



2026

2027

2028

Informe Estratégico Global

*Reconfiguración comercial,
aranceles y decisiones empresariales*

Decreto arancelario del 8 de diciembre de 2025

Publicación de Norris & Elliott

ÍNDICE.

Nota al lector.

Cómo leer este Informe Estratégico Global y qué tipo de decisiones busca apoyar.

I. Resumen Estratégico Ejecutivo.

No un resumen: una tesis.

II. Contexto general del decreto.

Una decisión bajo presión externa y ventanas políticas específicas.

III. Arquitectura del ajuste arancelario.

Diseño técnico, lógica interna y asimetrías introducidas desde el origen.

IV. Suavización del impacto.

Cómo se amortigua el choque sin eliminarlo.

(Referencia técnica detallada en Anexo B).



V. Alineación geopolítica y comercio exterior.

México entre bloques, no entre aranceles.

VI. Impacto sectorial: manufactura, refacciones y mercado interno.

Dónde se concentran los costos reales del ajuste.

VII. Metales, insumos industriales y reciclaje.

Acero, aluminio y capacidades previas bajo nuevas fricciones.

VIII. Textil, calzado y consumo.

Competencia desigual y límites de la protección formal.

IX. PROSEC, IMMEX y Regla Octava.

Amortiguadores del sistema y riesgo de dependencia regulatoria.

(Desarrollo ampliado en Anexo C).

X. Impacto macroeconómico

Efectos agregados moderados, impactos distributivos relevantes; (Incluye análisis PPA).

XI. Implicaciones estratégicas para empresarios y Consejos de Administración.

Decidir en un entorno donde las reglas ya no son neutrales.

XII. Lecturas históricas y comparadas.

Ajustes coyunturales que suelen dejar huellas persistentes.

XIII. Conclusiones de nivel Consejo.

Lo que el decreto cambia, lo que no, y lo que exige decidir.

ANEXOS.

Anexo A – Desarrollo histórico y comparado ampliado.

Ajustes comerciales coyunturales, normalización regulatoria y sus efectos reales.

Anexo B – Detalle técnico de la suavización arancelaria.

Lectura estructural de las tablas del dictamen. (Incluye tablas completas del dictamen.)

Anexo C – PROSEC, IMMEX y Regla Octava.

Qué son realmente y por qué importan estratégicamente.

Nota al lector.

Cómo leer este Informe Estratégico Global y qué tipo de decisiones busca apoyar.

Este documento es un **Informe Estratégico Global**, no un comentario coyuntural ni un análisis técnico de corto plazo. Está dirigido a empresarios, directivos y Consejos de Administración que enfrentan decisiones relevantes en un entorno donde las reglas comerciales, regulatorias y geopolíticas **han dejado de ser neutrales**.

El decreto arancelario del 8 de diciembre de 2025, se analiza aquí no como una medida aislada, sino como parte de un proceso más amplio de **reconfiguración del comercio internacional**, en el que los incentivos económicos tradicionales se ven crecientemente condicionados por factores políticos, estratégicos y de alineación entre bloques.

El propósito del informe no es anticipar cifras ni proponer acciones tácticas, sino **ordenar criterios de análisis** que permitan interpretar correctamente el entorno y evitar decisiones basadas en lecturas simplistas, ya sea de sobrereacción o de inacción, frente al ajuste.

El documento **no requiere lectura secuencial**. Cada sección puede abordarse de manera independiente según el interés del lector. Algunas secciones desarrollan el contexto y la lógica del decreto; otras profundizan en impactos sectoriales, macroeconómicos o estratégicos. Los anexos complementan el análisis para quienes busquen mayor detalle, sin ser indispensables para la comprensión general.

Este informe no sustituye el juicio empresarial ni las deliberaciones de Consejo. Su objetivo es **enriquecerlas**, aportando una lectura estructurada del entorno, identificando asimetrías, riesgos y patrones que suelen quedar fuera del análisis operativo cotidiano.

La utilidad del documento no reside en sus conclusiones, sino en **las preguntas que ayuda a formular**.

I. Resumen Estratégico Ejecutivo.

No un resumen: una tesis.

El decreto arancelario del 8 de diciembre de 2025, no representa un giro estructural de la política económica mexicana, pero sí constituye una **señal inequívoca de cambio en el entorno** en el que operan las empresas. Su relevancia no está en la magnitud del ajuste arancelario, sino en lo que revela sobre la evolución del comercio internacional y el papel que México está dispuesto a asumir dentro de ese nuevo contexto.

El decreto confirma que el comercio ha dejado de ser un ámbito regido exclusivamente por criterios de eficiencia económica. Se ha convertido, de manera creciente, en un **instrumento de política geopolítica**, donde la alineación con determinados bloques y socios estratégicos pesa tanto como, o más que, la lógica de costos y precios relativos.

Desde esta perspectiva, el ajuste arancelario redistribuye riesgos, costos e incentivos de manera desigual. Sectores integrados a cadenas de exportación regionales y con acceso a esquemas regulatorios especiales quedan relativamente protegidos. En contraste, actividades orientadas al mercado interno, particularmente aquellas con menor escala o menor capacidad administrativa, enfrentan mayores fricciones y menor previsibilidad.

El decreto no genera un choque macroeconómico abrupto. Sus efectos agregados son moderados. Sin embargo, **altera el marco estratégico** bajo el cual deben tomarse decisiones empresariales: introduce asimetrías persistentes, eleva el peso del riesgo regulatorio y reduce la neutralidad de las reglas.

La tesis central de este informe es que el decreto debe leerse **menos como una política económica aislada y más como una señal de reconfiguración**. No exige respuestas inmediatas, pero sí una forma distinta de pensar la estrategia, la resiliencia y la asignación de capital en un entorno más fragmentado y menos predecible.

II. Contexto general del decreto.

Una decisión bajo presión externa y ventanas políticas específicas.

El decreto del 8 de diciembre de 2025, surge en un contexto marcado por tensiones comerciales crecientes, procesos de revisión de acuerdos internacionales y una redefinición del equilibrio entre bloques económicos. No es el resultado de una estrategia industrial de largo plazo, sino de una **ventana política concreta**, condicionada por factores externos y por el calendario del T-MEC.

En los meses previos al decreto, Estados Unidos intensificó su narrativa y sus acciones para limitar la triangulación de productos provenientes de Asia, particularmente de China, hacia su mercado. Esta presión no se expresó únicamente en aranceles, sino también en revisiones

de reglas de origen, investigaciones comerciales y señales políticas claras dirigidas a sus socios.

México, profundamente integrado a las cadenas productivas norteamericanas, se encontró en una posición ambigua. Por un lado, era presentado como beneficiario del *nearshoring* y de la relocalización de inversiones. Por otro, era observado como un posible canal indirecto para el ingreso de manufacturas asiáticas al mercado estadounidense.

En este contexto, el margen para mantener una postura de neutralidad comercial se redujo de manera significativa. El decreto responde a esta restricción: busca **enviar una señal de alineación** antes de que la presión se traduzca en medidas más costosas o en fricciones formales durante la revisión del T-MEC.

La rapidez del proceso legislativo y la naturaleza del ajuste reflejan esta urgencia. La decisión estratégica precedió al diseño técnico: el debate no fue si ajustar o no los aranceles, sino **cómo hacerlo sin provocar disrupciones inmediatas** en sectores considerados críticos.

III. Arquitectura del ajuste arancelario.

Diseño técnico, lógica interna y asimetrías introducidas desde el origen.

El decreto no introduce un aumento arancelario homogéneo ni indiscriminado. Su arquitectura es **selectiva por diseño**. Se enfoca en importaciones provenientes de países con los que México no mantiene tratados comerciales, con especial incidencia en flujos originarios de Asia.

Este diseño responde a dos objetivos simultáneos:

1. reducir fricciones geopolíticas con Estados Unidos, y
2. preservar la continuidad operativa de cadenas productivas estratégicas.

Para lograrlo, el decreto combina incrementos arancelarios con exclusiones explícitas y esquemas de excepción implícitos. Programas como PROSEC, IMMEX y la Regla Octava adquieren un papel central como amortiguadores del impacto, permitiendo que insumos críticos sigan fluyendo hacia sectores orientados a exportación.

La consecuencia de esta arquitectura es una **asimetría estructural**. El ajuste no se distribuye de manera uniforme. Las empresas con acceso a esquemas especiales y capacidad administrativa sofisticada absorben mejor el impacto. Las empresas orientadas al mercado interno, particularmente medianas y pequeñas, enfrentan mayores costos relativos y menor previsibilidad.

Esta asimetría no es accidental. Es coherente con la lógica del decreto: priorizar la estabilidad de cadenas exportadoras aun cuando ello implique aceptar distorsiones internas como costo colateral.

Desde una perspectiva estratégica, la arquitectura del ajuste anticipa que el impacto del decreto no debe medirse solo por tasas arancelarias, sino por **la capacidad diferencial de las empresas para navegar el entorno regulatorio**.

IV. Suavización del impacto.

Cómo se amortigua el choque sin eliminarlo.

Uno de los elementos más reveladores del decreto arancelario del 8 de diciembre de 2025 es la incorporación explícita de mecanismos de **suavización** en su diseño final. Lejos de ser un ajuste marginal o una concesión política secundaria, esta suavización constituye una evidencia clara de los **límites estructurales** de la política comercial en el contexto actual de la economía mexicana.

El planteamiento inicial del ajuste contemplaba incrementos arancelarios más amplios y homogéneos sobre un conjunto significativo de fracciones. Sin embargo, conforme avanzó la revisión técnica y la interlocución con sectores industriales estratégicos, se hizo evidente que un ajuste pleno habría generado interrupciones inmediatas en cadenas productivas críticas, con efectos en cascada difíciles de contener.

El análisis detallado de las fracciones afectadas muestra que la suavización **no fue marginal**, sino estructural. La mayor parte de los ajustes se concentró en reducciones de tasa y exclusiones estratégicas en insumos intermedios y bienes de uso productivo, mientras que las tasas máximas se mantuvieron principalmente en bienes de consumo final.

Esta redistribución permite limitar presiones inflacionarias abruptas y preservar la continuidad operativa de sectores integrados a exportación, aun cuando traslada el impacto hacia segmentos menos protegidos del mercado interno. El detalle técnico completo de estas modificaciones se presenta en el **Anexo B**, como evidencia del carácter selectivo y condicionado del ajuste.

La suavización no debilita el objetivo geopolítico del decreto, pero sí acota su alcance económico. Al amortiguar el choque sin eliminarlo, revela hasta dónde puede llegar la política arancelaria sin comprometer la funcionalidad del aparato productivo.

1. Insumos críticos y bienes intermedios.

El análisis de las fracciones suavizadas muestra una concentración clara en **insumos intermedios** y bienes utilizados como componentes productivos, particularmente en sectores automotriz, metalmeccánico, electrónico y de manufactura avanzada. Estos insumos no cuentan, en el corto plazo, con sustitutos locales competitivos ni con cadenas regionales plenamente desarrolladas.

Al excluir o moderar el ajuste sobre estos bienes, el decreto reconoce implícitamente una realidad estructural: la economía mexicana depende de manera significativa de insumos importados para sostener su competitividad exportadora. El arancel, aplicado sin matices,

habría elevado costos de forma abrupta y puesto en riesgo compromisos contractuales internacionales.

2. Redistribución temporal y sectorial del impacto.

La suavización no elimina el impacto del ajuste, sino que lo **redistribuye**. En lugar de concentrarse de forma inmediata y generalizada, el impacto se desplaza hacia segmentos menos protegidos y se manifiesta de manera gradual.

Desde una perspectiva macroeconómica, esta redistribución contribuye a limitar presiones inflacionarias abruptas. Desde una perspectiva microeconómica, introduce asimetrías relevantes: algunos sectores absorben el costo de forma directa, mientras otros quedan relativamente blindados.

Esta redistribución es coherente con la lógica general del decreto: priorizar estabilidad exportadora aun cuando ello implique aceptar distorsiones internas.

3. Lectura estratégica de la suavización.

Desde un punto de vista estratégico, la suavización debe leerse como un **mensaje involuntario al mercado**. Revela hasta dónde puede llegar el proteccionismo sin comprometer la funcionalidad del aparato productivo. En este sentido, la suavización no es transitoria en su efecto: mientras persistan las dependencias productivas actuales, cualquier ajuste futuro enfrentará restricciones similares.

Para empresarios y Consejos de Administración, esta lectura es clave. El margen real de maniobra del Estado en materia arancelaria es más estrecho de lo que sugiere el discurso político, y las decisiones empresariales no deben basarse en supuestos de cierre acelerado del comercio.

Cierre de la Sección IV.

La suavización incorporada al decreto no debilita su objetivo geopolítico, pero sí acota su alcance económico. Al amortiguar el choque sin eliminarlo, redistribuye costos y revela los límites estructurales de la política arancelaria en ausencia de una estrategia industrial integral.

V. Alineación geopolítica y comercio exterior.

México entre bloques, no entre aranceles.

El decreto del 8 de diciembre de 2025, debe entenderse como parte de una dinámica más amplia de **alineación geopolítica**, en la que el comercio funciona crecientemente como instrumento de política exterior. En este contexto, la discusión sobre aranceles es secundaria frente a la lógica de bloques y la necesidad de preservar posiciones estratégicas.

Estados Unidos ha intensificado en los últimos años su uso de herramientas comerciales para contener la influencia manufacturera asiática. Esta estrategia no se limita a la imposición directa de aranceles, sino que incluye presión sobre socios comerciales para armonizar criterios de origen, fiscalización y control de flujos.

México, por su grado de integración productiva y geográfica, ocupa una posición central en esta estrategia. El decreto responde a la necesidad de **reducir fricciones potenciales** con su principal socio comercial, aun cuando ello implique costos internos visibles.

1. El comercio como señal política.

Más que un ajuste técnico, el decreto funciona como una **señal política preventiva**. Busca demostrar voluntad de alineación antes de que la presión externa se traduzca en medidas unilaterales más costosas o en cuestionamientos formales durante la revisión del T-MEC.

Esta lógica explica por qué el decreto se adopta aun cuando su impacto económico agregado es limitado. La señal importa más que el efecto inmediato.

2. Costos aceptados y costos evitados.

Desde una lectura estratégica, el decreto acepta ciertos costos internos —mayor fricción en el mercado interno, asimetrías sectoriales— para evitar costos mayores asociados a conflictos comerciales, investigaciones formales o restricciones más severas.

Esta elección tiene consecuencias distributivas internas. Redistribuye riesgos dentro de la economía y prioriza la estabilidad de la relación con Estados Unidos sobre la neutralidad comercial tradicional.

3. Implicaciones para comercio exterior.

El entorno resultante es uno en el que el comercio exterior deja de ser un ámbito exclusivamente técnico y se convierte en un espacio crecientemente politizado. Las decisiones empresariales relacionadas con exportación, importación y abastecimiento deben considerar no solo precios y costos, sino **criterios de alineación y percepción política**.

Cierre de la Sección V.

El decreto confirma que México ya no opera en un entorno de neutralidad comercial. Se mueve dentro de una lógica de bloques, donde el comercio es herramienta de alineación y la política exterior condiciona el margen de decisión económica.

VI. Impacto sectorial: manufactura, refacciones y mercado interno.

Dónde se concentran los costos reales del ajuste.

El impacto sectorial del decreto no es uniforme. Su diseño genera una **segmentación clara** entre actividades orientadas a exportación y aquellas vinculadas al mercado interno. Esta segmentación explica por qué los costos reales del ajuste se concentran en determinados sectores y tipos de empresa.

1. Exportación vs mercado interno.

Las empresas integradas a cadenas de exportación regionales, especialmente aquellas con acceso a esquemas especiales, enfrentan un impacto relativamente acotado. En contraste, las actividades orientadas al mercado interno absorben una mayor proporción del ajuste, tanto en costos directos como en incertidumbre regulatoria.

Esta diferencia no responde a eficiencia productiva, sino a **posición relativa dentro de la arquitectura del decreto.**

2. Refacciones para el mercado interno.

Un caso particularmente ilustrativo es el de las **refacciones para el mercado interno**. A diferencia del universo OEM orientado a exportación, este segmento enfrenta incrementos de costos más directos, con menor capacidad de amortiguación a través de esquemas regulatorios especiales.

El encarecimiento de refacciones importadas, especialmente aquellas de mayor valor unitario o mayor complejidad técnica, tiene efectos de segundo orden que trascienden al propio sector automotriz. Aumentan los costos de mantenimiento, presionan a aseguradoras y flotillas, y reducen los márgenes de talleres y prestadores de servicios asociados.

En este contexto, comienza a emerger la **necesidad operativa**, más que la oportunidad económica, de **talleres o laboratorios especializados capaces de reparar, reconstruir o recalibrar refacciones de alto costo mediante el uso de tecnología y conocimiento experto**. Estas soluciones permiten extender la vida útil de componentes cuyo reemplazo se vuelve progresivamente más oneroso bajo el nuevo esquema arancelario.

Sin embargo, es importante subrayar que este fenómeno **no altera la lectura macroeconómica del decreto**. La aparición de este tipo de servicios refleja la adaptación microeconómica de ciertos actores frente a una fricción creciente, pero **no constituye una vía efectiva para compensar, a escala agregada, los costos introducidos por el ajuste arancelario.**

En otras palabras, la posible proliferación de servicios especializados de reparación o reconstrucción debe entenderse como una **respuesta defensiva** a la restricción, no como un motor de sustitución estructural ni como un mecanismo capaz de revertir los efectos macroeconómicos del esquema propuesto en el decreto del 8 de diciembre.

3. Empresas medianas y capacidad de absorción.

Las empresas medianas son particularmente sensibles a esta segmentación. Carecen, en muchos casos, de escala suficiente, diversificación y capacidad administrativa para absorber fricciones adicionales. Para ellas, el ajuste arancelario se traduce en presión directa sobre márgenes y mayor complejidad operativa.

Esta realidad refuerza la asimetría entre empresas con alta capacidad regulatoria y aquellas cuya competitividad depende principalmente de eficiencia productiva.

Cierre de la Sección VI.

El impacto sectorial del decreto se concentra en el mercado interno y en empresas con menor acceso a esquemas de excepción. Esta concentración no es accidental, sino coherente con la lógica de alineación y preservación de cadenas exportadoras que subyace al ajuste.

VII. Metales, insumos industriales y reciclaje.

Acero, aluminio y capacidades previas bajo nuevas fricciones.

El ajuste arancelario del 8 de diciembre de 2025 introduce efectos diferenciados sobre los principales insumos metálicos de la industria mexicana. Aunque el acero y el aluminio suelen analizarse de manera conjunta, sus dinámicas productivas, comerciales y de reciclaje presentan diferencias relevantes que adquieren mayor peso bajo un entorno de mayor fricción regulatoria.

El decreto no busca explícitamente modificar la estructura de estos mercados, pero **altera su ecuación relativa de costos**, lo que obliga a una lectura más fina por parte de empresas e inversionistas.

1. Acero: escala, volumen y rigidez estructural.

El acero es un insumo transversal para la economía productiva, pero su reciclaje y transformación eficiente requieren **escala significativa**, acceso a energía competitiva y logística integrada. En este sentido, el mercado del acero reciclado tiende a estar dominado por grandes jugadores, con barreras de entrada elevadas.

El ajuste arancelario, combinado con criterios de origen y alineación geopolítica, puede encarecer ciertos flujos de acero importado, pero **no altera de manera sustantiva la**

estructura del mercado. Las empresas con acceso a proveedores regionales o integración vertical absorben mejor el impacto; las demás enfrentan mayor rigidez de costos.

Desde una perspectiva estratégica, el acero ilustra bien los límites del decreto: aun cuando se encarezcan ciertos orígenes, la capacidad de sustitución es limitada y depende de inversiones de largo plazo que exceden el horizonte del ajuste coyuntural.

2. Aluminio: mayor flexibilidad y valor del reciclaje.

El aluminio presenta una dinámica distinta. A diferencia del acero, es altamente reciclable sin pérdida significativa de propiedades y requiere una fracción mucho menor de energía para su reprocesamiento frente al aluminio primario. Esto convierte al reciclaje en una **capacidad estratégica previa**, no en una solución improvisada.

Bajo el nuevo entorno arancelario, el aluminio reciclado local adquiere un valor relativo mayor frente a importaciones primarias provenientes de países sin tratado. Esto no garantiza rentabilidad automática, pero **mejora la ecuación comparativa** para quienes ya cuentan con infraestructura, know-how y control de calidad.

Es importante subrayar que este fenómeno **no constituye una transformación macroeconómica**, sino una revalorización selectiva de capacidades existentes. Las empresas que no cuentan con estos activos difícilmente podrán capturar este diferencial en el corto plazo.



3. Reciclaje como amortiguador micro, no como solución estructural.

Tanto en acero como en aluminio, el reciclaje funciona como un **amortiguador microeconómico** frente a fricciones crecientes, pero no como una solución estructural a la dependencia de insumos primarios importados.

El decreto puede acelerar la utilización de capacidades de reciclaje ya instaladas, pero **no crea de la nada un mercado profundo ni corrige limitaciones de escala, logística o calidad**. Confundir este efecto con una política industrial implícita conduciría a expectativas desalineadas.

4. Lectura estratégica para empresarios y fondos.

Para empresarios y fondos, la lección es clara: el nuevo entorno **favorece a quienes ya tienen capacidades**, no a quienes planean construirlas desde cero bajo presión regulatoria. El reciclaje gana valor relativo, pero sigue siendo una actividad exigente en capital, tecnología y gestión.

Cierre de la Sección VII.

El impacto del decreto sobre metales y reciclaje no es transformador, pero sí redistributivo. Revaloriza capacidades existentes y expone rigideces estructurales, confirmando que el ajuste arancelario **opera dentro de límites productivos claros**.

VIII. Textil, calzado y consumo.

Competencia desigual y límites de la protección formal.

En los sectores textil, calzado y bienes de consumo intensivos en precio, el decreto revela con especial claridad los **límites de la protección arancelaria formal** cuando existen distorsiones operativas persistentes.

Estos sectores combinan alta sensibilidad social, empleo intensivo y fuerte exposición a importaciones de bajo costo, lo que explica su inclusión en el ajuste. Sin embargo, el impacto real del decreto es menos directo de lo que sugiere el cambio nominal en aranceles.

1. Arancel nominal vs competencia efectiva.

El incremento arancelario modifica el marco formal de competencia, pero **no elimina las asimetrías reales** del mercado. Prácticas como la subvaluación de insumos y productos importados han limitado históricamente la efectividad de la protección arancelaria.

Como resultado, el impacto del decreto se distribuye de manera desigual: afecta con mayor fuerza a empresas formales que cumplen plenamente con la normativa, mientras que otros actores mantienen ventajas competitivas artificiales.

2. Efectos sobre precios y consumo.

En la medida en que el ajuste se traslada a precios finales, el impacto se concentra en segmentos de consumo de bajo y medio precio. Estos aumentos tienden a ser graduales y dispersos, lo que reduce el costo político inmediato, pero **no corrige la distorsión de fondo**.

Desde una perspectiva macroeconómica, el efecto agregado es limitado; desde una perspectiva microeconómica, la fricción es significativa para productores y comerciantes formales.

3. Informalidad y adaptación defensiva.

La persistencia de distorsiones operativas puede incentivar estrategias defensivas, incluyendo informalidad, subregistro o integración parcial fuera del marco formal. Estas respuestas no son deseables, pero **son coherentes con un entorno donde la protección formal no se traduce en competencia efectiva**.

El decreto, por sí solo, no aborda estos incentivos.

4. Lectura estratégica para el sector.

Para empresarios y fondos, el mensaje es que la protección arancelaria **no sustituye** mejoras en fiscalización, trazabilidad y cumplimiento. Sin estos elementos, el arancel opera como un amortiguador parcial, no como un mecanismo de nivelación competitiva.

Cierre de la Sección VIII.

En textil, calzado y consumo, el decreto actúa más como un **gesto político de contención** que como una herramienta económica efectiva. La brecha entre impacto nominal y real persiste, confirmando los límites del ajuste arancelario en sectores con distorsiones estructurales.

IX. PROSEC, IMMEX y Regla Octava.

Amortiguadores del sistema y dependencia regulatoria.

Los programas especiales —PROSEC, IMMEX y la Regla Octava— constituyen el **andamiaje operativo** que permite que el decreto arancelario sea ejecutable sin generar disrupciones mayores en la economía productiva.

Sin estos esquemas, el ajuste habría tenido efectos mucho más severos. Con ellos, el sistema se mantiene funcional, pero **a costa de una creciente dependencia regulatoria.**

1. De excepción a condición necesaria.

Estos programas fueron diseñados como mecanismos excepcionales para facilitar exportaciones y compensar asimetrías arancelarias. Con el tiempo, y ahora de manera más explícita, se han convertido en **condiciones necesarias de competitividad** para amplios segmentos industriales.

El decreto refuerza esta tendencia al elevar el costo de operar fuera de estos esquemas.

2. Competitividad administrativa.

La consecuencia es un desplazamiento del eje competitivo. La rentabilidad y viabilidad de muchas operaciones dependen crecientemente de:

- acceso a programas,
- interpretación normativa,
- continuidad administrativa.

Esto introduce asimetrías entre empresas con capacidades legales y administrativas robustas y aquellas que dependen principalmente de eficiencia productiva.

3. Riesgo estratégico de largo plazo.

Desde una perspectiva de Consejo, la dependencia regulatoria constituye un riesgo estructural. Cambios en criterios administrativos, revisiones de programas o ajustes políticos pueden tener impactos inmediatos sobre flujos y valuaciones, aun sin modificaciones arancelarias formales.

Este riesgo no invalida los programas, pero **exige gestión activa y escenarios alternativos**.

Cierre de la Sección IX.

PROSEC, IMMEX y la Regla Octava hacen viable el decreto, pero al mismo tiempo profundizan una dependencia regulatoria que redistribuye riesgos y competitividad. Entender este equilibrio es esencial para interpretar correctamente el impacto macroeconómico y estratégico del ajuste.

X. Impacto macroeconómico.

Efectos agregados moderados, impactos distributivos relevantes.

El decreto arancelario del 8 de diciembre de 2025 no constituye un choque macroeconómico de gran magnitud en términos agregados. No altera de manera sustantiva los equilibrios fundamentales de la economía mexicana ni modifica, por sí solo, la trayectoria de crecimiento de mediano plazo. Sin embargo, su impacto macroeconómico **no debe subestimarse**, ya que redistribuye costos, riesgos e incentivos de forma asimétrica y persistente.

La clave para interpretar correctamente sus efectos no está en los promedios, sino en la **composición sectorial y distributiva** del ajuste.

1. Inflación: transmisión gradual y heterogénea.

Desde el punto de vista inflacionario, el decreto introduce presiones **acotadas pero persistentes**, concentradas principalmente en bienes de consumo final y segmentos del mercado interno menos protegidos por esquemas regulatorios especiales.

Como se analizó en la Sección IV, la exclusión o suavización de insumos intermedios críticos limita la transmisión inmediata de costos a lo largo de las cadenas productivas orientadas a exportación. En consecuencia, el impacto inflacionario agregado tiende a ser **gradual**, no abrupto.

No obstante, la presión es heterogénea y se manifiesta de manera distinta según el canal de transmisión.

Tabla X.1 – Canales de transmisión inflacionaria del decreto.

Canal de transmisión	Intensidad esperada	Rezago temporal	Sectores más expuestos
Bienes de consumo importados	Media	Corto	Textil, calzado, bienes de bajo precio.
Refacciones para el mercado interno	Media–Alta	Medio	Automotriz, seguros, flotillas.
Insumos industriales suavizados	Baja	Largo	Manufactura exportadora.
Servicios asociados	Baja	Largo	Logística, mantenimiento.

Esta estructura explica por qué la inflación derivada del decreto tiende a ser más perceptible a nivel microeconómico que en los indicadores agregados.

X.1 bis – Poder adquisitivo y PIB per cápita en términos de PPA (Paridad de Poder Adquisitivo).

Aunque el impacto agregado sobre el PIB es limitado, el ajuste arancelario sí tiene implicaciones negativas sobre el PIB per cápita medido en paridad de poder adquisitivo (PPA). El encarecimiento de bienes y servicios con incidencia directa e indirecta en la canasta de consumo reduce el poder adquisitivo real, aun cuando la actividad económica agregada se mantenga estable.



Esta pérdida de PPA debe interpretarse como un costo interno asumido de manera reactiva para preservar, en los mejores términos posibles, la relación comercial con Estados Unidos y Canadá. El beneficio potencial de este sacrificio sería la captura plena del nearshoring; sin embargo, en ausencia de programas industriales consistentes y de proveeduría local eficiente en varios sectores, dicho beneficio no se materializa automáticamente. En este sentido, el ajuste preserva la estabilidad externa a costa de un deterioro gradual del bienestar interno medido en términos reales.

2. Inversión: reordenamiento más que contracción.

El impacto sobre la inversión no es de freno generalizado, sino de **reordenamiento**. Las decisiones de CAPEX se vuelven más selectivas, particularmente en sectores intensivos en insumos importados sujetos a mayor fricción regulatoria.

Los proyectos integrados a cadenas de exportación regionales mantienen un entorno relativamente favorable, mientras que las inversiones orientadas al mercado interno enfrentan mayor incertidumbre en costos y márgenes.

Desde una perspectiva macroeconómica, esto no reduce necesariamente el volumen total de inversión, pero **modifica su composición**, favoreciendo proyectos con mayor escala, integración vertical o capacidad administrativa.

3. Crecimiento: estabilidad agregada con tensiones microeconómicas.

En términos de crecimiento del PIB, el decreto no introduce un freno significativo. La economía mexicana continúa apoyándose en exportaciones, consumo interno y remesas, con el ajuste arancelario operando como una fricción secundaria.

Sin embargo, esta estabilidad agregada convive con tensiones microeconómicas relevantes: empresas medianas orientadas al mercado interno enfrentan mayores costos y menor capacidad de absorción, lo que puede traducirse en ajustes de empleo, informalización o postergación de inversiones.

Estas tensiones no alteran de inmediato el crecimiento agregado, pero **afectan la calidad del crecimiento**.

4. Recaudación: efectos ambiguos y dependientes de ejecución.

Desde el punto de vista fiscal, el decreto podría generar incrementos moderados en recaudación arancelaria. No obstante, este efecto es altamente dependiente de la capacidad de fiscalización aduanera.

Prácticas como la subvaluación limitan el impacto recaudatorio efectivo, reduciendo la correlación entre tasas nominales y recursos captados. En este sentido, el decreto **no constituye una fuente estructural de financiamiento**, sino un ajuste con efectos fiscales secundarios e inciertos.

5. Distribución de costos: el verdadero impacto macro.

El efecto macroeconómico más relevante del decreto es **distributivo**, no agregado. Los costos se concentran en determinados segmentos:

Tabla X.2 – Impacto macroeconómico esperado por variable.

Variable	Impacto esperado	Comentario estratégico
Inflación agregada	Bajo–Moderado	Efecto más distributivo que general
Inversión total	Neutral	Cambio en composición sectorial
Inversión mercado interno	Moderado negativo	Mayor selectividad
Recaudación arancelaria	Ambigua	Dependiente de fiscalización
Competitividad exportadora	Neutral–Positiva	Sostenida por esquemas especiales

Cierre de la Sección X.

El decreto no altera los equilibrios macroeconómicos de corto plazo, pero **reconfigura la distribución de riesgos e incentivos**, condicionando la trayectoria futura si se normaliza dentro del marco regulatorio.

XI. Implicaciones estratégicas para empresarios y Consejos de Administración.

Decidir en un entorno donde las reglas ya no son neutrales.

El decreto no exige respuestas tácticas inmediatas, pero sí **obliga a una revisión estratégica profunda**. Su principal implicación es que el entorno ha dejado de ser neutral, tanto en términos comerciales como regulatorios.

1. De eficiencia a resiliencia.

La competitividad ya no depende exclusivamente de eficiencia productiva. La resiliencia frente a fricciones externas, regulatorias y geopolíticas adquiere un peso creciente en la toma de decisiones estratégicas.

2. Segmentación interna del portafolio.

Las empresas no operan bajo un solo régimen. Algunas unidades están protegidas; otras expuestas. Identificar esta segmentación interna es clave para asignar capital y gestionar riesgos.

3. Riesgo regulatorio como variable central.

El riesgo regulatorio deja de ser periférico. Consejos y direcciones deben integrarlo explícitamente en escenarios, planeación y gobierno corporativo.

4. Disciplina en decisiones de inversión.

El entorno favorece inversiones más selectivas, con mayor umbral de justificación estratégica y menor tolerancia a supuestos de neutralidad regulatoria.

Cierre de la Sección XI.

El decreto redefine el marco de decisión. No dicta acciones específicas, pero **eleva el costo de no decidir**.

XII. Lecturas históricas y comparadas.

Ajustes coyunturales que suelen dejar huellas persistentes.

El decreto es **coyuntural en su origen**, pero puede generar **efectos persistentes** si se normaliza. La experiencia histórica muestra que estos ajustes rara vez producen transformaciones estructurales sin políticas complementarias.

El principal riesgo es confundir estabilización con desarrollo.

Cierre de la Sección XII.

La historia sugiere sobriedad estratégica: ni sobreacción ni inacción.

XIII. Conclusiones de nivel Consejo.

Lo que el decreto cambia, lo que no, y lo que exige decidir.

El decreto redistribuye riesgos y confirma que las reglas ya no son neutrales. No altera los fundamentos macroeconómicos ni sustituye estrategia empresarial, pero **modifica el contexto en el que se decide.**

Su carácter coyuntural no garantiza transitoriedad. Si se normaliza, sus efectos pueden persistir. En este entorno, la pasividad estratégica se convierte en riesgo.

El valor de este informe no está en ofrecer respuestas cerradas, sino en **ordenar preguntas clave** para una deliberación estratégica más informada.



ANEXO A.

Desarrollo histórico y comparado ampliado.

Ajustes comerciales coyunturales, normalización regulatoria y sus efectos reales.

Este anexo amplía la lectura histórica presentada en la Sección XII del informe principal. Su objetivo no es ofrecer una revisión exhaustiva de casos internacionales, sino **identificar patrones recurrentes** en economías que han adoptado ajustes comerciales bajo presión geopolítica o de alineación estratégica.

A.1. Ajustes coyunturales bajo presión de bloques dominantes.

En distintos momentos de las últimas décadas, países integrados a bloques económicos mayores han recurrido a ajustes arancelarios o regulatorios para preservar su acceso preferencial a mercados estratégicos. Estos ajustes suelen compartir tres características:

1. **Origen reactivo**, no programático.
2. **Implementación rápida**, con debate técnico limitado.
3. **Justificación externa**, más que doméstica.

Casos observables en Europa del Este tras su integración a la Unión Europea, así como en economías latinoamericanas altamente dependientes de un socio comercial dominante, muestran que estas medidas buscan **reducir fricciones políticas inmediatas**, aun cuando introduzcan distorsiones internas.

A.2. La normalización de la excepción.

Un patrón particularmente relevante es la **normalización de mecanismos excepcionales**. Programas diseñados originalmente como temporales o correctivos tienden a institucionalizarse cuando:

- no existe una estrategia clara de salida,
- los actores económicos se adaptan rápidamente a ellos,
- y su eliminación genera costos políticos elevados.

La experiencia comparada muestra que, una vez normalizadas, estas excepciones redefinen el funcionamiento del sistema productivo, incluso si su origen fue coyuntural.

A.3. Resultados observables a mediano plazo.

Históricamente, estos ajustes producen resultados consistentes:

- **Estabilidad externa relativa**, al reducir tensiones con socios dominantes.
- **Persistencia de asimetrías internas**, entre sectores protegidos y expuestos.
- **Escasa transformación estructural**, en ausencia de políticas industriales complementarias.

En casi todos los casos analizados, la expectativa de que el ajuste por sí solo genere sustitución competitiva de importaciones o mayor productividad resulta **excesiva**.

A.4. Lección central para el caso mexicano.

La experiencia comparada refuerza la lectura del informe principal: el decreto del 8 de diciembre de 2025 **no debe interpretarse como una política de desarrollo**, sino como un **ajuste defensivo**, cuyo efecto dependerá de si se normaliza o se acompaña de decisiones estructurales adicionales.



ANEXO B.

Detalle técnico de la suavización arancelaria.

Lectura estructural de las tablas del dictamen.

Este anexo presenta y contextualiza las **tablas completas de suavización** incluidas en el dictamen aprobado por la Comisión de Economía, Comercio y Competitividad. Su función es **servir como evidencia técnica** que respalda los argumentos desarrollados en la Sección IV del informe principal.

B.1. Alcance de las tablas de suavización.

Las tablas comparan:

- la **propuesta inicial** de incremento arancelario, y
- el **ajuste final aprobado**,

para fracciones arancelarias específicas, principalmente en insumos intermedios y bienes de uso productivo.

Estas tablas muestran de manera clara que la mayor parte de las suavizaciones se concentra en bienes cuya exclusión era necesaria para evitar disrupciones inmediatas en cadenas productivas estratégicas.

El análisis detallado de las 1,463 fracciones arancelarias afectadas (información al 9 de diciembre del 2025) muestra una distribución estratégica de las tasas impositivas y, crucialmente, de las exenciones:

Tipo de Modificación al Proyecto	Cantidad de Fracciones	Descripción del Ajuste Estratégico
Reducción de Tasa (Suavización)	974 fracciones	Se redujeron los aranceles propuestos (originalmente de 50% o 35%) en un promedio del 28%. La mayoría quedó en tasas del 25% o 35%.
Tasa Mínima de Insumos	104 fracciones	Se estableció una tasa del 5% para insumos críticos no producidos en México, evitando el encarecimiento de la producción nacional.
Eliminación (Exclusión Total)	115 fracciones	Se retiraron del dictamen, manteniendo su estatus previo (generalmente exento o bajo). Incluye >40 líneas de autopartes críticas para ensamble.

Nuevas Incorporaciones	115 fracciones	Se añadieron productos a petición de industrias nacionales que exigían protección (ej. textil, calzado) y que no estaban en la lista original.
Sin Cambios (Dureza)	391 fracciones	Se mantuvo la propuesta original del Ejecutivo con tasas máximas (hasta 50%), enfocadas en bienes de consumo final y acero.

B.2. Lectura estructural (no técnica).

Más allá de los porcentajes, las tablas revelan tres hechos relevantes:

1. **Reconocimiento implícito de dependencias productivas.**
2. **Priorización de sectores integrados a exportación.**
3. **Aceptación de impacto en el mercado interno como costo colateral.**

Desde esta perspectiva, las tablas no son solo un instrumento técnico, sino una **radiografía del aparato productivo mexicano.**



B.3. Uso recomendado del anexo.

Este anexo está pensado para:

- CFOs,
- equipos legales y de comercio exterior,
- Consejeros con perfil técnico.

No es indispensable para la lectura estratégica, pero **refuerza la solidez del análisis** cuando se requiere sustentar decisiones con evidencia dura.

ANEXO C.

PROSEC, IMMEX y Regla Octava.

Qué son realmente y por qué importan estratégicamente.

Este anexo explica el **significado operativo y estratégico** de los principales esquemas especiales mencionados en el informe, más allá de sus siglas y definiciones formales.

C.1. PROSEC – Programas de Promoción Sectorial

PROSEC permite la importación de ciertos insumos con arancel preferencial, aun cuando el producto final se destine al mercado interno. En la práctica, funciona como un **mecanismo de compensación** para sectores expuestos a asimetrías arancelarias.

Desde una perspectiva estratégica:

- reduce costos de operación,
- pero introduce **dependencia regulatoria**,
- y genera asimetrías entre empresas con y sin acceso al programa.

Los siguientes cuadros ilustran, de manera sintética, los sectores y tipos de empresa que tienden a capturar valor real del PROSEC.

Cuadro C.1 – Sectores y tipo de empresa que capturan valor del PROSEC

Sector	Tipo de empresa	Nivel de transformación
Automotriz y autopartes	Medianas y grandes	Alto
Electrónica y electrodomésticos	Medianas y grandes	Medio–Alto
Química y plásticos	Medianas industriales	Alto
Metalmecánica y maquinaria	Medianas especializadas	Alto
Dispositivos médicos	Medianas y grandes	Alto
Equipo eléctrico e industrial	Medianas	Medio–Alto

Cuadro C.2 – Lógica del beneficio del PROSEC por sector:

Sector	Por qué el PROSEC agrega valor
Automotriz y autopartes	Evita penalización arancelaria en insumos críticos cuando el producto final se vende en el mercado interno
Electrónica	Sostiene márgenes en productos sensibles a precio frente a importaciones terminadas
Química y plásticos	Compensa la ausencia de sustitutos locales competitivos
Metalmecánica	Reduce desventaja frente a equipo importado terminado
Dispositivos médicos	Mitiga impacto arancelario sin comprometer cumplimiento regulatorio
Equipo eléctrico	Permite competir sin migrar obligatoriamente a IMMEX

Nota: A diferencia del PROSEC, que puede aplicarse a producción destinada al mercado interno, los siguientes esquemas responden a una lógica distinta, centrada en la exportación y en la flexibilidad operativa.

C.3. IMMEX – Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación.

IMMEX permite la importación temporal de insumos sin pago de aranceles, siempre que se destinen a procesos productivos orientados a exportación.

En el contexto del decreto:



- IMMEX se convierte en **pilar de viabilidad** para cadenas exportadoras pero también en un **punto crítico de riesgo** ya que cambios en criterios administrativos pueden afectar de inmediato y la viabilidad financiera de las cadenas exportadoras.

C.4. Regla Octava.

La Regla Octava permite la importación temporal de mercancías no clasificables en una fracción específica, para su posterior transformación.

Funciona como **válvula de flexibilidad** para sectores con insumos altamente especializados, pero sujeta a criterios administrativos y autorizaciones específicas.

Desde una óptica de Consejo:

- es una herramienta indispensable,
- pero su uso intensivo **incrementa la exposición a discrecionalidad regulatoria.**

C.5. Lectura estratégica común.

En conjunto, PROSEC, IMMEX y la Regla Octava:

- permiten que el decreto sea ejecutable,
- amortiguan impactos inmediatos,
- pero desplazan la competitividad hacia el ámbito administrativo.

Estos esquemas **no sustituyen una política industrial**, y su normalización sin estrategia de salida puede generar rigidez estructural.

