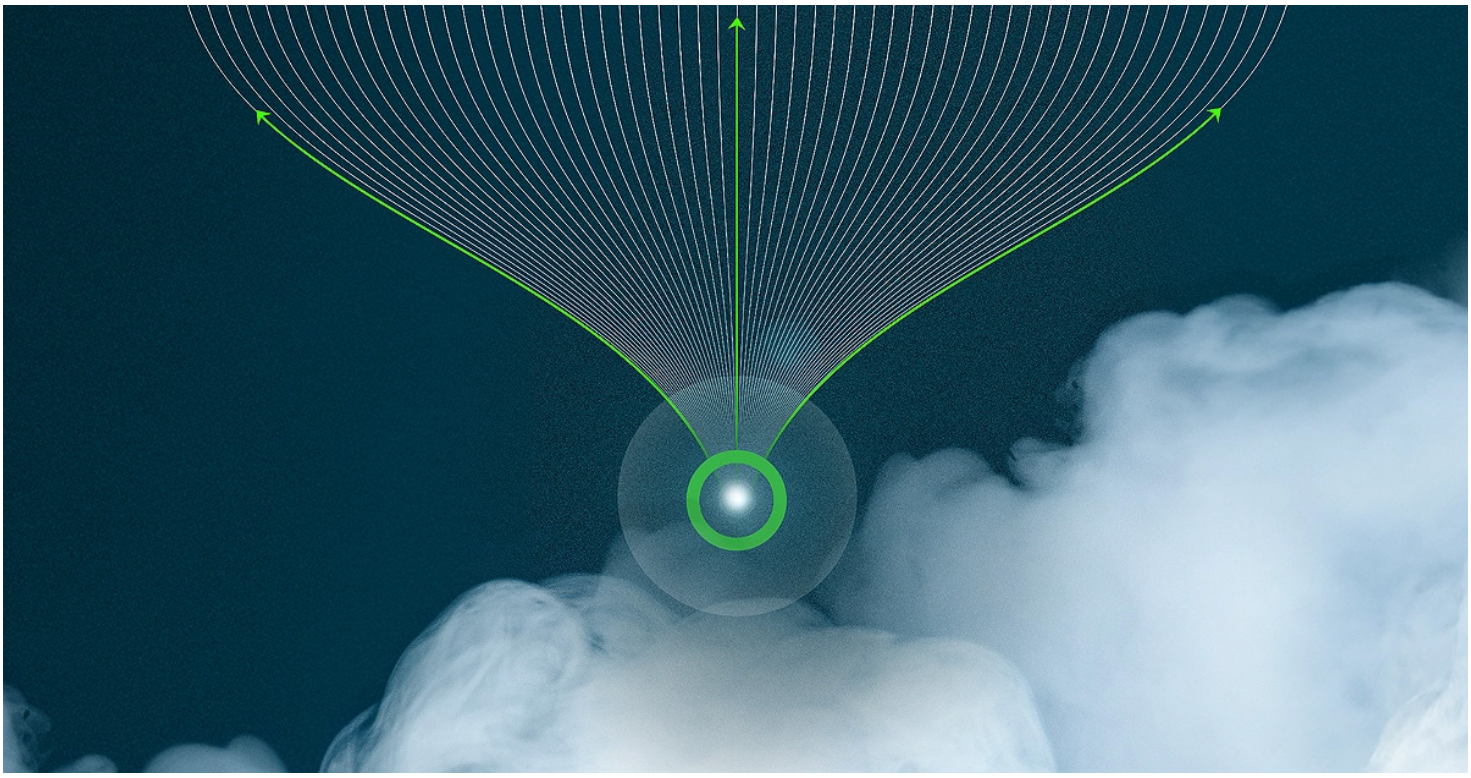
Deloitte.
Insights



A medida que los aranceles redefinen la estrategia, esto es lo que los líderes deben conocer en cada industria

La política comercial se ha convertido en un instrumento clave de influencia política. ¿Qué acciones pueden tomar los líderes para equilibrar las presiones del entorno global con estrategias específicas por industria?

Por ***Amanda Tickel, Richard S. Hyman, Helen Cousineau y Vijay Chauhan***

Artículo • Lectura de 8 minutos • agosto 2026

Lo que comenzó como un ajuste táctico en aranceles ha evolucionado hasta convertirse en una transformación que ha reconfigurado las cadenas de suministro globales, las alianzas y la estrategia corporativa.

Los líderes empresariales enfrentan un doble desafío. Por un lado, deben gestionar los aspectos específicos relacionados con los aranceles; por otro, necesitan abordar el impacto más amplio que afecta a sus industrias.

A partir de la experiencia adquirida al trabajar directamente con organizaciones globales que enfrentan estos cambios, así como de una serie de 12 entrevistas con especialistas de Deloitte, analizamos las fuerzas que influyen en distintos sectores y las acciones clave que los líderes pueden emprender para gestionar riesgos e identificar oportunidades.

¿Cambio temporal o transformación estructural?

Las primeras respuestas al cambio en la política arancelaria de Estados Unidos en enero de 2025 se vieron limitadas por la incertidumbre sobre si se trataba de una medida temporal y táctica o de un reajuste de fondo.

Casi un año después, la situación es mucho más clara: estamos ante un cambio de paradigma.

Las recientes modificaciones de política marcan una ruptura evidente con la política comercial estadounidense de la posguerra y con las normas multilaterales de la Organización Mundial del Comercio. Los principios de libre comercio han dado paso a un enfoque más transaccional, en el que el estatus de nación más favorecida (antes considerado el estándar para los principales socios comerciales) deja de ser automático y pasa a ser un privilegio que puede otorgarse o retirarse de forma selectiva para cumplir objetivos de política más amplios.

Aunque los aranceles concentran la atención mediática, representan solo un componente de un nuevo marco de política que incorpora medidas no arancelarias, como controles a la exportación de tecnologías clave, entre ellas, hardware de inteligencia artificial, herramientas de fabricación de semiconductores, computación cuántica y biotecnología.

Otras disposiciones establecen límites a la inversión saliente en sectores de alta tecnología en economías competidoras. En algunos sectores, como el farmacéutico, el panorama se complica aún más debido a políticas estadounidenses orientadas a reducir los precios internos mientras incrementan los costos arancelarios.

Más allá de los detalles, el principio central de este nuevo paradigma es claro: **el comercio se ha convertido en una herramienta para impulsar objetivos políticos y estratégicos, en lugar de un bien público compartido.**

"Quienes siguen analizando la política comercial desde una perspectiva limitada, y continúan interpretando los acontecimientos bajo el marco del prolongado sistema de comercio basado en reglas de la posguerra, no lograrán comprender plenamente el funcionamiento de este nuevo paradigma. No sea uno de ellos", señala Jivan Datta, Socio de Impuestos en Deloitte EE.UU.

Como reflejan los recientes acuerdos bilaterales entre Estados Unidos y varios países asiáticos, como Malasia y Camboya, los aranceles y la política comercial se integran ahora en la consecución de objetivos estratégicos más amplios de Estados Unidos.

"Las respuestas iniciales de muchos países a los aranceles estadounidenses evidenciaron una intención de alcanzar acuerdos con la administración estadounidense, al tiempo que reforzaban otras relaciones comerciales. Sin embargo, ese ya no es el panorama completo. **La respuesta global ha evolucionado desde un simple ajuste hacia una reconfiguración estructural y la adopción de enfoques alternativos",** afirma Louise Kelly, Líder de la Estrategia Comercial y Resiliencia en Deloitte Irlanda. Los líderes empresariales deben adaptarse a esta nueva realidad.

Impacto por industria

Este nuevo paradigma se manifiesta de manera distinta en cada sector. En algunos casos, el desafío es técnico: gestionar nuevas capas de cumplimiento normativo, especialmente en valoración aduanera y logística transfronteriza. En otros, la prioridad es replantear dónde se genera el valor, a quién beneficia y cómo protegerlo en un entorno donde las reglas cambian constantemente. Los siguientes ejemplos, basados en entrevistas con líderes de Deloitte de diversas industrias clave, ilustran estas dinámicas en la práctica.

Farmacéutica

Aunque el término "farma" sugiere un sector homogéneo, las respuestas a la disrupción arancelaria varían según la posición de cada empresa en el ecosistema. Por ejemplo, los retos de las organizaciones enfocadas en investigación y desarrollo de vanguardia difieren de los de aquellas dedicadas a la producción a gran escala de medicamentos genéricos.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, antes de los cambios en la política comercial de enero de 2025, el sector farmacéutico consideraba los procesos y la documentación del comercio transfronterizo como una formalidad con un costo marginal. Hoy, para muchas empresas, el costo de operar a través de fronteras aduaneras se ha multiplicado, mientras que los riesgos derivados del incumplimiento de los requisitos aduaneros exigen mayor atención. Asimismo, se prevé que los costos indirectos asociados a la planificación arancelaria repercutan en los precios al consumidor.

Las respuestas clave se encuentran en la configuración de la cadena de suministro, la ubicación de los centros de producción y, en particular, la localización de las actividades de investigación

y desarrollo vinculadas a la gestión y protección de la propiedad intelectual. Un enfoque multidisciplinario resulta esencial. “Quedó claro, en muy poco tiempo, que ni siquiera el mayor experto en aranceles del mundo podía ofrecer una solución completa. Se requería una amplia combinación de capacidades”, señala Pierre-Henri Revault, Líder Global de Impuestos y Servicios Legales para la industria de Ciencias de la Vida y Salud en Deloitte.

Frente a la incertidumbre persistente, las entrevistas indican que la mayoría de las compañías farmacéuticas opta por adaptarse a las condiciones actuales en lugar de esperar una mayor estabilidad. Sus respuestas han sido flexibles, pero deliberadamente reversibles, en reconocimiento de la volatilidad de la política arancelaria.

A esta complejidad se suma el impulso de la administración estadounidense por reducir los precios de los medicamentos para los consumidores en Estados Unidos, lo que plantea un doble desafío para una industria que ya enfrenta mayores barreras comerciales.

Aeroespacial y defensa

En una industria caracterizada por una producción predominantemente ubicada en Estados Unidos, el impacto de los cambios arancelarios se ha concentrado en nuevos costos y requisitos aplicados a materiales y componentes importados, en particular acero, aluminio, cobre y sus derivados. Si bien esta situación es común entre las empresas importadoras en el país, este sector enfrenta restricciones específicas que limitan su capacidad de respuesta; entre ellas, la rigidez de contratos plurianuales y la sujeción a estrictos regímenes de licencias.

Una de las respuestas más relevantes de la industria ha sido la reducción de adquisiciones fuera de las actividades principales del sector, lo que permite una mayor centralización y un enfoque más claro en la gestión de la respuesta arancelaria y en el desarrollo de la estrategia futura.

“Establecer nuevas instalaciones de manufactura en el sector aeroespacial y de defensa es complejo, y en muchos casos el abastecimiento flexible no resulta viable debido a requisitos de certificación, licencias y seguridad”, señala Lindsey Berckman, Líder de la industria de Aeroespacial y Defensa en Deloitte EE. UU. “Ante la disrupción de los modelos tradicionales de abastecimiento, las empresas del sector están conformando equipos multifuncionales para responder a los cambios en la política y ejecutar estrategias de mitigación de riesgos”.

Automotriz

Existen diferencias regionales claras en la respuesta del sector automotriz frente a los aranceles.

De acuerdo con nuestros especialistas, para los productores con base en Estados Unidos, la evaluación económica general indica que los márgenes podrían mantenerse sin necesidad de rediseñar las cadenas de suministro, incluso al considerar el aumento en los costos de insumos como acero y aluminio.

Las tasas arancelarias para automóviles se han fijado de manera provisional en un rango aproximado de 15% a 20%, con excepciones para ciertos países como el Reino Unido y China. Aunque, en términos prácticos, México y Canadá evitan actualmente aranceles en muchos productos gracias al Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), persiste el riesgo de modificaciones en este marco. La revisión prevista para 2026 será un punto decisivo para definir el futuro del acuerdo y la dinámica de las cadenas de suministro en Norteamérica

“Para los países con una industria automotriz sólida, el margen para acceder a aranceles de exportación bajos es limitado, lo que convierte a la producción dentro de Estados Unidos en la opción más viable”, señala Nick Smith, Líder del Sector Automotriz en Deloitte Reino Unido. “Quienes transforman los desafíos en crecimiento marcan la diferencia a lo largo de la historia y la situación actual no es la excepción. La toma de decisiones oportuna, junto con el uso de herramientas como simulaciones y analítica predictiva, permite convertir retos visibles en oportunidades”.

Por su parte, los fabricantes europeos, al reconocer que las condiciones actuales se mantendrán en el mediano plazo, han evolucionado rápidamente de una fase de “respuesta” a una de “ajuste” estratégico. El enfoque principal se centra en preservar la agilidad. Estas estrategias contemplan la reconfiguración de las cadenas de suministro o el traslado de inversiones y operaciones productivas más cerca de los mercados finales.

En contraste, los fabricantes chinos y de otros países asiáticos han adoptado una postura más cautelosa, con una tendencia a mantener los procesos y prácticas actuales mientras observan la evolución del entorno.

Alimentos y agricultura

En este sector, los especialistas de Deloitte identifican tres líneas generales de respuesta.

La primera consiste en la adaptación de las cadenas de suministro a las nuevas condiciones. Muchas empresas agroalimentarias han buscado proveedores alternativos en países no afectados por aranceles recientes o potenciales. Entre las principales fuentes emergentes de productos agrícolas se encuentran Brasil, Argentina, Australia, Canadá, México, India, Vietnam, Tailandia, Ecuador y Guatemala.

Las organizaciones también han explorado el uso de herramientas integradas de planificación financiera para gestionar de manera eficaz el riesgo arancelario. Entre las principales prácticas destacan la cobertura de riesgos cambiarios y arancelarios, la revisión de estrategias de inventario y la renegociación de contratos.

A lo largo de la cadena de suministro, las compañías replantean la forma en la que producen y abastecen sus productos. De acuerdo con James Cascone, Líder de *Future of Food* en Deloitte, “hemos observado que las empresas invierten en innovación para reducir los costos de los ingredientes y mejorar los márgenes. Las respuestas incluyen desde la reformulación de productos hasta inversiones en automatización y agricultura de precisión”.

Consumo

En el sector de consumo han surgido dos desafíos arancelarios principales.

El primero afecta a las compañías que operan con materias primas (como insumos básicos o cultivos), donde existe una tensión entre la necesidad de mantener agilidad ante un entorno de política cambiante y la rigidez inherente de los contratos de futuros. “La flexibilidad en este caso no es una cuestión logística, sino económica”, afirma Astrid Bregenhorn-Kuhs, Socia Global de Asesoría Fiscal Empresarial en Deloitte Alemania.

El segundo desafío radica en la necesidad de contar con un conocimiento profundo de los valores y el origen de los productos a lo largo de toda la cadena de suministro, en lugar de depender de proveedores logísticos y agentes aduanales para el cumplimiento normativo, como ocurría anteriormente. En el entorno actual, el riesgo de incurrir en costos elevados y sanciones por errores incrementa significativamente, lo que convierte este enfoque en una práctica de alto riesgo.

Alcance de una posible ampliación de los aranceles

Hasta ahora, los aranceles se han aplicado principalmente a bienes (y, en algunos casos, a servicios vinculados a bienes importados). En adelante, las organizaciones deberán prestar atención a posibles iniciativas gubernamentales orientadas a imponer aranceles a servicios transfronterizos independientes, que por lo general han estado exentos.

Por ejemplo, durante muchos años, la moratoria de comercio electrónico de la Organización Mundial del Comercio ha impedido la imposición de derechos aduaneros sobre las transmisiones electrónicas; sin embargo, este principio enfrenta una presión creciente. Aunque actualmente las transmisiones electrónicas y los servicios no asociados a la importación de bienes no están sujetos a aranceles, podrían gravarse mediante otros mecanismos. “Por ejemplo, la Unión Europea ha considerado aplicar un gravamen a los ingresos publicitarios de los proveedores de servicios digitales y Estados Unidos ha planteado la posibilidad de imponer aranceles a las películas producidas fuera de su territorio”, señala James Caldecourt, responsable de Comercio Internacional en Deloitte Reino Unido.

Los avances hacia nuevas formas de tributación de los servicios, ya sea mediante gravámenes o aranceles, podrían tener implicaciones significativas para sectores como servicios financieros, medios de comunicación, telecomunicaciones, entretenimiento y servicios profesionales.

Pasos hacia una respuesta efectiva

La principal lección para la alta dirección es que centrarse exclusivamente en los aranceles resulta necesario, pero insuficiente. Para responder de manera efectiva al nuevo entorno del comercio global, los líderes deben adoptar un enfoque integral que combine agilidad y resiliencia. Los ejecutivos actuales necesitan comprender a fondo los cambios y oportunidades derivados de la evolución de las políticas arancelarias y no arancelarias en las principales economías.

Independientemente de cómo evolucione el entorno, la experiencia hasta ahora sugiere que las siguientes acciones pueden contribuir a gestionar riesgos e identificar oportunidades:

- Evaluar nuevos mercados de proveedores en regiones con acuerdos comerciales favorables.
- Analizar a profundidad las oportunidades disponibles para reducir el valor gravable, como *First Sale for Export* , programas de devolución de aranceles *(duty drawback)* y otros mecanismos de alivio arancelario.
- Ajustar la composición de los productos o los procesos de ensamblaje para alinearlos mejor con nuevas clasificaciones arancelarias.
- Revisar los métodos, políticas y documentación de precios de transferencia a la luz de los cambios inducidos por los aranceles.
- Invertir en soluciones de software que proporcionen visibilidad en tiempo real de los datos transaccionales y regulatorios, proyecten las futuras obligaciones arancelarias para escenarios específicos, permitan la clasificación de productos mediante Inteligencia Artificial (IA) y aprendizaje automático, y generen documentación comercial estandarizada.
- Informar de forma proactiva a los grupos de interés sobre los desafíos y los ajustes necesarios en precios previstos o cadenas de suministro.

Por encima de todo, la experiencia reciente en materia de aranceles ha puesto de manifiesto la importancia de que los líderes tengan acceso directo a conocimiento especializado en temas técnicos y comprendan las interrelaciones entre la política comercial y otras tendencias de política pública.

Continúe la conversación



Amanda Tickel
Líder Global de Impuestos y Política Comercial
Deloitte Reino Unido



Richard S. Hyman
Líder de Impuestos Internacionales | Deloitte Tax LLP
Deloitte Estados Unidos



Helen Cousineau
Socia Directora | Comercio Global
Deloitte Estados Unidos



Vijay Chauhan
Director Ejecutivo, Impuestos Indirectos y Asesoría en Comercio Global en India,
Deloitte India



Cecilia Montaño
Socia Líder de Comercio Exterior y Aduanas
Deloitte Spanish Latin America

POR

Amanda Tickel
Deloitte Reino Unido

Helen Cousineau
Deloitte Estados Unidos

Richard S. Hyman
Deloitte Estados Unidos

Vijay Chauhan
Deloitte India

AGRADECIMIENTOS
Los autores desean agradecer a los siguientes especialistas de Deloitte por sus contribuciones a este artículo:

Jivan Datta (líder global, alineación de cadena de valor), **Pierre-Henri Revault** (Ciencias de la vida y cuidado de la salud), **Lindsey Berckman** (aeroespacial y defensa), **Astrid Bregenhorn-Kuhs** (consumo), **Louise Kelly** (líder en comercio, Irlanda), **James Cascone** (alimentos y agricultura), **Katie Pavlovsky** (ER&I), **James Caldecourt** (RU, líder en comercio), y **Nicolas Smith** (Centro de Investigación Automotriz).

Edición Editorial: Steven Effingham (RU)

Imagen de portada: Jim Slatton y Jaime Austin; Adobe Stock

DERECHOS DE AUTOR
Copyright © 2026 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados. Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte publica artículos originales, informes y publicaciones periódicas que proporcionan perspectivas para empresas, organizaciones del sector público y organizaciones sin fines de lucro. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, así como la de coautores provenientes del ámbito académico y empresarial, para impulsar la conversación sobre una amplia gama de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una marca editorial de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación contiene información general únicamente y ninguna entidad de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros o sus entidades afiliadas, presta, mediante esta publicación, servicios profesionales de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legales, fiscales o de cualquier otra índole. Esta publicación no sustituye el asesoramiento o los servicios profesionales, ni debe utilizarse como base para tomar decisiones o emprender acciones que puedan afectar sus finanzas o su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda tener implicaciones para su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ninguna entidad de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros o sus respectivas entidades afiliadas será responsable de pérdida alguna que pueda sufrir cualquier persona que se apoye en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), una sociedad privada del Reino Unido limitada por garantía, su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada “Deloitte Global”) no presta servicios a clientes. En Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de DTTL en ese país, sus entidades relacionadas que operan utilizando el nombre “Deloitte” en Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Algunos servicios pueden no estar disponibles para clientes de auditoría de conformidad con las normas y regulaciones de la contaduría pública. Para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro, visite www.deloitte.com/about.