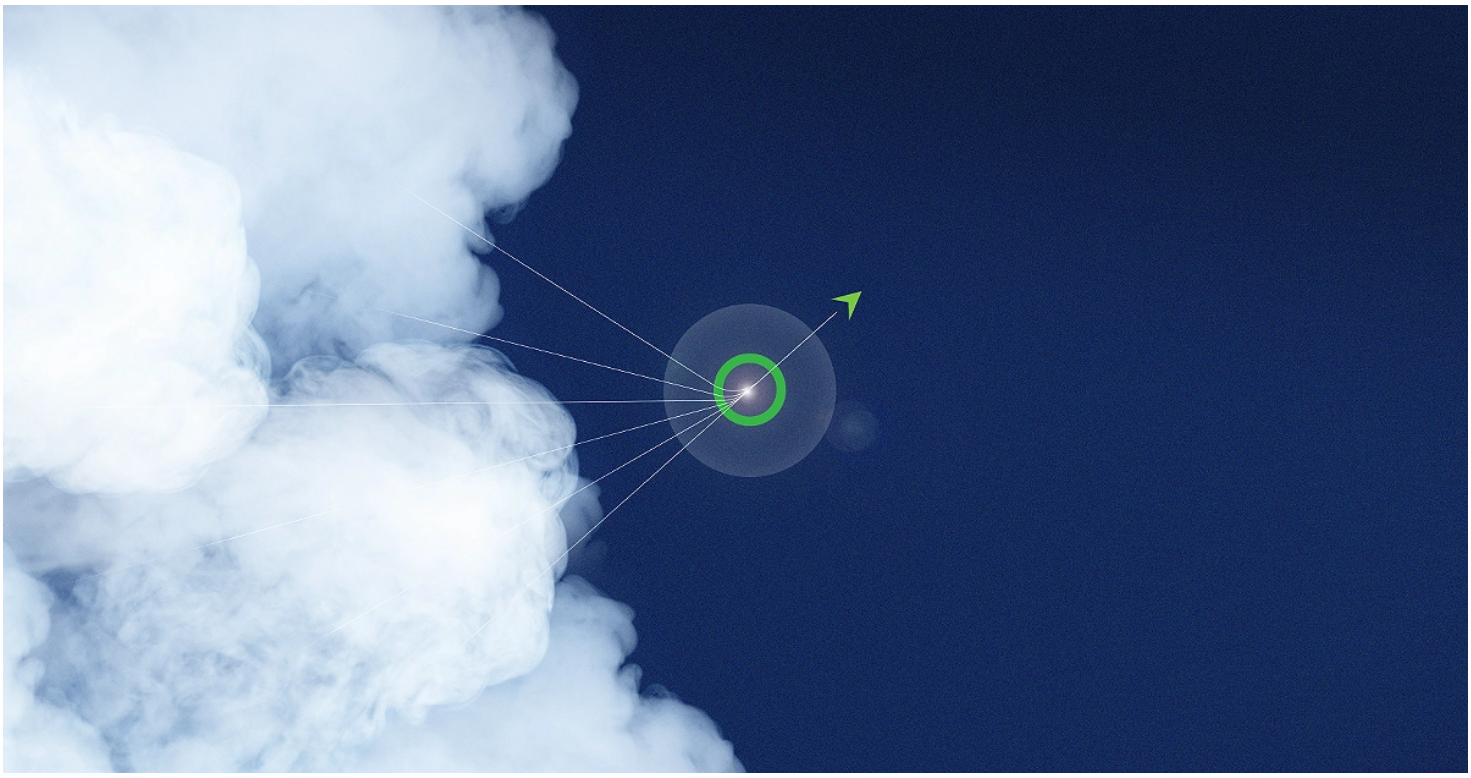
Deloitte.
Insights



Nuevas reglas para la gestión comercial: la incertidumbre arancelaria pone a prueba a los equipos multifuncionales

Los aranceles han dejado de ser un asunto exclusivamente comercial. Así es como un enfoque multidisciplinario puede ayudar a los líderes de alto nivel a convertir la incertidumbre en oportunidad.

*Por **Ira Kalish, James Cascone, Kristine Dozier, Richard S. Hyman, Amanda Tickel y Sebastian Pfeifle***
Artículo • 15 minutos de lectura • agosto 2026

Los desarrollos recientes en la política arancelaria de Estados Unidos alteran la forma en la que el comercio global ha operado durante décadas. Si bien los mecanismos de los aranceles aún son conocidos, su uso ha cambiado de manera profunda. Han dejado de ser únicamente un instrumento para proteger a las industrias nacionales de la competencia extranjera o para generar ingresos y hoy se utilizan para redefinir el comercio internacional de forma significativa. Este cambio en normas consolidadas ha introducido nuevos desafíos. Las organizaciones enfrentan variaciones impredecibles que afectan cadenas de suministro, regiones y sectores. El impacto es amplio y complejo, lo que deja en evidencia un punto clave: la respuesta ya no corresponde solo a las áreas de comercio o logística.

En la actualidad, los retos arancelarios requieren un enfoque coordinado y multidisciplinario. Este enfoque integra a líderes de impuestos, legal, riesgos, cadena de suministro y finanzas, con el objetivo de gestionar la disrupción y fortalecer la resiliencia a largo plazo.

Sin embargo, surgen preguntas clave: ¿cómo pueden las distintas funciones colaborar con eficacia para enfrentar la incertidumbre arancelaria? ¿Qué rol corresponde a cada equipo? Hemos analizado cómo los aranceles afectan a las diferentes funciones organizativas y cómo los altos directivos pueden transformar los retos que plantean los aranceles en oportunidades para la realineación estratégica, una mayor resiliencia y un crecimiento sostenible, incluso en medio de la continua inestabilidad geopolítica.

Comprender las nuevas complejidades del comercio global

Helen Cousineau, Directora General de la práctica de Asesoría en Comercio Global de Deloitte, afirma: "Lo que tenemos hoy es una verdadera paradoja. Por un lado, no ocurre nada nuevo. Los aranceles son aranceles. Sabemos cómo funcionan. Por otro lado, muchas de las normas y expectativas en las que las organizaciones se han basado durante años se han visto alteradas por los acontecimientos recientes".

Muchas empresas ya sienten los efectos de los cambios en las políticas comerciales y la creciente incertidumbre. Por ejemplo, según el Instituto de Gestión de Suministros, los nuevos pedidos en el sector manufacturero cayeron durante cuatro meses consecutivos a partir de febrero de 2025 y muchos encuestados citaron la incertidumbre sobre los aranceles como un factor clave[1].

Para las organizaciones con operaciones en múltiples geografías, la falta de claridad en torno a los aranceles dificulta la toma de decisiones de inversión y la planificación de la cadena de suministro. A esto se suma la posibilidad de medidas de represalia, que pueden afectar cadenas de suministro consolidadas durante años y prolongar la incertidumbre en el entorno empresarial.

Para responder eficazmente, las organizaciones deben comprender no solo que existe un arancel, sino también qué tipo de arancel es, cómo se aplica y qué significa para su situación específica.

Los líderes de la *C-suite* enfrentan un entorno de comercio global complejo e impredecible. Resulta fundamental adoptar estrategias proactivas centradas en la diversificación, la evaluación de riesgos, la optimización de la cadena de suministro y el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés, con el fin de gestionar la incertidumbre arancelaria y construir organizaciones resilientes.

Los aranceles afectarán a empresas de todo tipo, sin importar su tamaño o sector. Para algunas organizaciones, este entorno puede resultar familiar. Sin embargo, otras enfrentan una curva de aprendizaje acelerada. Algunos sectores, como el farmacéutico, han operado durante largos periodos sin la aplicación de aranceles.

Incluso en sectores acostumbrados a este tipo de medidas, los desarrollos recientes han modificado prácticas operativas habituales. Por ejemplo, reglas que antes se consideraban estándar, como las relacionadas con la devolución de aranceles *(duty drawback),* han dejado de aplicar en diversos casos.

"La situación se vuelve más compleja por el hecho de que no todos los aranceles son iguales", señala James Caldecourt, Director y Líder de Comercio Internacional en Deloitte Reino Unido. El término "arancel" abarca una amplia variedad de medidas, cada una con reglas, requisitos de cumplimiento e implicaciones distintas para la operación del negocio. Además, los fundamentos legales de cada tipo de arancel pueden variar significativamente, lo que influye en su vigencia y en el nivel de monitoreo que requieren.

Por esta razón, un enfoque único resulta insuficiente. Para responder de manera efectiva, las organizaciones deben comprender no solo la existencia de un arancel, sino también su naturaleza, su mecanismo de aplicación y sus implicaciones específicas.

No obstante, entender este entorno arancelario en evolución exige más que un conocimiento básico de las reglas. La diversidad de requisitos regulatorios, marcos legales y mecanismos de cumplimiento da lugar a un conjunto complejo de factores que abarca áreas como impuestos, comercio, legal, gestión de la cadena de suministro y estrategia financiera. Al integrar estas consideraciones, los líderes de la *C-suite* pueden no solo gestionar la complejidad regulatoria global, sino también convertir estos desafíos en oportunidades estratégicas para impulsar el crecimiento, la diferenciación y el éxito a largo plazo.

Aplicación de un enfoque multidisciplinario en la estrategia arancelaria

Un factor clave para abordar con éxito los retos arancelarios actuales consiste en reconocer que no se trata de una tarea que pueda asignarse a una sola función o rol. A primera vista, los aranceles pueden parecer un asunto de comercio o logística, pero su impacto alcanza a diversas áreas de la organización, lo que exige una respuesta corporativa multidisciplinaria.

"La principal pregunta de gestión es quién debe liderar este proceso", señala Dolly Zhang, Socia de Asesoría en Comercio Global de Deloitte China. "¿Debe ser Impuestos? ¿Cadena de suministro? ¿Legal? ¿Contabilidad? ¿Riesgos? La respuesta es: todas las anteriores. La clave del éxito consiste en lograr que estas funciones trabajen de forma coordinada para impulsar soluciones".

A medida que las organizaciones evalúan el impacto de los aranceles en sus operaciones, resulta evidente que ninguna función puede (ni debería) actuar de manera aislada. Uno de los principales riesgos es la toma de decisiones en silos: las acciones adoptadas para gestionar la exposición arancelaria en un área pueden entrar en conflicto con políticas o prácticas existentes en otras partes del negocio.

En algunas organizaciones, los procesos de gestión arancelaria ya son efectivos y requieren únicamente ajustes. En otras, se necesita establecer nuevas estructuras, flujos de trabajo y alineación entre los equipos directivos. En ambos casos, la *C-suite* desempeña un rol esencial al dirigir activamente este proceso.

Igualmente relevante es la capacidad de analizar las decisiones arancelarias desde distintos enfoques (legal, operativo, fiscal y de cumplimiento, entre otros). Esto permite comprender y gestionar de forma integral los efectos que pueden propagarse en toda la organización.

La perspectiva de cadena de suministro y cumplimiento: fortalecimiento de la agilidad operativa

La reconfiguración de la cadena de suministro para reducir el impacto de los aranceles puede parecer un primer paso lógico, pero las tasas arancelarias no son el único factor que considerar. Una visión más amplia incorpora el impacto de estos cambios en precios y crecimiento de ingresos, capital de trabajo, tiempos de cumplimiento, capacidad de almacenamiento y desempeño de proveedores. Incluso ajustes menores en la ubicación geográfica o en los tiempos de entrega pueden afectar cadenas de suministro críticas. Una solución arancelaria bien intencionada puede convertirse en una disrupción costosa si no se alinea con la estrategia integral de la cadena de suministro.

También resulta fundamental ir más allá de los proveedores de primer nivel. La incorporación de un nuevo centro de abastecimiento o jurisdicción de manufactura puede implicar nuevos requisitos contractuales y dependencias logísticas que se extienden a proveedores de segundo y tercer nivel. Sin una visión integrada de toda la red, las organizaciones corren el riesgo de debilitar relaciones consolidadas o generar vulnerabilidades en nodos clave de suministro.

En cualquier reconfiguración de la cadena de suministro, deben considerarse aspectos de cumplimiento y riesgo. Nuevas ubicaciones o rutas de abastecimiento pueden exponer a las empresas a entornos regulatorios desconocidos, estándares de producto distintos y nuevas obligaciones de reporte. Por ello, cualquier cambio debe evaluarse no solo en función de la eficiencia arancelaria, sino también por sus implicaciones operativas y regulatorias en su conjunto.

La perspectiva fiscal: abordar las implicaciones de los aranceles

Los impuestos y los aranceles están estrechamente vinculados y abordarlos como temas independientes puede derivar en errores costosos.

En su forma más básica, los aranceles constituyen un costo que impacta directamente los resultados. Reducir la tasa arancelaria mediante la disminución del valor en aduana de un producto puede generar, de manera involuntaria, un aumento en la base gravable del impuesto sobre la renta, lo que podría anular el beneficio esperado.

Para las organizaciones, el impacto de los aranceles y el impacto fiscal deben analizarse de forma integrada. Sin un ejercicio riguroso de modelación y planeación, una empresa podría incrementar su carga fiscal al reducir aranceles, o a la inversa. Alinear los resultados con los objetivos del negocio resulta fundamental para entender los efectos indirectos, incluidos aquellos relacionados con la posición de créditos fiscales en el extranjero.

También pueden surgir riesgos fiscales adicionales cuando se realizan ajustes en alguna parte de la cadena de suministro (por ejemplo, al trasladar la manufactura a otro país) que generan inconsistencias entre las valoraciones aduaneras y los precios de transferencia. Esto puede derivar en implicaciones fiscales más amplias y, si no se gestiona adecuadamente, levantar alertas ante las autoridades fiscales, especialmente en regiones donde los aranceles se han convertido en una fuente relevante de ingresos y existe un mayor enfoque en maximizar la recaudación.

Gestionar los aranceles sin una estrategia fiscal plenamente integrada constituye una solución incompleta. Un enfoque integral que incorpore la perspectiva fiscal resulta esencial para la toma de decisiones informadas y sostenibles.

Las perspectivas contables, de aseguramiento y legal: gestión de los retos regulatorios y de reporte vinculados a los aranceles

Cuando las estrategias de respuesta a los aranceles implican cambios en los flujos operativos que abarcan nuevas jurisdicciones, las funciones legal y contable deben participar de forma integral.

Los equipos de estructuración legal y fiscal deben colaborar para definir los roles de las distintas entidades dentro de la nueva estructura e identificar, por ejemplo, qué transacciones, esquemas de abastecimiento y contratos requieren actualización o deben crearse. Este trabajo debe abarcar tanto la gestión contractual como las actividades de *procurement*, con el fin de asegurar una revisión completa de los contratos con terceros.

Una vez implementada la nueva estructura, las áreas de aseguramiento y contabilidad deben evaluar si los cambios cumplen con las normas contables y determinar las posibles implicaciones, como restricciones en la distribución de reservas o capital. Estos aspectos pueden no resultar evidentes para otras funciones, pero son clave para prevenir complicaciones posteriores.

Por otra parte, los ajustes en la cadena de suministro orientados a mitigar el impacto arancelario (como la incorporación de proveedores alternativos o la apertura de nuevos mercados de exportación) pueden generar desafíos específicos en materia de cumplimiento. Por ejemplo, el Reglamento de Deforestación de la Unión Europea y el Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono *(CBAM)* exigen a las empresas en la UE (y, a partir de 2027, también a las del Reino Unido en el caso del *CBAM)* recopilar información detallada sobre sus cadenas de suministro y el origen de sus bienes. Estas disposiciones no solo introducen nuevas obligaciones de reporte, sino que, en el caso del *CBAM*, también pueden implicar costos adicionales.

Definición de una estrategia arancelaria: responder, ajustar y reinventar

Si bien la respuesta al impacto de los aranceles varía según el sector, la ubicación y el modelo de negocio, la mayoría de las organizaciones sigue una progresión común en su interacción con un nuevo entorno de política arancelaria. Desde la perspectiva del liderazgo, gestionar este contexto implica avanzar desde una evaluación inicial hacia la adaptación estratégica y, posteriormente, hacia la capacidad de influir de manera proactiva en el futuro.

"Es posible identificar un ciclo claro en la forma en que las empresas afectadas responden", afirma Jivan Datta, Líder Global en Alineación de la Cadena de Valor en Deloitte Estados Unidos. "La primera etapa se centra en atender la situación inmediata y mitigar los impactos sobre el modelo de negocio actual. La siguiente etapa busca ajustar los modelos operativos existentes, a partir de la experiencia adquirida. Finalmente, la última fase consiste en reinventar la organización con una visión de largo plazo".

Responder: gestión de la situación actual ante cambios en la política comercial

El primer paso consiste en comprender el impacto inmediato de los cambios en la política comercial sobre el modelo de negocio y la cadena de suministro actuales. Esto implica revisar los modelos operativos vigentes y analizar de forma crítica la información disponible para determinar en qué puntos y de qué manera los nuevos aranceles afectan las operaciones. Por ejemplo, las organizaciones con sede en Estados Unidos pueden acceder a la información de su entorno comercial automatizado a través de la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza *(CBP).* Estos datos incluyen el registro de importaciones y exportaciones, así como manifiestos, liberaciones de carga e información posterior a la liberación[2].

Una vez que la organización cuenta con una visión completa de los flujos comerciales y de los valores que definen sus operaciones, puede utilizar este conocimiento para evaluar el impacto de los aranceles propuestos e identificar oportunidades para gestionar y mitigar sus efectos.

Los líderes de la *C-suite* con menor experiencia en el ámbito arancelario deben comprender dos aspectos fundamentales del sistema para abordar adecuadamente su complejidad:

- **Reglas de origen:** La determinación del país de origen resulta más compleja que una simple referencia al país desde el cual se envía el producto. Un solo componente procedente de un país sujeto a aranceles específicos puede impedir que todo el producto acceda a un tratamiento preferencial.

- **Estrategias de gestión del valor:** Existen diversas alternativas para excluir un producto del alcance de los aranceles o reducir su impacto. Por ejemplo, instrumentos como la regla de la

primera venta para exportación pueden disminuir los costos arancelarios, siempre que los procesos internos cumplan criterios estrictos. Otras prácticas, como el uso de almacenes fiscalizados o zonas libres de impuestos, ayudan a gestionar los tiempos y la exposición a los aranceles.

En el caso de organizaciones con experiencia en la gestión de aranceles, el desafío consiste en validar si los supuestos previos siguen vigentes. Por ejemplo, el mecanismo tradicional de devolución de aranceles en Estados Unidos *(duty drawback)*, que permite recuperar aranceles cuando los bienes se reexportan, ha sido excluido de los aranceles anunciados recientemente, con excepción de los aranceles recíprocos y aquellos aplicados al petróleo venezolano. Este cambio subraya la necesidad de reevaluar incluso los esquemas ya conocidos.

Independientemente del punto de partida, el objetivo en la fase de "respuesta" es claro: comprender los aranceles, evaluar su impacto y prepararse para la adaptación. Esto requiere un enfoque multidisciplinario en el que cada función (como finanzas, cadena de suministro y legal) asuma responsabilidades específicas dentro del análisis y la ejecución de la respuesta (figura 1).

Figura 1

Liderazgo en acción: funciones y responsabilidades clave en la fase de "Respuesta"

Función	Responsabilidades clave
Operaciones de suministro y red	• Análisis del impacto en el costo de los bienes vendidos • Entendimiento de la huella del producto • Visibilidad de redes de proveedores multinivel para identificar riesgos no evidentes
Estrategia de localización	• Revisión de la huella operativa actual y evaluación de los principales impulsores de costo • Identificación y evaluación de ubicaciones alternativas
Impuestos y Legal	• Evaluación fiscal a nivel transaccional, considerando cambios en las estructuras arancelarias, incluidas tasas, aranceles, precios de transferencia e impuestos sobre la renta
Créditos e incentivos	• Revisión de incentivos vigentes • Identificación de estrategias arancelarias alternativas
Finanzas y contabilidad	• Evaluación de impactos en la contabilidad financiera y en los reportes • Proyecciones financieras para comprender el impacto en márgenes y resultados
Riesgo y gobierno corporativo	• Análisis de la exposición a riesgos y vulnerabilidades operativas • Evaluación de la exposición cambiaria y de las necesidades de asignación de capital • Elaboración de escenarios financieros y de riesgos para la toma de decisiones
Cliente	• Evaluación del impacto y desempeño frente a competidores • Actualización del entendimiento de rentabilidad por cliente, incluida la sensibilidad a precios y propuesta de valor • Revisión de términos contractuales
Eficiencia operativa	• Impulso de la eficiencia a lo largo de todo el proceso
Estrategia y diseño del negocio	• Integración de los aprendizajes de la fase de respuesta en el ciclo de planeación estratégica

Una evaluación multidisciplinaria que se complete con éxito permitirá identificar los principales riesgos de los modelos operativos actuales y mostrar dónde se necesitan cambios para adaptarse a las nuevas condiciones.

Ajustar: planeación de escenarios para una resiliencia de largo plazo

A medida que las organizaciones superan la fase inicial de "respuesta" y orientan sus esfuerzos hacia la adaptación para fortalecer la resiliencia a largo plazo, la relevancia de un enfoque multidisciplinario se vuelve aún más evidente. En la fase de "ajuste", la planeación de escenarios adquiere un papel central, ya que permite a las empresas explorar distintas rutas de adaptación.

En este contexto, la planeación de escenarios puede abarcar desde la modelación de ajustes graduales al modelo operativo actual (como evaluar el impacto de aranceles del 10% frente al 25%) hasta la definición de soluciones completamente nuevas, como la entrada a nuevos mercados, la diversificación de proveedores o la adopción de procesos productivos innovadores. La posición de cada organización dentro de este espectro dependerá de sus circunstancias y prioridades específicas.

Entre los factores clave que influyen en la planeación de escenarios se encuentran:

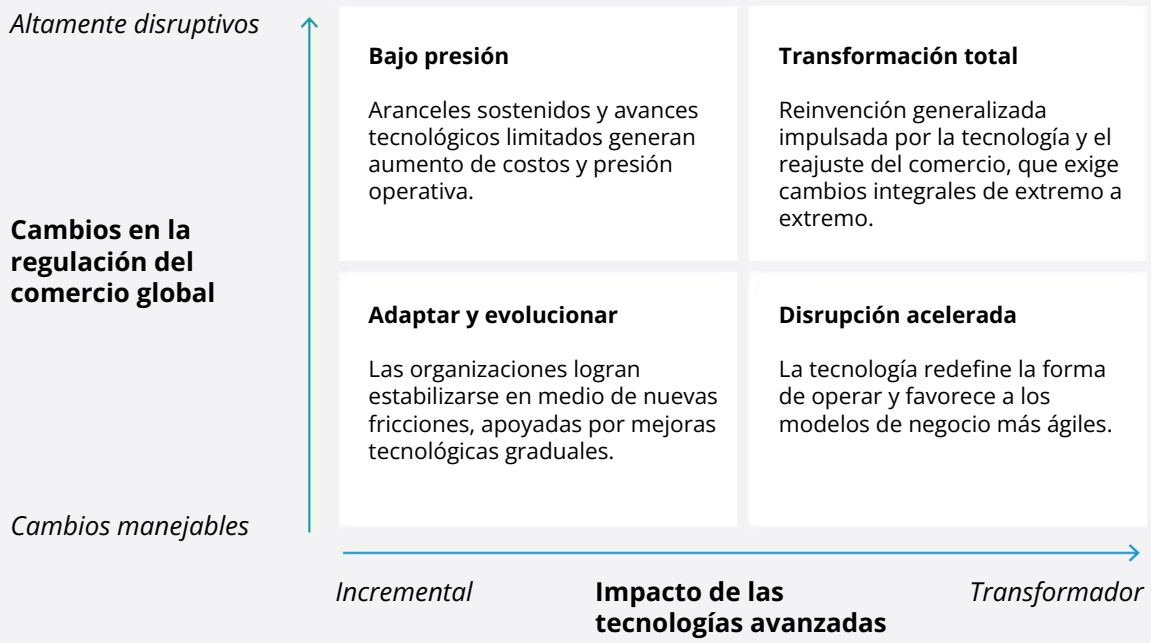
- **Sensibilidad de los márgenes:** en sectores de alto volumen y bajos márgenes, incluso incrementos arancelarios reducidos pueden tener efectos significativos.
- **Tolerancia de precios por parte del cliente:** capacidad de trasladar aumentos de costos sin afectar la demanda.
- **Geografía de los proveedores:** en cadenas de suministro regionales o globales altamente interconectadas, existen múltiples puntos de contacto donde pueden aplicarse aranceles. La concentración en países sujetos a medidas arancelarias incrementa la exposición.
- **Restricciones de movilidad:** la reubicación física de las operaciones no siempre resulta viable o costo-efectiva.
- **Acceso a talento y habilidades:** la disponibilidad de personal calificado puede limitar las opciones.

En este entorno, destacan dos grandes fuentes de incertidumbre: el grado de cambio en las reglas del comercio global y el impacto de las tecnologías avanzadas. Así como la disponibilidad de mano de obra de bajo costo impulsó las primeras olas de deslocalización, en la actualidad la disponibilidad de tecnología (y de talento especializado) se perfila como un factor determinante.

Analizar el modelo de negocio, las cadenas de suministro y las operaciones a lo largo de estas dos dimensiones (volatilidad regulatoria e impacto tecnológico) puede ayudar a identificar qué escenarios merece la pena explorar y probar (figura 2).

Figura 2

Planeación de escenarios para la respuesta global a los aranceles



Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte. Insights | deloitteinsights.com

Cada escenario reúne una combinación distinta de volatilidad regulatoria y factores tecnológicos que los líderes deben tener en cuenta, ofreciendo información sobre posibles vías para la toma de decisiones.

Bajo presión

Ante un entorno marcado por reglas de comercio global fragmentadas y aranceles sostenidos, los directores generales deben ajustar su estrategia para gestionar la incertidumbre y mantener el crecimiento. En ausencia de avances tecnológicos que compensen el aumento en los costos laborales y de materiales, las empresas enfrentan un entorno de mayor complejidad y presión sobre los márgenes. Los sectores de bienes de consumo de rápida rotación, caracterizados por productos de bajo costo y alto volumen (como alimentos procesados, insumos básicos, artículos de higiene, cosméticos y medicamentos de venta libre) resultan especialmente vulnerables.

Adaptarse y evolucionar

Las nuevas reglas comerciales introducen fricciones adicionales, como mayores exigencias de cumplimiento, nuevas consideraciones fiscales y costos más altos para insumos clave.

Sin embargo, tras un periodo de transición, las cadenas de suministro evolucionan y las organizaciones se adaptan. La tecnología contribuye a mejorar la productividad y compensa parcialmente el aumento de los costos y la complejidad, con un impacto moderado en el trabajo y la fuerza laboral. Las empresas con capacidad para abastecerse, fabricar o desarrollar bienes sustitutos cuentan con mejores condiciones para evolucionar en este escenario.

Disrupción acelerada

En este escenario, la Inteligencia Artificial (IA) y la automatización redefinen funciones, transforman industrias y detonan nuevas olas de innovación en los modelos de negocio. Mientras las reglas comerciales cambian y las cadenas de suministro se ajustan, surgen oportunidades para las organizaciones que han incorporado agilidad en sus operaciones. Las cadenas de suministro pueden acortarse, pero el principal motor de cambio proviene de la adopción creciente de tecnología en el entorno laboral. Esto incluye productos altamente automatizados o sistemas inteligentes, como sensores, dispositivos conectados y componentes electrónicos. Ciertos sectores tienen más probabilidades de verse afectados, entre ellos aquellos con una fuerza laboral concentrada, operaciones como las plantas de fabricación que se prestan a una implementación tecnológica optimizada y sectores con mayores costes laborales debido a la rotación de personal o a los impuestos.

Transformación total

En este escenario, el cambio se acelera y se generaliza, lo que redefine la forma de trabajar y las relaciones comerciales. Las organizaciones compiten por adoptar tecnologías avanzadas que permitan transformar no solo sus cadenas de suministro, sino también decisiones estratégicas y operativas fundamentales, con el objetivo de atender de forma más eficiente mercados nacionales o bloques comerciales regionales. El éxito depende de la velocidad de ejecución y de la capacidad de innovar en toda la organización.

La logística puede experimentar una transformación significativa mediante la automatización y la IA, lo que mejora la planeación de la oferta y la demanda, así como el ruteo. Esto contribuye a reducir costos de transporte y a acelerar la salida al mercado. Las tecnologías reducirán cada vez más los errores de interacción manual y el desperdicio en toda la cadena de valor, al tiempo que mejorarán la eficiencia (como la manipulación de productos) y la sostenibilidad (como la optimización de rutas y cargas para minimizar el consumo de energía).

Este enfoque de planeación de escenarios ofrece un marco sólido para comprender cómo los cambios en las reglas comerciales y los avances tecnológicos pueden influir en la respuesta de una organización ante los aranceles. La evaluación de posibles escenarios permite actualizar las estrategias y facilita la gestión de desafíos como la localización de operaciones, la evolución de los requisitos de cumplimiento y la disrupción tecnológica acelerada.

No obstante, transformar estos análisis en resultados concretos requiere un esfuerzo coordinado y multidisciplinario entre las distintas funciones. Cada área desempeña un papel clave en la ejecución de las estrategias y en la adaptación a los retos y oportunidades identificados en estos escenarios (figura 3).

Figura 3

Liderazgo en acción: funciones clave y responsabilidades en la fase de "Ajuste"

Función	Responsabilidades clave
Operaciones de suministro y red	• Explorar y desarrollar nuevas relaciones con proveedores, incorporando opcionalidad en geografías actuales y nuevas • Ajustar la red de cadena de suministro
Estrategia de localización	• Realizar procesos de selección de sitios para identificar ubicaciones favorables para operaciones de manufactura • Validar resultados mediante visitas de campo • Explorar posibles paquetes de incentivos para mitigar costos
Impuestos y Legal	• Analizar métodos alternativos para determinar valores en aduana • Realizar análisis de precios de transferencia y revisiones periódicas • Evaluar el impacto fiscal (directo e indirecto) de los cambios en los modelos operativos y flujos de transacción
Créditos e incentivos	• Evaluar riesgos fiscales estatales actuales asociados con incentivos relacionados con el abandono de operaciones existentes • Identificar y estructurar beneficios de incentivos futuros vinculados a nuevas opciones de escenario
Finanzas y contabilidad	• Actualizar procesos para asegurar la alineación con los requisitos de reporte y cumplimiento bajo el modelo operativo revisado
Riesgo y gobierno corporativo	• Actualizar la priorización de riesgos y el gobierno, incluyendo capacidades de monitoreo para dar seguimiento a la exposición • Definir la planeación estratégica de largo plazo y de escenarios con base en incertidumbres macroeconómicas • Fortalecer los marcos de control interno y de reporte conforme a nuevos requisitos
Cliente	• Revisar y replantear la estrategia de precios • Optimizar el portafolio de productos y la mezcla de clientes • Rediseñar procesos comerciales (por ejemplo, ajustar decisiones críticas, reforzar cumplimiento y revisar tácticas de ventas y negociación)

Función	Responsabilidades clave
Eficiencia operativa	• Analizar palancas de mejora del desempeño y reducción de costos • Implementar automatización para impulsar la eficiencia
Estrategia y diseño del negocio	• Identificar oportunidades de arbitraje entre tecnología y talento • Actualizar la estrategia *go-to-market* • Ajustar los modelos de prestación de servicios • Redefinir indicadores clave de desempeño y métricas de éxito para orientar la toma de decisiones futuras

Rediseñar: impulsar transformaciones estratégicas ante los aranceles

En el extremo final de este ciclo se encuentra la etapa más ambiciosa: aprovechar la disrupción actual para transformar y rediseñar los modelos de negocio.

Para la *C-suite,* esto implica adoptar una visión proactiva y estratégica que vaya más allá de la adaptación. Se trata de utilizar el cambio como un catalizador para redefinir de manera estructural la forma en que la organización crea, entrega y captura valor. En esta etapa, los fundamentos del modelo de negocio y los supuestos operativos vigentes se someten a revisión, al igual que los procesos y políticas internas y externas, a la luz de las nuevas dinámicas del comercio global.

Ante el alto nivel de incertidumbre en el entorno actual, muchas organizaciones pueden encontrar difícil planificar con confianza este tipo de transformaciones profundas. Sin embargo, aquellas que han desarrollado procesos sólidos y flexibles en fases anteriores estarán en mejor posición para incorporar el rediseño en su visión de largo plazo y en sus ejercicios de análisis de futuro.

La ejecución exitosa de esta fase de rediseño depende de la colaboración y el fortalecimiento conjunto de funciones clave dentro de la organización (figura 4).

Figura 4

Liderazgo en acción: funciones clave y responsabilidades en la fase de "Rediseño"

Función	Responsabilidades clave
Operaciones de suministro y red	• Evaluar oportunidades de rediseño de redes a gran escala
Impuestos y Legal	• Gestionar riesgos fiscales y legales mediante acuerdos unilaterales o multilaterales con las autoridades correspondientes
Créditos e incentivos	• Colaborar con responsables de políticas públicas para desarrollar incentivos que respalden nuevos modelos de negocio
Estrategia de localización	• Evaluar de manera integral alternativas tanto físicas como virtuales
Riesgo y gobierno corporativo	• Identificar oportunidades de creación de valor ajustadas por riesgo, con enfoque en los beneficios derivados de cambios regulatorios y de mercado • Desarrollar modelos de optimización para el uso eficiente de recursos a lo largo de la cadena de valor, con el objetivo de reducir costos y habilitar el crecimiento • Fortalecer capacidades de monitoreo regulatorio y análisis de escenarios • Definir estrategias de resiliencia y recuperación para asegurar la continuidad del negocio en un entorno regulatorio dinámico • Rediseñar e innovar la estructura interna de costos
Cliente	• Implementar nuevos modelos avanzados de monetización • Reconfigurar el portafolio de clientes • Diseñar portafolios de productos con nuevas o distintas características y especificaciones, orientados a la reducción de costos o a la alineación con la oferta
Eficiencia operativa	• Impulsar oportunidades de fusiones y adquisiciones, incluidas desinversiones • Rediseñar procesos en las etapas clave de toma de decisiones • Aprovechar tecnologías avanzadas para acelerar la innovación y mejorar la eficiencia operativa
Estrategia y diseño del negocio	• Replantear las decisiones estratégicas clave del negocio

Construcción de resiliencia y generación de oportunidades

El uso creciente de los aranceles como instrumento central de política ha dado lugar a una nueva etapa caracterizada por la incertidumbre y la complejidad en el comercio global. Sin embargo, una respuesta efectiva desde el liderazgo puede sustentarse en algunos principios clave.

- **Adoptar un enfoque multidisciplinario:** ninguna función puede abordar este desafío de forma aislada. Es fundamental analizar la respuesta a la incertidumbre arancelaria desde distintas perspectivas funcionales, con el fin de anticipar y gestionar los efectos que las decisiones pueden tener en toda la organización.
- **Responder con base en el conocimiento:** es necesario asegurar que el equipo directivo comprenda los aranceles, evalúe su impacto y se encuentre en posición de impulsar la adaptación.
- **Ajustar el enfoque estratégico:** la planeación de escenarios permite enriquecer la toma de decisiones, al considerar tanto los cambios tecnológicos como la evolución de las políticas en el entorno del comercio global.
- **Rediseñar la estrategia de negocio:** los cambios en la política arancelaria deben aprovecharse como una oportunidad para impulsar transformaciones, apoyadas en las capacidades de un equipo multidisciplinario que facilite decisiones estratégicas audaces.

Y, sobre todo, se debe considerar que una gestión efectiva de la incertidumbre arancelaria exige algo más que reaccionar: requiere involucramiento activo. Mantener un diálogo abierto con responsables de políticas públicas y tomadores de decisiones contribuye a que las futuras regulaciones reflejen la realidad de quienes operan en la economía global. En este contexto, los líderes de la *C-suite* se encuentran en una posición única para impulsar esta transformación. Su responsabilidad abarca desde definir la visión, promover una cultura de innovación, hasta habilitar a sus equipos y tomar las decisiones estratégicas que permitan avanzar con éxito en este proceso.

Continúe la conversación

Conozca a los líderes del sector



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



Dr. Ira Kalish
Socio Director | Economista en Jefe | Deloitte Services LP
Deloitte Estados Unidos



James Cascone
Socio, Auditoría y Aseguramiento-Sustentabilidad | Deloitte US
Deloitte Estados Unidos



Kristine Dozier
Principal | Comercio Global
Deloitte Estados Unidos



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



Sebastian Pfeifle
Socio | Líder de Portafolio de Capital Humano
Deloitte Alemania

POR

Amanda Tickel
Deloitte Reino Unido

Dra. Ira Kalish
Deloitte Estados Unidos

James Cascone
Deloitte Estados Unidos

Kristine Dozier
Deloitte Estados Unidos

Richard S. Hyman
Deloitte Estados Unidos

Sebastian Pfeifle
Deloitte Alemania

NOTAS FINALES

1. Institute for Supply Management, *"May 2025 Manufacturing ISM report on business,"* Mayo 2025.
2. US Customs and Border Protection, *"ACE transaction details,"* Enero. 23, 2024.

AGRADECIMIENTOS

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

George Ankomah (África), **Jeremy Blank** (EE. UU.), **Christian Bout** (NL), **Ciaran Bridges** (RU), **Stephen Brunner** (EAU), **James Caldercourt** (RU), **Alistair Cliff** (RU), **Craig Conte** (RU), **Helen Cousineau** (EE. UU.), **Jivan Datta** (EE. UU.), **Jennifer Haskell** (EE. UU.), **Jeff Kummer** (EE. UU.), **Alison Lobb** (RU), **Shelly Weiwei Ma** (AP), **Jacqueline Naish** (CA), **Michael Nixon** (AP), **Fernand Rutten** (EAU), **David Yaros** (EE. UU.), **Pablo Zalba** (EU), **Dolly Zhang** (AP), y **Megan Zietsman** (EE. UU.).

Edición Editorial: Effingham (RU)

Imagen de portada: Jim Slatton; Adobe Stock