

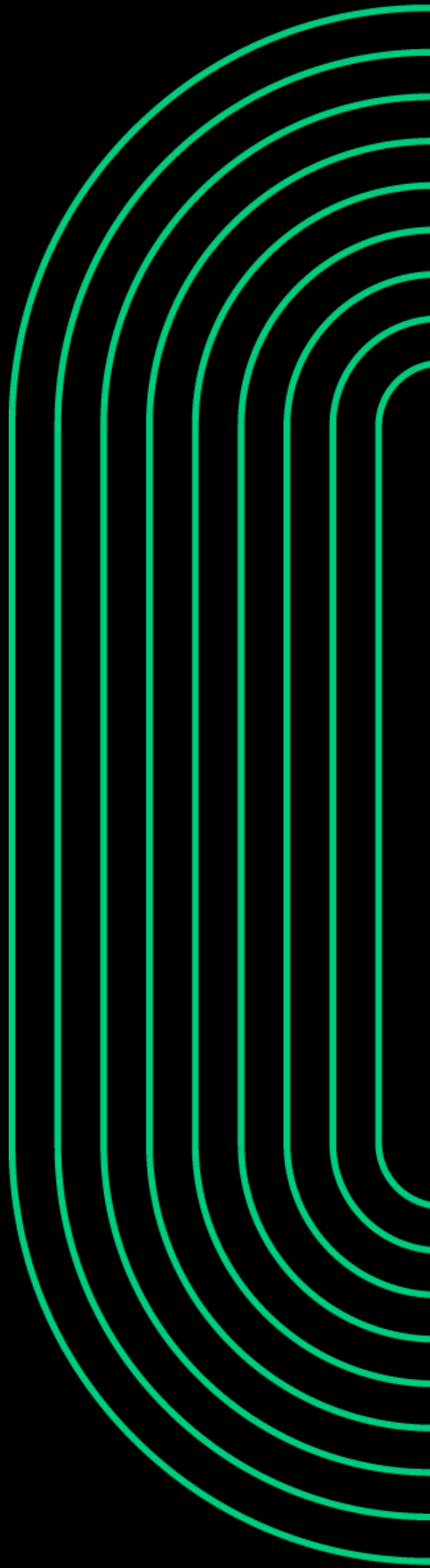


# Retos y oportunidades en México

Clark Hill Ciudad de México

Mayo 2026

---



# Los Ponentes



**Miroslava De Olaguibel**  
Corporativa



**Mario Barrera**  
Corporativo



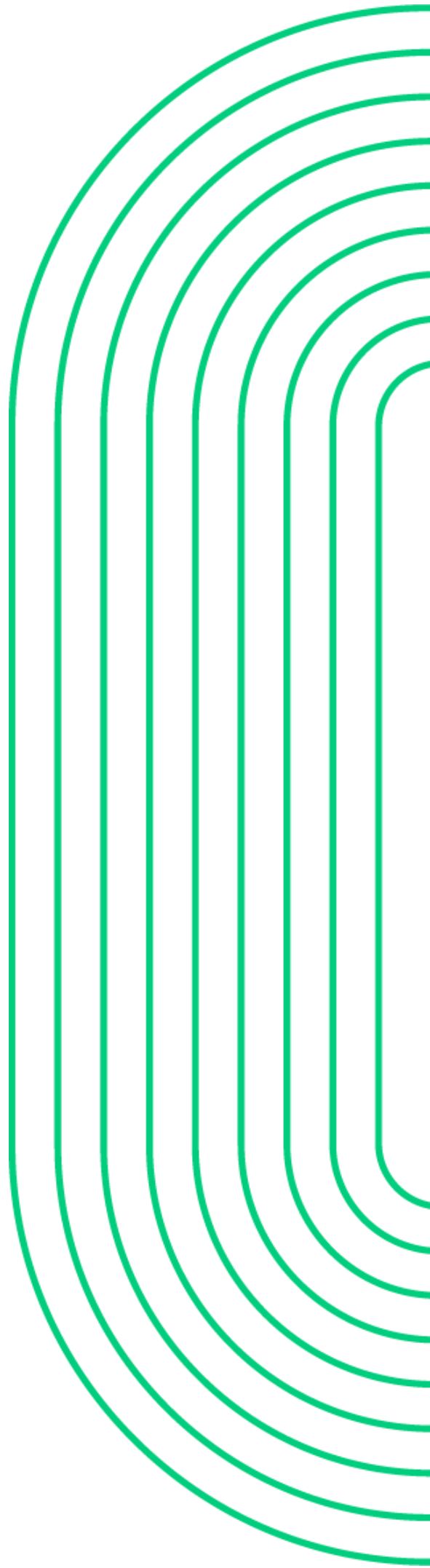
**Catalina Mandujano**  
Corporativa



**Jorge Tenorio**  
Trabajo y Empleo



# Hospitalidad en México



# Status y expectativa de la industria de la Hospitalidad en México

## Por qué invertir en la industria de la Hospitalidad en México?

- México se posicionó como el cuarto mercado más grande del mundo en cuanto a estadías multinoches en hoteles en 2025.
- Sector en crecimiento: México recibió a 47.8 millones de turistas internacionales en 2025, un incremento del 6% comparado con el año previo.
- La demanda sostenida se ve acompañada por una creciente inversión. México cerró 2025 con una cartera de inversiones turísticas valorada en US\$36.7 billones, que abarca casi 700 proyectos en 30 estados.

*Información obtenida de la Secretaría de Turismo de México, Deep Market Insights y Mexico Business News*



# Status y expectativa de la industria de la Hospitalidad en México

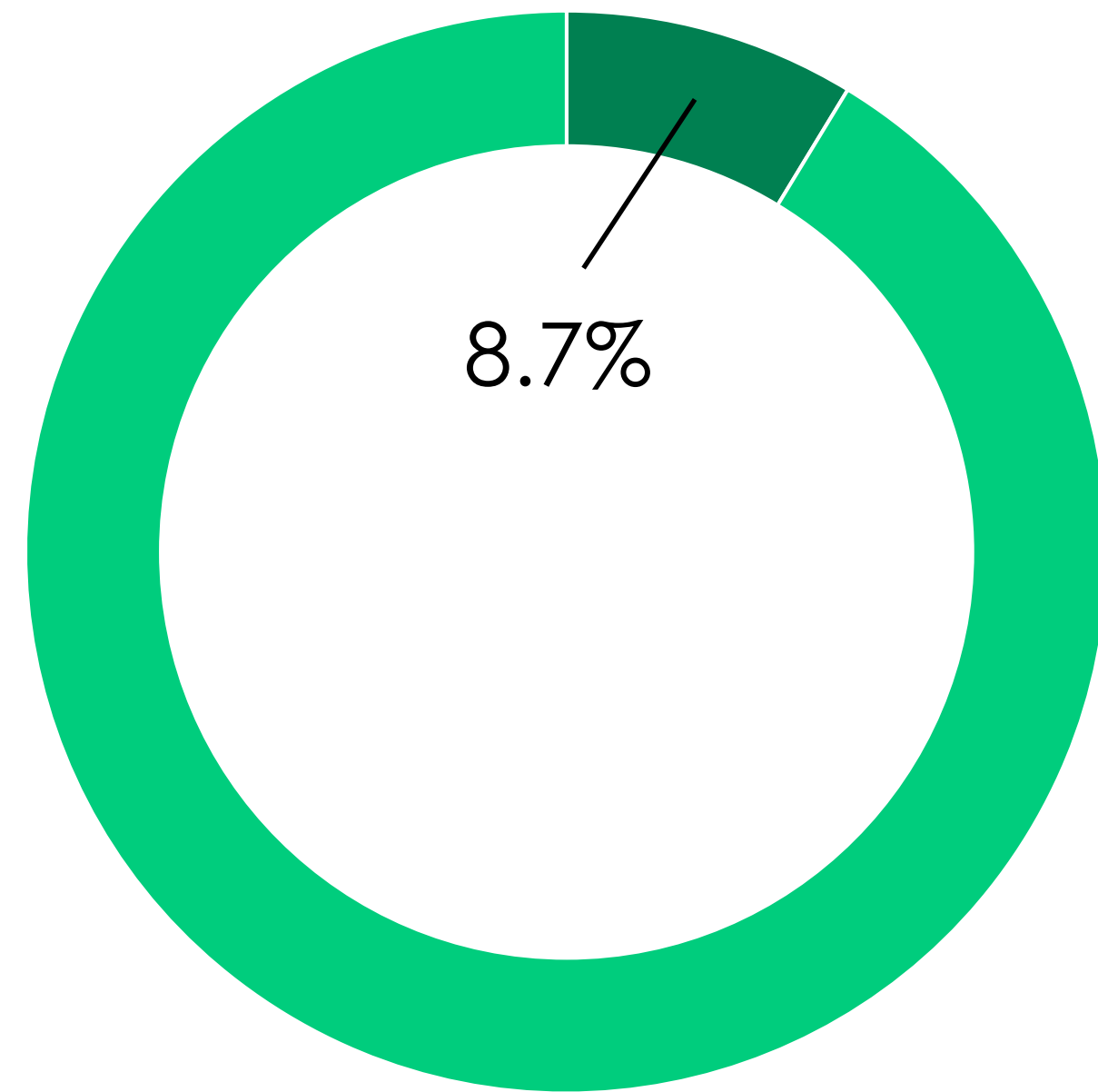
- **Hospitalidad: una industria extensa** (Hoteles & otros tipos de alojamiento, Restaurantes & Bares, Actividades Recreativas y Deportivas, Eventos Culturales y de Entretenimiento, Residencias con y sin marca).
  - Resurgimiento de la demanda de ocio, creciente popularidad del turismo experiencial, crecimiento del segmento todo incluido.
  - México como centro de *nearshoring*, atrayendo inversión extranjera directa y nuevos empleos.
  - Operadores globales y grandes marcas han intensificado la firma de acuerdos, introduciendo decenas de nuevas marcas en nodos urbanos y enclaves costeros, una muestra de confianza en el potencial de crecimiento a largo plazo del mercado mexicano de hospitalidad.
  - En 2025, el sector de la hospitalidad y el turismo de México demostró resiliencia, contribuyendo aproximadamente con un 8% al PIB nacional.

Información obtenida de la Secretaría de Turismo de México, Deep Market Insights y Mexico Business News

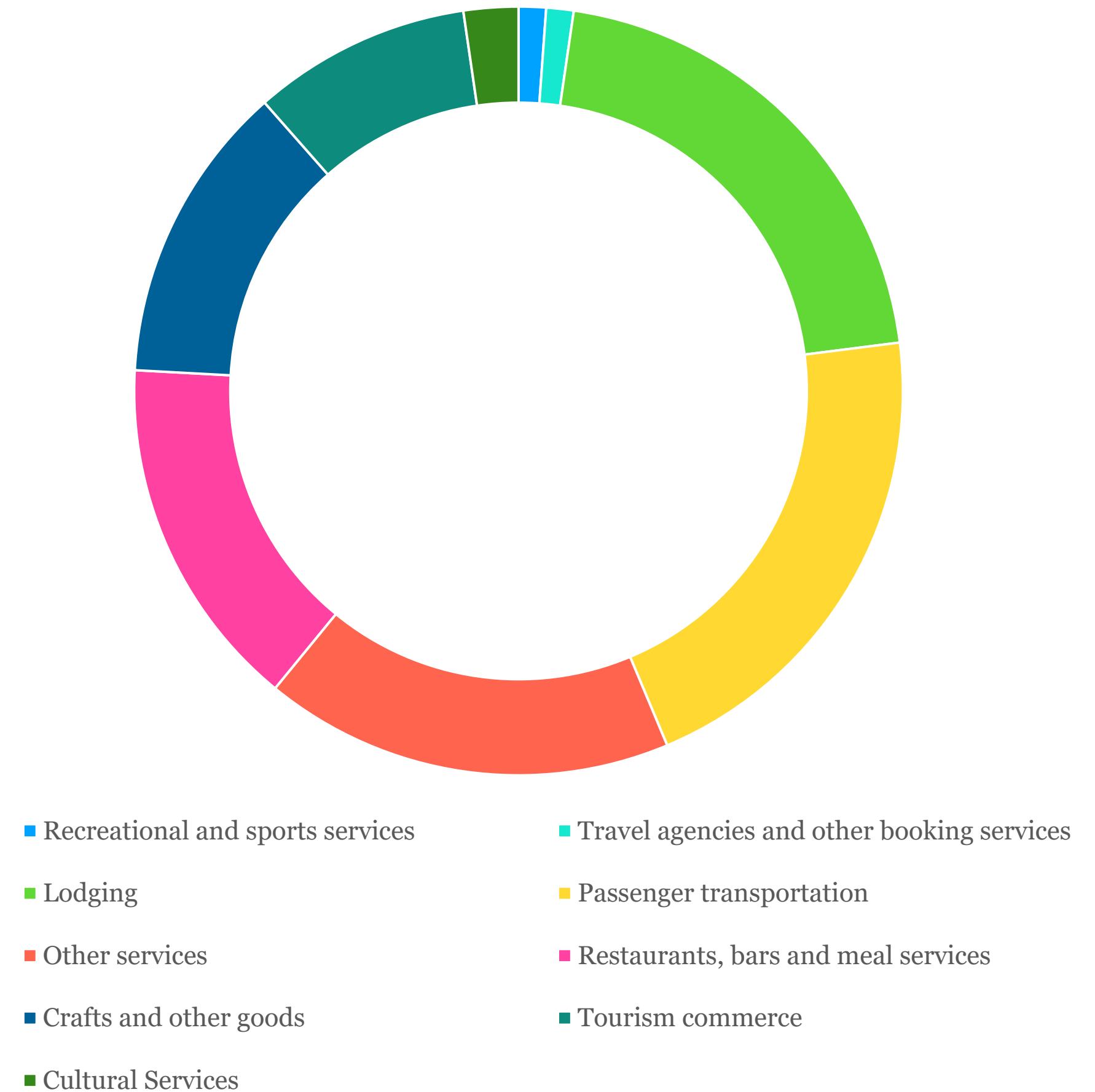


# Producto Interno Bruto de México 2024 en hospitalidad

PIP Total en Turismo en 2024



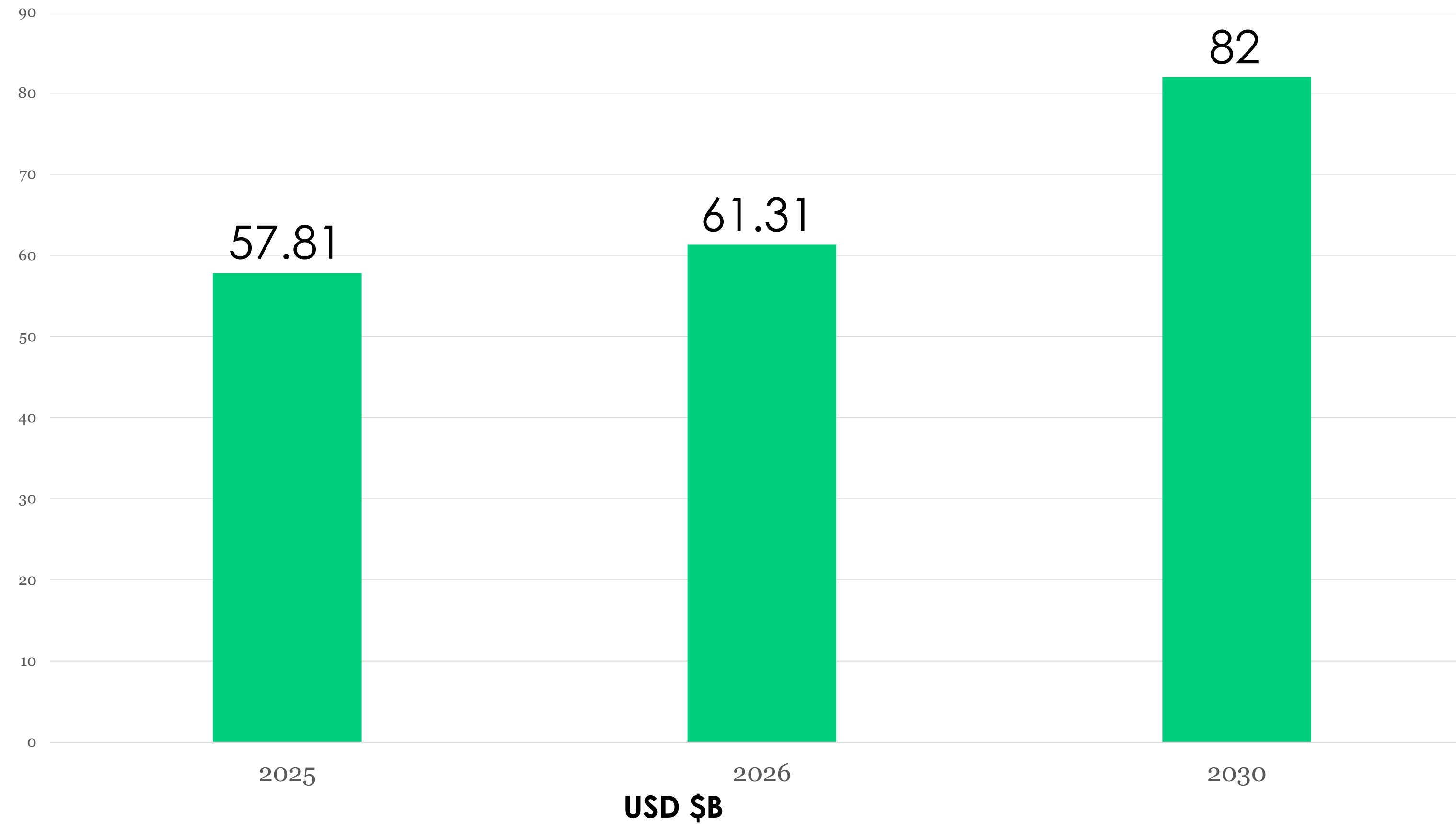
Distribución del PIB en Turismo por actividad en 2024



Información de la Organización Mundial del Turismo.  
Tourism Doing Business – Invirtiendo en México



# México Mercado de Hospitalidad



\*Mercado en USD Billones (tasa de crecimiento anual estimada en 6.05% en el período 26-30)

Fuente de Mordor intelligence



# Presente y Futuro de la Hospitalidad en México

## Retos

- Aumento del costo de hacer negocios (mano de obra, energía, otros insumos).
- Competencia creciente de otros destinos turísticos.

## Catalizadores de crecimiento

- El compromiso del gobierno con la promoción del turismo.
- El flujo creciente de consumidores locales.
- La creciente popularidad de México como destino turístico.
- Oportunidades de crédito para el sector de hospitalidad en México, como residencias con marca y proyectos de *Wellness/bienestar\**

\* Banco Sabadell informa que ha financiado este tipo de proyectos por un valor estimado de US300 millones en los últimos 3 años



# Aspectos legales a considerar

## Primeros pasos para tu inversión

- Registra tu marca.
- Decide la mejor manera de invertir para ti (constituir una sociedad mexicana; actuar a través de un desarrollador u operador mexicano).
- Punto clave: elige sabiamente a tu socio.

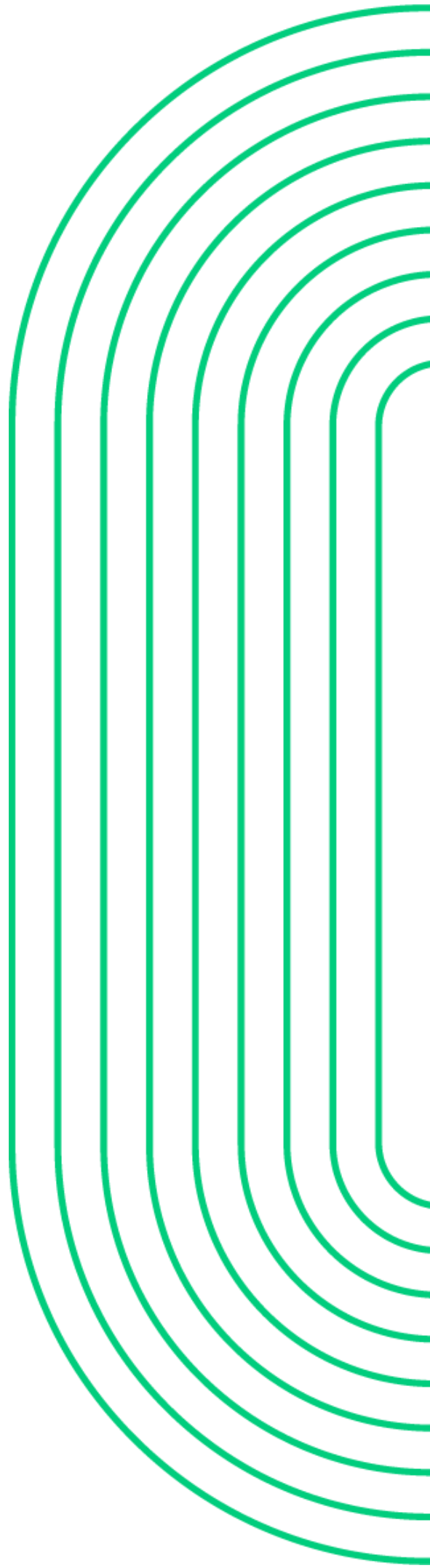
## Algunas formas de participación

- Franquicias, licencias, acuerdos de operación o administración.
- Consideraciones fiscales y laborales.
- Aspecto inmobiliario (compraventa, arrendamiento, fideicomisos).

**Otros aspectos legales a considerar: Protección de datos personales; ciberseguridad.**



# Panorama Fiscal en México



# ¿De qué trata el nuevo Decreto de Inversiones?

*Publicado el 4 de mayo de 2026 en el DOF por la Presidenta Claudia Sheinbaum.*

**01**

## **El problema que resuelve**

En México, instalar una empresa o proyecto de inversión puede tardar meses o años en trámites ante distintas dependencias federales. Este Decreto crea un camino rápido: una sola autorización que permite arrancar de inmediato mientras los trámites se gestionan en paralelo.

**02**

## **¿Quién puede usarlo?**

Empresas privadas — nacionales o extranjeras — que quieran invertir en sectores como tecnología, automotriz, farmacéutica, aeroespacial o energía, o que planeen proyectos de más de 2,000 millones de pesos, o que operen dentro de los Polos de Desarrollo del gobierno federal.

**03**

## **¿Cómo funciona en la práctica?**

El inversionista solicita la Autorización a través de una Ventanilla Digital única. Un Comité de seis secretarías revisa la solicitud y responde en 30 días hábiles. Con esa autorización en mano, el proyecto puede iniciar mientras las dependencias resuelven cada trámite en máximo 60 días.

**04**

## **¿Qué cambia para México?**

El decreto busca posicionar a México como destino de inversión frente al fenómeno de relocalización global (nearshoring). Reduce el tiempo de entrada al mercado, exige que al menos el 20% de la inversión se destine a proveedores locales y crea un registro digital de todos los proyectos autorizados.



# Ley de Infraestructura Estratégica (LFIIEDB): qué cambia para el inversionista

Publicada en el DOF en abril 2026. Crea el marco legal para la coinversión público-privada en infraestructura prioritaria — con implicaciones fiscales directas para grupos con operaciones en México.

## ¿Qué abre la ley?

**Sectores elegibles:** energía, carreteras, puertos, agua, saneamiento, parques industriales y tecnología.

**Vehículos de Propósito Específico (VPE):** fideicomisos o sociedades que pueden emitir deuda, recibir capital y afectar activos como garantías.

**Plan 2026–2030:** inversión proyectada de ~USD 314.8 mil millones en infraestructura estratégica.

## Ventajas fiscales para proyectos LFIIEDB

**Capitalización delgada:** la deuda destinada a construcción u operación de proyectos estratégicos puede estructurarse con mayor apalancamiento sin detonar la limitante del art. 28 LISR.

**Deducibilidad de intereses:** en ciertos supuestos no queda sujeta a la restricción general vinculada al EBITDA fiscal, sujeto a cumplir requisitos de sustancia económica.

**Contratos de largo plazo:** se incorporan al marco presupuestal, dando previsibilidad a los flujos y reduciendo la dependencia de decisiones anuales del ejecutivo.

## Lo que la ley no garantiza

**No crea financiamiento automático** ni implica garantías implícitas del Estado. La viabilidad depende de la solidez contractual y la asignación de riesgos.

**Discrecionalidad del Ejecutivo:** el Consejo de Planeación valida y prioriza proyectos. La oposición advirtió falta de contrapesos formales.

**Pasivos contingentes:** los compromisos de largo plazo deben evaluarse en el contexto del déficit fiscal y la disciplina presupuestal vigente.

## Lista de verificación para el inversionista

- ✓ **Verificar elegibilidad del proyecto** Confirmar que el sector y tipo de proyecto califican bajo la LFIIEDB antes de estructurar el VPE.
- ✓ **Analizar las condiciones fiscales del VPE** Evaluar si aplican las excepciones de capitalización delgada e intereses — requiere sustancia económica real y destino probado de los recursos.
- ✓ **Establecer estudio de precios de transferencia** Los flujos entre el VPE y partes relacionadas (deuda intragrupo, servicios, IP) están sujetos a las reglas generales de PT del SAT.
- ✓ **Monitorear el buzón tributario del VPE** Las entidades constituidas bajo la LFIIEDB son contribuyentes mexicanos sujetos al régimen general del SAT. Las notificaciones digitales son vinculantes desde el día uno.
- ✓ **Evaluar estructura de salida y dividendos** La repatriación de rendimientos desde el VPE al grupo extranjero genera WHT y debe estar respaldada por contratos y estudio PT desde el inicio.

**Conclusión:** La LFIIEDB abre oportunidades reales, pero las ventajas fiscales son condicionales. La estructuración correcta desde el día uno es lo que define si el beneficio se materializa o se convierte en contingencia.



# El T-MEC es una ventaja competitiva — pero solo con reglas de origen correctamente documentadas

## Contexto arancelario 2025–2026

### Incrementos a productos de origen chino

EE.UU. impuso aranceles de hasta 145% a importaciones chinas. México, como corredor de nearshoring, enfrenta presión para demostrar origen genuinamente norteamericano en sus exportaciones hacia EE.UU.

### Nearshoring: oportunidad y riesgo simultáneos

La relocalización industrial genera inversión, pero también mayor escrutinio sobre valor en aduana, clasificación arancelaria y correcta aplicación de preferencias T-MEC.

### Incentivos disponibles

IMMEX diferimiento IVA/IEPS en importación temporal. Decreto de sectores prioritarios FIBRAS para infraestructura logística. Zonas Económicas Especiales con ISR reducido.

## T-MEC — Lista de verificación práctica

### ✓ Determinar regla de origen aplicable

*Cambio de clasificación arancelaria (CCA), valor de contenido regional (VCR) o proceso productivo específico según el producto*

### ✓ Certificar origen correctamente

*Desde 2020 la certificación es auto-generada por el exportador/productor/importador. Errores invalidan la preferencia arancelaria*

### ✓ Documentar el proceso productivo

*Especialmente crítico en automotriz-*

### ✓ Prepararse para verificaciones cruzadas

*EE.UU. y Canadá pueden solicitar verificaciones de origen directamente a exportadores mexicanos. El plazo de respuesta es corto*

### ✓ Revisar clasificación arancelaria periódicamente

*Cambios en el producto o proceso pueden modificar la fracción aplicable y la regla de origen correspondiente*



# Fiscalización digital y precios de transferencia: los dos ejes de riesgo en México

## El SAT detecta en tiempo real con CFDI

### Cómo funciona

**Cruce automático de CFDI** Cada factura se valida contra ISR, IVA y DIOT. La brecha entre ingresos facturados y declarados es detección inmediata.

**Analítica y perfilamiento** El SAT construye perfil de riesgo por contribuyente: historial, sector y operaciones con partes relacionadas.

**Selección automatizada** Algoritmos priorizan inconsistencias en IVA acreditable, deducciones inusuales y pérdidas recurrentes.

### Principales detonantes de auditoría

— **Operaciones internacionales** Pagos al extranjero, regalías, servicios intercompany sin estudio de PT ni contrato

— **Comercio exterior** Clasificaciones arancelarias cuestionables, valor en aduana subvaluado

— **ISR vs. IVA inconsistente** Ingresos declarados en ISR distintos a base gravable de IVA sin explicación

— **Pérdidas fiscales recurrentes** Tres o más ejercicios consecutivos activan revisión automática

— **Sectores prioritarios SAT** Manufactura, maquiladoras, servicios digitales, sector financiero, inmobiliarias

PT: el área #1 de contingencia para grupos multinacionales

Error común	Riesgo / consecuencia	Práctica recomendada
Estudio genérico o desactualizado	<b>SAT rechaza deducciones; ajuste + multas hasta 55% del monto</b>	Estudio anual con comparables locales y análisis funcional propio
Márgenes fuera del rango intercuartil	<b>Presunción de manipulación; carga de la prueba en el contribuyente</b>	Monitoreo trimestral; ajuste voluntario antes del cierre
Sin contratos intercompany	<b>SAT reclasifica pagos como dividendos o ingresos gravables</b>	Contratos por escrito con condiciones arm's length y fechas de revisión
Ausencia de Master File / Local File	<b>Multa formal + indicador de riesgo elevado para el grupo</b>	Implementar documentación BEPS Acción 13 si aplica el umbral de grupo
DISIF incompleta o inconsistente	<b>Fiscalización automática; inconsistencia con declaración anual ISR</b>	Conciliar DISIF contra declaración ISR antes del vencimiento



# El SAT ya no espera errores — los detecta en tiempo real con CFDI

## Cómo funciona la fiscalización digital hoy

### Cruce automático de CFDI

Cada factura emitida y recibida se valida contra declaraciones de ISR, IVA y DIOT en tiempo real. La brecha entre ingresos facturados y declarados es detección inmediata.

### Analítica de datos y perfilamiento

El SAT construye un perfil de riesgo por contribuyente: comportamiento histórico, sector, operaciones con partes relacionadas, comparación contra pares del sector.

### Selección automatizada de casos

Los casos de auditoría ya no se seleccionan manualmente. Algoritmos priorizan inconsistencias en IVA acreditable, deducciones inusuales y pérdidas recurrentes.

## Principales detonantes de auditoría

### — Operaciones internacionales

*Pagos al extranjero, regalías, servicios intercompany sin estudio de PT ni contrato*

### — Comercio exterior

*Clasificaciones arancelarias cuestionables, valor en aduana subvaluado*

### — ISR vs. IVA inconsistente

*Ingresos declarados en ISR distintos a base gravable de IVA sin explicación*

### — Pérdidas fiscales recurrentes

*Tres o más ejercicios consecutivos con pérdida activan revisión automática*

### — Sectores prioritarios SAT

*Manufactura, maquiladoras, servicios digitales, sector financiero, inmobiliarias*

### — Declaraciones complementarias

*Correcciones frecuentes o tardías señalan problemas de control interno*



# Los cambios más disruptivos no son de tasa — son de procedimiento y defensa fiscal

## Fiscalización reforzada

### Auditorías con video, audio y fotografía

El SAT puede documentar visitas domiciliarias con medios tecnológicos. Cualquier inconsistencia operativa queda registrada como evidencia (art. 49 Bis CFF).

→ *Garantizar que instalaciones, inventarios y procesos sean consistentes con lo declarado.*

### Verificación directa de CFDI en campo

La autoridad puede verificar in situ que los CFDI emitidos amparen operaciones reales. CFDI con operaciones inexistentes = delito (art. 113 Bis CFF, penas de 2 a 9 años de prisión).

→ *Revisar toda la cadena de proveedores. Un CFDI falso recibido compromete al receptor.*

### Cancelación del sello digital acelerada

El SAT puede cancelar el CSD —inhabilitando la emisión de CFDI— a contribuyentes que no desvirtúen presunción de CFDI falsos. Parálisis operativa inmediata.

→ *Atender cualquier notificación del SAT sobre EFOS/EDOS en un máximo de 48 horas.*

### Cancelación de CFDI solo hasta declaración anual

Se incorpora al CFF el plazo límite: CFDI cancelable hasta la fecha de presentación de la declaración anual ISR del ejercicio al que corresponda.

→ *Depurar errores de facturación durante el ejercicio, no al cierre. Plazo vencido = CFDI incancelable.*

## Medios de defensa: recurso de revocación

### Garantía obligatoria al interponer el recurso

Desde enero 2026, impugnar un crédito fiscal vía recurso de revocación exige garantizar el interés fiscal. Plazo: 6 meses desde la presentación (arts. 141 y 144 CFF).

→ *Presupuestar el costo financiero de garantías antes de definir la estrategia de defensa.*

### Se elimina la 'dispensa de garantía'

Ya no es posible suspender el procedimiento de cobro sin garantía durante el recurso de revocación. Solo se mantiene para IMSS e Infonavit (art. 144 CFF).

→ *Evaluar acuerdo conclusivo ante PRODECON como alternativa menos onerosa al recurso.*

### Improcedencia por 'desconocimiento' del acto

Alegar desconocer el acto impugnado ya no es válido si existen constancias de notificación. Nueva causal de improcedencia del recurso (art. 124, fracción X CFF).

→ *Monitorear buzón tributario diariamente. La notificación digital es vinculante aunque no se lea.*

### Sanciones penales por documentación falsa en defensa

Presentar declaraciones falsas o documentos alterados en cualquier medio de defensa fiscal, incluyendo el recurso de revocación, conlleva penas de 3 a 6 años de prisión (art. 115-Ter CFF).

→ *Verificar la trazabilidad de toda documentación antes de presentarla como prueba.*



# La gestión del riesgo fiscal es una función de gobierno corporativo — no solo de cumplimiento contable

## NIVEL 1 — PREVENCIÓN

**Diagnóstico fiscal anual**

Revisión interna integral antes de que el SAT inicie cualquier acto. Cubre ISR, IVA, PT, CFDI y comercio exterior.

**Opinión de cumplimiento positiva**

Requisito para contratos de gobierno, créditos bancarios y licitaciones. Se pierde con una sola obligación incumplida.

**Validación automática de CFDI**

Proceso de validación en recepción y emisión: RFC activo, régimen fiscal correcto, uso del CFDI válido para el gasto.

---

## NIVEL 2 — PREPARACIÓN PARA AUDITORÍA

**Expediente fiscal de 5 años accesible**

Contratos, estudios de PT, declaraciones, CFDI, correspondencia con autoridad — organizado y disponible en 48 horas.

**Protocolo de respuesta a requerimientos**

Equipo designado, plazos internos definidos y abogados fiscales involucrados desde el primer acto de molestia.

**Acuerdos conclusivos como primera opción**

Mecanismo alternativo al litigio ante el SAT con intervención del PRODECON. Resuelve en meses vs. años en tribunal.

---

## NIVEL 3 — GOBERNANZA FISCAL CORPORATIVA

**Política fiscal aprobada por consejo**

Define apetito de riesgo, responsables por área y criterios para estructuras con impacto fiscal.

**Tax Control Framework auditable**

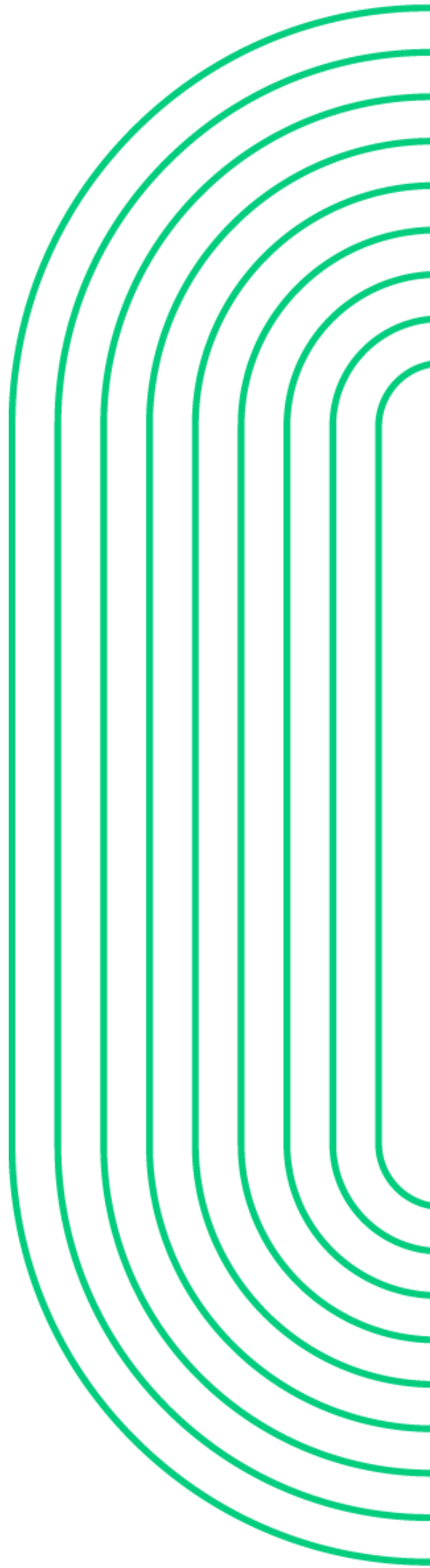
Controles internos sobre procesos fiscales revisables por auditoría externa. Cada vez más exigido por autoridades y auditores.

**Reporte trimestral al consejo**

KPIs de riesgo: contingencias identificadas, auditorías en curso, vencimientos críticos y estado de cumplimiento por jurisdicción.



# Relaciones Laborales en México



# Relaciones Laborales México / Estados Unidos

Aspecto	México	Estados Unidos
Modelo de Empleo	Proteccionista	Flexible
Terminación	Requiere causa justificada	A voluntad del empleador
Liquidación	Obligatoria (Con despido injustificado)	Generalmente no requerida
Prestaciones	Establecidas por ley	Mayormente discrecionales
Sindicatos	Fuerte presencia	Menor influencia

# Salario Mínimo

Año	Incremento
2020	~20%
2021	15%
2022	22%
2023	20%
2024	20%
2025	12%
2026	~13%

*En términos absolutos: Aumento de MXN \$123 por día (2020) a más de MXN \$315 por día (2026)*



# Jornada laboral – Reducción de Horas

Año	Horas a la Semana
2026	48
2027	46
2028	44
2029	42
2030	40

# Aguinaldo

Años Empleados	Pago Mínimo
Año 1	15 días
Años 2-3	20 días
Años 4-5	25 días
Años 6+	30 días



# Gracias

## Descargo de responsabilidad legal

Las opiniones y puntos de vista expresados en este material representan la opinión de los autores y no necesariamente la opinión oficial de Clark Hill PLC. Nada en esta presentación constituye asesoramiento legal profesional ni está destinado a ser un sustituto del asesoramiento legal profesional.