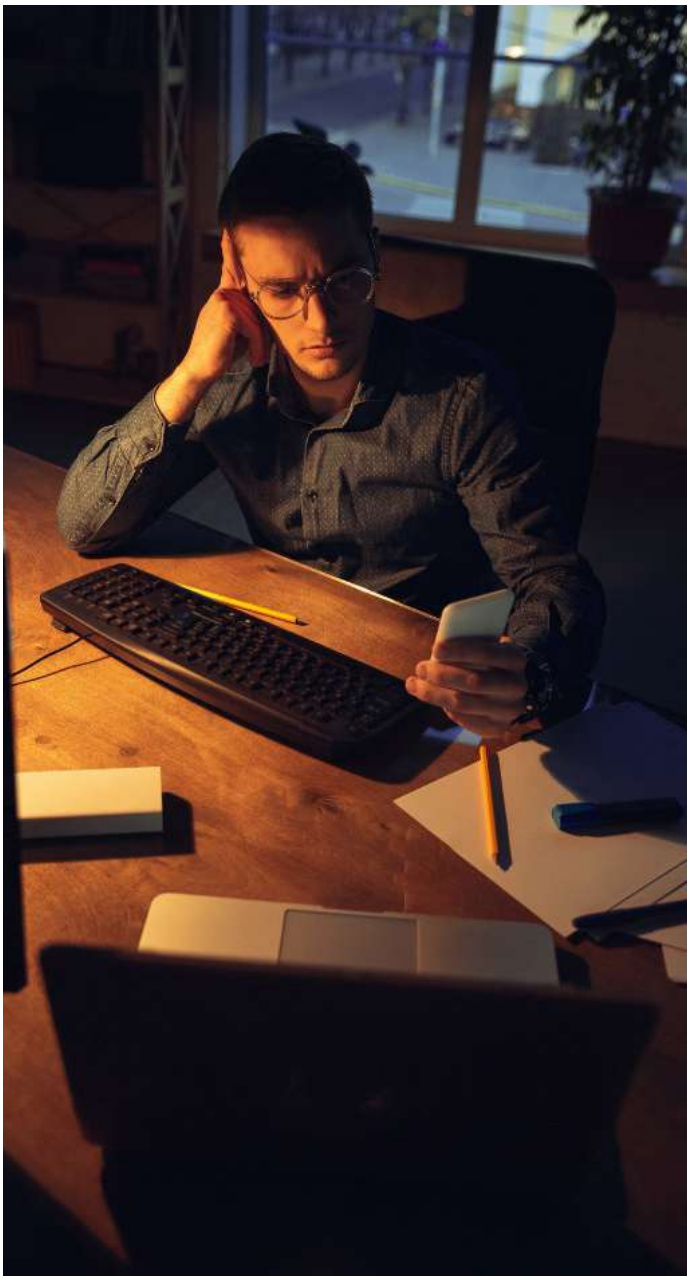
Una profesora de licenciatura confesó recientemente que ya no distingue cuándo termina su jornada laboral. "Siempre hay algo pendiente", dijo mientras revisaba mensajes desde su teléfono.



La frase resume una realidad compartida por miles de docentes: la digitalización expandió las posibilidades educativas, pero también extendió el trabajo más allá de los límites físicos de la universidad.

”

***"Paradójicamente, mientras la tecnología prometía optimizar el tiempo, muchos estudiantes aseguran sentirse más saturados que nunca."***



Saltan de una plataforma a otra, revisan múltiples aplicaciones y atienden simultáneamente clases, trabajos y notificaciones. Algunos escuchan una videoclase mientras responden mensajes o revisan redes sociales. La atención fragmentada se convirtió en parte del aprendizaje contemporáneo. Pérez-Juárez, González-Ortega y Aguiar-Pérez (2024) advierten que las distracciones digitales afectan significativamente el rendimiento académico y la capacidad de concentración de estudiantes universitarios.

En este contexto, el liderazgo docente adquiere una relevancia distinta. Ya no basta con transmitir contenidos; ahora se requiere acompañar emocionalmente, generar empatía y construir ambientes digitales más humanos. Diversas investigaciones recientes sostienen que el liderazgo educativo debe integrar competencias tecnológicas, habilidades pedagógicas y sensibilidad frente al bienestar de las comunidades académicas (Navarro Salcedo, 2024).

Asimismo, Noriega Gonzales (2025) sostiene que el fortalecimiento de las competencias digitales favorece la autonomía estudiantil y la innovación pedagógica, aunque persisten desafíos relacionados con la infraestructura tecnológica y la formación docente. Esto explica por qué muchas universidades aún enfrentan dificultades para equilibrar innovación tecnológica y bienestar institucional.

Las tensiones son visibles todos los días. Las universidades impulsan modelos de innovación tecnológica mientras docentes y estudiantes intentan adaptarse a ritmos acelerados de conectividad. La inteligencia artificial comienza a incorporarse en actividades académicas, plataformas automatizadas evalúan desempeños y los sistemas digitales administran cada vez más procesos educativos. El desafío ya no es únicamente tecnológico, sino profundamente humano.

En algunas aulas todavía sobreviven pequeños actos de resistencia. Hay docentes que deciden apagar el celular durante las clases para recuperar

la conversación presencial; otros permiten espacios sin pantallas para fomentar la reflexión crítica. Algunos coordinadores académicos empiezan a discutir la importancia del bienestar digital y la necesidad de establecer límites saludables en la comunicación institucional. No se trata de rechazar la tecnología, sino de evitar que la educación quede subordinada completamente a la lógica de la inmediatez.

La UNESCO y especialistas en educación híbrida han insistido recientemente en que el desarrollo profesional docente debe incluir no sólo habilidades tecnológicas, sino también estrategias para el cuidado emocional y la construcción de ambientes de aprendizaje resilientes (Kuisch Laroche & Mateo Díaz, 2025). La educación digital necesita líderes capaces de comprender que detrás de cada usuario conectado existe una

persona cansada, saturada o ansiosa.

Mientras tanto, la universidad continúa funcionando entre algoritmos. Las plataformas seguirán enviando recordatorios automáticos y las videollamadas ocuparán parte de la rutina académica. Pero quizá el verdadero reto educativo no consista en incorporar más tecnología, sino en aprender a utilizarla sin sacrificar el bienestar de quienes enseñan y aprenden.

Porque, al final, ninguna plataforma puede sustituir completamente la presencia humana de un docente que escucha, orienta y acompaña. En tiempos digitales, el liderazgo educativo más valioso tal vez sea aquel que todavía recuerda que educar no significa únicamente conectar dispositivos, sino también cuidar personas.



## Fuentes y referencias

Kuisch Laroche, E., & Mateo Díaz, M. (2025, abril 25). Docentes en la era digital: claves para una educación resiliente e híbrida. *El País*. [https://elpais.com/america-futura/2025-04-25/docentes-en-la-era-digital-claves-para-una-educacion-resiliente-e-hibrida.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://elpais.com/america-futura/2025-04-25/docentes-en-la-era-digital-claves-para-una-educacion-resiliente-e-hibrida.html?utm_source=chatgpt.com)

Navarro Salcedo, G. (2024). El liderazgo y la formación docente en la era digital: un análisis contemporáneo. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (39), 98–107. <https://doi.org/10.24215/18509959.39.e10>  
Disponible en: Revista TE&ET UNLP

Noriega Gonzales, F. (2025). Competencias digitales en la enseñanza-aprendizaje en educación superior: revisión sistemática de la literatura. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 16(32). <https://doi.org/10.23913/ride.v16i32.2936>  
Disponible en: RIDE Revista Iberoamericana

Pérez-Juárez, M. Á., González-Ortega, D., & Aguiar-Pérez, J. M. (2024). Digital distractions from the point of view of higher education students. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2402.05249>  
Disponible en: arXiv.org

## Empresarios mexicanos asumen liderazgo de la AICO

México asumirá la presidencia de la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio, Industria y Servicios (AICO) para el periodo 2026-2028, encabezada por José de Jesús Rodríguez Cárdenas. La elección, realizada en Cochabamba, Bolivia, fue aprobada por unanimidad y representa el regreso de México a este cargo después de más de 30 años.

Además, Felipe Miguel González continuará al frente de la Comisión de Puertos, Aduanas y Asuntos Marítimos, reforzando la participación mexicana en temas estratégicos relacionados con logística, comercio marítimo y competitividad regional.

La nueva gestión buscará impulsar la integración económica regional, fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas y promover estrategias enfocadas en digitalización, sostenibilidad y apertura de nuevos mercados.

Con esta representación en puestos clave dentro de la AICO, México fortalece su presencia en la coordinación empresarial iberoamericana y amplía su influencia en temas de comercio, inversión e integración económica regional.



## Tribunal Colegiado abre al público sus sentencias con informe interactivo

El Décimo Tribunal Colegiado en Materia Civil del Primer Circuito presentó un ejercicio interactivo de rendición de cuentas sobre su labor jurisdiccional durante los primeros meses del año, destacando criterios relevantes en derechos humanos, justicia familiar, debido proceso, sistema financiero y protección de grupos vulnerables.

El proyecto apuesta por la transparencia y la justicia abierta al incluir enlaces públicos a sentencias completas, permitiendo su consulta desde cualquier dispositivo. A diferencia de los informes tradicionales, esta iniciativa busca acercar las decisiones judiciales a la ciudadanía mediante explicaciones accesibles y casos concretos, además de un anexo interactivo con las resoluciones organizadas por tema.

El tribunal señaló que el objetivo es fortalecer el acceso ciudadano a la información judicial y promover una justicia más comprensible y transparente. Como parte de este trabajo, también se enviaron 36 tesis para publicación en el Semanario Judicial de la Federación. El ejercicio fue desarrollado bajo la presidencia del magistrado Juan Jaime González Varas, junto con la magistrada Ma. Luz Silva Santillán y el secretario en funciones de magistrado Jesús Julio Hinojosa Cerón.

## México e Irlanda fortalecen diálogo empresarial ante cambios en comercio exterior

La Cámara de Comercio de Irlanda en México reunió a representantes empresariales y aduaneros para analizar el impacto de la nueva Ley Aduanera mexicana y las oportunidades derivadas de la modernización del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM).

Durante el encuentro, José Ignacio Zaragoza Ambrosi, presidente de la CAAAREM, explicó que la reforma aduanera exigirá mayores controles, trazabilidad y profesionalización para importadores, exportadores y agentes aduanales. Señaló que las nuevas medidas buscan combatir el contrabando y fortalecer la recaudación fiscal, aunque también implican mayores obligaciones, multas y retos operativos para el sector.

Asimismo, se destacó la importancia de Irlanda como socio estratégico para México, especialmente en sectores tecnológicos, farmacéuticos y financieros. Representantes de la Cámara de Comercio de Irlanda señalaron que ambos países enfrentan oportunidades vinculadas a la transformación de las cadenas de suministro, la inteligencia artificial y el desarrollo de industrias innovadoras.

Los participantes coincidieron en que la modernización del TLCUEM podría fortalecer la diversificación comercial de México y reducir su dependencia del mercado estadounidense. No obstante, advirtieron que será fundamental mejorar la certidumbre regulatoria, agilizar procesos aduaneros y reforzar la coordinación entre autoridades y sector privado.



## Entorno de negocios 2026 | Lectura ejecutiva – mayo

**México entra en una etapa donde la resiliencia operativa, la capacidad tecnológica y la infraestructura comienzan a redefinir la competitividad empresarial. La presión regulatoria, la desaceleración selectiva en Norteamérica y la aceleración de procesos de automatización continúan modificando prioridades de inversión y ejecución corporativa.**



### Riesgos que requieren atención inmediata

- Mayor presión regulatoria y fiscal, con integración creciente entre supervisión digital, trazabilidad y cumplimiento operativo.
- Persistencia de costos financieros elevados y menor visibilidad sobre consumo industrial y manufacturero.
- Saturación energética y logística en corredores industriales estratégicos vinculados al nearshoring.
- Incremento de exposición cibernética derivado de adopción acelerada de inteligencia artificial y automatización empresarial.
- Mayor sensibilidad del entorno exportador ante ajustes industriales en Estados Unidos y tensiones comerciales regionales.

### Implicación para la alta dirección

La prioridad estratégica comienza a desplazarse desde expansión acelerada hacia resiliencia operativa, continuidad de negocio y control tecnológico.

Los consejos de administración enfrentan un entorno donde infraestructura,

gobernanza digital y capacidad de adaptación pesan más que el costo como ventaja competitiva.

El entorno premia organizaciones con integración tecnológica, trazabilidad y disciplina operativa; penaliza estructuras fragmentadas y baja capacidad de ejecución.

## Oportunidades estratégicas

- Nearshoring especializado en manufactura avanzada, automatización y servicios industriales de alto valor agregado.
- Crecimiento de soluciones vinculadas a cumplimiento digital, ciberseguridad y resiliencia corporativa.
- Expansión de infraestructura energética, logística y almacenamiento industrial privado.
- Integración empresarial de inteligencia artificial aplicada a eficiencia operativa y análisis estratégico.
- Mayor demanda de servicios financieros alternativos y modelos flexibles de financiamiento corporativo.

## Señales clave a monitorear

- Evolución de actividad manufacturera en Estados Unidos y México.
- Ajustes regulatorios relacionados con fiscalización digital y comercio exterior.
- Capacidad energética disponible en corredores industriales prioritarios.
- Incremento de incidentes cibernéticos dirigidos a cadenas de suministro.
- Movimientos estratégicos relacionados con T-MEC, relocalización industrial y política tecnológica regional.

[Lea el análisis completo en línea](#)



Esta versión ejecutiva sintetiza los elementos esenciales.

Para consultar escenarios completos, tablas sectoriales y recomendaciones estratégicas detalladas, acceda a la versión digital de Radar Digital EDEN disponible en nuestro sitio web.

# PODCAST EDEN

ECOSISTEMA DIGITAL DE ESPECIALISTAS EN NEGOCIOS



**Escúchalo en Spotify**



TRES DIGITAL

# 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 14737079

 Moliere 340 A, Polanco,  
Miguel Hidalgo, CDMX  
México



T R E S D I G I T A L