



# **BSM** **Forwarding**

**Marzo 2026**

**Líder en el mercado de transporte  
de carga desde 1990**

## LOGÍSTICA

# HECHOS RECIENTES Y SU IMPACTO EN LA LOGÍSTICA MEXICANA: COSTOS, RIESGO Y CONTINUIDAD



Tras el operativo federal que resultó en la muerte del líder del Cártel Jalisco Nueva Generación (CJNG):



## Como medida preventiva:

La Administración del Sistema Portuario Nacional (ASIPONA) Manzanillo informó el 22 de febrero:

- la suspensión temporal de operaciones en el Puerto de Manzanillo, el principal puerto de contenedores del país

De manera paralela:

- se observaron afectaciones en accesos carreteros estratégicos
- y cancelaciones puntuales de vuelos en la región de Guadalajara



Durante la última semana de febrero, el impacto fue significativo para las operaciones vinculadas al occidente del país. No fue un ajuste menor ni meramente preventivo: generó fricción operativa real, reprogramaciones y sobrecostos puntuales.

Más allá del evento, lo relevante es entender qué ocurrió en términos logísticos y qué lecciones deja para la gestión de riesgo en México.



Impacto inmediato: compresión de capacidad y desfases operativos

Desde nuestra experiencia operando en el Puerto de Manzanillo, la presión se concentró principalmente en:

|                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|
| Ingresos a exportación (EXPO), con limitaciones y reprogramaciones |
| Retiros de importación (IMPO) con ajustes en citas                 |
| Mayor permanencia de unidades y contenedores en el sistema         |
| Desfase en itinerarios terrestres posteriores                      |

Cuando un puerto estratégico suspende operaciones —aunque sea de forma temporal— el sistema se reacomoda:



La afectación fue localizada y acotada en el tiempo, pero intensa en la ventana en la que ocurrió.

Aire, tierra y frontera: fricción en múltiples nodos

El entorno de tensión impactó simultáneamente distintos puntos del ecosistema logístico.

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transporte aéreo | <div></div> <div>Las cancelaciones regionales redujeron capacidad disponible, particularmente considerando que una parte relevante de la carga aérea viaja en aeronaves de pasajeros.</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Autotransporte   | <div><div>Los bloqueos y la cautela en corredores del occidente generaron ajustes de disponibilidad y compresión temporal de oferta en ciertas rutas, derivando en:</div><div><div></div><div>Reprogramaciones</div></div><div><div></div><div>Incremento en tiempos de tránsito</div></div><div><div></div><div>Presión puntual en tarifas spot</div></div><div><div></div><div>Mayor tiempo de espera en frontera y aduanas por desfases operativos</div></div></div> |

No se trató de un colapso sistémico del comercio nacional, pero sí de una fricción operativa relevante en la región afectada.

El componente financiero: cuando el riesgo impacta el costo

El impacto no fue únicamente operativo. También tuvo una dimensión financiera. En la última semana de febrero se observaron:



Pero existe además una presión estructural que trasciende este evento puntual.





Adicionalmente, en función de la siniestralidad de cada flotilla o transportista, las primas de seguro pueden:

registrar  
incrementos del orden de  
**20% a 30%**

En algunos casos, aseguradoras han endurecido condiciones o se han vuelto más selectivas en determinados corredores.

Esto significa que la inseguridad no solo genera interrupción temporal: está integrada en la estructura de costos del transporte terrestre.

La gestión del riesgo, por tanto, no es solo una cuestión operativa — es una variable que impacta directamente la competitividad y el margen.

### La lección estructural: resiliencia como diseño

México mueve la mayor parte de su carga por carretera. Esa característica exige que las cadenas logísticas incorporen resiliencia desde su diseño.



Esto implica:

- Diversificación parcial de corredores estratégicos
- Evaluación periódica de puertos alternos
- Uso complementario de infraestructura ferroviaria cuando sea viable
- Monitoreo activo en tiempo real
- Planeación con buffers estratégicos
- Integración entre logística, finanzas y gestión de riesgo

Las cadenas que incorporan redundancia operativa absorben mejor la fricción y reducen tanto la exposición física como la financiera.

### ¿Qué esperar en marzo?



Con la reanudación de operaciones en Manzanillo y la normalización progresiva de accesos y corredores terrestres, el sistema ha comenzado a estabilizarse.

Salvo que se presenten nuevos disturbios —posibilidad que cualquier análisis responsable debe contemplar— el flujo logístico debería recuperar mayor fluidez durante marzo.

El episodio deja una conclusión clara: la competitividad logística no depende únicamente de tarifas, sino de la capacidad de mantener continuidad cuando el entorno se vuelve incierto.

### Nuestra visión

En **BSM Forwarding**

creemos que el valor de un socio logístico se demuestra en momentos de tensión.

Ser un operador local con visión global implica:



**Reconocer** la afectación cuando existe



**Actuar** con rapidez



**Diseñar** alternativas



**Proteger** tanto la operación como el costo financiero asociado al riesgo



**Comunicar** con claridad

Porque en **logística**, continuidad no significa ausencia de riesgo.  
**Significa capacidad de respuesta.**  
Y esa capacidad es la **base del crecimiento sostenible.**

MARÍTIMO

# GEOPOLÍTICA E INFRAESTRUCTURA CRÍTICA: EL CASO PANAMÁ COMO SEÑAL PARA LA LOGÍSTICA INTERNACIONAL



A finales de febrero de 2026, Panamá se convirtió en el epicentro de una reconfiguración logística con repercusiones que trascienden la región.

Luego de que quedara en firme el fallo de la Corte Suprema de Justicia que declaró inconstitucional la concesión otorgada a Panama Ports Company (filial de CK Hutchison), el gobierno panameño decretó la ocupación temporal inmediata de las terminales de Balboa (Pacífico) y Cristóbal (Atlántico), ubicadas en las entradas del Canal de Panamá.

En cuestión de días:



Se ejecutó la **ocupación** de los recintos portuarios



Se designaron **nuevos** operadores temporales



Se activó una **transición** tecnológica completa



Se inició el **proceso** hacia una nueva licitación

Balboa pasó a ser administrada por APM Terminals y Cristóbal por Terminal Investment Limited (TIL), bajo un esquema transitorio de 18 meses.

El mensaje fue claro: cuando se trata de infraestructura estratégica, las decisiones soberanas pueden ejecutarse con rapidez. Y esa velocidad importa.

## Infraestructura crítica en un entorno geopolítico tenso

Las terminales de Balboa y Cristóbal no son puertos locales convencionales.



En 2025 movilizaron conjuntamente cerca de 3.9 millones de TEUs



representando aproximadamente el 39% del movimiento total del sistema portuario panameño.

Panamá es un hub global de transbordo. La mayoría de los contenedores que pasan por estas terminales no tienen como destino final el país; forman parte de redes internacionales que conectan Asia, América Latina, el Caribe y la Costa Este de Estados Unidos.

El caso también se inserta en un contexto geopolítico más amplio, marcado por tensiones entre potencias y creciente sensibilidad sobre el control de infraestructura estratégica. La logística internacional ya no opera únicamente sobre infraestructura física; opera sobre equilibrios geopolíticos.

### Integración vertical y lógica operativa de la reasignación

La designación de nuevos operadores no fue aleatoria.

|                                                                                                        |                                                                                                     |   |                              |                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>En<br>Balboa      | la operación fue asignada<br>a APM Terminals,                                                       | → | brazo portuario<br>del grupo |  <b>MAERSK</b> |
|                                                                                                        | Maersk era, además, la naviera con mayor volumen operando en esa terminal bajo el esquema anterior. |   |                              |                                                                                                   |
| <br>En<br>Cristobal | la administración temporal pasó<br>a Terminal Investment Limited<br>(TIL),                          | → | subsidiaria<br>del grupo     |               |
|                                                                                                        | que también figuraba como el principal operador naviero en esa terminal.                            |   |                              |                                                                                                   |

Desde una perspectiva operativa, esta alineación puede facilitar la transición inicial, ya que los principales usuarios de cada puerto quedan vinculados directamente al nuevo operador portuario.

Sin embargo, esta misma integración vertical introduce una nueva dinámica competitiva para otras navieras que no mantienen acuerdos estructurales con estos grupos.

### La velocidad como factor disruptivo

El elemento más significativo no fue solo la decisión judicial, sino la rapidez de la transición operativa.

Tras la ocupación, APM Terminals inició en Balboa una fase de estabilización que incluyó:



Migración tecnológica al sistema operativo Navis N4



Baja temporal de conectividad para habilitar el nuevo entorno



Reconfiguración de protocolos operativos



Capacitación acelerada de la fuerza laboral



Implementación de protocolos de contingencia

Aunque las autoridades aclararon que no se trató de una paralización laboral sino de una transición técnica, empresas del sector logístico reportaron retrasos, acumulación de procesos y costes adicionales durante la fase inicial.

En logística moderna, el software es tan crítico como la infraestructura física.

### Reacción del mercado: ajuste inmediato de redes

En este entorno de transición acelerada, la mayoría de las navieras optaron por:



El impacto no se limita a la transición tecnológica; también responde a la nueva configuración competitiva.

Un caso ilustrativo es el de COSCO Shipping Lines, que hasta ahora era el segundo operador en volumen dentro de la terminal de Balboa. Con la transición a APM Terminals, y considerando que COSCO no mantiene acuerdos globales relevantes con APM en otras geografías, es probable que en el corto plazo reevalúe su permanencia en Balboa o redirija servicios hacia terminales alternativas.

En hubs de transbordo, la relación entre línea naviera y operador portuario es estratégica.



La integración vertical entre navieras y terminales redefine incentivos, prioridades de atraque y asignación de capacidad.

### Seguridad jurídica y arbitraje internacional

El caso abrió también un frente jurídico relevante.



Panama Ports Company anunció un arbitraje internacional contra el Estado panameño, con reclamaciones que podrían superar los 1.500 millones de dólares.

Más allá del desenlace legal, el episodio introduce una variable crítica para el comercio global: la percepción de estabilidad regulatoria en nodos estratégicos.

La infraestructura crítica no solo debe ser eficiente. Debe ser predecible.

## ¿Qué revela este episodio?

El caso Panamá deja varias señales estructurales para la logística internacional:



Las decisiones soberanas pueden alterar redes globales en cuestión de días.



La infraestructura crítica está cada vez más expuesta a dinámicas geopolíticas.



La integración vertical entre navieras y terminales redefine equilibrios competitivos.



La dimensión digital de la operación es un punto de vulnerabilidad y de ventaja.

La logística del siglo XXI es simultáneamente física, digital y geopolítica.

## Nuestra visión

En **BSM Forwarding** entendemos que la competitividad logística no depende únicamente de tarifas o capacidad. Depende también de:



Estabilidad regulatoria



Visibilidad digital

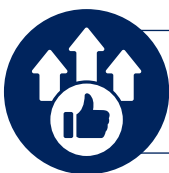


Flexibilidad de red



Capacidad de anticipar escenarios geopolíticos

Panamá no es un caso aislado. Es una señal.



En un entorno donde las decisiones soberanas pueden ejecutarse con rapidez, la ventaja competitiva está en anticipar y adaptarse.

Porque hoy, la logística internacional no solo se mueve por rutas marítimas. También se mueve por decisiones estratégicas.



Para quienes operamos en comercio exterior, estos eventos no son anécdotas. Son señales.

La logística en 2026 exige operadores capaces de interpretar el entorno completo:



Operación



Costos



Regulación



Geopolítica

La continuidad ya no es un supuesto operativo. Es una decisión estratégica.



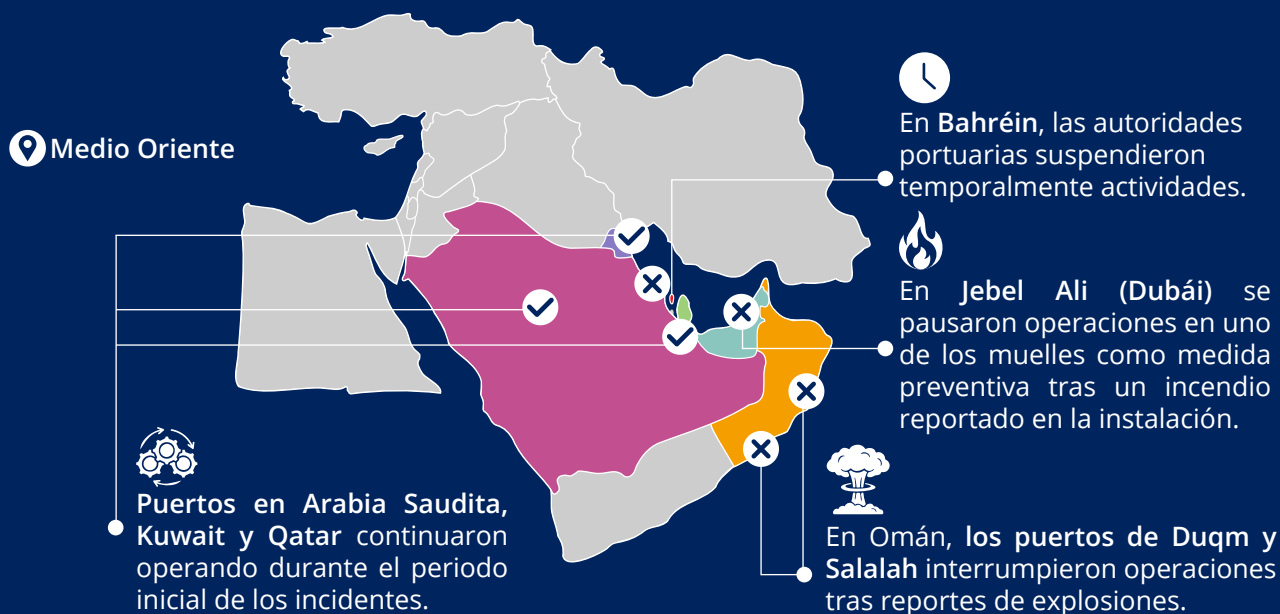
# EN BREVE

## 1 Incidentes de seguridad impactan hubs estratégicos en el Golfo

Al cierre de esta edición, diversos incidentes de seguridad registrados a finales de febrero en la región del Golfo generaron suspensiones y limitaciones temporales en puertos estratégicos del Medio Oriente.

Entre los principales puntos afectados:

- ✕ INTERRUPCIÓN / INCIDENTES      ✓ OPERACIÓN NORMAL
- Omán ● Dubái ● Bahreín      ● Arabia Saudita ● Kuwait ● Qatar



Si bien varias terminales retomaron actividad progresivamente, el episodio volvió a evidenciar la exposición de hubs estratégicos ante tensiones regionales.

Dado que Jebel Ali es uno de los principales centros de transbordo global, cualquier interrupción prolongada puede generar ajustes en itinerarios, reconfiguración de servicios y posibles demoras en rutas Asia-Medio Oriente-Europa.

**Adicionalmente, el impacto se extendió al transporte aéreo.**

Diversas aerolíneas internacionales suspendieron o redirigieron vuelos hacia Dubái tras el cierre temporal del espacio aéreo regional. Emirates anunció la suspensión de operaciones hacia y desde Dubái hasta el 2 de marzo, mientras que compañías como Air India e IndiGo cancelaron múltiples servicios.

Dado que una parte relevante de la carga aérea internacional viaja en aeronaves de pasajeros, este tipo de restricciones también puede traducirse en reducción temporal de capacidad, cancelaciones de última hora y ajustes de itinerario en rutas vinculadas al Golfo.

En este tipo de escenarios, es importante considerar que los recargos de emergencia que puedan anunciarse no responden únicamente a un traslado directo de costos operativos. Como se ha observado en otras disrupciones recientes —incluyendo el Mar Rojo—, la magnitud de estos recargos también está influida por la dinámica de oferta y demanda y por el nivel de compresión de capacidad en el mercado.

## 2 Hapag-Lloyd adquiere ZIM y refuerza la consolidación naviera global

La naviera alemana Hapag-Lloyd acordó adquirir el 100% de ZIM Integrated Shipping Services por aproximadamente USD 4.200 millones en efectivo, operación que representa una prima significativa sobre el precio previo de mercado.

Con esta transacción,



**Hapag-Lloyd**

consolida su posición como uno de los cinco mayores grupos navieros del mundo.



Con una flota combinada superior a 400 buques y capacidad agregada que supera los 3 millones de TEUs.

Más allá del tamaño, la adquisición fortalece la presencia de Hapag-Lloyd en rutas de nicho y mercados estratégicos, en un contexto de creciente concentración e integración en la industria marítima global.



## 3 El tráfico marítimo en el Ártico alcanza récord histórico

El tránsito marítimo en el Ártico registró en 2025 un máximo histórico de 1.812 buques, lo que representa un crecimiento cercano al 40% respecto a 2013.

El aumento está impulsado principalmente por actividades vinculadas a:



Minería



Explotación de recursos naturales



Energía

Consolidando al Ártico como una zona comercial cada vez más relevante.

Aunque aún representa una fracción del comercio global, el desarrollo de nuevas rutas en esta región refleja cómo el cambio climático y la geopolítica están reconfigurando gradualmente el mapa marítimo internacional.



## 4 Manifestación de Valor Electrónica (MVE)

La correcta integración de la MVE es clave para garantizar trazabilidad, consistencia contable y defensa ante auditorías.

En BSM recomendamos preparar la información con anticipación y coordinación para evitar contingencias, multas o retrasos en despacho.



Obligatoria a partir del 1 de abril de 2026



Autoridad: Servicio de Administración Tributaria



### 1 ACCESO

Ingresar al portal SAT con RFC y firma vigente.



### 2 MÓDULO

Ruta: Comercio Exterior —▶ Servicios —▶ Manifestación de Valor Electrónica.



### 3 CAPTURA DE INFORMACIÓN

Declarar:

- Importador
- Proveedor
- Factura
- Incoterm
- Valor declarado
- Ajustes (flete, seguro, regalías, comisiones, etc.)



### 4 SOPORTE DOCUMENTAL

Adjuntar en PDF/XML:

- Factura
- Contrato
- Comprobante de pago
- Flete y seguro (si aplica)

Conservación obligatoria: 5 años.



### 5 FIRMA ELECTRÓNICA

Validar y enviar con firma.



### 6 FOLIO MVE

El sistema genera folio que deberá declararse en pedimento.

NOSOTROS

# ¿QUÉ HAY DE NUEVO EN BSM?



## Nuestro primer Town Hall 2026: alineación estratégica para un entorno más exigente

En febrero realizamos nuestro primer Town Hall del año, un espacio clave para alinear a todo el equipo de BSM en torno a la estrategia 2026 y a las prioridades que marcarán nuestra ejecución durante los próximos meses.

El contexto actual —caracterizado por disrupciones operativas, mayor volatilidad geopolítica y ajustes regulatorios— exige organizaciones más estructuradas, disciplinadas y coherentes internamente.

Durante la sesión:



revisamos  
resultados  
por producto  
2024-2025



productividad  
por célula



y evolución  
operativa  
reciente

Más allá de las cifras, el enfoque estuvo en consolidar estructura y elevar estándar.

2025 fue un año de ajustes y decisiones firmes. Meses de cambios que nos obligaron a fortalecer procesos, redefinir responsabilidades y profesionalizar nuestra ejecución. Hoy el equipo está:



mejor  
estructurado



y con mayor claridad de roles,  
métricas y expectativas.



Entre los principales ejes estratégicos compartidos destacan:

Actualización y fortalecimiento de KPI y scorecards alineados a los objetivos 2026

Mayor disciplina administrativa en la gestión de files

Estandarización de procesos operativos en productos marítimo, aéreo y terrestre

Elevación sostenida en la calidad del servicio

Profesionalización del proceso de reclutamiento y fortalecimiento del equipo



La logística 2026 no permite improvisación.

Requiere alineación interna, claridad estratégica y ejecución consistente.

Este Town Hall marcó el inicio formal de una etapa de mayor estructura y exigencia, donde cada área entiende cómo su desempeño impacta directamente la experiencia del cliente.

En BSM Forwarding comenzamos el año con dirección clara y foco compartido.



## Contáctanos en nuestras redes



**LINKEDIN**

BSM Forwarding SA de CV



**INSTAGRAM**

bsmforwarding



**FACEBOOK**

bsmforwarding



**PÁGINA WEB**

[www.bsmmexico.com.mx](http://www.bsmmexico.com.mx)