

3B
2026



TRADE LAW & CUSTOMS magazine®

Nuevo Desorden Económico Internacional PARTE V

Dr. José Manuel Vargas

El Despertar del Dragón Azteca: La Nueva Soberanía Industrial Automotriz en México (2025-2026)

Dr. César Morales Razo

Perspectiva histórica de la figura del Agente Aduanal

Natalia Bezanilla

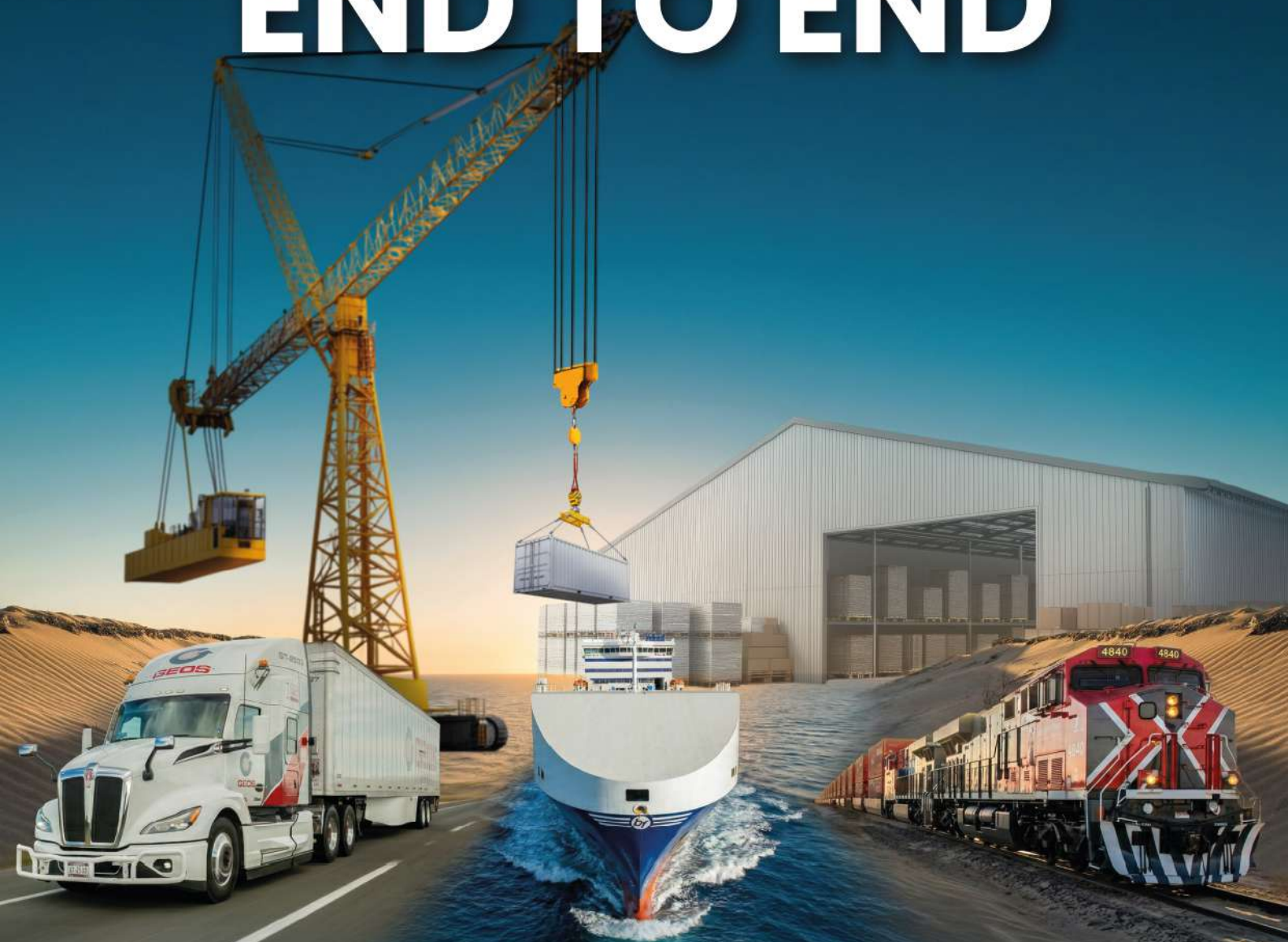


\$99.00 MXN

7 503034 412564 00056

Descarga la edición digital

LOGÍSTICA END TO END



Somos tus aliados para diseñar tu
cadena logística.

BF CONNECT
INTEGRACIÓN LOGÍSTICA 360°



bfconnectmx



bfconnect.com.mx

C12[®] | HUB

BEYOND FACES

13 AL 15 DE MAYO 2026



XCARET ARTE, EL PUNTO DE ENCUENTRO DE LA LOGÍSTICA QUE MUEVE A MÉXICO

Únete a la comunidad líder que está **transformando la movilidad, la logística y el supply chain.**

C12 HUB reúne a los tomadores de decisión que impulsan la innovación, crean alianzas estratégicas y llevan sus negocios al siguiente nivel con tecnología y colaboración.

¿QUÉ ENCONTRARÁS EN C12 HUB?



Encuentra soluciones



Networking significativo



Conocimiento de alto valor



Vivir experiencias

5 años impulsando la colaboración, los negocios y el aprendizaje que transforman la logística y la movilidad con nuevas tecnologías, IA y sustentabilidad.

El futuro de la logística se construye hoy.

Ya estamos al 85% de capacidad, registrarte y no pierdas la oportunidad de ser parte de C12 HUB 2026.



¡Escanea y precalifica!

SPONSORED BY:

HEADLINER

kensa
LOGISTICS

telcel
empresas

infor

QUANTUM
INTELLECT

intermerk
EL CARGO Y SU SUMINISTRO. CONFIANZA.

samsara

motive

ESFÉRICA[®]
Logistic

planimatik

PREMIUM

webfleet

Numaris

SNS

REVISTA BILINGÜE



¿Por qué anunciarse?

Contenido especializado de Fondo y Análisis en Comercio Exterior, Logística, Fiscal y Aduanas.



TIRAJE

10,000
ejemplares
a nivel nacional
e internacional

PASS ALONG

4 lectores
por ejemplar

CIRCULACIÓN

En los
eventos más
importantes
del sector.



Distribución

INDUSTRIAS

Automotriz, Farmacéutica, Aeroespacial, Manufacturera, Textil, Cámaras y Asociaciones Gremiales.

LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL:

Agencias Aduanales, Agencias de Carga, Operadores Logísticos, Transportistas, Importadores y Exportadores, Líneas Aéreas, Almacenes Fiscalizados, Puertos Marítimos y Brokers.

GRATUITA

Altos Ejecutivos de Comercio Exterior, Asociaciones, Expos, Congresos, Embajadas, Aduanas, Salas VIP de Aerolíneas, Hoteles, Pisos Ejecutivos y Centros de Negocios.

contacto@tlcmagazinemexico.com.mx
www.tlcmagazinemexico.com.mx
Tel. (55) 5351 5022 / Cel. (55) 44 99 7005

✕ @TLCMagazineMx

f @TLCMagazineMexico





CONGRESO
INTERMODAL
Los Cabos, B.C.S.
2026



AMTI
ASOCIACIÓN MEXICANA DEL
TRANSPORTE INTERMODAL A.C.

TRES DÍAS PARA CONECTAR, INTERCAMBIAR IDEAS Y GENERAR OPORTUNIDADES REALES DE NEGOCIO

*Three days to connect, exchange ideas, and
create real business opportunities*



LÍDERES Y TOMADORES
DE DECISIÓN

*Industry leaders &
decision-makers*



NETWORKING
ESTRATÉGICO

*Strategic
Networking*



OPORTUNIDADES
REALES DE NEGOCIO

*Real Business
Opportunities*



MAYO

27-29

Sede



JW MARRIOTT®

AMTIMEXICO.COM



CUOTAS

Fees

*Precios incluyen IVA
*Prices include VAT

Socios:

\$67,000.00 mxn

General:

\$71,000.00 mxn

Daniella Martínez Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL / GENERAL MANAGEMENT

Claudia González Martínez
DIRECCIÓN EJECUTIVA / EXECUTIVE MANAGEMENT

Patricia Ruiz Caraveo
DIRECCIÓN DE ARTE / ART DIRECTION

Dr. Francisco Javier Gorjón Gómez
PRESIDENTE DEL CONSEJO EDITORIAL CIENTÍFICO INTERNACIONAL
PRESIDENT OF THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC EDITORIAL BOARD



CORPORATIVO / CORPORATE

Patricia Ruiz Caraveo
DISEÑO EDITORIAL / EDITORIAL DESIGN

José Enrique López Ávila
EDITOR

Shutterstock / Bigstock
FOTOGRAFÍA / IMAGES

Alexis Cerecero Guerrero
TRADUCCIONES / TRANSLATION

CONSEJO EDITORIAL / EDITORIAL BOARD

Lic. Alberto Fernández Romero
Dr. Andrés Rohde Ponce
Ing. Enrique Herón Jiménez Ramírez
Dr. Hadar Moreno Valdez
Dr. José Rodolfo Chávez de los Ríos
Mtro. Julio Manuel Antonio Tinajero
Mtro. Luis Alberto Borbón
Lic. Luis Alberto Quiroz Martínez
Mtro. Luis Sandoval Figueroa
Lic. Naim Gilberto Calderón Bárcena
Dr. Octavio de la Torre de Stéffano
Mtro. Omar Contreras Borbón
Lic. Osiel Cruz Pacheco
Lic. Rafael Salinas Falcón
Dr. Ricardo Méndez Castro
V.A. Rubén González Contreras
Sandro Piancone
Mtro. Santiago González Pérez
Dr. Steve B. Zisser

CONSEJO EDITORIAL CIENTÍFICO INTERNACIONAL INTERNATIONAL SCIENTIFIC EDITORIAL BOARD

Dr. Alejandro Arola García
Dr. Antonio López Peláez
Dr. Arnulfo Sánchez García
Dr. Carlos A. Gherzi
Dr. Diego Rengifo García
Dra. Esther Pillado González
Dra. Gladys Ruiz González
Dr. Juan Rabindrana Cisneros García
Dra. Laura Patricia Murguía Goebel
Dr. Luis de Jesús Hernández Doubleday
Dra. María Fernanda Vásquez Palma
Dr. Mario Castillo Freyre
Dra. Marta Gonzalo Quiroga
Dr. Porfirio Bayuelo Shoonewolf
Dr. Rafael Ibarra Garza
Dr. Ricaurte Soler Mendizabal
Dr. Vicente Torre Delgadillo



TRADE LAW & CUSTOMS MAGAZINE, el ADN del Comercio Exterior y Aduanas, Publicación Bimestral editada por SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE SEGURIDAD Y CONECTIVIDAD ADUANERA, S.A. DE C.V. Corporativo: Luis Cabrera No 2089, Zona Urbana, Río Tijuana, Baja California., C.P. 22010., TEL: 01 (664) 634-01-89 01 (664) 682-39-01 Editor Responsable: Erika de la Torre de Stéffano, Certificado de Licitud de Título y Contenido No. 16873, Expediente: CCPRI/3/TC/17/20787 ante la comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Número de Certificado de Reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2013-07021 1253800-102., Impresor: High Tech Editores, Avenida 3 #51, Colonia San Pedro de los Pinos, C.P. 03800, Alcaldía Benito Juárez, Ciudad de México. ISSN 2683-2666 TRADE LAW & CUSTOMS MAGAZINE. Distribuidor: ALFESA COMERCIALIZACIÓN Y LOGÍSTICA, SA DE C.V. con domicilio en Calle Corona # 23, Col. Modelo, C.P. 53330, Naucalpan de Juárez, Estado de México. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. El contenido de esta publicación tiene un propósito informativo y no deberá ser considerada como la opinión de TRADE LAW & CUSTOMS MAGAZINE, sino de sus autores. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de TRADE LAW & CUSTOMS MAGAZINE.



Confederación
Latinoamericana de
Agentes Aduanales A.C.®

EN CLAA BRINDAMOS SOLUCIONES

PARA LOS AGENTES ADUANALES,
Y REPRESENTANTES LEGALES.

SERVICIOS A NIVEL NACIONAL

- Afiliación y Representación Gremial.
- Prevalidación electrónica de pedimentos.
- Asistencia Jurídica/Operativa.
- Clasificación Arancelaria.
- Capacitación.
- Sellos Fiscales.
- Centro de Evaluación.
- Asesoría y Gestión Sanitaria.
- Gestoría para cumplimiento de NOM's.
- Importación temporal de remolques, semirremolques y portacontenedores.
- Bolsa de trabajo.
- Importación definitiva de vehículos usados.



OFICINAS OPERATIVAS EN:

CDMX • Veracruz • Manzanillo
Nuevo Laredo • Lázaro Cárdenas
Aeropuerto Internacional
Felipe Ángeles.

Comunícate con nosotros al
55 1107 8515 / 55 1107 8592
Extensiones: 201 Y 220
o escríbenos al correo
contactopagina@claa.org.mx

Editorial



ESPAÑOL

México entra a una nueva fase. El anuncio del inicio formal de la revisión del T-MEC, previsto para la última semana de mayo de este 2026, marca el comienzo de una redefinición profunda del modelo de integración económica de Norteamérica. En un entorno donde el libre comercio ya no se da por sentado, sino que se negocia bajo nuevas reglas, la prioridad se mantiene clara: preservar la certidumbre, proteger la inversión y fortalecer las cadenas de suministro regionales.

Las reuniones entre autoridades mexicanas y estadounidenses, acompañadas por la participación activa del sector empresarial, reflejan una coincidencia estratégica. Norteamérica necesita producir más, depender menos de Asia y construir una política industrial común. Sin embargo, el reto es evidente. La visión actual de Estados Unidos, con un enfoque más proteccionista, obliga a México a replantear su papel no solo como exportador, sino como socio productivo clave.

En este contexto, la portada de esta edición ilustra con contundencia el momento que vivimos. El Estrecho de Ormuz se convierte en símbolo de tensión global y evidencia cómo los conflictos geopolíticos impactan directamente en el comercio, la energía y la estabilidad de los mercados. La presión internacional, el aumento en los energéticos y la incertidumbre financiera reflejan un sistema global en constante ajuste, que inevitablemente nos recuerda a momentos de disrupción reciente, como aquel marzo de 2020 en el que el mundo se detuvo ante la pandemia de Covid-19.

Frente a este escenario, México apuesta por la integración regional. La coordinación con Estados Unidos y Canadá no solo es estratégica, también es necesaria para sostener la competitividad en un entorno cada vez más fragmentado.

Pero los retos no son únicamente externos. En el ámbito interno, el país avanza en una agenda clave enfocada en el cumplimiento, la certeza jurídica y el fortalecimiento del entorno empresarial. El diálogo con órganos como la Unidad de Inteligencia Financiera y el sector privado es un ejemplo de ello, al promover una cultura preventiva que proteja al sistema financiero y facilite la operación de empresas, especialmente los negocios familiares.

De igual forma, el fortalecimiento de programas como IMMEX se vuelve fundamental para traducir la inversión en desarrollo tangible. Más empleo, mayor contenido nacional y una integración más profunda de las empresas mexicanas en las cadenas globales son parte de esta ruta.

En esta edición encontrará, como siempre, análisis elaborados por especialistas que permiten comprender el entorno actual del comercio exterior desde distintos ángulos. En ella los autores abordan temas como los cambios estructurales del sistema económico global, así como los factores que influirán en los mercados de divisas en 2026. También se presenta una revisión de la evolución de la figura del agente aduanal ante un entorno regulatorio en transformación, y un análisis sobre los costos logísticos en México, considerando los retos en transporte, nodos estratégicos y fricciones operativas que impactan la competitividad del país.

Hoy, el comercio exterior exige algo más que participación. Requiere visión estratégica, capacidad de adaptación y decisiones informadas.

Porque en un entorno donde las reglas están cambiando, entender el rumbo no es una ventaja... es una condición para mantenerse.

Y es ahí donde seguiremos construyendo, fortaleciendo y compartiendo el ADN del Comercio Exterior y Aduanas.

¡Hasta la próxima!

ENGLISH

Mexico is entering a new phase. The announcement of the formal start of the USMCA review, scheduled for the last week of May 2026, marks the beginning of a profound redefinition of North America's economic integration model. In an environment where free trade is no longer taken for granted but is being negotiated under new rules, the priority remains clear: to preserve certainty, protect investment, and strengthen regional supply chains.

The meetings between Mexican and U.S. authorities, accompanied by the active participation of the business sector, reflect a strategic convergence. North America needs to produce more, rely less on Asia, and build a common industrial policy. However, the challenge is evident. The current U.S. vision, with a more protectionist approach, forces Mexico to rethink its role not only as an exporter but as a key productive partner.

In this context, the cover of this issue powerfully illustrates the moment we are living through. The Strait of Hormuz has become a symbol of global tension and demonstrates how geopolitical conflicts directly impact trade, energy, and market stability. International pressure, rising energy prices, and financial uncertainty reflect a global system in constant flux, which inevitably reminds us of recent moments of disruption, such as that March 2020 when the world came to a standstill in the face of the Covid-19 pandemic.

In light of this situation, Mexico is committed to regional integration. Coordination with the United States and Canada is not only strategic; it is also necessary to maintain competitiveness in an increasingly fragmented environment.

But the challenges are not solely external. Domestically, the country is advancing a key agenda focused on compliance, legal certainty, and strengthening the business environment. Dialogue with entities such as the Financial Intelligence Unit and the private sector is an example of this, as it promotes a preventive culture that protects the financial system and facilitates business operations, especially for family-owned businesses.

Similarly, strengthening programs such as IMMEX is essential to translate investment into tangible development. More jobs, greater domestic content, and deeper integration of Mexican companies into global supply chains are part of this path.

In this issue, as always, you will find in-depth analyses by experts that provide insights into the current foreign trade landscape from various perspectives. In it, the authors address topics such as structural changes in the global economic system, as well as the factors that will influence currency markets in 2026. It also presents a review of the evolution of the customs broker's role in the face of a changing regulatory environment, and an analysis of logistics costs in Mexico, considering the challenges in transportation, strategic hubs, and operational frictions that impact the country's competitiveness.

Today, foreign trade demands more than just participation. It requires strategic vision, adaptability, and informed decisions.

Because in an environment where the rules are changing, understanding the direction isn't an advantage... It's a prerequisite for survival.

And that's where we'll continue to build, strengthen, and share the DNA of Foreign Trade and Customs.

See you next time!



CANAL DE DENUNCIAS



ÉTICA + **CONTROL** + **CONFIANZA** EN UNA SOLA PLATAFORMA

La mejor defensa es un **sistema de cumplimiento activo.**

¿Por qué tu empresa debe contar con HUB TLC Canal de Denuncias?

Prevención de riesgos legales y sanciones en materia de cumplimiento y PLD.

Detección oportuna de operaciones inusuales y conductas indebidas.

Confidencialidad absoluta y opción de denuncia anónima, fortaleciendo la confianza interna.

Protección de la reputación y del patrimonio corporativo.

Evidencia de un sistema de cumplimiento activo ante autoridades, auditores y terceros.

Fortalecimiento de la cultura ética y de integridad en la organización.

Soporte al gobierno corporativo y a los procesos de debida diligencia.

¿Qué permite reportar?

Operaciones inusuales o sospechosas.

Incumplimientos a la LFPIORPI y disposiciones PLD/FT.

Conflictos de interés.

Uso indebido de recursos.

Falsificación o alteración de información.

Conductas contrarias a la ética y a las políticas internas.

¿Quiénes pueden utilizar el canal?

Colaboradores, directivos, proveedores, clientes, socios comerciales y terceros relacionados.

HUB TLC Cumplimiento Corporativo

Plataforma desarrollada por **especialistas en cumplimiento**, comercio exterior y fiscal, que integra tecnología, experiencia legal y enfoque preventivo para que las empresas se anticipen a los riesgos y tomen decisiones con certeza.



Canal de denuncias



Contáctanos:
tlic@tlcasociados.com.mx
hubtlic.com.mx



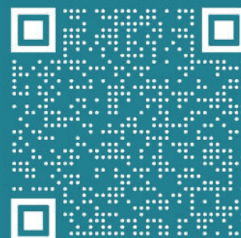
Índice

10 TLC News

- ▶ Nearshoring abre oportunidad estratégica para México ante revisión del T-MEC
- ▶ Fortalecen coordinación para impulsar cumplimiento y prevenir riesgos financieros
- ▶ México lidera desarrollo industrial entre economías emergentes, pero enfrenta retos estructurales
- ▶ EE.UU. define requisitos para beneficios arancelarios en acero y aluminio del sector automotriz pesado
- ▶ CONCANACO SERVYTUR impulsa simplificación fiscal para negocios familiares ante el SAT
- ▶ *Nearshoring presents a strategic opportunity for Mexico amid the USMCA review*
- ▶ *They are strengthening coordination to promote compliance and prevent financial risks*
- ▶ *Mexico leads in industrial development among emerging economies, but faces structural challenges*
- ▶ *The U.S. Sets Requirements for Tariff Benefits on Steel and Aluminum Used in the Heavy-Duty Automotive Sector*
- ▶ *CONCANACO SERVYTUR Advocates for Tax Simplification for Family Businesses with the SAT*

Mantente actualizado con cursos, artículos, noticias y más.

¡Únete a nuestra comunidad!



16

RESEÑA

ConaLog celebra 10 años fortaleciendo la logística en México

ConaLog celebrates 10 years of strengthening logistics in Mexico

17

RESEÑA

Titanes del Golf: Donde la logística también se juega en el campo

Golf Titans: Where Logistics Also Comes into Play on the Course

18

Perspectiva histórica de la figura del Agente Aduanal

Historical perspective of the figure of the Customs Agent

Mtra. Natalia Bezanilla



40

Nuevo Desorden Económico Internacional - PARTE V

New International Economic Disorder - PART V

Dr. José Manuel Vargas Menchaca



58

Costos logísticos en México: transporte, nodos y fricción operativa en 2026

Logistics Costs in Mexico: Transportation, Hubs, and Operational Friction in 2026

Dr. Luis Javier Cendejas Meneses



76

El Despertar del Dragón Azteca: La Nueva Soberanía Industrial Automotriz en México (2025-2026)

The Awakening of the Aztec Dragon: Mexico's New Automotive Industrial Sovereignty (2025-2026)

Dr. César Morales Razo





■ Nearshoring abre oportunidad estratégica para México ante revisión del T-MEC

México se prepara para capitalizar la relocalización de cadenas productivas desde Asia hacia Norteamérica, en el marco de la próxima revisión del T-MEC. El secretario de Economía, Marcelo Ebrard, señaló que este proceso representa una oportunidad clave para fortalecer la industria nacional en sectores estratégicos como semiconductores, farmacéutica y electrónica.

De cara a las negociaciones que iniciarán el 26 de mayo, el Gobierno mexicano busca posicionarse como un socio clave para sustituir importaciones asiáticas, considerando que la dependencia de México y Estados Unidos en estos sectores supera el 85%. El objetivo es construir una política industrial regional que impulse la producción dentro de Norteamérica sin barreras arancelarias.



Ebrard destacó que México cuenta con ventajas competitivas frente a otros países, al mantener un arancel efectivo inferior al 4%, lo que ha favorecido el crecimiento de sus exportaciones. En el caso de semiconductores, el país podría ampliar significativamente su participación, actualmente limitada a un 3-4%, ante el interés estadounidense de relocalizar hasta el 70% de su consumo.

Aunque anticipó negociaciones complejas, el funcionario subrayó que este escenario abre la puerta para atraer inversión, fortalecer reglas de origen y consolidar a México como un actor estratégico en las cadenas globales de valor.

■ Nearshoring presents a strategic opportunity for Mexico amid the USMCA review

Mexico is preparing to capitalize on the relocation of supply chains from Asia to North America, in the context of the upcoming review of the USMCA. Economy Secretary Marcelo Ebrard noted that this process represents a key opportunity to strengthen the domestic industry in strategic sectors such as semiconductors, pharmaceuticals, and electronics.

Ahead of the negotiations set to begin on May 26, the Mexican government seeks to position itself as a key partner to replace Asian imports, given that Mexico and the United States' dependence on imports in these sectors exceeds 85%. The goal is to build a regional industrial policy that boosts production within North America without tariff barriers.

Ebrard highlighted that Mexico has competitive advantages over other countries, maintaining an effective tariff rate below 4%, which has boosted the growth of its exports. In the case of semiconductors, the country could significantly expand its market share—currently limited to 3-4%—given U.S. interest in relocating up to 70% of its consumption.

Although he anticipated complex negotiations, the official stressed that this scenario opens the door to attracting investment, strengthening rules of origin, and consolidating Mexico as a strategic player in global value chains.

Fortalecen coordinación para impulsar cumplimiento y prevenir riesgos financieros

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), reforzó el diálogo con la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVYTUR), Presidida por el Dr. Octavio de la Torre de Stéffano, con el objetivo de promover el cumplimiento normativo y prevenir el uso indebido del sistema financiero, especialmente en empresas familiares.

En el encuentro institucional, encabezado por el titular de la UIF, Omar Reyes Colmenares, se destacó la importancia de generar mayor claridad regulatoria y fortalecer los canales de comunicación con el sector empresarial. La reunión permitió abordar la necesidad de impulsar mecanismos de orientación, capacitación y acompañamiento que faciliten a las empresas el cumplimiento de sus obligaciones y la gestión de riesgos.

Asimismo, se subrayó que una cultura preventiva sólida no solo fortalece la legalidad, sino que también contribuye a brindar certeza jurídica y proteger la integridad del sistema financiero.

La UIF reiteró su compromiso de mantener un diálogo permanente con el sector productivo, promoviendo herramientas y mejores prácticas que impulsen la confianza, la transparencia y el desarrollo económico sostenible en México.

They are strengthening coordination to promote compliance and prevent financial risks

The Ministry of Finance and Public Credit, through the Financial Intelligence Unit (UIF), strengthened its dialogue with the Confederation of National Chambers of Commerce, Services, and Tourism (CONCANACO SERVYTUR), chaired by Dr. Octavio de la Torre de Stéffano, with the aim of promoting regulatory compliance and preventing the misuse of the financial system, especially in family-owned businesses.

At the institutional meeting, led by UIF Director Omar Reyes Colmenares, the importance of creating greater regulatory clarity and strengthening communication channels with the business sector was emphasized. The meeting addressed the need to promote guidance, training, and support mechanisms that help companies meet their obligations and manage risks.

Likewise, it was emphasized that a robust preventive culture not only strengthens the rule of law but also contributes to providing legal certainty and protecting the integrity of the financial system.

The FIU reiterated its commitment to maintaining an ongoing dialogue with the productive sector, promoting tools and best practices that foster trust, transparency, and sustainable economic development in Mexico.



TOPES PARA LLANTAS



CONTENEDORES PARA ALMACENAMIENTO



ESCRITORIOS PARA TALLER

ULINE

ESPECIALISTAS EN MATERIAL DE EMPAQUE

SIRVIENDO A MÉXICO
DESDE MÉXICO





México lidera desarrollo industrial entre economías emergentes, pero enfrenta retos estructurales

México se posicionó en el primer lugar del Índice de Desarrollo Industrial 2025 de Finsa entre 14 economías emergentes, impulsado por su fortaleza manufacturera, su capacidad exportadora y su alta integración comercial. El país también lideró la dimensión de entorno económico industrial con 76 puntos, muy por encima del promedio del grupo.

El estudio destaca que México es el principal exportador de manufacturas de la muestra, con más de 463 mil millones de dólares en 2023, además de registrar uno de los mayores niveles de PIB manufacturero e inversión extranjera directa en el sector.

Sin embargo, el reporte advierte desafíos que podrían limitar su competitividad a futuro. Entre ellos, rezagos en infraestructura y logística —donde se ubica en los últimos lugares—, bajo gasto en investigación y desarrollo, y áreas de mejora en sostenibilidad y entorno social.

Aunque comparte liderazgo en regulación de eficiencia energética, México aún enfrenta pendientes en energías renovables y preparación climática.

Finsa concluye que, si bien el país es hoy un actor clave en las cadenas globales de valor, mantener su liderazgo requerirá fortalecer innovación, talento e infraestructura para responder a un entorno internacional cada vez más competitivo.



Mexico leads in industrial development among emerging economies, but faces structural challenges

Mexico ranked first among 14 emerging economies in Finsa's 2025 Industrial Development Index, driven by its manufacturing strength, export capacity, and high level of trade integration. The country also led the industrial economic environment category with 76 points, well above the group's average.

The study highlights that Mexico is the leading exporter of manufactured goods in the sample, with over \$463 billion in 2023, in addition to recording one of the highest levels of manufacturing GDP and foreign direct investment in the sector.

However, the report warns of challenges that could limit its competitiveness in the future. These include lagging infrastructure and logistics—where it ranks near the bottom—low spending on research and development, and areas for improvement in sustainability and the social environment.

Although it shares leadership in energy efficiency regulation, Mexico still faces challenges in renewable energy and climate preparedness.

Finsa concludes that, while the country is currently a key player in global value chains, maintaining its leadership will require strengthening innovation, talent, and infrastructure to respond to an increasingly competitive international environment.



EE.UU. define requisitos para beneficios arancelarios en acero y aluminio del sector automotriz pesado

Estados Unidos publicó en el Federal Register los procedimientos para acceder a beneficios arancelarios en acero y aluminio destinados a la producción de vehículos medianos y pesados exportados desde México y Canadá, dejando fuera a los vehículos ligeros.

La medida permite reducir el arancel actual de 50% hasta un máximo de 25%, dependiendo del cumplimiento de ciertos compromisos productivos en territorio estadounidense. Este esquema había sido solicitado por la industria en reuniones previas con autoridades comerciales de EE.UU., ante la falta de lineamientos claros para su aplicación.

Para acceder al beneficio, las empresas deberán cumplir con reglas de origen del T-MEC, garantizar que el proceso de fundición y colado se realice en la región (melted and poured), formar parte de la cadena de suministro de la industria automotriz pesada estadounidense y presentar planes de inversión o producción en ese país.



La medida busca fortalecer la integración regional y fomentar la producción en Norteamérica.

The U.S. Sets Requirements for Tariff Benefits on Steel and Aluminum Used in the Heavy-Duty Automotive Sector

The United States published in the Federal Register the procedures for accessing tariff benefits on steel and aluminum used in the production of medium- and heavy-duty vehicles exported from Mexico and Canada, excluding light-duty vehicles.

The measure allows for a reduction of the current 50% tariff to a maximum of 25%, depending on compliance with certain production commitments within U.S. territory. This scheme had been requested by the industry in previous meetings with U.S. trade authorities, given the lack of clear guidelines for its implementation.

To qualify for the benefit, companies must comply with USMCA rules of origin, ensure that the smelting and casting process takes place in the region (melted and poured), be part of the U.S. heavy automotive industry's supply chain, and submit investment or production plans for that country.

The measure aims to strengthen regional integration and promote production in North America.



CONCANACO SERVYTUR impulsa simplificación fiscal para negocios familiares ante el SAT

La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVYTUR México), encabezada por el Dr. Octavio de la Torre de Stéffano, sostuvo una reunión con el Jefe del Servicio de Administración Tributaria (SAT), Antonio Martínez Dagnino, para impulsar una agenda enfocada en simplificar el cumplimiento fiscal de micro y pequeñas empresas, particularmente de los negocios familiares.



Durante el encuentro, la Confederación expuso los principales retos que enfrentan estos contribuyentes: trámites complejos, procesos de atención mejorables y cargas administrativas que superan su capacidad operativa. Ante este panorama, planteó la necesidad

de avanzar en medidas concretas que reduzcan la burocracia, mejoren la orientación al contribuyente y fomenten la formalidad sin generar presiones excesivas.

Uno de los puntos centrales fue el fortalecimiento del Régimen Simplificado de Confianza (RESICO), con el objetivo de hacerlo más accesible, claro y funcional para este segmento empresarial, considerado clave en la economía nacional.

CONCANACO subrayó que la formalidad no puede construirse sobre esquemas complicados. Facilitar el cumplimiento fiscal no solo mejora la relación con la autoridad, sino que fortalece la permanencia de los negocios, impulsa el empleo y consolida el mercado interno.

CONCANACO SERVYTUR Advocates for Tax Simplification for Family Businesses with the SAT

The Confederation of National Chambers of Commerce, Services, and Tourism (CONCANACO SERVYTUR Mexico), led by Dr. Octavio de la Torre de Stéffano, held a meeting with the Head of the Tax Administration Service (SAT), Antonio Martínez Dagnino, to promote an agenda focused on simplifying tax compliance for micro and small businesses, particularly family-owned businesses.

During the meeting, the Confederation outlined the main challenges faced by these taxpayers: complex procedures, customer service processes in need of improvement, and administrative burdens that exceed their operational capacity. Given this situation, it highlighted the need to move forward with concrete measures that reduce bureaucracy, improve taxpayer guidance, and promote formalization without creating excessive pressure.

One of the central points was the strengthening of the Simplified Trust Regime (RESICO), with the aim of making it more accessible, clear, and functional for this business segment, considered key to the national economy.

CONCANACO emphasized that formalization cannot be built on complicated schemes. Facilitating tax compliance not only improves the relationship with the authorities but also strengthens business sustainability, boosts employment, and consolidates the domestic market.



Tienda especializada en regalos, souvenirs y todo lo necesario para que la experiencia del viajero sea la más placentera.



Contamos con más de 42 tiendas en aeropuertos de la Republica Mexicana tales como: CDMX, Monterrey, Guadalajara, Los Cabos, Vallarta, Tijuana, entre otros.



 **MERCADO**
PROVIDENCIA

AEROPUERTO INTERNACIONAL DE GUADALAJARA, PUERTA "D"

"UN CONCEPTO QUE SE ADAPTA A LOS DIFERENTES MOMENTOS DEL DÍA"

ConaLog celebra **10 años** fortaleciendo la logística en México



El Consejo Nacional de Ejecutivos en Logística y Cadena de Suministro (ConaLog) celebró su décimo aniversario con un evento conmemorativo en el Club de Industriales, donde reunió a asociados, líderes del sector logístico, ex presidentes del organismo, aliados estratégicos y patrocinadores para reflexionar sobre el camino recorrido y presentar su visión para los próximos años.

Durante el encuentro, Hugo Ruiz, presidente de ConaLog, destacó que la organización ha logrado consolidarse como una comunidad activa que hoy conecta a más de 200 profesionales del sector en distintas regiones del país. Subrayó que, desde su creación, el organismo ha impulsado la profesionalización de la logística en México mediante espacios de intercambio de conocimiento, colaboración con la academia, el gobierno y otras asociaciones, así como la promoción de mejores prácticas en la industria.

En su balance de la primera década, Ruiz resaltó cuatro ejes de impacto: la construcción de comunidad, la generación de conocimiento especializado, la colaboración entre actores del ecosistema logístico y la participación en temas estratégicos como infraestructura, digitalización y resiliencia de cadenas de suministro.

De cara al futuro, ConaLog presentó su hoja de ruta basada en tres prioridades: competitividad basada en datos, desarrollo de talento y profesionalización, e innovación tecnológica con enfoque práctico, incluyendo el uso responsable de inteligencia artificial y automatización para fortalecer el desempeño del sector logístico nacional.



ConaLog celebrates **10 years** of strengthening logistics in Mexico

The National Council of Logistics and Supply Chain Executives (ConaLog) celebrated its tenth anniversary with a commemorative event at the Club de Industriales, where it brought together members, leaders from the logistics sector, former presidents of the organization, strategic partners, and sponsors to reflect on the journey so far and present its vision for the coming years.

During the event, Hugo Ruiz, president of ConaLog, highlighted that the organization has established itself as an active community that today connects more than 200 professionals in the sector across different regions of the country. He emphasized that, since its inception, the organization has driven the professionalization of logistics in Mexico through knowledge-sharing forums, collaboration with academia, the government, and other associations, as well as the promotion of best practices in the industry.

In his assessment of the first decade, Ruiz highlighted four key areas of impact: community building, the generation of specialized knowledge, collaboration among stakeholders in the logistics ecosystem, and engagement on strategic issues such as infrastructure, digitalization, and supply chain resilience.

Looking ahead, ConaLog presented its roadmap based on three priorities: data-driven competitiveness, talent development and professionalization, and practical technological innovation, including the responsible use of artificial intelligence and automation to strengthen the performance of the national logistics sector.

Titanes del Golf:

Donde la logística también se juega en el campo

El pasado 28 de marzo, el sector logístico y de comercio exterior en México cambió la sala de juntas por el green. La primera edición del Torneo Interasociaciones Titanes del Golf, organizada por MEDMAC Comunicación Estratégica, reunió a líderes, directivos y presidentes de las principales asociaciones en el Ranch del Valle, La Marquesa.

Bajo el formato Stroke Play A Go Go, los participantes disputaron 18 hoyos en un entorno que combinó competencia, estrategia y networking de alto nivel. Porque en esta industria, la precisión no solo se mide en operaciones... también en cada golpe.

Al cierre de la jornada, la delegación de la Asociación de Operadores Logísticos de México (AOLM), representada por el equipo de Estafeta y liderada por Ernesto Tatay, se alzó con el campeonato. El segundo lugar fue para ANIERM, con el equipo de Industrias Novaceramic encabezado por su CEO, Angélica Lastra, quien destacó por su consistencia y liderazgo en el campo.

Pero más allá del marcador, el verdadero resultado fue otro: nuevas conexiones, alianzas estratégicas y un ecosistema que sigue fortaleciéndose desde la confianza y la colaboración.

La siguiente cita ya está marcada: 5 de junio de 2026 en el Club Herradura Golf & Family Club, Monterrey.

Porque en logística, los grandes movimientos... también comienzan fuera del tablero.



Golf Titans: Where Logistics Also Comes into Play on the Course

On March 28, Mexico's logistics and foreign trade sectors traded the boardroom for the golf course. The first edition of the Inter-Association Titans of Golf Tournament, organized by MEDMAC Strategic Communication, brought together leaders, executives, and presidents of the major associations at Ranch del Valle, La Marquesa.

Playing under the Stroke Play A Go Go format, participants competed over 18 holes in an environment that combined competition, strategy, and high-level networking. Because in this industry, precision isn't just measured in operations... it's also measured in every shot.

At the end of the day, the delegation from the Mexican Logistics Operators Association (AOLM), represented by the Estafeta team and led by Ernesto Tatay, took home the championship. Second place went to ANIERM, with the Industrias Novaceramic team led by its CEO, Angélica Lastra, who stood out for her consistency and leadership on the course.

But beyond the score, the true outcome was something else: new connections, strategic alliances, and an ecosystem that continues to grow stronger through trust and collaboration.

The next event is already set: June 5, 2026, at the Club Herradura Golf & Family Club in Monterrey.

Because in logistics, the big moves... also begin off the board.

Perspectiva histórica de la figura del Agente Aduanal

Historical perspective of the figure of the Customs Agent

Mtra. Natalia Bezanilla



Mtra. Natalia Bezanilla

Licenciada en Comercio Exterior y Aduanas por la Universidad Iberoamericana del Noroeste, obteniendo el título distintivo de "Excelencia Académica" por alcanzar el mejor promedio de su generación. Cuenta con el título de Master en Comercio Internacional por el Instituto de Estudios Bursátiles de Madrid, España, y estudió la Maestría en Dirección de Operaciones y Calidad en la Universidad de La Rioja. Asimismo, cuenta con diversos diplomados en materia aduanera y cursos en alta dirección y gerencia.

Ha sido catedrática de diferentes universidades como la Universidad Iberoamericana y La Salle, en la Ciudad de México, impartiendo materias de derecho aduanero, tramitaciones aduaneras, Industria Maquiladora, entre otras.

Participa como perito para juicios en materia aduanera y es articulista para varias revistas especializadas en la materia. Colaboró en firmas internacionales el área de comercio exterior y ha manejado gerencias de aduanas en maquiladoras de la industria médica y mueblera.

Experta en manejo de control de inventarios de Anexo 24 y Anexo 30, así como implementaciones sistemáticas de procesos y mejoras en departamentos de aduanas. Colaboró 11 años como directora de operaciones y servicio en una de las empresas más representativas de sistemas de control de inventarios (Anexo 24 y 30).

Ha participado como capacitadora del personal del SAT en materia de manejo de control de inventarios aduaneros.

Tiene amplia experiencia en atención a auditorías, mesas de trabajo con PRODECON y la autoridad para la explicación y manejo de descargas.

Fundadora y directora de BEZT INTERNATIONAL TRADE, firma especializada en implementaciones, mantenimiento y reconstrucciones de inventarios aduaneros de Anexo 24 y 30 y asesoría en comercio exterior.

She holds a degree in Foreign Trade and Customs from the Universidad Iberoamericana del Noroeste, obtaining the distinctive title of "Academic Excellence" for achieving the highest grade point average in her class. She has a Master's degree in International Trade from the Instituto de Estudios Bursátiles in Madrid, Spain, and studied for a Master's degree in Operations and Quality Management at the University of La Rioja. She also has several diplomas in customs matters and courses in senior management and administration.

She has been a professor at various universities, such as the Universidad Iberoamericana and La Salle in Mexico City, teaching subjects such as customs law, customs procedures, and the maquiladora industry, among others.

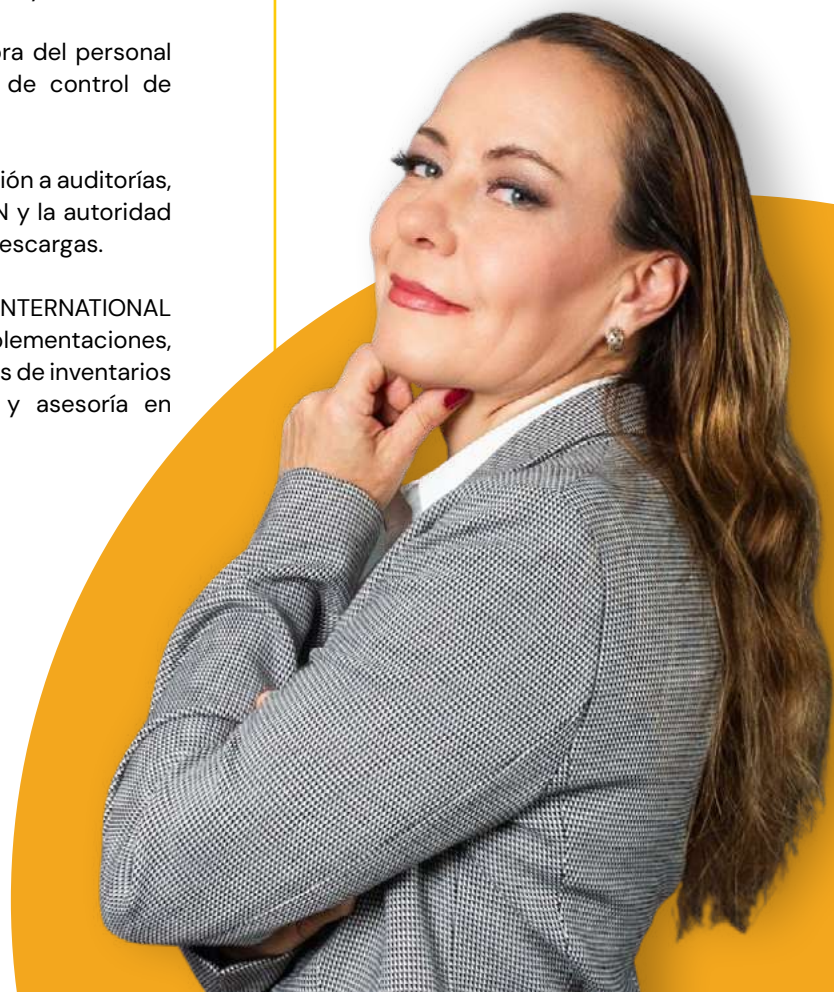
She participates as an expert witness in customs-related lawsuits and is a columnist for several specialized magazines in the field. She has collaborated with international firms in the area of foreign trade and has managed customs operations in maquiladoras in the medical and furniture industries.

Expert in inventory control management for Annex 24 and Annex 30, as well as systematic process implementations and improvements in customs departments. She worked for 11 years as director of operations and service in one of the most representative companies in inventory control systems (Annex 24 and 30).

She has participated as a trainer for SAT personnel in the management of customs inventory control.

She has extensive experience in handling audits, working groups with PRODECON, and the authority for the explanation and management of downloads.

Founder and director of BEZT INTERNATIONAL TRADE, a firm specializing in the implementation, maintenance, and reconstruction of customs inventories under Annexes 24 and 30, as well as foreign trade consulting.





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



The purpose of this article is to present a historical perspective on the figure of the customs agent, from the time it was legally established by the Presidency of the Republic at the beginning of the last century, and how it gradually incorporated more regulations relating to issues such as licensing, level of responsibility, joint liability, and even the bodies responsible for monitoring and judging it. Through this reading, we will be able to see how it is becoming a rigid, over-regulated figure and that, although some characteristics have accompanied it since its inception, there are substantial changes in the reform of the Customs Law published last November 2025, which place the customs agent in a vulnerable and risky position that will require structural changes in the way they operate in order to survive.

Antecedentes Históricos

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

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



Historical Background

The history of foreign trade in Mexico dates back to colonial times, and interestingly, there are several documents, books, and monographs that describe the mechanics, problems, and historical reality of foreign trade in Mexico during those times. Various authors point to the importance of Miguel Lerdo de Tejada's well-known text, “El comercio exterior de México desde la conquista hasta hoy” (Mexico's Foreign Trade from the Conquest to the Present) (Mexico, printed by Rafael Rafael, 1853) or Guillermo Tardiff's “Historia del comercio exterior mexicano (antecedentes, documentos, glosas y comentarios)” 1503–1847 (History of Mexican Foreign Trade (Background, Documents, Notes, and Comments) 1503–1847), to mention just a few relevant texts. Even those that describe irregular conditions, such as Walter L. Bernecker's work, “Contrabando, ilegalidad y corrupción en el México del s XIX” (Smuggling, Illegality, and Corruption in 19th–Century Mexico) (translated by Manuel Emilio Waelti, Mexico, Universidad Iberoamericana, 1994), which certainly caught my attention, as I would have thought that these problems afflict us only recently, as a consequence of our political and commercial evolution, and evidently, as these writings support, it is a long-standing issue in our national reality..

The first customs ordinance was enacted in 1856 under the title “General Ordinance on Maritime and Border Customs of the Mexican Republic” of 1856”. The reform of this ordinance in 1891 already contained provisions on customs brokers and agents. More specifically, with regard to customs agents, in 1918, Venustiano Carranza issued the Decree Regulating the Rights and Obligations of Customs Agents. It is in this document that we see the definition of customs agent for the first time.



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

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

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

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

In 1927, the Customs Agents Law was enacted, followed by its regulations in 1928, which served as a model for the Customs Code of 1951, the Customs Law of 1981, and that of 1995, with its many reforms, including the most recent one in 2025.

In its first definition, customs agents were defined as persons who, acting as legitimate representatives of the owners, senders, or consignees of goods, handled operations authorized by the General Customs Ordinance (Article 1 of the Decree) before customs offices, the General Customs Directorate, or Mexican consuls abroad.

As we will see below, the law that gave rise to the figure of the Customs Agent strongly laid the foundations for what we have now, with many similarities in terms of requirements, responsibilities, and obligations:

According to the Customs Agents Law, authorization could not be granted to residents outside the country or those convicted of common crimes to a sentence of more than six months' imprisonment or a fine of 500 pesos; those declared bankrupt for fraud, who were merchants or commission agents, who were in the service of the military or as employees of the Treasury.



En esta ley de los agentes aduanales, observamos que en las obligaciones se incluían las siguientes:

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



En caso de incumplimiento a sus obligaciones podía ser acreedor a multas considerables o hasta perder la patente, dependiendo del tipo de omisión.

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

In this law, we note that the obligations included the following:

- ▶ Verify the identity of individuals.
- ▶ Perform the duties of your position before customs.
- ▶ Issue a certificate of the matter entrusted.
- ▶ Notify changes of address.
- ▶ Keep a record of each customs operation with the following information:
 - Date of receipt
 - Name of sender and consignee
 - Number and type of packages
 - Name of the customs officer and date of clearance
 - Amount and date of payment
 - Document for collection of duties
 - Instructions from the owner of the goods
 - Proof of whether there is a request for a refund of duties

In the event of failure to comply with their obligations, they could be liable for considerable fines or even lose their license, depending on the type of omission.

It was in 1928, with the regulation of the Customs Agents Law, that the precedent for customs agency appeared, by means of a power of attorney.

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

Una coincidencia también ha sido, que tenían que demostrar su patrimonio, y declarar la forma en la que proponían otorgar la garantía de las operaciones ejecutadas por su patente.

Es también en este reglamento que aparece por primera vez la obligación de mencionar a sus dependientes y quien de ellos estaría autorizado para actuar en su nombre en las operaciones aduanales (herencia de la patente) y conservar 5 años la documentación de las operaciones en que hubiera intervenido (conservación del expediente por 5 años).

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



An interesting fact is that, until this historic moment, foreigners were allowed to act as customs agents, provided that Mexicans were allowed to hold the same position in their country, as a kind of principle of reciprocity.

Another coincidence was that they had to prove their wealth and declare how they proposed to guarantee the operations carried out under their license.

It is also in this regulation that the obligation to mention their dependents and who among them would be authorized to act on their behalf in customs operations (inheritance of the license) and to keep the documentation of the operations in which they had been involved for five years (retention of the file for five years) appears for the first time.

Likewise, the 1929 regulation already established joint and several liability, except when the customs agent followed the express instructions of the importer and these did not constitute a crime. In such cases, liability fell solely on the consignee or owner of the goods, which was, in effect, the precedent for the exclusion of liability in Article 54.



En la Ley Aduanera publicada en 1995, que entró en vigor en 1996 define al agente aduanal como “la persona física autorizada por la Secretaría, mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías, en los diferentes regímenes aduaneros previstos en la ley”. En esta misma publicación, surgen algunas novedades, como el sistema aleatorio de revisión, los pedimentos consolidados, revisión en origen, pero específicamente sobre el tema que nos atañe, uno de los cambios más sustanciales es que, a diferencia de la ley 1982, en esta, su artículo 159-A señala que la patente del Agente Aduanal deja de ser hereditaria o transferible, y se convierte en una autorización personal e intransmisible.

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

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



The Customs Law published in 1995, which came into force in 1996, defines a customs agent as “a natural person authorized by the Secretariat, by means of a license, to promote the clearance of goods on behalf of others, under the various customs regimes provided for by law.” This same publication introduces some new features, such as the random review system, consolidated customs declarations, and review at origin, but specifically on the subject at hand, one of the most substantial changes is that, unlike the 1982 law, Article 159-A states that the Customs Agent's license is no longer hereditary or transferable, and becomes a personal and non-transferable authorization.

Likewise, it establishes the manner in which customs agents can defend themselves against acts of authority, setting deadlines for administrative proceedings and records that provisionally determine credits against the customs agent or their clients.

The obligation for customs agents to have a letter of authorization from importers or exporters is also reiterated here, but the obligation in previous laws to provide a guarantee for the operations carried out has been removed.

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

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

En lo que respecta a sanciones, la Ley de 1995 estableció dos tipos de sanciones: la suspensión de actividades y la cancelación de la patente, así como la suspensión provisional establecida en el art. 167 como medida cautelar cuando se esté en un proceso de suspensión o cancelación definitiva, cuando el agente aduanal esté sujeto a un procedimiento penal por haber participado en delitos fiscales, o privado de su libertad por la comisión de un delito que amerite pena corporal. En este supuesto de suspensión, también está considerado como causal, carecer por dos ocasiones de bienes suficientes para cubrir los créditos fiscales que hayan quedado firmes, y que declare en el pedimento con inexactitud y resulte lesionado el interés fiscal, salvo excepciones por impresiones en la clasificación arancelaria.



Both in this law and in previous ones, Article 164 f VII already provided for the retention of files with copies of customs declarations and invoices, with the original letter of authorization to be retained for five years.

In this legal system, the responsibility for the veracity and accuracy of the data, information, customs determination, and tariff classification of the goods, as well as the documents proving compliance with non-tariff regulations and restrictions, was already transferred to the Customs Agent, in accordance with the first paragraph of Article 54 of this law.

With regard to penalties, the 1995 Act established two types of penalties: suspension of activities and cancellation of the license, as well as the provisional suspension established in Article 167 as a precautionary measure when a process of suspension or definitive cancellation is underway, when the customs agent is subject to criminal proceedings for having participated in tax crimes, or deprived of his liberty for committing a crime that warrants corporal punishment. In this case of suspension, it is also considered grounds for suspension if the agent has twice failed to have sufficient assets to cover final tax credits and has made inaccurate declarations in the customs declaration, thereby harming the tax interest, except in cases of errors in tariff classification.



En conclusión. La legislación ha sido homogénea desde que aparece la figura legal del agente aduanal en 1918. Los requisitos, obligaciones y capacidades se mantuvieron similares hasta la reforma de 2025, a excepción de que en la primera regulación podían ser extranjeros, cuestión que desapareció en 1932. Algo irónico que encontraremos es que en todas las normativas se señala que no puede ser un funcionario público, y en la reforma actual, el Agente Aduanal cumple con ese tipo de funciones, incluso siendo obligado a presentar una declaración patrimonial tal como están obligadas los funcionarios en mención.

La Figura del Apoderado Aduanal

Esta figura encuentra su origen en la Ley aduanera publicada en diciembre de 1995, la cual en su artículo 168 (derogado en 2013) lo definía como aquella persona física designada por otra persona física o moral para que en su nombre y representación se encargue del despacho de mercancías, autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Las funciones del apoderado eran las mismas que las de un agente aduanal, con la diferencia de que éste solo realiza trámites en representación de una sola persona física o moral, de quien es empleado.

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

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

In conclusion, the legislation has been consistent since the legal figure of the customs agent appeared in 1918. The requirements, obligations, and capabilities remained similar until the 2025 reform, except that in the first regulation, they could be foreigners, a requirement that disappeared in 1932. Somewhat ironically, all regulations state that customs agents cannot be public officials, yet under the current reform, customs agents perform such functions and are even required to submit a declaration of assets, as are the aforementioned officials.

The Role of The Customs Agent

This role originated in the Customs Law published in December 1995, which in Article 168 (repealed in 2013) defined it as a natural person appointed by another natural or legal person to handle the clearance of goods on their behalf and in their name, authorized by the Ministry of Finance and Public Credit. The functions of the representative were the same as those of a customs agent, with the difference that the latter only carries out procedures on behalf of a single natural or legal person, who is their employer.

This model was very popular in the 1990s and 2000s, as those in charge of customs performed this customs clearance task on behalf of their employer. This meant significant savings in customs service costs for companies.

Even today, we still find a few cases of companies that continue to use this model.

Posibilidad de los importadores/exportadores de tramitar de forma directa sus operaciones

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

De esta manera, en 2013 se modifica el artículo 40 de la Ley Aduanera, el cual concibe por primera vez que el despacho aduanero pueda realizar sin la intervención de un Agente Aduanal. Se abre la posibilidad de que las personas morales realicen el despacho de su mercancía a través de su representante legal, quien, indudablemente, debe de cumplir con requisitos similares a los del propio Agente, pero mucho más reducidos, cuestión que ponía en desigualdad de circunstancias a ambas personas.

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

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



Possibility for importers/exporters to process their operations directly

The 2013 reform introduced a unique model that, in my opinion, would be unimaginable for large companies today. Certainly, the economic policy that governed the country under the 2013–2018 national development plan was very different from our current policy focused on collection, control, and elimination of contraband. At that time, the goal was to facilitate, simplify, and increase transparency in procedures related to foreign trade, in accordance with the best customs practices established in various international agreements and treaties. In other words, the aim was for Mexico to be competitive in the international context, attracting greater investment.

Thus, in 2013, Article 40 of the Customs Law was amended, allowing for the first time for customs clearance to be carried out without the intervention of a customs agent. This opened up the possibility for legal entities to clear their goods through their legal representative, who, undoubtedly, must meet requirements similar to those of the agent, but much less stringent, an issue that placed both parties in unequal circumstances.

In 2015, the Customs Law Regulations specified the particularities of this type of clearance, as well as the accreditation of legal representatives who do not act through a customs agent.

This modality replaced a figure that existed from 2002 to 2013, which was that of the substitute customs agent.



Certificaciones y normas aplicables a los Agentes aduanales

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

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

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

En ella, se sientan las bases del expediente que debe observar el Agente Aduanal por cada cliente, el cual, de acuerdo con la Norma, no está tan distante del que vemos requerido en la reforma de 2025. La diferencia es que ahora tiene un carácter obligatorio y más robusto, buscando cubrir la materialidad de la operación, y en esta norma estaba a nivel de mejores prácticas.




Certifications and standards applicable to customs agents

In 2010, Mexican standard NMX-R-026-SCFI-2009 entitled “Customs services – Quality of services provided by customs agents, requirements and verification” was published in the Official Gazette of the Federation (DOF).

This standard established minimum quality and service standards for Customs Agents and sets out recommendations on the integration of files for each client, seeking to standardize the working methods of all customs agents, regardless of the customs regime to which they are assigned, types of goods, or customs offices.

This Mexican Standard was updated (and replaced) in 2016 and remains in force.

It lays the foundations for the file that the Customs Agent must keep for each client, which, according to the Standard, is not so different from what we see required in the 2025 reform. The difference is that it is now mandatory and more robust, seeking to cover the materiality of the operation, whereas in this standard it was at the level of best practices.



Por otro lado, la Ley Aduanera abrió la posibilidad a los Agentes Aduanales y otros participantes de la cadena de suministro, a certificarse como Operador Económico Autorizado a partir de 2018. Esta certificación le permite principalmente mayor agilización en el despacho, teniendo acceso a carriles exclusivos (FAST), simplificación en trámites ante el SAT, y ventajas para rectificar pedimentos. Esta figura de OEA es un modelo internacional que México acogió como mejores prácticas y ha dado beneficios en general a toda la cadena de suministro.

On the other hand, the Customs Law opened up the possibility for Customs Agents and other participants in the supply chain to become certified as Authorized Economic Operators (AEO) as of 2018. This certification mainly allows for greater speed in customs clearance, access to exclusive lanes (FAST), simplification of procedures with the SAT, and advantages for rectifying customs declarations. This AEO figure is an international model that Mexico has adopted as best practice and has provided benefits to the entire supply chain in general.



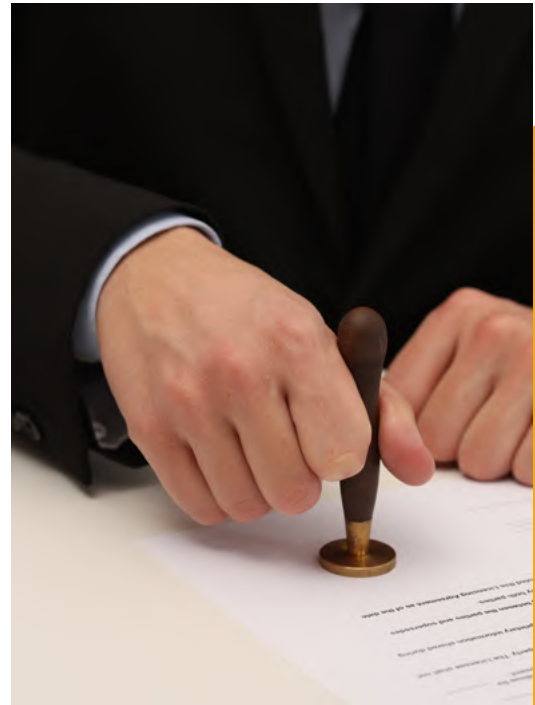
Cambios sustanciales en la reforma del 2025

Vigencia de la patente

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

Como bien hemos visto, desde sus inicios la patente era una especie de licencia otorgada bajo ciertos criterios claramente enumerados, y después de haber aprobado un examen de conocimiento. Esta patente tenía una vigencia indefinida. En esta última reforma, el artículo 159, se adicionan varios párrafos que modifican los plazos del otorgamiento de la patente (de 4 a 2 meses), sin embargo, establece que la patente será personal e intransferible y tendrá una vigencia de 20 años, la cual podrá prorrogarse por un plazo igual, siempre que se presente la solicitud en el último año de vigencia y se cumplan los requisitos previstos.

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



Substantial changes in the 2025 reform

Validity of the patent

Without a doubt, one of the changes in this reform that drastically modifies the role of customs agents is the validity period of their licenses.

As we have seen, from the outset, the license was a type of permit granted under certain clearly listed criteria and after passing a knowledge exam. This license was valid indefinitely. In this latest reform, Article 159 adds several paragraphs that modify the terms for granting the license (from 4 to 2 months). However, it establishes that the license will be personal and non-transferable and will be valid for 20 years, which may be extended for an equal period, provided that the application is submitted in the last year of validity and the requirements are met.

Unlike the evaluation that was previously established, now they must also pass reliability and psychological exams.

Certificación de los Agentes Aduanales

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

Mayores observaciones y limitaciones

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

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

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



Certification of Customs Agents

Customs agents must now be certified every three years in order to maintain their license, and this certification will be ratified by the new Customs Council established under the new Article 159 BIS, which will be necessary for them to continue operating.

Further observations and limitations

The Customs Council, mentioned above, is created to supervise Customs Agents. It is essentially a body that will closely monitor all aspects of agents' performance, from their authorization and career history to their suspension, disqualification, or cancellation.

Likewise, they are now required to submit annual reports on their financial situation and that of their spouse, as well as a list of their dependents.

On the other hand, Article 159 establishes that the Secretariat may issue licenses to promote only the clearance of goods whose fractions are expressly authorized, in compliance with the requirements and procedures established in the Law (Article 159, sixth paragraph). Previously, licenses were not established for specific fractions, only the customs offices through which they could operate were restricted: one of assignment and three additional ones.



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

Eliminación de la excluyente de responsabilidad

Se dice que nadie puede estar obligado a lo imposible, pero podríamos pensar que, al eliminar las excluyentes de responsabilidad, las cuales desaparecen por completo del artículo 54, colocan al agente aduanal en una situación inverosímil. Estas excluyentes protegían al agente aduanal, limitando su responsabilidad a la diligencia de la elaboración de documentos con base a lo que recibiera por parte del importador, con una carta de encomienda que los protegía de errores involuntarios. Si este proporcionaba documentos erróneos que generaran una inexacta clasificación, o proporcionaran un origen de las mercancías falso sujeto a preferencias, y por consecuencia se diera una omisión en las contribuciones o regulaciones no arancelarias, no recaía esta responsabilidad en el Agente aduanal. Ahora, desaparecen estas excluyentes, y solo se aminoran mediante las reglas publicadas el 29 de diciembre 2025, en donde se les concede flexibilidad en caso de que solamente se trate de una inexacta clasificación arancelaria.



Another important limitation is that it restricts foreign trade operations with persons with whom it has an employment relationship. It must identify whether it has any connection with any of its customers in accordance with Article 68 of the Customs Law.

Removal of the exclusion of liability

It is said that no one can be forced to do the impossible, but we might think that by eliminating the exclusions from liability, which disappear completely from Article 54, customs agents are placed in an implausible situation. These exclusions protected customs agents, limiting their liability to the diligence of preparing documents based on what they received from the importer, with a letter of instruction that protected them from unintentional errors. If the importer provided erroneous documents that led to an inaccurate classification, or provided a false origin of goods subject to preferences, and as a result there was an omission in contributions or non-tariff regulations, this liability did not fall on the customs agent. Now, these exclusions have disappeared, and are only mitigated by the rules published on December 29, 2025, which grant flexibility in cases where only an inaccurate tariff classification is involved.

Obligaciones del Agente Aduanal

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

De acuerdo con la amplísima lista de nuevas obligaciones de este personaje, el agente aduanal ahora prácticamente cumple las funciones de vigilancia y verificación de cumplimiento que no realizó con diligencia la autoridad aduanera en la reglamentación anterior, y ve en esta figura la pieza clave para tener un gendarme que cuide, no solo las aduanas, que eso ya lo hacía de alguna manera, sino la ejecución de los procesos productivos, o en términos generales, la materialidad de las operaciones de comercio exterior y el destino que se le dé a las mercancías importadas.

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

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



Obligations of the Customs Broker.

It is clear that customs agents are changing from being facilitators of trade to guardians of fiscal interests, which will be overseen by the aforementioned council.

According to the extensive list of new obligations for this role, customs agents now practically fulfill the functions of surveillance and verification of compliance that were not diligently carried out by customs authorities under the previous regulations. and sees this figure as the key to having a watchdog that looks after not only customs, which it already did to some extent, but also the execution of production processes, or in general terms, the materiality of foreign trade operations and the destination of imported goods.

The customs agent is no longer just a service provider, but takes on more of the characteristics of a police officer in terms of their clients' operations, and we could even say their behavior.

There is always a reason behind the actions of the authorities. In other words, it is common to find stories that justify these changes: simulated operations, misuse of import permits, “rented” customs licenses, paper customs agents who never actually set foot in a customs agency or visit a client. Many of us would say that most taxpayers do not act with malice, but it is the typical scenario where the phrase “the innocent pay for the sins of the guilty” applies.

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

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

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

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



Performing customs classification, value determination, customs clearance, and tax assessment functions is now child's play compared to their new responsibilities.

In this regard, according to Article 162, customs agents must ensure the following: The materiality, substance, and business rationale of their clients. In other words, they must now verify that the client's infrastructure for carrying out the operations they declare actually exists, by visiting their facilities, verifying that they have the physical, human, and technical resources to carry out their business purpose, and that they are not on the SAT's blacklists. All of this must be done in advance. In addition to this, each shipment must be verified to ensure the type of merchandise it contains. It is no longer possible to rely on what is stated in documents; the nature of the merchandise must be verified.

Now, preliminary checks and sending samples to the laboratory will be essential, and the initial customer file and those for each operation will subsequently be much more robust and complex.

And to add to the complexity of the issue, customs agents now become informants under section XV of article 162 of the Customs Law, as they are required to report whether their clients' transactions violate the regulatory or non-binding criteria established by the SAT.

Causales de suspensión y cancelación

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

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

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



Grounds for suspension and cancellation

This latest reform tightens the grounds for suspension and cancellation, adding more filters to their performance and periodically validating their performance.

In general terms, it cites failure to comply with the obligations of Article 162 as grounds for cancellation, but we will mention the most notable ones.

Let us remember that the partners of the Customs Agency went from being subsidiarily liable to being jointly and severally liable for the payment of foreign trade contributions by the importer, as well as for any error or omission committed due to errors in the identification of the merchandise, customs value, omission of contributions, non-compliance with non-tariff regulations and restrictions, or simply shipping for customers who are on the SAT's blacklists.



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

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

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

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

This requires a significant increase in the review and verification of customers' goods, which will surely lead to considerable, and it is worth saying, justifiable increases in customs agent fees.

Likewise, it should be noted that it will be a risk to your patent to clear temporarily imported goods, typically those destined for IMMEX, if they are not authorized in your program, are not used in your production process, or are finished goods that are not part of your process.

Another noteworthy cause for cancellation is when a tax credit is determined and is not guaranteed, or when there is an omission of tax or contribution payments exceeding \$330,900 pesos, an amount that can easily be exceeded by any medium-sized import operation.

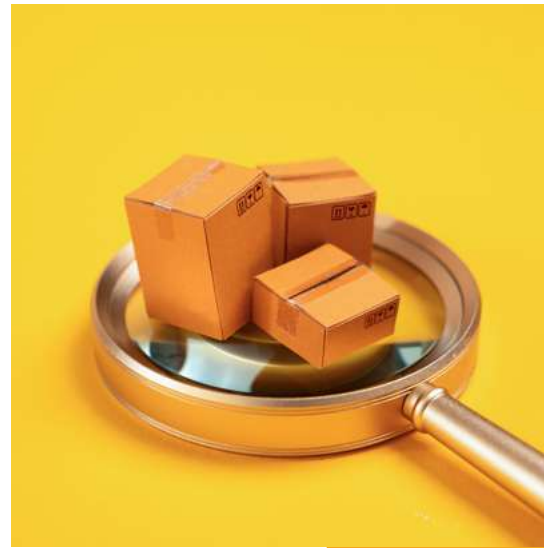
With greater justification, another reason for cancellation is added: if the taxpayer cannot be located at their address and does not use their license for more than six months, which is understood to occur when they carry out fewer than 10 transactions during that period.

Conclusión

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

Sin embargo, siempre existen áreas de oportunidad aún en la adversidad. Estas modificaciones obligarán a importadores y exportadores a ser mucho más cuidadosos de la documentación que presentan y resguardan de su operación. Así mismo, cuidarán que la información presentada tenga sentido y vaya de acuerdo con lo que sucede operativamente. En teoría, las operaciones simuladas dejarán de existir. Y eso nos conviene a todos: le darán más formalidad a las empresas serias, y esperemos esto empiece a depurar los padrones y permitan en un mediano plazo modelos de más credibilidad que permitan a la industria manejarse con más ligereza.

Mientras tanto, hagamos equipo con nuestro agente aduanal, proporcionemos todo lo que solicitan e incluso más si consideramos que puede ayudar a sustentar lo que la autoridad está pidiendo. Esto permitirá ir generando eslabones de confianza que nos permitirán trabajar con más certeza.



Conclusion

We could say that these changes are unfortunate and contrary to agile trade. This policy is very different from that of the previous decade.

However, there are always areas of opportunity, even in adversity. These changes will force importers and exporters to be much more careful with the documentation they submit and keep for their operations. They will also ensure that the information submitted makes sense and is consistent with what is happening operationally. In theory, simulated operations will cease to exist. And that suits us all: it will give more formality to serious companies, and hopefully this will begin to purge the registers and, in the medium term, allow for more credible models that will enable the industry to operate more smoothly.

In the meantime, let's team up with our customs agent, provide everything they request, and even more if we believe it can help support what the authorities are asking for. This will allow us to build bonds of trust that will enable us to work with greater certainty.



Bibliografía

ALVAREZ VILLAGOMEZ, Juan, ¿Sabe usted quién es su agente aduanal?, Consultorio fiscal. Jurídico, laboral y contrable-financiero, num 455, agosto de 2008.

CISNEROS GARCÍA, Juan Rabindrana, Derecho aduanero mexicano, México, Porrúa, 2013.

REYES DÍAZ-LEAL, Eduardo, El despacho aduanal, México, 2003

MORENO CASTELLANOS, Jorge Alberto, IMMEX 4.0 Manufactura Inteligente, México, Editorial Casa, 2018.

WITKER, Jorge, Derecho del comercio exterior, México, UNAM-AAA-DAM, 2011

Ley Aduanera publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de noviembre 2025

Importancia del Agente Aduanal en México, [Blog], disponible en <http://www.comercioyaduanas.com.mx/aduanas/agenteaduanal/237-importancia-agente-aduanal-mexico> consultado el 2 de agosto de 2015.

¿Qué es un agente aduanal?, [Blog], disponible en http://www.caaarem.mx/web_caaarem/AA.html consultado el 17 de julio de 2015.

Bibliography

ALVAREZ VILLAGOMEZ, Juan, Do you know who your customs agent is? Tax, legal, labor, and financial advisory service, no. 455, August 2008.

CISNEROS GARCÍA, Juan Rabindrana, Mexican Customs Law, Mexico, Porrúa, 2013.

REYES DÍAZ-LEAL, Eduardo, Customs Clearance, Mexico, 2003

MORENO CASTELLANOS, Jorge Alberto, IMMEX 4.0 Smart Manufacturing, Mexico, Editorial Casa, 2018.

WITKER, Jorge, Foreign Trade Law, Mexico, UNAM-AAA-DAM, 2011

Customs Law published in the Official Gazette of the Federation on November 19, 2025.

Importance of the Customs Agent in Mexico, [Blog], available at <http://www.comercioyaduanas.com.mx/aduanas/agenteaduanal/237-importancia-agente-aduanal-mexico> accessed on August 2, 2015.

What is a customs agent?, [Blog], available at http://www.caaarem.mx/web_caaarem/AA.html accessed on July 17, 2015.

Nuevo Desorden Económico Internacional

PARTE V

New International Economic Disorder

PART V

Dr. José Manuel Vargas Menchaca



Dr. José Manuel Vargas Menchaca

Licenciado (1986), maestro (1989), doctor en Derecho (1992) y especialista en Finanzas Públicas (2013) de la UNAM. Fue Panelista del Capítulo XIX del TLCAN y ahora del Capítulo 10 del TMEC. Árbitro de la Corte Internacional de Londres.

Prestó sus servicios en Puertos Mexicanos, órgano desconcentrado de la SCT y en la Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales de la Secretaría de Economía. Actualmente, Consultor en materia de comercio exterior.

Asesor de Tesis y profesor en la Facultad de Derecho de la UNAM, Instituto de Posgrado en Derecho, Cetys Universidad y Centro Universitario de Estudios Jurídicos (CUEJ).

Miembro de la Barra Mexicana de Abogados (1988); del Colegio de Profesores en Comercio Exterior, UNAM (1996); del Ilustre y Nacional Colegio de Abogados de México (2000); de la Academia Mexicana de Derecho Internacional (2022), Presidente de la Comisión de Comercio Internacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2018-2021), vicepresidente de la Comisión Jurídica de Concamin (2016- a la fecha).

Coordinador por parte del sector privado de la mesa de solución de controversias del TMEC y otros tratados (2016- a la fecha) y colaborador de la Revista TLC Magazine México.


With a Bachelor's degree (1986), master's degree (1989), and doctorate in law (1992) and specialist in public finance (2013) from UNAM, he was a panelist for NAFTA Chapter XIX and Chapter X of the USMCA an Arbitrator of the International Court of London.

He served in Puertos Mexicanos (Mexican Ports), a decentralized body of the SCT and in the Unit of International Commercial Practices of the Secretariat of Economy. Currently, he is a consultant in foreign trade matters, as well as a thesis advisor and professor at the School of Law of UNAM, Graduate Institute, GVA Institute, University Center for Legal Studies (CUEJ) and Specialized Institute for Executives (IEE).

He is a member of the Mexican Bar Association (1988); the Association of Professors of Foreign Trade, UNAM (1996); and the Mexican Bar Association (2000). He is President of the International Trade Commission of the Mexican Institute of Public Accountants (2018 - 2021), Vice President of the Legal Commission of Concamin (2016 to date).

Coordinator for the private sector of the dispute resolution panel of the USMCA and other agreements (2016 to date) and contributor to TLC Magazine Mexico.





La información y noticias en relación con los incrementos arancelarios establecidos por Donald Trump no han parado. Las noticias y actividades empresariales se han mostrado en diversos sentidos, por ejemplo, tenemos una creciente participación de empresas chinas en el mercado automotriz mexicano, con la oferta de una mayor cantidad de modelos de las distintas marcas, básicamente en tres categorías: de combustión interna, eléctricos e híbridos y los anuncios sobre inversiones en México han circulado prolíficamente en 2025.

The news and reports regarding the tariff increases imposed by Donald Trump have been constant. Business news and activities have unfolded in various ways; for example, we are seeing growing participation by Chinese companies in the Mexican automotive market, with a wider range of models from different brands being offered, primarily in three categories: internal combustion, electric, and hybrid. Announcements regarding investments in Mexico have circulated extensively in 2025.



Se percibe un creciente interés de los inversionistas chinos y mexicanos por establecer plantas en Norteamérica, con el propósito de evitar el pago de aranceles a la importación de vehículos ligeros (automóviles y camionetas). En este sentido, en el marco de la Expo Transporte ANPACT 2025, la empresa JAC manifestó haber recibido alrededor de ocho solicitudes de empresas automotrices que buscan manufacturar diversos modelos en su planta ubicada en Ciudad Sahagún, Hidalgo, la cual inició operaciones en 2017 y actualmente tiene una capacidad para producir 60 mil unidades al año; para lograrlo realizó inversiones por alrededor de 3,000 millones de pesos. Lo anterior generó mil nuevos empleos y 4,500 indirectos,¹ es decir, al menos para esta empresa con 100% de capital mexicano, perteneciente a Carlos Slim de Grupo Financiero Inbursa, integrante de Giant Motors, pionera en la inversión en el sector automotriz con vehículos diseñados en China y Japón, por las empresas JAC Motors y Chori, respectivamente.²



1. GONZÁLEZ, Nayeli, "Inversiones en el país evitarán aranceles", *Excélsior*, sábado 15 de noviembre de 2025, sección dinero, p. 22.

2. AI-GENERATED ANSWER, "Quiénes son los inversionistas de JAC", <https://search.brave.com/search?q=quienes+son+los+inversionistas+de+jac&source=desktop&summary=1&conversation=0cace8782a004c9ce67190>, consultada el 25 de noviembre de 2025.

There is a growing interest among Chinese and Mexican investors in establishing plants in North America to avoid paying tariffs on imports of light vehicles (cars and trucks). In this regard, during the ANPACT 2025 Expo Transporte, JAC stated that it had received approximately eight requests from automotive companies seeking to manufacture various models at its plant in Ciudad Sahagún, Hidalgo, which began operations in 2017 and currently has a production capacity of 60,000 units per year; To achieve this, it made investments of approximately 3 billion pesos. This generated 1,000 new jobs and 4,500 indirect jobs,¹ that is, at least for this company with 100% Mexican capital, owned by Carlos Slim of Grupo Financiero Inbursa, a member of Giant Motors, a pioneer in investment in the automotive sector with vehicles designed in China and Japan by the companies JAC Motors and Chori, respectively.²

1. GONZÁLEZ, Nayeli, "Investments in the country will avoid tariffs," *Excélsior*, Saturday, November 15, 2025, Business section, p. 22.

2. AI-GENERATED ANSWER, "Who are JAC's investors?", <https://search.brave.com/search?q=quienes+son+los+inversionistas+de+jac&source=desktop&summary=1&conversation=0cace8782a004c9ce67190>, accessed on November 25, 2025.

El mensaje es claro, los aranceles adicionales de Trump buscan restablecer la fabricación de productos en Norteamérica, a fin de generar empleos y bienestar en la población. De otro modo, el T-MEC es una gran oportunidad para que las empresas asiáticas, particularmente las chinas, logren una participación en el mercado automotriz compuesto por alrededor de 500 millones de habitantes distribuidos en Canadá, Estados Unidos y México; con la instalación de plantas en cualquiera de los tres países, se verán beneficiadas de las preferencias arancelarias previstas en el mencionado tratado comercial.

Otro tema de particular interés es lo sucedido con las importaciones estadounidenses de productos agrícolas, entre ellos, carne de res, café, té, aguacate, tomates, mangos, piñas, plátanos y cocos, donde la decisión del gobierno federal estadounidense (*Executive Order of November 14, 2025*) fue dar marcha atrás al incremento arancelario, inicialmente establecido el 2 de abril de 2025 mediante la *Executive Order 14257*, al reconocer las capacidades de producción nacional de ciertos bienes en Estados Unidos, o bien de aquellos productos que no cultiva o lo hace de manera limitada, por lo cual no cuenta con la oferta necesaria para abastecer el mercado estadounidense, así como reconocer, a partir del establecimiento de los aranceles adicionales o recíprocos, el estado de las negociaciones con diversos socios comerciales.³



3. REUTERS, "Trump echa para atrás aranceles", *Excélsior*, sábado 15 de noviembre, primera sección p. 1.

The message is clear: Trump's additional tariffs aim to bring manufacturing back to North America in order to create jobs and improve the well-being of the population. On the other hand, the USMCA presents a major opportunity for Asian companies—particularly Chinese ones—to gain a foothold in the automotive market, which comprises approximately 500 million people across Canada, the United States, and Mexico; by establishing plants in any of these three countries, they will benefit from the tariff preferences provided for in the aforementioned trade agreement.

Another issue of particular interest is what has happened with U.S. imports of agricultural products, including beef, coffee, tea, avocados, tomatoes, mangoes, pineapples, bananas, and coconuts. The U.S. federal government's decision (*Executive Order of November 14, 2025*) was to reverse the tariff increase initially established on April 2, 2025, through *Executive Order 14257*, by recognizing the domestic production capacity of certain goods in the United States, or of those products that are not grown or are grown only to a limited extent, and for which there is therefore insufficient supply to meet U.S. market demand, as well as acknowledging, following the imposition of additional or reciprocal tariffs, the status of negotiations with various trading partners.³

3. REUTERS, "Trump Scales Back Tariffs," *Excélsior*, Saturday, November 15, front page, p. 1.



Sin duda el Departamento del Tesoro estadounidense estaba complacido por el incremento, lo cual favorece la captación de ingresos derivado del pago de derechos en aduana; pero en contra partida, durante los meses en vigor de los aranceles, se registró una escalada inflacionaria, lo cual afecta de manera directa a los consumidores estadounidenses.

Con base en lo anterior, el 14 de noviembre de 2025, Donald Trump tomó la decisión (*Executive Order 14346*) denominada *Potential Tariff Adjustments for Aligned Partners*, para eliminar los aranceles a partir de las 12:01 a.m. del 13 de noviembre, aplicables a una gran cantidad de productos.⁴



4. *PRESIDENTIAL ACTIONS*, "Modifying the scope of the reciprocal tariff with respect to certain agricultural products", *Executive Orders*, November 14, 2025, <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/11/modifying-the-scope-of-the-reciprocal-tariff-with-respect-to-certain-agricultural-products/>.

The U.S. Department of the Treasury was undoubtedly pleased with the increase, which boosts revenue from customs duties; however, during the months the tariffs were in effect, inflation rose, directly affecting U.S. consumers.

Based on the foregoing, on November 14, 2025, Donald Trump issued Executive Order 14346, titled "Potential Tariff Adjustments for Aligned Partners," to eliminate tariffs effective at 12:01 a.m. on November 13, applicable to a wide range of products.⁴

4. *PRESIDENTIAL ACTIONS*, "Modifying the scope of the reciprocal tariff with respect to certain agricultural products", *Executive Orders*, November 14, 2025, <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/11/modifying-the-scope-of-the-reciprocal-tariff-with-respect-to-certain-agricultural-products/>.

Entre las mercancías agrícolas identificadas en dos anexos de la referida publicación, se encuentran: pan, pasteles, acai y su jugo, jugos de cítricos como limón, naranja, uva, lima, agua de coco, carne de res, tomates, jícamas, chayote, taro, castañas, nueces, plátanos, guayabas, dorianes, papayas, mangos, café, mate, canela, cardamomo, curry, trigo, copra y chocolate.

Así como una gran cantidad de productos farmacéuticos y otros relacionados con la aviación, tales como fosfatos, cobre, níquel, tungsteno, titanio, tolueno, benceno, keroseno, gas natural, parafina, energía eléctrica, boro, arsénico, selenio y la lista se vuelve interminable con cientos de fracciones que involucran una gran cantidad de productos de la tarifa arancelaria desde el código 0106.11.00 hasta el 9818.00.07.⁵

Lo anterior, parece confirmar lo ya conocido, la aplicación de los incrementos arancelarios se hizo sin: i) conocer a detalle las capacidades productivas en los sectores agrícola, industrial y agroindustrial; y ii) medir el impacto inflacionario que afectaría a los consumidores, pero sobre todo al aplicarlos a productos de los cuales Estados Unidos carece de producción o es limitada; simplemente, en un mundo globalizado donde las mercancías, en términos generales, se intercambian fácilmente entre las naciones. Para el funcionamiento del comercio internacional no resulta adecuado imponer aranceles a productos de los cuales se carece de fabricación nacional, porque no hay una industria por proteger frente las importaciones, o dicha industria es incapaz de satisfacer la demanda nacional.



5. Annexes I and II, https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2025/11/2025ReciprocalTariff.AgriculturalProducts.eo_rel-ANNEXES.pdf.

Among the agricultural products listed in two appendices of the aforementioned publication are: bread, pastries, acai and acai juice, citrus juices such as lemon, orange, grape, and lime, coconut water, beef, tomatoes, jicama, chayote, taro, chestnuts, walnuts, bananas, guavas, durians, papayas, mangoes, coffee, mate, cinnamon, cardamom, curry, wheat, copra, and chocolate.

As well as a large number of pharmaceutical products and others related to aviation, such as phosphates, copper, nickel, tungsten, titanium, toluene, benzene, kerosene, natural gas, paraffin, electricity, boron, arsenic, selenium—and the list goes on and on, with hundreds of items covering a wide range of products under the tariff schedule from code 0106.11.00 to 9818.00.07.⁵

This seems to confirm what was already known: the tariff increases were implemented without: (i) a detailed understanding of production capacities in the agricultural, industrial, and agro-industrial sectors; and (ii) an assessment of the inflationary impact that would affect consumers—especially when applied to products that the United States does not produce or produces only in limited quantities; Simply put, in a globalized world where goods, generally speaking, are easily exchanged between nations, it is not appropriate for the functioning of international trade to impose tariffs on products that are not manufactured domestically, because there is no industry to protect from imports, or because such an industry is unable to meet domestic demand.

5. Annexes I and II, https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2025/11/2025ReciprocalTariff.AgriculturalProducts.eo_rel-ANNEXES.pdf.



Entonces, la orden presidencial en comento sirve de reconocimiento para modificar de una manera adecuada el funcionamiento del comercio internacional, el cual a lo largo de décadas ha estado operando con la satisfacción que genera la oferta y la demanda de mercancías.

Por otra parte, el 8 y 9 de abril de 2025, mediante las Órdenes Ejecutivas 14259 y 14266, Donald Trump impuso incrementos arancelarios adicionales, como respuesta a las medidas arancelarias establecidas por China a partir de los incrementos arancelarios en contra de una gran cantidad de países, entre ellos China, anunciados por Trump el 2 de abril (Día de la Liberación) mediante orden 14257. Adicionalmente impuso un incremento adicional de 10% a las importaciones de productos chinos, mediante las Órdenes Ejecutivas 14298 y 14334 del 12 de mayo y 11 de agosto de 2025, respectivamente.

Posteriormente, el 30 de octubre de 2025, los presidentes Xi Jinping de China y Donald Trump se reunieron en Corea del Sur para abordar el conflicto comercial derivado de los incrementos arancelarios. El arreglo fue denominado *Kuala Lumpur Joint Arrangement*, a pesar de que dicha ciudad no se localiza en Corea, sino en Malasia. Entre los acuerdos están la suspensión de los aranceles recíprocos en contra de los productos chinos a partir de las 12:01 a.m. del 10 de noviembre de 2026 (sic).⁶ Lo cual permite ver: es un compromiso de aplicación para finales del presente año.



6. PRESIDENTIAL ACTIONS, "Modifying reciprocal tariffs rates consistent with the economic and trade arrangement between the United States and the People's Republic of China", Executive Orders, November 4, 2025, <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/11/modifying-reciprocal-tariff-rates-consistent-with-the-economic-and-trade-arrangement-between-the-united-states-and-the-peoples-republic-of-china/>.

Thus, the presidential order in question serves as a means to appropriately modify the functioning of international trade, which for decades has operated based on the balance of supply and demand for goods.

Furthermore, on April 8 and 9, 2025, through Executive Orders 14259 and 14266, Donald Trump imposed additional tariff increases in response to the tariff measures imposed by China following the tariff increases against a large number of countries, including China, announced by Trump on April 2 (Liberation Day) via Order 14257. He also imposed an additional 10% tariff on imports of Chinese goods through Executive Orders 14298 and 14334 on May 12 and August 11, 2025, respectively.

Subsequently, on October 30, 2025, Chinese President Xi Jinping and U.S. President Donald Trump met in South Korea to address the trade conflict stemming from the tariff increases. The agreement was named the Kuala Lumpur Joint Arrangement, even though that city is not located in Korea but in Malaysia. Among the agreements is the suspension of reciprocal tariffs on Chinese products effective at 12:01 a.m. on November 10, 2026 (sic).⁶ Lo cual permite ver: es un compromiso de aplicación para finales del presente año.

6. PRESIDENTIAL ACTIONS, "Modifying reciprocal tariffs rates consistent with the economic and trade arrangement between the United States and the People's Republic of China", Executive Orders, November 4, 2025, <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/11/modifying-reciprocal-tariff-rates-consistent-with-the-economic-and-trade-arrangement-between-the-united-states-and-the-peoples-republic-of-china/>.

Otros compromisos son el sentido de eliminar; i) los actuales controles en la exportación global de tierras raras y otros minerales críticos provenientes de China; ii) las represalias chinas en contra de los fabricantes estadounidenses de semiconductores y otras grandes empresas relacionadas con la cadena de suministro de semiconductores; iii) los aranceles a los productos agrícolas estadounidenses el 31 de diciembre de 2026 (sic). Asimismo, se comprometió a comprar productos agrícolas estadounidenses, entre ellos, soya, sorgo y madera en rollo.

El arreglo señala que los compromisos adquiridos permitirán reducir el déficit comercial de Estados Unidos, relanzará la economía estadounidense, facilitará el acceso a insumos y materiales necesarios para la defensa nacional, el sector energético y otros aspectos de la seguridad nacional; además fortalecerá la infraestructura agrícola y la manufactura industrial estadounidense.

Other commitments include the following: i) current controls on global exports of rare earths and other critical minerals from China; ii) Chinese retaliation against U.S. semiconductor manufacturers and other major companies involved in the semiconductor supply chain; iii) tariffs on U.S. agricultural products as of December 31, 2026 (sic). He also committed to purchasing U.S. agricultural products, including soybeans, sorghum, and roundwood.

The agreement states that the commitments made will reduce the U.S. trade deficit, revitalize the U.S. economy, facilitate access to inputs and materials necessary for national defense, the energy sector, and other aspects of national security; and strengthen U.S. agricultural infrastructure and industrial manufacturing.



La orden ejecutiva señala: si China no cumple con los compromisos previstos en el Acuerdo, la orden se modificará nuevamente para atender las condiciones y preocupaciones vertidas en la Orden Ejecutiva 14257 del 2 de abril de 2025. Llama la atención que, a diferencia de otras órdenes ejecutivas, la mencionada modificación con motivo del Acuerdo no hace referencia a algún anexo en el cual puedan observarse los productos sujetos a la reducción o eliminación arancelaria y se limita a señalar: su implementación está sujeta a la fracción arancelaria 9903.01.63 y la subdivisión (v) (xvii) (10) de la nota 2 al subcapítulo III del capítulo 99 de la Tarifa Armonizada de los Estados Unidos.⁷

Como parte de la orden ejecutiva, Estados Unidos continuará con las labores de monitoreo de las importaciones, de las condiciones de la emergencia nacional declarada en la Orden Ejecutiva 14257, el déficit comercial, la falta de reciprocidad en las relaciones comerciales entre los países y Estados Unidos, los aranceles y barreras comerciales impuestas por los países, así como las políticas económicas que deprimen los salarios estadounidenses, la solidez manufacturera nacional, la solidez de la base industrial de defensa y cualquier otro factor en afectación de Estados Unidos y merma la relación comercial bilateral.



7. Ídem.

The executive order states: if China fails to comply with the commitments set forth in the Agreement, the order will be amended again to address the conditions and concerns outlined in Executive Order 14257 of April 2, 2025. It is noteworthy that, unlike other executive orders, the aforementioned modification pursuant to the Agreement does not refer to any annex listing the products subject to tariff reduction or elimination and merely states: its implementation is subject to tariff item 9903.01.63 and subdivision (v) (xvii) (10) of Note 2 to Subchapter III of Chapter 99 of the United States Harmonized Tariff Schedule.⁷

As part of the executive order, the United States will continue to monitor imports, the conditions of the national emergency declared in Executive Order 14257, the trade deficit, the lack of reciprocity in trade relations between countries and the United States, tariffs and trade barriers imposed by countries, as well as economic policies that depress U.S. wages, the strength of the domestic manufacturing sector, the strength of the defense industrial base, and any other factor affecting the United States and undermining bilateral trade relations.

7. Ídem.

MES	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
Enero	9,901.3	41,639.2	-31,737.8
Febrero	10,461.6	31,635.4	-21,173.8
Marzo	11,458.2	29,383.7	-17,925.5
Abril	8,193.1	25,378.1	-17,185.0
Mayo	6,553.3	20,493.9	-13,940.5
Junio	9,443.6	18,948.7	-9,505.1
Julio	9,298.4	26,411.4	-17,113.0
Agosto	8,271.9	25,132.6	-16,860.7
Septiembre	8,380.2	23,414.7	-15,034.5
Octubre	8,950.5	23,887.20	-14,936.8
Noviembre	7,008.4	20,950.7	-13,942.3
Diciembre	8,387.9	21,104.3	-12,716.4
Total	106,308.4	308,379.7	-202,071.3

Fuente: US Census Bureau, <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c5700.html>

MONTH	EXPORTS	IMPORTS	BALANCE
January	9,901.3	41,639.2	-31,737.8
February	10,461.6	31,635.4	-21,173.8
March	11,458.2	29,383.7	-17,925.5
April	8,193.1	25,378.1	-17,185.0
May	6,553.3	20,493.9	-13,940.5
June	9,443.6	18,948.7	-9,505.1
July	9,298.4	26,411.4	-17,113.0
August	8,271.9	25,132.6	-16,860.7
September	8,380.2	23,414.7	-15,034.5
October	8,950.5	23,887.20	-14,936.8
November	7,008.4	20,950.7	-13,942.3
December	8,387.9	21,104.3	-12,716.4
Total	106,308.4	308,379.7	-202,071.3

Source: US Census Bureau, <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c5700.html>



Las cifras de julio, agosto y septiembre de 2025 con respecto a los montos observados en mayo y junio muestran una tendencia creciente, contraria a lo esperado en revertir la balanza comercial deficitaria con China. No obstante, si consideramos que la imposición de aranceles adicionales se realizó el 2 de abril de 2025, mayo y junio sí muestran un descenso con respecto a abril y, del mismo modo, si comparamos agosto y septiembre en relación con julio también observan una tendencia descendente, y se repite en el último trimestre del año. No está claro si la tendencia descendente se mantendrá o, ahora, con motivo del acuerdo alcanzado ente Estados Unidos y China en octubre de 2025, a pesar de que su aplicación tomará todavía algunos meses, sus efectos, positivos o negativos para los intereses estadounidenses, se observarán en el primer semestre de 2026.

En el caso de la relación entre Brasil y Estados Unidos, las conversaciones entre los presidentes de ambos países celebrada el 6 de octubre de 2025, así como de funcionarios de ambas naciones, derivaron en ajustes a la imposición de aranceles. Recordemos que el 30 de julio de 2025, se expidió la Orden Presidencial 14323, mediante la cual se impuso a Brasil un incremento arancelario *ad valorem* de 40% a determinados productos, entre los cuales se encuentran diversos productos agrícolas: carne de bovino, cocos, nueces, guayabas, papayas, plátanos, pimienta, paprika, canela, jengibre, cebada, chocolate, naranjas, así como diversos productos industriales, como los señalados en la *Executive Order 14346*.

The figures for July, August, and September 2025, compared to those observed in May and June, show an upward trend, contrary to expectations of reversing the trade deficit with China. However, considering that additional tariffs were imposed on April 2, 2025, May and June do show a decline compared to April, and similarly, when comparing August and September to July, a downward trend is also observed. It is unclear whether the downward trend will continue or, now, following the agreement reached between the United States and China in October 2025—even though its implementation will still take several months—its effects, whether positive or negative for U.S. interests, will be observed in the first half of 2026.

Regarding the relationship between Brazil and the United States, talks between the presidents of both countries held on October 6, 2025, as well as between officials from both nations, resulted in adjustments to tariff impositions. Recall that on July 30, 2025, Presidential Order 14323 was issued, imposing a 40% *ad valorem* tariff increase on Brazil for certain products, including various agricultural goods: beef, coconuts, nuts, guavas, papayas, bananas, pepper, paprika, cinnamon, ginger, barley, chocolate, oranges, as well as various industrial products, such as those listed in Executive Order 14346.



Ahora, en una versión modificada de la orden 14323 se eliminan los aranceles adicionales a los productos provenientes de Brasil, con vigencia a partir de las 12:01 a.m. del 13 de noviembre de 2025.⁸

Con lo expuesto en éste y los artículos publicados en ediciones anteriores de TLC Magazine México está claro: los aranceles recíprocos emitidos el 2 de abril de 2025 a más de 50 naciones, no promovió que todos ellos se sentaran a realizar negociaciones con Estados Unidos y, en todo caso, solo quienes negociaron su reducción o eliminación se verán beneficiados con ser proveedores favorecidos al contar con aranceles preferenciales, independientemente de mantener o no un tratado de libre comercio con Estados Unidos.

8. *PRESIDENTIAL ACTIONS, "Modifying the scope of tariffs on the Government of Brazil", Executive Orders, November 20, 2025, <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/11/modifying-the-scope-of-tariffs-on-the-government-of-brazil/>. Annexes I and II, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2025/11/2025NovemberBrazilTariff.ANNEXES.pdf>.*

Now, in an amended version of Executive Order 14323, the additional tariffs on products originating in Brazil are eliminated, effective as of 12:01 a.m. on November 13, 2025.⁸

Based on the information presented here and in articles published in previous issues of TLC Magazine Mexico, it is clear: the reciprocal tariffs imposed on April 2, 2025, on more than 50 nations did not encourage all of them to sit down and negotiate with the United States; in any case, only those who negotiated their reduction or elimination will benefit from being favored suppliers with preferential tariffs, regardless of whether or not they maintain a free trade agreement with the United States.

8. *PRESIDENTIAL ACTIONS, "Modifying the scope of tariffs on the Government of Brazil", Executive Orders, November 20, 2025, <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/11/modifying-the-scope-of-tariffs-on-the-government-of-brazil/>. Annexes I and II, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2025/11/2025NovemberBrazilTariff.ANNEXES.pdf>.*



También persiste la duda: si los arreglos o acuerdos suscritos por Estados Unidos con los referidos países, entre ellos, Brasil, Canadá, Corea, China, Filipinas, Gran Bretaña, Indonesia, Japón, México, Unión Europea y Vietnam, serán suficientes para revertir la balanza comercial estadounidense, ya que varios de los mencionados países se comprometieron a comprar mercancías estadounidenses. Lo cierto es, de acuerdo con la información disponible del *Census Bureau*, la balanza comercial estadounidense con respecto a todo el mundo asciende en 2025 a:



MES	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
Enero	164,862.1	317,226.6	-152,364.5
Febrero	167,575.3	288,193.9	-120,618.6
Marzo	191,411.0	342,726.7	-151,315.7
Abril	189,711.2	276,133.4	-86,422.2
Mayo	183,104.0	276,402.9	-93,298.9
Junio	180,127.0	265,517.9	-85,390.9
Julio	176,234.7	292,215.0	-115,980.3
Agosto	179,552.5	262,848.9	-83,296.4
Septiembre	185,627.0	275,643.3	-90,016.3
Octubre	203,606.78	274,928.6	-71,321.9
Noviembre	183,134.8	260,826.2	-77,691.4
Diciembre	178,999.3	282,197.0	-103,197.8
Total	2'185,183.5	3'415,694.7	-1,230,511.2

Fuente: US Census Bureau, <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c0015.html>.

Doubts also remain: whether the agreements signed by the United States with the aforementioned countries—including Brazil, Canada, South Korea, China, the Philippines, the United Kingdom, Indonesia, Japan, Mexico, the European Union, and Vietnam—will be sufficient to reverse the U.S. trade balance, given that several of these countries committed to purchasing U.S. goods. The fact is, according to data from the Census Bureau, the U.S. trade balance with the rest of the world will amount to in 2025:



MONTH	EXPORTS	IMPORTS	BALANCE
January	164,862.1	317,226.6	-152,364.5
February	167,575.3	288,193.9	-120,618.6
March	191,411.0	342,726.7	-151,315.7
April	189,711.2	276,133.4	-86,422.2
May	183,104.0	276,402.9	-93,298.9
June	180,127.0	265,517.9	-85,390.9
July	176,234.7	292,215.0	-115,980.3
August	179,552.5	262,848.9	-83,296.4
September	185,627.0	275,643.3	-90,016.3
October	203,606.78	274,928.6	-71,321.9
November	183,134.8	260,826.2	-77,691.4
December	178,999.3	282,197.0	-103,197.8
Total	2'185,183.5	3'415,694.7	-1,230,511.2

Source: US Census Bureau, <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c0015.html>.

Las cifras de julio y septiembre muestran un repunte del déficit comercial en comparación con el mes anterior. Si observamos únicamente julio y la diferencia tan significativa en comparación con mayo y junio, donde los incrementos arancelarios estaban plenamente en vigor, podría decirse: no tuvieron como efecto revertir la balanza comercial deficitaria, lo cual se confirma en el último trimestre de 2025. O, dicho de otro modo, si comparamos las cifras de 2024 con respecto a 2025, veremos que el impacto de los aranceles adicionales de Trump para revertir la balanza negativa ha sido mínimo.

MES	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES		SALDO	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Enero	160,165.5	164,862.1	253,692.7	317,226.6	-93,527.2	-152,364.5
Febrero	167,463.7	167,575.3	242,229.5	288,193.9	-74,765.8	-120,618.6
Marzo	179,369.7	191,411.0	259,086.6	342,726.7	-79,716.9	-151,315.7
Abril	171,150.4	189,711.2	270,974.2	276,133.4	-99,823.8	-86,422.2
Mayo	173,045.4	183,104.0	274,906.2	276,402.9	-101,860.8	-93,298.9
Junio	173,980.3	180,127.0	266,056.6	265,517.9	-92,076.3	-85,390.9
Julio	168,887.9	176,234.7	288,127.3	292,215.0	-119,239.5	-115,980.3
Agosto	180,149.8	179,552.5	277,306.3	262,848.9	-97,156.5	-83,296.4
Septiembre	171,336.2	185,627.0	285,963.2	275,643.3	-114,627.0	-90,016.3
Octubre	176,745.1	176,745.1	288,844.0	274,928.6	-112,098.9	-71,321.9
Noviembre	174,038.4	174,038.4	274,312.3	260,826.2	-100,273.9	-77,691.4
Diciembre	165,358.3	165,358.3	284,911.2	282,197.0	-119,552.9	-103,197.8
Total	2'061,690.8	2'061,690.8	3'266,410.2	3'415,694.7	-1'204,719.4	-1,230,511.2

Fuente: US Census Bureau, <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c0015.html>.

El crecimiento de las exportaciones estadounidenses no ha sido significativo y la reducción de las importaciones, a pesar de los aranceles recíprocos o adicionales, tampoco observa una marcada diferencia entre 2024 y 2025. En consecuencia, al menos durante 2025 (al momento de redactar este artículo) de haberse establecido los referidos aranceles, no permiten afirmar que hayan cumplido el propósito de revertir la balanza comercial deficitaria estadounidense. Situación similar a lo sucedido en el primer gobierno de Trump y por ese, entre otros motivos, se sustituyó el TLCAN por el TMEC (para revertir la balanza comercial deficitaria de Estados Unidos), donde la balanza favorable a México se mantuvo de 2018 a la fecha, con excepción del descenso registrado durante el año y medio del covid, cuyas afectaciones al comercio internacional fueron evidentes.



The figures for July and September show a rise in the trade deficit compared to the previous month. If we look only at July and the significant difference compared to May and June, when the tariff increases were fully in effect, one could say: they did not succeed in reversing the trade deficit. Or, to put it another way, if we compare the figures for 2024 with those for 2025, we will see that the impact of Trump’s additional tariffs on reversing the trade deficit has been minimal.

MONTH	EXPORTS		IMPORTS		BALANCE	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
January	160,165.5	164,862.1	253,692.7	317,226.6	-93,527.2	-152,364.5
February	167,463.7	167,575.3	242,229.5	288,193.9	-74,765.8	-120,618.6
March	179,369.7	191,411.0	259,086.6	342,726.7	-79,716.9	-151,315.7
April	171,150.4	189,711.2	270,974.2	276,133.4	-99,823.8	-86,422.2
May	173,045.4	183,104.0	274,906.2	276,402.9	-101,860.8	-93,298.9
June	173,980.3	180,127.0	266,056.6	265,517.9	-92,076.3	-85,390.9
July	168,887.9	176,234.7	288,127.3	292,215.0	-119,239.5	-115,980.3
August	180,149.8	179,552.5	277,306.3	262,848.9	-97,156.5	-83,296.4
September	171,336.2	185,627.0	285,963.2	275,643.3	-114,627.0	-90,016.3
October	176,745.1	203,606.78	288,844.0	274,928.6	-112,098.9	-71,321.9
November	174,038.4	183,134.8	274,312.3	260,826.2	-100,273.9	-77,691.4
December	165,358.3	178,999.3	284,911.2	282,197.0	-119,552.9	-103,197.8
Total	2'061,690.8	2'185,183.5	3'266,410.2	3'415,694.7	-1'204,719.4	-1,230,511.2

Source: US Census Bureau, <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c0015.html>.

Growth in U.S. exports has not been significant, and the decline in imports—despite reciprocal or additional tariffs—also shows no marked difference between 2024 and 2025. Consequently, at least eight months (at the time of writing this article) after the aforementioned tariffs were established, it cannot be said that they have fulfilled the purpose of reversing the U.S. trade deficit. This situation is similar to what occurred during Trump’s first administration, and for that reason, among others, NAFTA was replaced by the USMCA (to reverse the U.S. trade deficit), where the trade balance has remained in Mexico’s favor from 2018 to the present, with the exception of the decline recorded during the year and a half of the COVID-19 pandemic, whose impacts on international trade were evident.



En suma, sigue en duda si las políticas comerciales agresivas establecidas por Donald Trump sean suficientes para alcanzar la meta de revertir la balanza comercial deficitaria de Estados Unidos. Por otro lado, los aranceles adicionales o recíprocos de dicho país han sido presión suficiente para que una decena de naciones establezcan de manera cuasi formal nuevos acuerdos comerciales, en sustitución de los tratados de libre comercio, para realizar inversiones en los Estados Unidos y para comprar productos agrícolas e industriales fabricados por estadounidenses, violentando así los compromisos anteriormente suscritos en los tratados de libre comercio, por ejemplo, el T-MEC.

También está claro: la justificación de la seguridad nacional estadounidense se ha incorporado a la agenda comercial, de manera justificada o no, dependiendo de si la opinión es de Estados Unidos o de alguno de sus socios comerciales; y los límites o alcances de esa agenda comercial, según la visión de Donald Trump, involucra temas políticos, de salud pública, de suministro de agua,⁹ de defensa y de liderazgo que dicho país espera conservar durante el Siglo XXI, a pesar del despunte de China en temas de comercio internacional, tecnología, reservas financieras, etc.

Los cambios no han terminado, al gobierno de Trump le quedan todavía tres años y los desenlaces de diversos temas ponen en vilo los planes y programas de gobiernos y de empresas. Como en el caso de México, donde la revisión (renegociación) del T-MEC en lugar de realizarse a mediados de 2026, comenzó con el gobierno de Trump a principios de 2025.



9. Recordemos, a finales de 2025, ante la fuerte presión estadounidense y la amenaza de imponer a México aranceles adicionales por la falta de cumplimiento por parte de México del suministro de agua, de conformidad con el Tratado de Aguas suscrito en 1944, se realizaron importantes reuniones para llegar a un acuerdo con el suministro de agua a Estados Unidos. AFP, "Trump condiciona: agua o aranceles", *Excélsior*, martes 9 de diciembre de 2025, sección nacional, p. 10.

In short, it remains unclear whether the aggressive trade policies established by Donald Trump will be sufficient to achieve the goal of reversing the U.S. trade deficit. On the other hand, the additional or reciprocal tariffs imposed by the United States have exerted sufficient pressure for a dozen nations to establish quasi-formal new trade agreements—replacing free trade agreements—to invest in the United States and purchase agricultural and industrial products manufactured by Americans, thereby violating the commitments previously undertaken in free trade agreements, such as the USMCA.

It is also clear that the justification of U.S. national security has been incorporated into the trade agenda—whether justifiably or not, depending on whether the perspective is that of the United States or one of its trading partners; and the limits or scope of that trade agenda, according to Donald Trump's vision, involves political, public health, water supply,⁹ defense, and leadership issues that the United States hopes to maintain throughout the 21st century, despite China's rise in international trade, technology, financial reserves, and other areas.

The changes are not over yet; the Trump administration still has three years left, and the outcomes of various issues are keeping government and corporate plans and programs on edge. This is the case in Mexico, where the review (renegotiation) of the USMCA—which was originally scheduled for mid-2026—began under the Trump administration in early 2025.

9. Let us recall that in late 2025, in the face of intense U.S. pressure and the threat of imposing additional tariffs on Mexico due to Mexico's failure to comply with water supply obligations under the Water Treaty signed in 1944, key meetings were held to reach an agreement on water supplies to the United States. AFP, "Trump Sets Condition: Water or Tariffs," *Excélsior*, Tuesday, December 9, 2025, national section, p. 10.

Costos logísticos en México: transporte, nodos y fricción operativa en 2026

Logistics Costs in Mexico:
Transportation, Hubs, and Operational Friction in 2026

Dr. Luis Javier Cendejas Meneses



Dr. Luis Javier Cendejas Meneses

Estratega mexicano en comercio internacional, logística, relaciones institucionales y negociación empresarial, con más de dos décadas de experiencia liderando proyectos de alto impacto en cadenas de suministro, aduanas, integración comercial y desarrollo de negocios a nivel nacional e internacional.

Actualmente se desempeña como CMO & CSO de DICEX y CEO de Latitudex, encabezando estrategias de crecimiento comercial, posicionamiento institucional, desarrollo de negocios y vinculación estratégica en sectores relacionados con logística, comercio exterior y supply chain.

Es Presidente de COMCE Noreste, miembro del Comité Ejecutivo Nacional y Consejero de Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE), participando activamente en iniciativas enfocadas en competitividad, nearshoring, facilitación comercial, infraestructura logística y fortalecimiento de la relación económica de México con el mundo.

Asimismo, forma parte de importantes organismos empresariales e institucionales como Consejero de CAINTRA Nuevo León, CANACO Monterrey, CINTERMEX e Invest Monterrey, impulsando proyectos relacionados con inversión, desarrollo económico, innovación y fortalecimiento empresarial.

A lo largo de su trayectoria ha encabezado más de 4,000 reuniones estratégicas con empresas, proveedores, asociaciones, cámaras empresariales, organismos internacionales, embajadas, consulados, universidades y autoridades gubernamentales, consolidándose como un referente en negociación comercial e institucional.

Cuenta con amplia experiencia en negociación de contratos, compras estratégicas nacionales e internacionales, desarrollo de proveedores, inteligencia de mercado y construcción de alianzas sostenibles de largo plazo. Su capacidad para integrar visión estratégica, disciplina operativa y principios éticos le ha permitido desarrollar soluciones innovadoras y rentables para organizaciones vinculadas al comercio global.

Es Doctor (PhD) en Logística y Dirección de Cadenas de Suministro, Maestro en Administración y Alta Dirección, y Licenciado en Comercio Internacional con mención honorífica. Además, se desempeña como escritor, catedrático, conferencista y asesor técnico en temas relacionados con logística, comercio exterior, sostenibilidad, regulación aduanera y transformación de cadenas de suministro.

También participa activamente en iniciativas sociales y humanitarias como Patrono de Casa Mi Ángel y miembro de Rotary International, promoviendo proyectos de impacto social, liderazgo ético y desarrollo comunitario.

Su misión profesional se centra en construir un México más competitivo, eficiente, ético y conectado con el mundo, mediante la integración entre industria, gobierno, academia y sociedad.

Mexican strategist specializing in international trade, logistics, institutional relations, and business negotiation, with over two decades of experience leading high-impact projects in supply chains, customs, trade integration, and business development at both the national and international levels.

He currently serves as CMO & CSO of DICEX and CEO of Latitudex, spearheading strategies for commercial growth, institutional positioning, business development, and strategic partnerships in sectors related to logistics, foreign trade, and the supply chain.

He is President of COMCE Noreste, a member of the National Executive Committee, and a Board Member of the Mexican Business Council for Foreign Trade, Investment, and Technology (COMCE), actively participating in initiatives focused on competitiveness, nearshoring, trade facilitation, logistics infrastructure, and strengthening Mexico's economic relations with the world.

He is also a member of important business and institutional organizations, serving as a Board Member of CAINTRA Nuevo León, CANACO Monterrey, CINTERMEX, and Invest Monterrey, where he promotes projects related to investment, economic development, innovation, and business strengthening.

Throughout his career, he has led more than 4,000 strategic meetings with companies, suppliers, associations, business chambers, international organizations, embassies, consulates, universities, and government authorities, establishing himself as a leader in commercial and institutional negotiation.

He has extensive experience in contract negotiation, national and international strategic procurement, supplier development, market intelligence, and building sustainable long-term partnerships. His ability to integrate strategic vision, operational discipline, and ethical principles has enabled him to develop innovative and profitable solutions for organizations involved in global trade.

He holds a PhD in Logistics and Supply Chain Management, a Master's in Administration and Executive Management, and a Bachelor's in International Trade with honors. Additionally, he serves as a writer, professor, speaker, and technical advisor on topics related to logistics, foreign trade, sustainability, customs regulation, and supply chain transformation.

He also actively participates in social and humanitarian initiatives as a Trustee of Casa Mi Ángel and a member of Rotary International, promoting projects focused on social impact, ethical leadership, and community development. His professional mission centers on building a Mexico that is more competitive, efficient, ethical, and connected to the world through the integration of industry, government, academia, and society.





En México, la logística ha dejado de ser vista solo como un tema operativo para convertirse en una variable clave de competitividad dentro de las empresas. Cada minuto adicional en carretera, cada espera en un andén y cada retraso documental que inmoviliza un embarque se traduce en costos que se acumulan a lo largo de toda la cadena. En 2026, el reto no es únicamente cuánto cuesta transportar, sino cuánto cuesta cumplir y mantener el flujo en un sistema donde la variabilidad, que incluye tiempos de tránsito, disponibilidad de capacidad y procesos de liberación, eleva el costo total de servir al cliente.

In Mexico, logistics is no longer viewed merely as an operational matter but has become a key factor in corporate competitiveness. Every extra minute on the road, every wait at a loading dock, and every paperwork delay that holds up a shipment translates into costs that accumulate throughout the entire supply chain. In 2026, the challenge is not only how much it costs to transport goods, but also how much it costs to meet and maintain the flow in a system where variability, including transit times, capacity availability, and clearance processes, drives up the total cost of serving the customer.



Contexto

El costo logístico de un país y de una empresa no se determina únicamente por una tarifa de flete. En la práctica, es el costo total de mover y entregar productos desde el origen hasta el destino, incluyendo lo que sucede entre el tránsito y lo que sucede dentro de los patios, almacenes, recintos o terminales. En México, este costo está fuertemente influido por el peso del transporte terrestre y su dependencia del combustible, por la operación diaria de maniobras y almacenaje, por la fricción asociada a aduanas y despacho cuando ocurren imprevistos, y por el gasto administrativo que crece cuando la operación requiere correcciones. En este artículo se describe la situación actual de estos rubros con datos nacionales e internacionales y cifras de mercado vigentes.

Estructura del costo logístico: costo directo y costo por fricción

El costo logístico en México se entiende mejor si se divide en dos partes. La primera es el costo directo: lo que se paga de forma visible por mover y operar, como fletes, diésel, peajes, maniobras, almacenaje y servicios operativos. La segunda es el costo por fricción: lo que se paga cuando el sistema no es fluido, como demoras, esperas, cambios de cita, estancias extra en nodos, incidencias documentales, devoluciones y el aumento del trabajo administrativo para destrabar problemas. Esta segunda parte es la que suele explicar por qué dos empresas con tarifas parecidas terminan con costos totales muy distintos: no es solo el precio, es el tiempo perdido y las veces que la operación se sale del plan.



Background

The logistics costs for a country and a company are not determined solely by a freight rate. In practice, they represent the total cost of moving and delivering products from origin to destination, including activities during transit and those taking place within yards, warehouses, facilities, or terminals. In Mexico, this cost is heavily influenced by the weight of ground transportation and its dependence on fuel, by daily handling and storage operations, by the friction associated with customs and clearance when unforeseen events occur, and by administrative expenses that increase when operations require corrections. This article describes the current situation regarding these areas using national and international data and current market figures.

Logistics cost structure: direct costs and friction costs

Logistics costs in Mexico are best understood when broken down into two parts. The first is the direct cost: the visible expenses incurred for transportation and operations, such as freight, diesel, tolls, handling, storage, and operational services. The second is friction costs: what is paid when the system is not running smoothly, such as delays, waiting times, rescheduled appointments, extra time spent at hubs, document-related issues, returns, and the increased administrative work required to resolve problems. This second part is what usually explains why two companies with similar rates end up with very different total costs: it's not just the price, it's the time lost and the times the operation goes off track.



Los reportes sobre logística especializada refuerzan esta idea: en México, la mayor parte del costo operativo se concentra en el transporte nacional. Por eso, la eficiencia en los traslados es clave. Además, estamos viendo un auge en servicios externos que se encargan de gestionar las rutas, contratar proveedores y monitorear la carga. Estas soluciones son cada vez más valoradas, pues permiten a las empresas simplificar sus operaciones, mejorar la visibilidad de sus envíos y gestionar con agilidad cualquier excepción o retraso.

Transporte y tiempos de tránsito: el costo se multiplica con la demora

Cuando un camión deja de ser productivo, el costo por transporte terrestre se encarece. Entre más tiempo pasa detenido en tráfico, accesos, patios o andenes, completa menos viajes, baja la rotación de unidades y se requiere más capacidad para mover el mismo volumen. Esto se agrava en corredores industriales y rutas hacia frontera y puertos, donde la congestión y la variación de tiempos suelen ser mayores y donde se trabaja con ventanas de entrega más estrictas.

Este problema puede medirse a nivel país. El Instituto Mexicano del Transporte (IMT) publicó un análisis sobre el costo económico de las demoras del autotransporte en ejes troncales en 2024, y en la discusión técnica del sector se cita de forma recurrente una cifra cercana a 169 mil millones de pesos anuales asociada a estas demoras. Este dato es indicador de una realidad: muestra que el tiempo perdido no es un detalle, es un costo económico relevante. Además, explica por qué el costo logístico puede aumentar, aunque la tarifa del flete no cambie tanto: el sistema se vuelve menos eficiente y produce menos entregas por hora operada.



Reports on specialized logistics reinforce this idea: in Mexico, most of the operating cost is concentrated in domestic transport. That's why efficiency in shipments is key. Additionally, we are seeing a boom in third-party services that handle route management, contractor selection, and cargo monitoring. These solutions are increasingly valued, as they allow companies to streamline their operations, improve shipment visibility, and nimbly manage any exceptions or delays.

Transportation and transit times: delays drive up costs

When a truck is no longer productive, the cost of ground transportation increases. The longer it spends stuck in traffic, at access points, in yards, or at loading docks, the fewer trips it completes, the lower the turnover of units, and the more capacity is required to move the same volume. This is exacerbated in industrial corridors and routes to the border and ports, where congestion and time variations are typically greater and where delivery windows are stricter.

This problem can be measured at the national level. The Mexican Institute of Transportation (IMT) published an analysis on the economic cost of motor transport delays on major arteries in 2024, and in technical discussions within the sector, a figure of approximately 169 billion pesos annually associated with these delays is frequently cited. This data points to a reality: it shows that lost time is not a minor detail; it is a significant economic cost. Furthermore, it explains why logistics costs can rise even if freight rates do not change significantly: the system becomes less efficient and produces fewer deliveries per hour of operation.



El impacto de una demora rara vez se limita a la carretera; su efecto se expande por toda la cadena de suministro. La variabilidad en el tránsito obliga a las empresas a mantener inventarios de seguridad que inmovilizan capital, saturan los almacenes con mayores gastos operativos y generan urgencias que disparan el pago de fletes. Entre 2025 y 2026, gran parte del sobre costo logístico se explica por este efecto dominó: cualquier retraso en un punto dispara gastos en otros, elevando el costo total de servicio incluso cuando las tarifas negociadas parecen competitivas sobre el papel.

The impact of a delay is rarely limited to the road; its effects ripple throughout the entire supply chain. Variability in transit times forces companies to maintain safety stock, which ties up capital, clogs warehouses, increases operating costs, and creates urgent situations that drive up freight rates. Between 2025 and 2026, much of the logistics cost overrun can be attributed to this domino effect: any delay at one point triggers expenses elsewhere, raising the total cost of service even when negotiated rates appear competitive on paper.



Combustible: sensibilidad alta y efecto doble sobre el costo total

El diésel es el determinante más sensible del costo de transporte, pero su peso real no depende solo del precio del combustible, sino de su volatilidad y cómo amplifica la ineficiencia operativa. En rutas con demoras, el diésel se consume tanto en tránsito como en tiempos muertos durante esperas y maniobras, lo que eleva drásticamente el costo real por entrega. Así, incluso ante precios estables, una operación con baja productividad se encarece inevitablemente, ya que genera menos entregas por cada hora de motor encendido.

En un análisis técnico, el combustible se entiende con dos ideas sencillas. La primera es que su variación mueve presupuestos completos: cambios relativamente pequeños por litro se multiplican por grandes volúmenes y recorridos. La segunda es que el diésel interactúa con la eficiencia del sistema: la misma tarifa por kilómetro puede resultar cara si la unidad pasa más horas detenida. Por ello, en la actualidad, el combustible actúa como un multiplicador del costo de la variabilidad; cuando el tránsito se vuelve menos confiable, el costo energético se vuelve más pesado, aun si el precio del diésel no experimenta un alza drástica.

Fuel: high sensitivity and a twofold impact on total cost

Diesel is the most significant factor affecting transportation costs, but its actual impact depends not only on the price of fuel, but also on its volatility and how it amplifies operational inefficiencies. On routes with delays, diesel is consumed both while in transit and during downtime spent waiting and maneuvering, which drastically increases the actual cost per delivery. Thus, even with stable prices, a low-productivity operation inevitably becomes more expensive, as it generates fewer deliveries per hour the engine is running.

In a technical analysis, fuel is understood through two simple concepts. The first is that its price fluctuations affect entire budgets: relatively small changes per liter are multiplied by large volumes and distances traveled. The second is that diesel interacts with system efficiency: the same rate per kilometer can become expensive if the vehicle spends more hours idling. Therefore, today, fuel acts as a multiplier of variable costs; when traffic becomes less reliable, energy costs become a heavier burden, even if the price of diesel does not experience a drastic increase.



Aduanas y despacho aduanal: el costo de los imprevistos

El costo aduanal rara vez se limita al pago del servicio de despacho. El impacto financiero real aparece cuando el proceso se traba: cualquier error documental o retención imprevista obliga a pagar estancias adicionales, maniobras y penalizaciones por no cumplir con los tiempos de entrega. Además, se suma el costo del tiempo administrativo invertido en resolver cada incidente. Es aquí donde el presupuesto se descontrola: un solo error operativo dispara múltiples gastos simultáneos, haciendo que el costo final del embarque sea mucho mayor de lo que originalmente se calculó, sin importar que la tarifa del flete sea competitiva.

En la práctica, un día adicional para liberar un embarque no solo suma almacenaje; suma costo de equipo parado, costo de planeación y costo de oportunidad por no tener inventario disponible. El costo aduanal, por tanto, debe leerse como costo directo más el costo indirecto de la demora y las maniobras asociadas a imprevistos. Este mismo mecanismo explica por qué la inversión en expertis documental y coordinación suele ser una palanca relevante para contener costos logísticos en operaciones transfronterizas.



Customs and customs clearance: the cost of unforeseen circumstances

Customs costs are rarely limited to the payment for customs clearance services. The real financial impact becomes apparent when the process hits a snag: any documentation error or unexpected hold results in additional storage fees, handling charges, and penalties for failing to meet delivery deadlines. On top of that, there is the cost of the administrative time spent resolving each incident. This is where the budget spirals out of control: a single operational error triggers multiple simultaneous expenses, causing the final cost of the shipment to be much higher than originally calculated, regardless of whether the freight rate is competitive.

In practice, an additional day to clear a shipment not only adds storage costs; it also adds the cost of idle equipment, planning costs, and opportunity costs due to unavailable inventory. Customs costs, therefore, should be viewed as direct costs plus the indirect costs of delays and the maneuvers associated with unforeseen events. This same mechanism explains why investing in document expertise and coordination is often a key lever for containing logistics costs in cross-border operations.



Maniobras, almacenaje, cargas y descargas: el costo que se acumula

Una parte relevante del costo logístico se define en los nodos: recibir, mover, almacenar, preparar y despachar pedidos. Maniobras, cargas y descargas, movimientos internos, preparación de pedidos y devoluciones son actividades que ocurren todos los días y cuyo costo se acumula hasta volverse estructural. A diferencia del flete, que suele verse como una factura grande, la operación de almacén se encarece por repetición: cada reetiquetado, movimiento extra, devolución o reprogramación suma manipulaciones innecesarias a la unidad entregada, inflando silenciosamente el costo total de servir.



Este componente de costo se deteriora rápidamente cuando el flujo pierde estabilidad. Si los embarques llegan fuera de secuencia, la demanda presenta picos irregulares o el transporte falla en su confiabilidad, el almacén absorbe esa variabilidad mediante horas extra, mayor uso de espacio y personal adicional. El resultado no es solo un aumento en el gasto operativo: es una operación menos predecible que nos obliga a recurrir constantemente a urgencias e inventarios de respaldo, elevando de forma acumulativa el costo total de servir.

Handling, storage, loading, and unloading: the mounting costs

A significant portion of logistics costs is determined by the key stages: receiving, moving, storing, picking, and shipping orders. Handling, loading and unloading, internal movements, order fulfillment, and returns are activities that occur every day, and their costs accumulate until they become a structural expense. Unlike freight, which is often seen as a single large bill, warehouse operations become more expensive through repetition: every relabeling, extra movement, return, or rescheduling adds unnecessary handling to the delivered unit, silently inflating the total cost of service.

This cost component deteriorates rapidly when the flow becomes unstable. If shipments arrive out of sequence, demand experiences irregular spikes, or transportation fails to deliver reliably, the warehouse absorbs that variability through overtime, increased space usage, and additional staff. The result is not just an increase in operating expenses: it is a less predictable operation that forces us to constantly resort to rush orders and backup inventory, cumulatively raising the total cost of service.



Trámites administrativos: el costo invisible que crece con la complejidad

Antes de revisar cifras, es necesario considerar un factor que muchas organizaciones suelen pasar por alto: la carga de trabajo administrativo. Coordinar operaciones, validar documentos, conciliar cargos, auditar facturas y gestionar aclaraciones consume tiempo y recursos valiosos. Cuando la operación enfrenta constantes imprevistos, esta carga administrativa crece, elevando el costo por embarque, aunque el volumen físico se mantenga estable. Este trabajo se convierte en un elemento crucial que intenta sostener un sistema inestable; cada vez que se pierde fluidez en el tránsito, aduanas o nodos, se disparan las llamadas, los correos y las reprogramaciones necesarias para corregir el rumbo.

La evolución del mercado confirma que este componente administrativo tiene un peso económico determinante. El crecimiento de los servicios de gestión de transporte es consistente con la alta demanda de planeación, visibilidad y auditoría de cargos. Dicho de forma sencilla: parte del gasto logístico ya no se destina únicamente a mover mercancía, sino a evitar que los costos por errores e incidencias se acumulen, y a mantener la operación estable frente a cambios de última hora o interrupciones inesperadas.



Administrative procedures: the hidden cost that rises with complexity

Before reviewing the numbers, it is important to consider a factor that many organizations often overlook: the administrative workload. Coordinating operations, validating documents, reconciling charges, auditing invoices, and managing clarifications consumes valuable time and resources. When operations face constant unforeseen issues, this administrative burden grows, driving up the cost per shipment, even if the physical volume remains stable. This work becomes a crucial element in trying to sustain an unstable system; every time there is a disruption in transit, customs, or hubs, the number of calls, emails, and reschedulings needed to correct the course skyrockets. Market trends confirm that this administrative component carries significant economic weight. The growth of transportation management services aligns with the high demand for planning, visibility, and cost auditing. Simply put: part of the logistics budget is no longer spent solely on moving goods, but on preventing costs from errors and incidents from piling up, and on keeping operations stable in the face of last-minute changes or unexpected disruptions.



Costos dentro de las empresas: evidencia nacional en porcentaje de ventas

Con ese contexto, es más fácil interpretar los indicadores financieros que reportan las empresas. Una forma sencilla y comparable de observar los costos logísticos es expresarlos como porcentaje de las ventas, ya que esto permite comparar empresas de distinto tamaño con un mismo lenguaje financiero. En México existe una referencia nacional útil: el 3er Estudio Nacional de Indicadores Logísticos publicado en 2025, que reunió información de 130 empresas y analizó resultados de 2022 a 2024. En este estudio, el costo logístico total se entiende como conjunto de costos relacionados a transporte, distribución y servicio.


El hallazgo central es que los costos logísticos totales cambian de forma importante entre industrias y que, al enfocarse únicamente en los promedios, se aprecia con claridad cuánto “pesa” la logística dentro de las ventas. En el periodo 2024 del estudio, el costo logístico total como porcentaje de las ventas totales es más alto en Construcción, con un promedio de 31 por ciento, y en Alimentos, con 27 por ciento. En un nivel intermedio se encuentran Retail, con 14 por ciento, y tanto Automotriz como Manufactura, con 13 por ciento cada una. Después aparece Servicios Logísticos, con 12 por ciento. El promedio más bajo corresponde al sector Salud y Farmacéuticas, con 8 por ciento. Esta lectura por promedios permite comparar el peso típico del costo logístico entre sectores sin apoyarse en casos extremos, y confirma que no existe un valor único para todas las operaciones: el costo depende del tipo de producto, la complejidad de entrega, la estructura de la red y la estabilidad del flujo en cada industria.



Internal costs: national data as a percentage of sales

In this context, it is easier to interpret the financial indicators reported by companies. A simple and comparable way to analyze logistics costs is to express them as a percentage of sales, as this allows companies of different sizes to be compared using a common financial framework. In Mexico, there is a useful national benchmark: the 3rd National Study of Logistics Indicators published in 2025, which gathered data from 130 companies and analyzed results from 2022 to 2024. In this study, total logistics costs are defined as the sum of costs related to transportation, distribution, and services.

The key finding is that total logistics costs vary significantly across industries and that, by focusing solely on averages, it becomes clear how much logistics “weighs” within sales. In the 2024 period of the study, total logistics costs as a percentage of total sales are highest in Construction, with an average of 31 percent, and in Food, with 27 percent. In the middle range are Retail, at 14 percent, and both Automotive and Manufacturing, at 13 percent each. Next comes Logistics Services, at 12 percent. The lowest average is in the Healthcare and Pharmaceuticals sector, at 8 percent. This analysis of averages allows for a comparison of the typical weight of logistics costs across sectors without relying on outliers, and confirms that there is no single value applicable to all operations: the cost depends on the type of product, the complexity of delivery, the network structure, and the stability of the flow within each industry.



Con el fin de comparar industrias, el 3er Estudio Nacional de Indicadores Logísticos presenta para 2024 los costos de transporte, distribución y el costo logístico total como porcentaje de las ventas, con mínimos, promedios y máximos por sector. La Tabla 1 resume estos datos y muestra diferencias claras entre industrias. En la lectura por promedios, destacan Construcción y Alimentos como los sectores con mayor carga logística relativa.

To facilitate comparisons across industries, the 3rd National Study of Logistics Indicators presents, for 2024, transportation and distribution costs as well as total logistics costs as a percentage of sales, including minimum, average, and maximum values by sector. Table 1 summarizes this data and highlights clear differences between industries. When examining the averages, Construction and Food stand out as the sectors with the highest relative logistics costs.



Tabla 1. Costos de transporte, distribución y costo logístico total como porcentaje de las ventas totales por industria. Periodo 2024.

Industria	Costo de transporte como % de las ventas totales			Costo de distribución como % de las ventas totales			Costo logístico total como % de las ventas totales		
	Mín.	Prom.	Máx.	Mín.	Prom.	Máx.	Mín.	Prom.	Máx.
Serv. Logísticos	1%	6%	26%	2%	10%	239%	1%	12%	45%
Automotriz	3%	6%	9%	5%	9%	15%	8%	13%	25%
Manufactura	2%	7%	15%	2%	9%	18%	4%	13%	24%
Alimentos	3%	10%	21%	5%	18%	47%	6%	27%	70%
Construcción	1%	11%	25%	3%	19%	48%	4%	31%	80%
Salud / Farmacéuticas	1%	3%	8%	2%	5%	11%	3%	8%	23%
Retail	1%	7%	20%	2%	12%	28%	3%	14%	28%

Fuente: #SoyLogístico Asociación, LDM y EGADE Business School, 3er Estudio Nacional de Indicadores Logísticos, diciembre 2025 (datos 2022–2024).

Table 1. Transportation and distribution costs and total logistics costs as a percentage of total sales by industry. 2024 period.

Industry	Shipping costs as a percentage of total sales			Distribution costs as a percentage of total sales			Total logistics costs as a percentage of total sales		
	Mín.	Prom.	Máx.	Mín.	Prom.	Máx.	Mín.	Prom.	Máx.
Logistics Services	1%	6%	26%	2%	10%	239%	1%	12%	45%
Automotives	3%	6%	9%	5%	9%	15%	8%	13%	25%
Manufacturing	2%	7%	15%	2%	9%	18%	4%	13%	24%
Food	3%	10%	21%	5%	18%	47%	6%	27%	70%
Construction	1%	11%	25%	3%	19%	48%	4%	31%	80%
Health / Pharmaceutical companies	1%	3%	8%	2%	5%	11%	3%	8%	23%
Retail	1%	7%	20%	2%	12%	28%	3%	14%	28%

Source: #SoyLogístico Association, LDM, and EGADE Business School, 3rd National Study of Logistics Indicators, December 2025 (data from 2022–2024).



Comparativos internacionales: ranking de costo y ranking de competitividad

Para comparar a México con otros países en términos de costo logístico, se utiliza con frecuencia una métrica macro: el costo logístico nacional como porcentaje del PIB, porque suele integrar transporte, almacenamiento, inventarios y costos administrativos. Sin embargo, es importante reconocer una limitación para comparar los distintos países en este rubro; las metodologías varían por país y no existe un reporte global único con el mismo criterio para todos. Por ello, el comparativo a continuación se usa como referencia de magnitud y competitividad, no como una medición perfectamente uniforme.

International comparisons: cost rankings and competitiveness rankings

To compare Mexico with other countries in terms of logistics costs, a macro-level metric is frequently used: national logistics costs as a percentage of GDP, because this metric typically includes transportation, warehousing, inventory, and administrative costs. However, it is important to acknowledge a limitation when comparing different countries in this area; methodologies vary by country, and there is no single global report using the same criteria for all. Therefore, the comparison below is used as a reference for scale and competitiveness, not as a perfectly uniform measurement.



Tabla 2. Comparativo internacional de costo logístico nacional como porcentaje del PIB año 2025

País	Costo logístico nacional como porcentaje del PIB	Año del Dato	Fuente
Estados Unidos	8.8%	2025	State of logistics report – Council of Supply Chain Management Professionals
México	13.7%	2025	Instituto Mexicano de Transporte
China	13.9%	2025	La Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma (NDRC) de China
Colombia	14.0%	2025	Departamento Nacional de Planeación Colombiano
Brasil	15.5%	2025	Asociación Brasileña de Operadores Logísticos

Nota. Fuentes por país: Estados Unidos, State of Logistics Report 2025; China, NDRC citada en reporte oficial (febrero 2026); México, estimación sectorial atribuida al IMT en publicaciones del sector; Colombia, DNP Encuesta Nacional Logística ENL 2025; Brasil, ILOS estudio anual 2026. Las metodologías varían por país; los datos se presentan como indicador macro de competitividad logística.

Table 2. International Comparison of Domestic Logistics Costs as a Percentage of GDP in 2025

Country	Domestic logistics costs as a percentage of GDP	Year of data	Source
United States	8.8%	2025	State of logistics report – Council of Supply Chain Management Professionals
Mexico	13.7%	2025	Mexican Institute of Transportation
China	13.9%	2025	China's National Development and Reform Commission (NDRC)
Colombia	14.0%	2025	Colombian National Planning Department
Brazil	15.5%	2025	Brazilian Association of Logistics Operators

Note. Sources by country: United States, State of Logistics Report 2025; China, NDRC cited in an official report (February 2026); Mexico, industry estimate attributed to the IMT in industry publications; Colombia, DNP National Logistics Survey (ENL) 2025; Brazil, ILOS annual study 2026. Methodologies vary by country; data is presented as a macro indicator of logistics competitiveness.



Como complemento para comparar a México con otros mercados emergentes, el Agility Emerging Markets Logistics Index 2026 funciona como un indicador de competitividad logística: clasifica 50 economías emergentes con base en tres factores que son relevantes para el costo logístico real, la fortaleza logística doméstica e internacional, el entorno de negocios y la preparación digital. En la edición 2026, México se ubica en la posición 8 de 50, lo que lo coloca dentro del grupo superior de mercados emergentes para operar cadenas de suministro y atraer inversión logística.

Aunque el índice no mide el costo de forma directa, su lectura complementa el análisis de este artículo al ubicar a México como un mercado logístico relevante dentro del grupo de economías emergentes. En ese contexto, el nivel de competitividad que refleja el ranking se conecta con los mismos factores que explican la presión de costos descrita a lo largo del texto: tiempos muertos, saturación de nodos, variabilidad del tránsito y carga administrativa asociada al cumplimiento y a las incidencias operativas.

To complement the comparison of Mexico with other emerging markets, the Agility Emerging Markets Logistics Index 2026 serves as a logistics competitiveness indicator: it ranks 50 emerging economies based on three factors relevant to actual logistics costs, domestic and international logistics strength, the business environment, and digital readiness. In the 2026 edition, Mexico ranks 8th out of 50, placing it among the top group of emerging markets for operating supply chains and attracting logistics investment.

Although the index does not measure costs directly, its findings complement the analysis in this article by identifying Mexico as a key logistics market among emerging economies. In this context, the level of competitiveness reflected in the ranking is linked to the same factors that explain the cost pressures described throughout the text: downtime, node congestion, traffic variability, and the administrative burden associated with compliance and operational incidents.



Síntesis y Conclusión

En 2026, los costos logísticos en México se explican por una estructura donde el transporte terrestre domina, pero donde el costo total se define por la fricción: demoras, variabilidad, esperas, incidencias documentales, costos en nodos y carga administrativa. La evidencia técnica sobre el costo económico de las demoras confirma que la improductividad del tránsito es un factor relevante, y la evidencia nacional muestra que el costo logístico total como porcentaje de ventas varía de forma marcada entre industrias, lo que refleja diferencias en complejidad de entrega, estructura de red y estabilidad operativa.



En este contexto, bajar el costo logístico no se trata solo de negociar mejores tarifas. También requiere reducir la variación en los tiempos y los problemas que interrumpen el flujo. Cuando la operación es más estable, se necesitan menos inventarios de seguridad, hay menos envíos urgentes, se reducen estancias extra en nodos y baja la carga de trabajo administrativo, por lo que el costo total se vuelve más controlable. Los comparativos internacionales dejan dos ideas claras: México es un país relevante para la logística dentro de los mercados emergentes, como muestra su posición en el Agility Index 2026, pero su costo logístico como porcentaje del PIB sigue siendo más alto que el de economías con redes más maduras. Si se disminuyen tiempos muertos, se mejora la confiabilidad del tránsito, se hacen más eficientes los nodos y se reducen incidencias documentales, el costo logístico puede acercarse a niveles más competitivos y aprovechar mejor el papel de México en cadenas regionales y globales.

Summary and Conclusion

In 2026, logistics costs in Mexico are driven by a structure where land transport dominates, but where the total cost is defined by friction: delays, variability, waiting times, documentation issues, node costs, and administrative burdens. Technical evidence on the economic cost of delays confirms that traffic inefficiency is a significant factor, and national data show that total logistics costs as a percentage of sales vary markedly across industries, reflecting differences in delivery complexity, network structure, and operational stability.

In this context, lowering logistics costs is not just about negotiating better rates. It also requires reducing variability in transit times and the issues that disrupt the flow. When operations are more stable, less safety stock is needed, there are fewer urgent shipments, extra dwell times at hubs are reduced, and the administrative workload decreases, making the total cost more manageable. International comparisons highlight two clear points: Mexico is a key player in logistics within emerging markets, as evidenced by its position in the Agility Index 2026, but its logistics costs as a percentage of GDP remain higher than those of economies with more mature networks. If downtime is reduced, transit reliability is improved, hubs become more efficient, and documentation issues are minimized, logistics costs can approach more competitive levels and better leverage Mexico's role in regional and global supply chains.



Referencias

#SoyLogístico Asociación, LDM, & EGADE Business School. (2025). 3er Estudio Nacional de Indicadores Logísticos (diciembre 2025; datos 2022–2024). Documento PDF.

Instituto Mexicano del Transporte. (2024). Análisis del costo de las demoras del autotransporte de carga en los ejes troncales carreteros (Publicación técnica No. 816). Recuperado el 9 de marzo de 2026, de <https://imt.mx/resumen-publicaciones.html?IdPublicacion=1264>

Mordor Intelligence. (2025). Mexico Contract Logistics Market: Growth Trends and Forecasts (2025–2030). Documento PDF.

Mordor Intelligence. (2025). Mexico Freight Brokerage Market: Growth Trends and Forecasts (2025–2030). Documento PDF.

Mordor Intelligence. (2025). Mexico Managed Transportation Market: Growth Trends and Forecasts (2025–2030). Documento PDF.

Agility. (2026). Agility Emerging Markets Logistics Index 2026: Overall rankings. Recuperado el 9 de marzo de 2026, de <https://emergingmarketsindex.agility.com/overall-rankings/>

Mexico Business News. (2026). Mexico ranks eighth in Agility Emerging Markets Index 2026. Recuperado el 9 de marzo de 2026, de <https://mexicobusiness.news/logistics/news/mexico-ranks-eighth-agility-emerging-markets-index-2026>

Council of Supply Chain Management Professionals, & Kearney. (2025). State of Logistics Report 2025. (Difusión pública / comunicado). Recuperado el 9 de marzo de 2026, de <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-state-of-logistics-report-highlights-navigating-the-fog-of-global-commerce-302471337.html>

Penske Logistics. (2025). Penske Logistics presents new State of Logistics Report highlights “Navigating the Fog of Global Commerce”. Recuperado el 9 de marzo de 2026, de <https://www.gopenske.com/blog/penske-logistics-presents-new-state-of-logistics-report-highlights-navigating-the-fog-of-global-commerce/>

State Council of the People's Republic of China. (2026, February 7). China's logistics costs-to-GDP ratio hits record low in 2025. Recuperado el 9 de marzo de 2026, de https://english.www.gov.cn/archive/statistics/202602/07/content_WS69873e16c6d00ca5f9a08fc4.html

Departamento Nacional de Planeación. (2025). La logística del país avanza impulsada por regiones y menores costos: Encuesta Nacional Logística (ENL 2024). Recuperado el 9 de marzo de 2026, de https://www.dnp.gov.co/Prensa_/Noticias/Paginas/La-logistica-del-pais-avanza-impulsada-por-regiones-menores-costos-encuesta-nacional-logistica.aspx

ILOS. (2026). Custo logístico no Brasil atinge 15,5% do PIB, indica pesquisa. Recuperado el 9 de marzo de 2026, de <https://ilos.com.br/custo-logistico-no-brasil-atinge-155-do-pib-indica-pesquisa/>

Consejo Nacional de Logística. (2025, January 1). Los 5 pilares para transformar tu cadena de suministro en 2025. Recuperado el 9 de marzo de 2026, de <https://conalog.org.mx/los-5-pilares-para-transformar-tu-cadena-de-suministro-en-2025/>

References

#SoyLogístico Association, LDM, & EGADE Business School. (2025). 3rd National Study of Logistics Indicators (December 2025; data from 2022–2024). PDF document.

Mexican Institute of Transportation. (2024). Analysis of the Cost of Freight Transport Delays on Major Highway Corridors (Technical Publication No. 816). Retrieved March 9, 2026, from <https://imt.mx/resumen-publicaciones.html?IdPublicacion=1264>

Mordor Intelligence. (2025). Mexico Contract Logistics Market: Growth Trends and Forecasts (2025–2030). PDF Document.

Mordor Intelligence. (2025). Mexico Freight Brokerage Market: Growth Trends and Forecasts (2025–2030). PDF Document.

Mordor Intelligence. (2025). Mexico Managed Transportation Market: Growth Trends and Forecasts (2025–2030). PDF Document.

Agility. (2026). Agility Emerging Markets Logistics Index 2026: Overall rankings. Retrieved March 9, 2026, from <https://emergingmarketsindex.agility.com/overall-rankings/>

Mexico Business News. (2026). Mexico ranks eighth in the Agility Emerging Markets Index 2026. Retrieved March 9, 2026, from <https://mexicobusiness.news/logistics/news/mexico-ranks-eighth-agility-emerging-markets-index-2026>

Council of Supply Chain Management Professionals and Kearney. (2025). State of Logistics Report 2025. (Public release / press release). Retrieved March 9, 2026, from <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-state-of-logistics-report-highlights-navigating-the-fog-of-global-commerce-302471337.html>

Penske Logistics. (2025). Penske Logistics presents new State of Logistics Report, highlighting “Navigating the Fog of Global Commerce”. Retrieved March 9, 2026, from <https://www.gopenske.com/blog/penske-logistics-presents-new-state-of-logistics-report-highlights-navigating-the-fog-of-global-commerce/>

State Council of the People's Republic of China. (February 7, 2026). China's logistics costs-to-GDP ratio hits a record low in 2025. Retrieved March 9, 2026, from https://english.www.gov.cn/archive/statistics/202602/07/content_WS69873e16c6d00ca5f9a08fc4.html

National Planning Department. (2025). The country's logistics sector advances, driven by regional growth and lower costs: National Logistics Survey (ENL 2024). Retrieved March 9, 2026, from https://www.dnp.gov.co/Prensa_/Noticias/Paginas/La-logistica-del-pais-avanza-impulsada-por-regiones-menores-costos-encuesta-nacional-logistica.aspx

ILOS. (2026). Logistics costs in Brazil reach 15.5% of GDP, according to a survey. Retrieved March 9, 2026, from <https://ilos.com.br/custo-logistico-no-brasil-atinge-155-do-pib-indica-pesquisa/>

National Logistics Council. (January 1, 2025). The 5 Pillars for Transforming Your Supply Chain in 2025. Retrieved March 9, 2026, from <https://conalog.org.mx/los-5-pilares-para-transformar-tu-cadena-de-suministro-en-2025/>

El Despertar del Dragón Azteca: La Nueva Soberanía Industrial Automotriz en México (2025-2026)

The Awakening of the Aztec Dragon:
Mexico's New Automotive Industrial Sovereignty
(2025-2026)

Dr. César Morales Razo





Dr. César Morales Razo

Profesional con 26 años de experiencia en cadena de suministro, materiales, alto y bajo volumen en el sector automotriz, electrónica, línea blanca, industria química, telefonía, manufactura JIT - JIS, así como en seguridad, participando en áreas como: materiales, proyectos, control de producción, almacenes, logística, compras, comercialización, servicio a clientes, seguridad, consultoría y docencia. Entre las compañías con las que ha colaborado se encuentran: General Motors, American Axle, Moto Diesel, Flextronics, Poliuretanos Summa Woodbridge, Samsung Electronics, Ramco Stamping, G4S Private Security Services y Suministro Transamericano de Refacciones. Posee estudios en: Licenciatura en Comercio Internacional en Universidad de Guanajuato / MBA Univa Campus León / APICS - Control Production Inventory Management / Master in Management at Southern Oregon University / PhD en Administración Universidad Intercontinental / Diferentes Diplomados en Lean Manufacturing / Marketing Digital / Business Scorecard / Alta Dirección / Finanzas / Proyectos de Exportación / Gestión de Riesgos / Seguridad. Colaborador en diferentes universidades como UNIVA, Itesi Irapuato, UVM (Ags., Qro., Ecatepec, Tlalpan), UNITEC (Marina y Atizapán), UNIMEX (Polanco e Izcalli), Tec Milenio Izcalli, Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad Metropolitana de Monterrey y Escuela Bancaria Comercial Tlalnepantla, Instituto de Estudios de Posgrado en Comercio Internacional y Universidad de la Rioja México, siendo profesor de Licenciaturas y Posgrado para carreras de Administración, Comercio Internacional, Mercadotecnia, Ingeniería Industrial y Base de Datos, actualmente profesor en el Centro de Estudios Universitarios Jurídicos de Tijuana.

Professional with 26 years of experience in supply chain, materials, high and low volume in the automotive sector, electronics, home appliance, chemical industry, telephony, JIT - JIS manufacturing, as well as in safety. Participating in areas such as: materials, projects, production control, warehouses, logistics, purchasing, marketing, customer service, safety, consulting, and teaching. Among the companies with which he has collaborated are: General Motors, American Axle, Moto Diesel, Flextronics, Poliuretanos Summa Woodbridge, Samsung Electronics, Ramco Stamping, G4S Private Security Services & Suministro Transamericano de Refacciones. His studies include Bachelor's Degree in International Commerce at Universidad de Guanajuato / MBA Univa Campus León / APICS - Control Production Inventory Management / Master in Management at Southern Oregon University / PhD in Management Universidad Intercontinental / Different Diplomas in Lean Manufacturing / Digital Marketing / Business Scorecard / Senior Management / Finance / Export Projects / Risk Management / Security. Collaborator in different universities such as UNIVA, Itesi Irapuato, UVM (Ags., Qro., Ecatepec, Tlalpan), UNITEC (Marina and Atizapán), UNIMEX (Polanco and Izcalli), Tec Milenio Izcalli, Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad Metropolitana de Monterrey, and Escuela Bancaria Comercial Tlalnepantla, Instituto de Estudios de Posgrado en Comercio Internacional & Universidad de la Rioja México, teaching undergraduate and graduate courses in Administration, International Trade, Marketing, Industrial Engineering and Database, currently a professor at the Centro de Estudios Universitarios Jurídicos de Tijuana.



Introducción: El Cambio de Paradigma

En 2026, el sector automotriz en México no solo se mide por unidades vendidas, sino por la profundidad de su integración nacional. Tras cerrar 2025 con 1,525,431 unidades comercializadas (un crecimiento resiliente del 1.3% ante la desaceleración global), la noticia central es la reconfiguración de las cuotas de mercado. Las marcas chinas ya controlan el 15.2% del mercado nacional, pero su verdadera victoria no está en la importación, sino en el sello "Hecho en México".

En este reportaje, se detalla cómo JAC y Foton, a través de sus socios locales, han pasado de ser importadores a pilares de la manufactura 4.0 en el país.

Introduction: The Paradigm Shift

In 2026, the automotive sector in Mexico is measured not only by units sold, but also by the depth of its domestic integration. After closing out 2025 with 1,525,431 units sold (a resilient 1.3% growth despite the global slowdown), the main news is the reshuffling of market shares. Chinese brands already control 15.2% of the domestic market, but their true victory lies not in imports, but in the "Made in Mexico" label.



I. JAC México: La Consolidación en Ciudad Sahagún

JAC, operada por Giant Motors Latinoamérica (GML), ha marcado un hito histórico al ser la única marca que ensambla el 100% de su portafolio en territorio nacional. Con una visión que trasciende la simple comercialización, GML ha transformado su planta en Hidalgo en un referente mundial.

1. Inversión y Expansión Tecnológica

En junio de 2025, GML anunció una inversión masiva de 3,000 millones de pesos destinada a la transición hacia la Manufactura 4.0. Esta capitalización permitió:

- › **Capacidad Instalada:** Elevación de la producción a 60,000 unidades anuales.
- › **Hito de Producción:** En octubre de 2025, la planta celebró la salida de la unidad número 100,000, un logro que valida su modelo de negocio de "identidad propia".
- › **Liderazgo Eléctrico:** JAC ha superado los 112 millones de kilómetros recorridos por sus vehículos eléctricos en México, consolidando la flota EV más grande y probada del país.

2. Estadísticas de Desempeño (Cierre 2025)

- › **Ventas Totales:** Aproximadamente 24,500 unidades, un crecimiento sostenido frente a la caída de marcas tradicionales como Nissan (-1%) o GM (-6%).
- › **Integración:** Operación de 8 líneas de producción simultáneas en una superficie superior a los 150,000 metros cuadrados.



This report details how JAC and Foton, through their local partners, have gone from being importers to pillars of Industry 4.0 manufacturing in the country.

I. JAC Mexico: Expansion in Ciudad Sahagún

JAC, operated by Giant Motors Latinoamérica (GML), has achieved a historic milestone by becoming the only brand to assemble 100% of its product portfolio domestically. With a vision that goes beyond mere sales, GML has transformed its plant in Hidalgo into a global benchmark.

1. Investment and Technological Expansion

In June 2025, GML announced a massive investment of 3 billion pesos aimed at the transition to Industry 4.0. This investment enabled:

- › **Installed Capacity:** Production increased to 60,000 units per year.
- › **Production Milestone:** In October 2025, the plant celebrated the rollout of its 100,000th vehicle, an achievement that validates its "self-branded" business model.
- › **Electric Vehicle Leadership:** JAC has surpassed 112 million kilometers driven by its electric vehicles in Mexico, establishing the country's largest and most proven EV fleet.

2. Performance Statistics (As of 2025)

- › **Total Sales:** Approximately 24,500 units, representing steady growth compared to the decline seen among traditional brands such as Nissan (-1%) and GM (-6%).
- › **Integration:** Operation of 8 simultaneous production lines across an area of more than 150,000 square meters.

II. Foton México: El Gigante Logístico de Tlajomulco

Foton, bajo el paraguas de LDR Solutions, ha reescrito las reglas del transporte de carga. Ante un sector de camiones pesados que enfrentó retos logísticos, Foton rompió la tendencia con un crecimiento meteórico.

1. El Plan de Industrialización 2026

Para enero de 2026, Foton ha puesto en marcha su tercera planta de ensamble en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco. Esta instalación es el núcleo de su estrategia de nacionalización:

- > **Inversión Total 2026:** Se proyecta alcanzar los 1,200 millones de pesos destinados a la expansión de sus tres plantas (Lagos de Moreno, Nuevo León y Tlajomulco).
- > **Integración Nacional:** Foton ya cuenta con un 40% de contenido nacional en sus unidades, con la meta ambiciosa de llegar al 65% o 70% al cierre de 2026.
- > **Enfoque en Pickups:** La nueva planta se especializa en la línea Tunland, atendiendo no solo el mercado mexicano sino proyectándose como el hub para Latinoamérica.



II. Foton Mexico: The Logistics Giant of Tlajomulco

Foton, under the umbrella of LDR Solutions, has rewritten the rules of freight transport. In a heavy-duty truck sector facing logistical challenges, Foton bucked the trend with meteoric growth.

1. The 2026 Industrialization Plan

By January 2026, Foton had launched its third assembly plant in the municipality of Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco. This facility is the cornerstone of its localization strategy:

- > **Total Investment by 2026:** The company projects an investment of 1.2 billion pesos for the expansion of its three plants (Lagos de Moreno, Nuevo León, and Tlajomulco).
- > **National Integration:** Foton already has 40% domestic content in its vehicles, with the ambitious goal of reaching 65% or 70% by the end of 2026.
- > **Focus on Pickups:** The new plant specializes in the Tunland line, serving not only the Mexican market but also positioning itself as the hub for Latin America.

2. Innovación Técnica: El Caso Foton Galaxy

El lanzamiento del tractocamión Galaxy (EST-A) ha sido un punto de inflexión técnico:

- › **Aerodinámica de Vanguardia:** Presenta un coeficiente de arrastre de solo 0.348, permitiendo un ahorro de combustible de hasta el 15% en comparación con modelos de generación anterior.
- › **Potencia:** Equipado con motores Cummins X13 de hasta 560 hp y 1920 Nm de torque, integrando transmisiones ZF Traxon con una eficiencia de transmisión del 99.7%.
- › **Crecimiento en Carga:** En 2025, Foton reportó un aumento del 400% en la venta de tractocamiones, desafiando a líderes históricos como Kenworth o Freightliner.

2. Technical Innovation: The Foton Galaxy Case

The launch of the Galaxy tractor-trailer (EST-A) has been a technical turning point:

- › **Cutting-Edge Aerodynamics:** It features a drag coefficient of just 0.348, enabling fuel savings of up to 15% compared to previous-generation models.
- › **Power:** Equipped with Cummins X13 engines delivering up to 560 hp and 1,920 Nm of torque, paired with ZF Traxon transmissions offering 99.7% transmission efficiency.
- › **Sales Growth:** In 2025, Foton reported a 400% increase in tractor-trailer sales, challenging long-standing leaders such as Kenworth and Freightliner.

III. El Mapa de la Competencia China: Volumen vs. Estrategia

Mientras JAC y Foton se enfocan en la manufactura local para mitigar los riesgos de los nuevos aranceles (que en 2026 podrían alcanzar el 50% para autos importados de países sin tratado comercial), otras marcas chinas compiten ferozmente en el mercado de ligeros.



Tabla Comparativa de Crecimiento (Dato Anual 2025)

Marca	Crecimiento Interanual	Estrategia Clave
Geely	+237%	Mayor crecimiento porcentual en 2025.
Changan	+184%	Expansión masiva en el segmento de SUVs compactos.
BYD	+87%	Líder en volumen de ventas de vehículos de nueva energía (NEV).
MG Motor	-19%	Desaceleración estratégica ante el cambio de portafolio y aranceles.

III. The Map of Chinese Competition: Scale vs. Strategy

While JAC and Foton are focusing on local manufacturing to mitigate the risks posed by new tariffs (which could reach 50% by 2026 on cars imported from countries without a trade agreement), other Chinese brands are competing fiercely in the light-duty vehicle market.

Growth Comparison Table (Annual Data for 2025)

Brand	Year-over-year growth	Key Strategy
Geely	+237%	Highest percentage growth in 2025.
Changan	+184%	Massive expansion in the compact SUV segment.
BYD	+87%	Leader in new energy vehicle (NEV) sales volume.
MG Motor	-19%	Strategic slowdown in response to portfolio changes and tariffs.



IV. El Futuro: El Reto de la Posventa en 2026

El gran filtro para las marcas asiáticas este año es la operatividad. El consumidor mexicano ha madurado; ya no busca solo el precio bajo, sino la garantía de piezas.

► **Infraestructura de Refacciones:** Foton lidera con su Centro de Distribución de Partes en Querétaro de 11,000 m², garantizando una disponibilidad de refacciones del 95%.

► **Garantía y Reventa:** Para 2026, el valor de reventa de los autos chinos de primera generación (2020–2022) está determinando la lealtad hacia las marcas. Aquellas con ensamble nacional (como JAC) muestran una depreciación menor debido a la disponibilidad local de componentes de colisión.

V. La Estrategia de "Identidad Nacional": Más allá del Ensamble

Factores críticos que están permitiendo que la manufactura china-mexicana supere las barreras que antes parecían infranqueables: la infraestructura de carga, el apoyo financiero y la certificación de origen.

A diferencia de otras marcas que solo importan vehículos (CBU – Completely Built Up), JAC y Foton han adoptado el modelo de ensamble CKD (Completely Knocked Down). Este proceso permite que las piezas lleguen desarmadas para ser integradas con componentes fabricados en México, como arneses eléctricos, asientos, vidrios y fluidos.



IV. The Future: The Challenge Facing the Aftermarket in 2026

The key factor for Asian brands this year is reliability. Mexican consumers have become more discerning; they no longer look solely for low prices, but also for a warranty on parts.

► **Spare Parts Infrastructure:** Foton leads the way with its 11,000 m² parts distribution center in Querétaro, ensuring 95% spare parts availability.

► **Warranty and Resale Value:** By 2026, the resale value of first-generation Chinese cars (2020–2022) will determine brand loyalty. Those assembled domestically (such as JAC) show lower depreciation due to the local availability of collision parts.

V. The “National Identity” Strategy: Beyond the Ensemble

Critical factors that are enabling Chinese–Mexican manufacturing to overcome barriers that once seemed insurmountable: freight infrastructure, financial support, and certification of origin.

Unlike other brands that only import vehicles (CBU—Completely Built Up), JAC and Foton have adopted the CKD (Completely Knocked Down) assembly model. This process allows parts to arrive unassembled so they can be integrated with components manufactured in Mexico, such as wiring harnesses, seats, glass, and fluids.

1. El Caso de Éxito: Giant Motors y la "Mexicanización" de JAC

JAC no se presenta en México como una empresa extranjera. La dirección de Elías Massri ha sido fundamental para que el consumidor perciba a la marca como un motor de la economía local.

› **Proveeduría Local:** Para 2026, JAC ha logrado que el 35% de sus componentes en modelos comerciales provengan de proveedores en el bajío y el centro del país.

› **Impacto Social:** La planta de Ciudad Sahagún ha revitalizado una zona industrial que históricamente dependía de la industria ferroviaria. Hoy, es un clúster automotriz que exporta conocimiento técnico de ingenieros mexicanos hacia las casas matrices en Anhui, China.

2. Foton y el Desafío de la Carga Pesada

Foton ha entendido que el transportista mexicano es el cliente más exigente del mundo. Por ello, su estrategia en 2026 se basa en la especificación técnica regional.

› **Tren Motriz Híbrido de Marcas:** Foton utiliza lo mejor del mundo: motores Cummins (EE.UU.), transmisiones ZF (Alemania) y ejes Dana. Esta "ensalada de marcas" asegura que cualquier mecánico en una carretera mexicana pueda diagnosticar y reparar los componentes principales.

› **Telemetría Avanzada:** El sistema Foton i-Blue permite a las flotas mexicanas monitorear el consumo de combustible y la salud del motor en tiempo real, integrando algoritmos de inteligencia artificial para predecir fallas antes de que ocurran.



1. The Success Story: Giant Motors and the "Mexicanization" of JAC

JAC does not present itself in Mexico as a foreign company. Elías Massri's leadership has been instrumental in helping consumers perceive the brand as a driver of the local economy.

› **Local Sourcing:** By 2026, JAC has ensured that 35% of the components in its commercial models come from suppliers in the Bajío region and central Mexico.

› **Social Impact:** The Ciudad Sahagún plant has revitalized an industrial zone that historically depended on the railroad industry. Today, it is an automotive cluster that exports the technical expertise of Mexican engineers to the parent companies in Anhui, China.

2. Foton and the Heavy-Duty Challenge

Foton recognizes that Mexican truckers are the most demanding customers in the world. That is why its strategy for 2026 is based on regional technical specifications.

› **Branded Hybrid Powertrain:** Foton uses the world's best components: Cummins engines (U.S.), ZF transmissions (Germany), and Dana axles. This "mix of brands" ensures that any mechanic on a Mexican highway can diagnose and repair the main components.

› **Advanced Telemetry:** The Foton i-Blue system allows Mexican fleets to monitor fuel consumption and engine health in real time, integrating artificial intelligence algorithms to predict failures before they occur.



VI. Estadísticas de Penetración por Segmento (Datos Actualizados Enero 2026)

Para entender la magnitud del dominio, es necesario observar cómo han desplazado a competidores en nichos específicos:

Segmento	Marca Líder China-MX	Cuota de Mercado	Competidor Desplazado
Last Mile (Eléctricos)	JAC (E 10X Cargo)	42%	Renault / Nissan
Vans de Pasajeros	Foton (View CS2)	28%	Toyota Hiace / VW Crafter
Tractocamiones 6x4	Foton (EST-A)	18%	Kenworth T680
SUVs Compactas	JAC (Sei4 Pro)	12%	Hyundai Creta / Kia Seltos

VII. El Factor Nearshoring y el T-MEC

En el contexto de 2026, las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos han hecho de México el "puente de plata".

➤ **Foton y la Exportación:** Con su planta en Jalisco, Foton no solo busca el mercado interno. Está utilizando a México como base para exportar la línea Tunland a Colombia, Chile y el Caribe, aprovechando los tratados comerciales regionales.

➤ **Reglas de Origen:** El gran reto para 2026 es cumplir con el Valor de Contenido Regional (VCR) exigido por el T-MEC. JAC y Foton están invirtiendo en fundición y maquinado local para elevar su porcentaje de integración y así poder entrar al mercado estadounidense sin aranceles de castigo.

VI. Penetration Statistics by Segment (Data Updated January 2026)

To understand the extent of their dominance, it is necessary to look at how they have displaced competitors in specific niches:

Segmento	Marca Líder China-MX	Cuota de Mercado	Competidor Desplazado
Last Mile (Eléctricos)	JAC (E 10X Cargo)	42%	Renault / Nissan
Vans de Pasajeros	Foton (View CS2)	28%	Toyota Hiace / VW Crafter
Tractocamiones 6x4	Foton (EST-A)	18%	Kenworth T680
SUVs Compactas	JAC (Sei4 Pro)	12%	Hyundai Creta / Kia Seltos

VII. The Nearshoring Factor and the USMCA

In the context of 2026, trade tensions between China and the United States have made Mexico the "silver bridge".

➤ **Foton and Exports:** With its plant in Jalisco, Foton isn't just targeting the domestic market. It's using Mexico as a base to export its Tunland line to Colombia, Chile, and the Caribbean, taking advantage of regional trade agreements.

➤ **Rules of Origin:** The major challenge for 2026 is to meet the Regional Content Value (RCV) requirement under the USMCA. JAC and Foton are investing in local foundries and machining to increase their local content percentage and thus enter the U.S. market without punitive tariffs.

VIII. Análisis de Valor Agregado: ¿Por qué elegir estas marcas hoy?

Para un inversionista o un flotillero en 2026, la decisión se basa en el TCO (Total Cost of Ownership). Foton y JAC han logrado reducir el costo de propiedad en un 20% promedio frente a marcas tradicionales gracias a:

1. Menor costo inicial de adquisición.
2. Programas de mantenimiento prepagado en moneda nacional.
3. Mayor eficiencia en el consumo de energéticos (diésel y electricidad).

IX. Conclusiones

La industria automotriz mexicana está viviendo una "nacionalización de la marca china". El éxito de Foton en el transporte pesado y de JAC en la movilidad urbana demuestra que el camino para dominar el mercado mexicano ya no es el barco, sino la planta de ensamble local. Con la revisión del T-MEC en el horizonte cercano, la apuesta por el Nearshoring y la integración nacional es la única vía para que estas marcas se conviertan en los nuevos pilares de la economía mexicana.



VIII. Value-Added Analysis: Why Choose These Brands Today?

For an investor or fleet operator in 2026, the decision is based on TCO (Total Cost of Ownership). Foton and JAC have managed to reduce the cost of ownership by an average of 20% compared to traditional brands thanks to:

1. Lower initial purchase cost.
2. Prepaid maintenance plans in local currency.
3. Greater fuel efficiency (diesel and electricity).

IX. Conclusions

The Mexican automotive industry is undergoing a "nationalization of Chinese brands." The success of Foton in heavy-duty transport and JAC in urban mobility demonstrates that the path to dominating the Mexican market is no longer via shipping, but through local assembly plants. With the USMCA review on the horizon, the commitment to nearshoring and national integration is the only way for these brands to become the new pillars of the Mexican economy.



Bibliografía Complementaria (APA 7ma Edición)

Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores [AMDA]. (2026, 6 de enero). Reporte de comercialización de vehículos ligeros: Cierre de año 2025. Ciudad de México.

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz [AMIA]. (2025). Indicadores de la industria automotriz: Producción y exportación.

Cluster Industrial. (2025, 19 de noviembre). FOTON invertirá 1,200 MDP en México con nueva planta y expansión de sus operaciones. Recuperado de <https://clusterindustrial.com.mx>

El Economista. (2025, 30 de junio). JAC invertirá 3,000 millones de pesos para ampliar su planta de ensamble con el sello "Hecho en México". Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx>

El Financiero. (2025, 9 de mayo). FOTON México acelera 400% su crecimiento en tractocamiones. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx>

Giant Motors Latinoamérica. (2025, 17 de octubre). Celebración de la unidad 100,000 en la planta de Hidalgo: Reporte anual de manufactura. Ciudad Sahagún, Hidalgo.

LDR Solutions. (2026). Plan Estratégico Foton 2026: Electromovilidad y Nacionalización de Componentes. Querétaro, México.

Revista TyT. (2025, 18 de noviembre). FOTON, fabricante china de camiones pesados, invertirá en México 1,200 millones de pesos para el 2026. Recuperado de <https://www.tyt.com.mx>

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz [AMIA]. (2025, diciembre). Reporte Anual de Producción, Exportación y Ventas Internas. Ciudad de México: AMIA.

Cámara Nacional del Autotransporte de Carga [CANACAR]. (2025). Informe sobre la renovación del parque vehicular en México: El impacto de las nuevas tecnologías asiáticas.

Expansión. (2025, 15 de agosto). De China para México: El plan de Foton para dominar el Bajío. Recuperado de <https://expansion.mx>

Gómora, J. (2026, 5 de enero). Análisis de la industria automotriz 2025: El año en que China se volvió nacional. El Financiero.

Inegi. (2026). Registro Administrativo de la Industria Automotriz de Vehículos Ligeros (RAIAVL). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx>

LDR Solutions Group. (2025). Reporte de Sostenibilidad y Expansión: Planta Tlajomulco 2026.

Massri, E. (2025). Conferencia: El futuro de la manufactura 4.0 en Giant Motors Latinoamérica. Ciudad Sahagún, Hidalgo.

Secretaría de Economía. (2025). Inversión Extranjera Directa por Sectores: Automotriz y Autopartes. Gobierno de México.

Supplementary Bibliography (APA 7th Edition)

Mexican Association of Automotive Distributors [AMDA]. (January 6, 2026). Light Vehicle Sales Report: 2025 Year-End. Mexico City.

Mexican Automotive Industry Association [AMIA]. (2025). Automotive Industry Indicators: Production and Exports.

Cluster Industrial. (November 19, 2025). FOTON to Invest 1.2 Billion Pesos in Mexico with New Plant and Expansion of Operations. Retrieved from <https://clusterindustrial.com.mx>

El Economista. (June 30, 2025). JAC to Invest 3 Billion Pesos to Expand Its "Made in Mexico" Assembly Plant. Retrieved from <https://www.eleconomista.com.mx>

El Financiero. (May 9, 2025). FOTON Mexico Accelerates Growth in Tractor-Trailers by 400%. Retrieved from <https://www.elfinanciero.com.mx>

Giant Motors Latin America. (October 17, 2025). Celebration of the 100,000th unit at the Hidalgo plant: Annual Manufacturing Report. Ciudad Sahagún, Hidalgo.

LDR Solutions. (2026). Foton Strategic Plan 2026: Electromobility and Component Localization. Querétaro, Mexico.

TyT Magazine. (2025, November 18). FOTON, a Chinese heavy-duty truck manufacturer, will invest 1.2 billion pesos in Mexico by 2026. Retrieved from <https://www.tyt.com.mx>

Mexican Automotive Industry Association [AMIA]. (December 2025). Annual Report on Production, Exports, and Domestic Sales. Mexico City: AMIA.

National Chamber of Freight Transport [CANACAR]. (2025). Report on the Renewal of Mexico's Vehicle Fleet: The Impact of New Asian Technologies.

Expansión. (August 15, 2025). From China to Mexico: Foton's Plan to Dominate the Bajío Region. Retrieved from <https://expansion.mx>

Gómora, J. (January 5, 2026). Analysis of the Automotive Industry in 2025: The Year China Went National. El Financiero.

Inegi. (2026). Administrative Registry of the Light Vehicle Automotive Industry (RAIAVL). Retrieved from <https://www.inegi.org.mx>

LDR Solutions Group. (2025). Sustainability and Expansion Report: Plant Tlajomulco 2026.

Massri, E. (2025). Conference: The Future of Industry 4.0 at Giant Motors Latin America. Ciudad Sahagún, Hidalgo.

Ministry of Economy. (2025). Foreign Direct Investment by Sector: Automotive and Auto Parts. Mexican Government.

PUBLICACIÓN BIMESTRAL

¡Suscríbete hoy mismo!

Suscripción anual

Incluye:

- > **EDICIONES IMPRESAS**
6 ediciones al año en su versión impresa.
- > **EDICIONES DIGITALES**
6 ediciones al año en su versión digital y en Ebook.

\$800.00 anuales



¡Envío a domicilio gratis!

contacto@tlcmagazinemexico.com.mx
www.tlcmagazinemexico.com.mx
Tel. (55) 5351 5022 / Cel. (55) 44 99 7005

@TLCMagazineMx
f @TLCMagazineMexico



¿LISTO PARA EXPORTAR?

NOSOTROS TE LLEVAMOS

Con
TLC
EXPORTA

El mundo está al alcance de tu empresa

Te guiamos paso a paso con asesoría estratégica, cumplimiento normativo y una red de expertos en logística y comercio exterior.



Enfócate en producir.
Nosotros te ayudamos a trazar el camino.

Solicita tu diagnóstico gratuito y descubre hasta dónde puedes llegar.

Visita: www.tlcexporta.com.mx

