

Sobre el Autor

Egresado de la carrera de Negocios Internacionales por el Tecnológico de Monterrey CCM, actualmente estudio la maestría en Logística y Comercio Exterior en la Universidad Anáhuac. Desde los seis años, el deporte me enseñó una lección que sigo aplicando todos los días: no basta con conocer la jugada, hay que ejecutarla bajo presión. Mi familia, jugar football americano y las empresas donde me he desarrollado (Agencias Aduanales, Consultores Empresariales, Empresas Importadoras), no solo me han formado como parte de un equipo, sino como un líder que evalúa riesgos en movimiento y toma decisiones estratégicas sobre la marcha. Esas experiencias siguen vivas en cada experiencia profesional y personal.

Además, soy un aprendiz constante. Encuentro inspiración en múltiples formatos: podcast, libros, entrevistas y artículos que permiten ampliar la perspectiva mediante la visión de líderes en distintas industrias. Entre mis referentes están Can't Hurt Me de David Goggins, El líder que no tenía Cargo de Robin Sharma, Lo que un líder no debe delegar de Salvador Alva, entrevistas de Steven Bartlett, TED Talks, revista Forbes, líderes, periódicos y muchas otras fuentes de liderazgo, motivación y desarrollo personal.

Este espacio nace de esa intención: compartir historias reales de liderazgo -con o sin título- que conecte desde la experiencia, sin tanta teoría, artículos o reglas. En otras palabras, "sin tanto tecnicismo"



Anuar Maldonado

LECCIONES APRENDIDAS

Los cierres e inicios de periodo permiten reflexionar los resultados y eventos que marcaron todo el año. Este ejercicio ayuda a que las organizaciones y las personas tomen acción sobre aquello que generó efectos positivos, así como sobre las oportunidades de mejora en la administración de actividades y en la toma de decisiones corporativas.

En el football americano, a este proceso se le llama scout o sesiones de video: momentos en los que jugadores y entrenadores revisan cómo se ejecutaron las jugadas y cómo lo hizo el equipo contrario. A partir de ese análisis, se construye un plan de juego que integra las lecciones aprendidas y las convierte en estrategia para el siguiente encuentro.

De la misma manera, las instituciones y las personas necesitamos nuestras propias "sesiones de video". Revisar lo que funcionó, lo que falló y lo que puede ajustarse nos permite diseñar un plan de acción más sólido para el nuevo año. No se trata solo de mirar atrás, sino de transformar la experiencia en conocimiento aplicado, capaz de generar confianza, resiliencia y diferenciación.

Secciones

Lecciones Aprendidas P.1

Trazabilidad y Materialidad P.2

Fiscalización a toda costa P.3

Agradecimientos P.4

Durante el segundo semestre del año anterior reflexionamos sobre tres aspectos clave: el incremento de las auditorías fiscales y aduaneras, los efectos derivados de la creciente desconfianza de las autoridades hacia incluso los socios más antiguos del comercio internacional, y la relevancia de los sistemas de comercio exterior para atender lo que hoy se ha convertido en tendencia: la trazabilidad y la materialidad de las operaciones.

El año 2026 inicia como un periodo sin precedentes, en el que se consolida la importancia de contar con estructuras de cumplimiento sólidas en materia fiscal y aduanera. Estas estructuras requieren personal especializado, capaz de retar y comprender tanto el marco normativo como la realidad particular de cada empresa. Por un lado, esto implica cuestionar las solicitudes de asesores o socios comerciales incluidos los agentes aduanales para entregar y resguardar únicamente lo indispensable.

Por otro, significa disponer de los elementos necesarios para responder con certeza y ¹ confianza ante las autoridades.

TRAZABILIDAD Y MATERIALIDAD

En este contexto, el cumplimiento deja de ser un requisito meramente operativo y se convierte en un activo estratégico. La capacidad de las organizaciones para integrar trazabilidad, materialidad y control en sus procesos será lo que marque la diferencia entre quienes reaccionan a las exigencias externas y quienes logran transformar esas exigencias en ventaja competitiva.

La actualización del marco normativo en comercio exterior ley aduanera, reglas generales y miscelánea fiscal refleja el gran *scout* que el SAT ha ejecutado en sintonía con sus objetivos de recaudación.

La estrategia muestra un diseño con todos los elementos y la experiencia acumulada en auditorías, bajo la conducción de Antonio Martínez Dagnino, lo que confirma que las autoridades afinan cada detalle para fortalecer su capacidad de fiscalización.



Fiscalización Inteligente contra la evasión y el contrabando.

La que durante 2025 se llamó operación limpieza hoy se consolida en el plan maestro de fiscalización 2026 respecto al enfoque específicamente en aquellas empresas que presenten irregularidades, no emitiendo actos de fiscalización a quienes cumplen correctamente y a tiempo con sus obligaciones.

Por otro lado, la pendiente resolución de los juicios fiscales respecto a la posible doble tributación por el beneficio de las empresas IMMEX a la no aplicación del IVA en la importación temporal en insumos destinados al embalaje de productos que serán posteriormente retornados al extranjero y la *exportación virtual* a empresas que se encuentran físicamente en México y que no son el destinatario final ni reciben el producto terminado marcarán la pauta del precedente que determinará la Suprema Corte de Justicia conforme a decidir si las maquiladoras están evadiendo impuestos o si, en su afán recaudatorio, el SAT pretende cobrar más de lo que legalmente corresponde.

Los criterios específicos en la programación de auditorías se enfocará en garantizar la misma aplicación y criterios en cualquier oficina del SAT de:

* **Descuentos**

* **Depósitos no identificados**

* **Materialidad**

* **Importaciones**

* **Regulaciones no arancelarias**

* **Permisos**

* **Certificaciones**

* **Autorizaciones de Comercio Exterior**

Los recientes cambios de las reglas de Secretaría de Economía consolidan el endurecimiento en las Certificaciones y Autorizaciones de Comercio Exterior que menciona el Plan Maestro dejando ver que Economía amplía sus facultades para verificar no solo la veracidad de la información presentada a titulares de IMMEX, PROSEC, Registros y Autorizaciones otorgadas sino el uso real de de los instrumentos otorgados, incluso respecto a terceros relacionados, si se detecta que un documento fue alterado, contiene datos falsos o se utilizó para un fin distinto al declarado, podrá procederse a la cancelación inmediata del -



instrumento, con la posibilidad de **restringir nuevas autorizaciones hasta por 5 años incluso a socios y representantes legales.**

No bastará con cumplir requisitos al momento de obtener la autorización, deberán mantenerse actualizados durante toda su vigencia. Esto tiene un impacto muy importante ya que en caso de que la autoridad detecta incumplimiento, podrá iniciar procedimientos de cancelación, incluso suspender operaciones mientras se resuelve el procedimiento correspondiente.

Las auditorías preventivas de cumplimiento, la validación de consistencia documental y revisar que la operación real se encuentra alineada con lo autorizado podrá evitar riesgos importantes en la continuidad de los beneficios y facilidades que tienen las empresas que cuentan con estos programas de fomento.

¡FISCALIZACIÓN A TODA COSTA!

El Servicio de Administración Tributaria, la Secretaría de Economía, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Poder Ejecutivo y la Suprema Corte de Justicia parecen estar finalmente alineados para ejecutar un **golpe maestro** contra aquellas empresas que no se ajusten al plan de fiscalización que se ha venido delineando en los últimos años. Todo indica que las autoridades han encontrado una nueva “mina de oro” en el cumplimiento empresarial, configurando un escenario que favorece claramente a un solo equipo en el juego.

Las **autoridades fiscales y aduaneras** exhiben cada vez más los instrumentos de control que tienen a su disposición para obligar a las compañías a alinearse con la meta recaudatoria: desde la **cancelación de padrones de importación y exportación**, hasta la **revocación de programas IMEX, certificaciones de IVA**, permisos y avisos sectoriales y claramente las presentes resoluciones en Tribunales frente a empresarios como Ricardo Salinas Pliego.

Estas medidas, junto con la aplicación estricta de regulaciones específicas, se han convertido en mecanismos de presión que ponen en riesgo la **continuidad** -

operativa de las empresas que no logren demostrar certeza y previsión en su cumplimiento.

Por otra parte, la autoridad ha mostrado una aparente apertura al diálogo y la negociación, bajo lo que denominan una atención honesta, cercana y con calidez. Entre estas acciones se encuentra la iniciativa de ofrecer.



“Orientación para la regularización fiscal”

fomentando y ampliando el sistema de citas para atender y orientar al contribuyente en procesos de revisión y auditoría. El objetivo declarado es brindar un acompañamiento más eficiente sobre su situación fiscal, derechos y obligaciones.

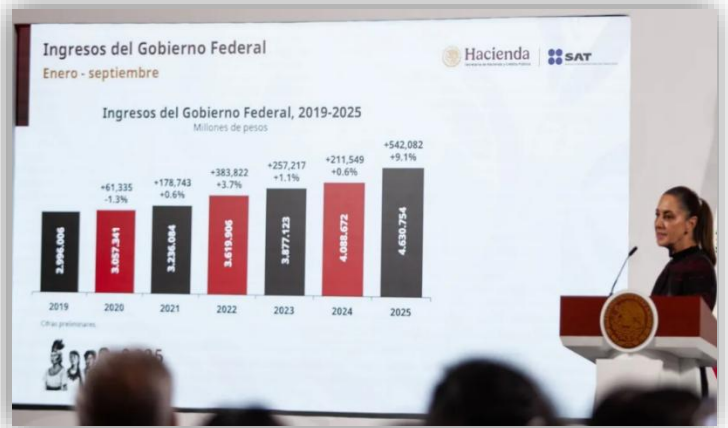
Asimismo, se ofrece **orientación especializada** para integrar la información necesaria en trámites de devolución de impuestos, con la finalidad de agilizar dichos procesos. Sin duda, estas medidas representan un beneficio para los contribuyentes, siempre y cuando no se conviertan en un factor que retrase o limite la capacidad operativa de las

dependencias encargadas de atender los recursos y procedimientos que resultan esenciales para la continuidad de las empresas.

En este contexto, tanto las autoridades como los contribuyentes han aprovechado estos espacios de acercamiento para **exponer posturas, aclarar interpretaciones de información y negociar acuerdos** que, en muchos casos, terminan fijando una cifra de contribución alineada con los objetivos de recaudación. Lo cierto es que parece imposible escapar de las auditorías sin que exista algún tipo de aportación a la bolsa del **Servicio de Administración Tributaria**.

La experiencia del año anterior deja claro que estos acercamientos, aunque necesarios, deben manejarse con **sumo cuidado y previsión**. Las empresas no pueden entrar a la mesa de negociación sin un análisis profundo de sus riesgos y sin una estrategia calculada que les permita cumplir, pero al mismo tiempo proteger su continuidad operativa.

Lección aprendida: en el nuevo entorno fiscal, cada interacción con la autoridad representa tanto una oportunidad como un riesgo. La clave está en **anticipar escenarios, medir impactos y negociar con inteligencia**, entendiendo que la fiscalización ya no es un evento aislado, sino un proceso permanente que exige preparación constante.



Agradecimientos

Agradezco profundamente a mis padres, hermano, coaches maestros, líderes, amigos, colegas, instituciones y empresas que han sido parte esencial de mi formación profesional. Este espacio también es una forma de retribuir un poco de todo lo que me han brindado. Mi gratitud se extiende también a nuestros clientes, aliados, a cada lector y a quienes, en el futuro, colaboren compartiendo su experiencia en este foro.

Si deseas enviar comentarios o sugerencias, o te interesa participar en este espacio no dudes en escribirme a:

anuar.m@baumcs.com

contacto@baumcs.com

Aliados Estratégicos

- **Baum Consulting Services SC**

Ofrecemos servicios integrales de evaluación y mantenimiento continuo para mitigar riesgos y optimizar costos. Realizamos auditorías preventivas y consultoría estratégica para adaptarte a los cambios legislativos y, así, garantizar resultados y tranquilidad en tus operaciones.

contacto@baumcs.com

www.baumcs.com



- **Operation Commerce Solution (Anexo 24)**

Nuestro software crea soluciones que optimizan los procesos de Comercio Exterior, asegurando que nuestros socios se mantengan siempre a la vanguardia. Facilita el cumplimiento normativo y protege tus operaciones aduaneras.

contacto@ocs.com

www.ocs.mx



- **Valmi Bufete Empresarial**

Es una empresa consultora líder en el comercio exterior, que se propone obtener para todos sus clientes los mayores beneficios al importar y exportar. Crea soluciones que optimizan los procesos de Comercio Exterior, asegurando que nuestros socios se mantengan siempre a la vanguardia. Facilita el cumplimiento normativo y protege tus operaciones aduaneras.

contacto@valmi.com.mx

www.valmibufete.com



- **Torres Reséndez Abogados**

Anticipamos riesgos para impulsar tu negocio. La excelencia es nuestro principal rector. Sostenemos un compromiso inquebrantable con la calidad. Cada asunto recibe la atención directa de nuestro equipo de socios garantizando una visión estratégica, rigurosa y orientada a resultados.

ltorres@torresresendez.com

www.torresresendez.com

