

# Contaduría pública

# Escenarios 2026

ISSN: 1870-4883 E-ISSN: 2594-1976



## Entrevista

**JORGE FAMILIAR  
CALDERÓN**

VICEPRESIDENTE Y TESORERO  
GRUPO BANCO MUNDIAL



IMCP

MEX.\$120



7 503044 544606

AÑO 54-641-ENERO 2026



Instituto Mexicano de Contadores Públicos

El aliado estratégico de México



103  
Asamblea  
Convención  
Nacional

Contabilidad sostenible  
que transforma y construye un mejor futuro

1

Lugares icónicos cerca del Poliforum



- Museo de Arte e Historia de Guanajuato
- Biblioteca Central del Estado
- Catedral de León
- Forum Cultural Guanajuato

2

Actividades recreativas



- Museo de Ciencias Explora
- Calles peatonales
- Shopping de piel
- Gastronomía:
  - La Casona del Arco
  - Panteón Taurino

3

Recomendaciones durante la convención



- Combina tu agenda con turismo cultural.
  - Disfruta plazas y áreas abiertas.
  - Planea visitas históricas.

Inscríbete ahora y vive León como nunca antes

Regístrate aquí



#103ConvenciónIMCP

Cuota temprana

\$18,400 + IVA

Vigencia al 20 de abril de 2026



## Mensaje de la Presidencia

Apreciados lectores, me complace saludarlos y comentarles que la comunidad contable organizada del país inicia este nuevo año plenamente decidida a enfrentar los desafíos en los ámbitos económico, tributario, educativo y de innovación por medio de una preparación disciplinaria, ética y desempeño profesional responsable, a fin de seguir contribuyendo al crecimiento de la Contaduría y, por ende, al desarrollo sostenible de México.

Esta edición de la revista *Contaduría Pública* aborda los Escenarios 2026, en la cual nuestros colegas presentan artículos sobre varios temas de lo que puede suceder durante este año.

Iniciamos con el panorama económico para México, donde sobresale la estimación de un incremento de 1.6% del Producto Interno Bruto durante este año, derivado del crecimiento inercial (0.4 puntos porcentuales [pp]), consumo privado (0.4 pp), inversión privada (0.3 pp), inversión pública (0.3 pp) y exportaciones netas (0.2 pp).

En cuanto a la inversión privada, existen dos elementos que podrían impulsarla positivamente: una mayor claridad sobre la posibilidad de una revisión exitosa del T-MEC y un aumento en su dinamismo derivado de los recortes en la tasa de referencia del Banco de México.

No obstante, es importante vigilar ciertos aspectos que podrían limitar la recuperación de la economía mexicana, entre ellos la inseguridad, la reforma al Poder Judicial y la falta de claridad respecto a proyectos de infraestructura pública que son cruciales para impulsar un mayor dinamismo económico.

A escala internacional, el escenario geopolítico se verá marcado por una intensificación de la competencia estratégica entre EE. UU. China y Rusia, cada uno esforzándose por ampliar su esfera de influencia en un sistema mundial cada vez más fragmentado y en constante transformación. Por su parte, América Latina afrontará este año con una combinación de crecimiento moderado, mayores desafíos fiscales y

una competencia feroz por atraer inversión extranjera en un entorno internacional caracterizado por volatilidad e inestabilidad. En el ámbito de los impuestos, el panorama estará marcado por una transformación significativa, impulsada por la digitalización de las administraciones tributarias.

Otros artículos que se presentan en el *Dossier* de nuestra revista son: "Perspectivas fiscales", "México 2026: promesas y peligros de la nueva era económica", "Gobernar la innovación sostenible: lecciones del Nobel 2025 para las empresas mexicanas", "Del concepto de responsabilidad social corporativa al de sostenibilidad", "El aseguramiento en sostenibilidad", "Los mercados de carbono y su relación con la profesión contable", "IFRS 18 y el Consejo de Administración: la nueva gobernanza del desempeño financiero", "Reembolsos y reducciones de capital: análisis fiscal y financiero integral desde una perspectiva crítica", "Responsabilidad del Consejo de Administración en el uso de la Inteligencia Artificial" y "Herramientas que definirán el éxito empresarial: tendencias de liderazgo 2026".

Asimismo, se presenta una entrevista con el Mtro. Jorge Familiar Calderón, Vicepresidente y Tesorero del Grupo Banco Mundial, quien habla sobre la misión y principales funciones de este organismo, así como el financiamiento para el crecimiento económico de los países.

Como podemos ver, este año estará lleno de importantes retos, de ahí que sea necesario que la profesión contable organizada se mantenga preparada para seguir colaborando estrechamente con los sectores productivos público y privado del país; y que, por medio de su compromiso y rigor técnico, continúe aportando al desarrollo económico y social de México, fortaleciendo al mismo tiempo su posición como un referente en materia contable a escalas local, nacional e internacional. Estimados lectores, asociadas y asociados, les deseo un feliz y próspero Año Nuevo 2026 para ustedes y sus familias.

Reciban un afectuoso abrazo.

C.P. y PCCAG LUDIVINA LEIJA RODRÍGUEZ  
PRESIDENTA DEL CEN DEL IMCP

PRESIDENCIA\_IMCP

Transformamos → la gestión empresarial

CONTPAQi



Tecnología que impulsa la prosperidad de personas y empresas



### Transforma tu empresa con herramientas tecnológicas que potencian tu productividad y aseguran el cumplimiento fiscal.

En **CONTPAQi®**, llevamos más de 40 años siendo el **software favorito de los contadores y empresarios en México**. Nuestra suite de soluciones te ayuda a transformar la administración de tu negocio:

- **CONTPAQi Contabilidad®**: Automatiza la contabilidad de tu negocio, ahorrando tiempo y cumpliendo con las normativas fiscales de manera fácil y precisa.
- **CONTPAQi Bancos®**: Optimiza la gestión de tus flujos de efectivo y toma decisiones financieras inteligentes.
- **CONTPAQi Nóminas®**: Automatiza el cálculo y gestión de tu nómina, cumpliendo con la legislación laboral y fiscal sin errores.
- **CONTPAQi Comercial Premium®**: Facilita el control de inventarios, mejorando los procesos de compra y venta para potenciar la eficiencia operativa.

¡Impulsa el crecimiento de tu empresa con nuestras soluciones tecnológicas!

Visita [www.contpaqi.com](http://www.contpaqi.com)  
o llámanos al (33) 3818 0911 opción 3. ¡Estamos listos para ayudarte!

CONTPAQi®, referente fiscal y aliado estratégico para las MiPyMEs.



## COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL

C.P. y PCCAG Ludivina Leija Rodríguez PRESIDENTA  
C.P.C. Luis Carlos Verver y Vargas Funes VICEPRESIDENTE GENERAL  
C.P.C. y Dr. Rodolfo Servín Gómez VICEPRESIDENTE DE RELACIONES Y DIFUSIÓN  
C.P.C. Bernardo Soto Peñafiel VICEPRESIDENTE DE LEGISLACIÓN  
L.C. y Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez VICEPRESIDENTE DE DOCENCIA  
C.P.C. Álvaro Martín Bardales Ramírez VICEPRESIDENTE DE SECTOR GUBERNAMENTAL  
C.P.C. y M.I. Obdulia Gómez Escareño VICEPRESIDENTA DE SECTOR EMPRESAS  
C.P.C. y L.D. Silvia Rosa Matus de la Cruz VICEPRESIDENTA DE PRÁCTICA EXTERNA  
C.P.C. Luis Carlos Figueroa Moncada VICEPRESIDENTE DE FISCAL  
C.P.C. Rafael García Gómez VICEPRESIDENTE DE ASUNTOS INTERNACIONALES  
C.P.C. Alfredo Cristalin Kaulitz VICEPRESIDENTE DE APOYO A FEDERADAS  
C.P.C. Heidi Martínez Marín VICEPRESIDENTA DE CALIDAD DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL  
C.P.C. Enrique Hilario Olvera González SECRETARIO  
C.P.C. y M.I. Alberto Núñez Basulto TESORERO  
C.P.C. Luis Alberto Padrón Vega PROTESORERO  
C.P.C. Humberto Castro Hernández VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO  
C.P.C. Santiago de Jesús Rejón Delgado VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO-ISTMO-PENINSULAR  
C.P.C. Marcos Octavio Arenas Solano VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO-OCCIDENTE  
C.P.C. Abel Ygnacio Pérez Sánchez VICEPRESIDENTE REGIÓN NORESTE  
C.P.C. Leonardo Méndez Cervantes VICEPRESIDENTE REGIÓN NOROESTE  
C.P.C. y PCCAG Daniel Oscar Echeverría Arceo AUDITOR DE GESTIÓN  
C.P.C. Rolando Silva Briceño DIRECTOR EJECUTIVO

## GOBIERNO CORPORATIVO

C.P.C. Mario Zavala Téllez COMITÉ DE AUDITORÍA  
C.P.C. Ivone Henestrosa Matus COMITÉ DE FINANZAS  
C.P.C. Guillermo Williams Bautista, MCIE, CRMA, CFE COMITÉ DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN  
C.P.C. y M.I. Rogelio García Zambrano COMITÉ DE PLANEACIÓN Y RIESGOS

## COMISIÓN DE REVISTA

C.P.C. y Dr. Carlos Enrique Pacheco Coello PRESIDENTE  
C.P.C. y C.I.C.P. María Margarita Aranda Martínez SECRETARIA  
C.P. José Luis Burgos García  
C.P.C. Marco Bojórquez Ballardo †  
C.P.C. y Mtro. José de la Fuente Molina  
L.C. y M.A. Emilia del Carmen Díaz Solís  
L.C. y M.F. Bernardo Alid Espinoza Urzúa  
C.P.C. Héctor Ignacio Herrera Herrera  
C.P.C., Lic. y Dr. Julio César González Caba  
C.P.C. y Dra. Adriana Verónica Hinojosa Cruz  
L.C. Magda Jaquelina Lara Gámez  
C.P.C. Lorena Lara García  
C.P.C. Jorge Luis López Ayala  
C.P.C. y PCFI Arturo Luna López  
C.P.C. Juan Pascual Felipe de Jesús Martínez Tizcareño  
C.P.C. y Dra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera  
C.P.C. Raquel Antonio Moreno  
C.P., PCFI y Dr. Fidel Moreno de los Santos  
L.C.P., Mtro. y Dr. Antonio Emmanuel Pérez Brito  
L.C. y M.D.F. Víctor Vergara Oviedo  
C.P. Iris Casandra Zamora Mancilla

C.P.C. y Dra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera y  
L.C. y M.A. Emilia del Carmen Díaz Solís  
COORDINADORAS DEL DOSSIER

Enero 2026

## EDITORIAL

Margarita Amalia Carreón Castany  
GERENTE EDITORIAL Y COMERCIAL  
Eugenio Alejandro Cruz Sánchez  
COORDINADOR DE DISEÑO  
Norma Berenice San Martín López  
COORDINADORA EDITORIAL  
María Antonieta Oliver Morales  
FORMACIÓN Y DISEÑO  
Nicolás Martín Centeno Bañuelos  
y Rubén Lara Corona  
CORRECCIÓN DE ESTILO  
Christian Alejandro Vera Rios  
PRODUCCIÓN  
Luis Antonio González Landazábal,  
María Antonieta Oliver Morales,  
Fidel Ángel Hernández Jaimes  
y Diana Sarai Pineda Gámez  
ANUNCIOS IMCP  
Shutterstock®  
BANCO DE IMÁGENES  
Novelty Printec  
IMPRESIÓN

## CIRCULACIÓN Y PUBLICIDAD

José Quintero Jaramillo  
55 1002 1199  
jqintero@imcp.org.mx  
COORDINADOR DE PATROCINIOS Y PUBLICIDAD

Contaduría Pública® es una publicación mensual editada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP). Domicilio: Bosque de Tabachines 44-2, Fracc. Bosques de las Lomas, 11700, Ciudad de México, Tel. 55 5267 6400, www.imcp.org.mx. Editora responsable: Margarita Amalia Carreón Castany. Reserva de derechos al uso exclusivo 04-2021-050314063400-102 (ISSN versión impresa 1870-4883); Reserva de derechos al uso exclusivo 04-2022-041813554000-203 (ISSN versión digital 2594-1976), otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de Título No. 1721 y Licitud de Contenido No. 995, ambos otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Impresor: Novelty Printec, Domicilio: Av. Insurgentes Sur, 2388, Int. 101, Col. Chimalistac, Álvaro Obregón, C.P. 01070, CDMX. Distribuidor: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Domicilio: Bosque de Tabachines 44-2, Fracc. Bosques de las Lomas, 11700, Ciudad de México.

El IMCP considera sus fuentes como confiables y verifica los datos que aparecen en su contenido en la medida de lo posible, pudiendo generar errores o variaciones en la precisión de los mismos, por lo que los lectores utilizan esta información bajo responsabilidad propia. El contenido de los artículos no refleja necesariamente la opinión o postura del editor. El IMCP investiga sobre la seriedad de sus anunciantes sin responsabilizarse por las ofertas, productos y servicios relacionados con sus espacios publicitarios. Todos los derechos reservados. © Copyright 2026 por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización por escrito del IMCP, incluyendo cualquier medio electrónico o magnético. Para referencia en medios periodísticos será suficiente con citar la fuente.

# Novedad Editorial



- Un libro que revela cómo los costos reales mejoran la eficiencia, transparencia y las decisiones en el gasto público.

Escanea el código



De venta en

librería tabachines

Tienda línea

# CONTENIDO

## DOSSIER



12 Perspectivas económicas de México

18 Perspectivas internacionales



26 Perspectivas fiscales

32 México 2026  
Promesas y peligros de la nueva era económica



36 **Entrevista**  
Jorge Familiar Calderón

42 Gobernar la innovación sostenible  
Lecciones del Nobel 2025 para las empresas mexicanas



46 Del concepto de responsabilidad social corporativa al de sostenibilidad

50 El aseguramiento en sostenibilidad



54 Los mercados de carbono y su relación con la profesión contable

58 IFRS 18 y el Consejo de Administración  
La nueva gobernanza del desempeño financiero



62 Reembolsos y reducciones de capital  
Análisis fiscal y financiero integral desde una perspectiva crítica

66 Responsabilidad del Consejo de Administración en el uso de la Inteligencia Artificial



72 Herramientas que definirán el éxito empresarial  
Tendencias de liderazgo 2026

## 76 NUESTRO INSTITUTO



## COMISIONES

78 IMCE Índice de octubre

79 SÍNDICOS Repatriación de capitales

80 CONIF Impactos en la información financiera por los aranceles

# Escenarios 2026

Con este ejemplar **Escenarios 2026** damos la bienvenida a un nuevo año que seguramente traerá consigo profundos cambios para la profesión contable. Iniciamos con importantes desafíos y oportunidades impulsados por la transformación digital, la evolución de las normativas internacionales y el creciente papel estratégico del Contador en la toma de decisiones empresariales.

Cortamos el listón de este 2026 en un momento importante para nuestra profesión: la acelerada transformación tecnológica, los cambios constantes en las regulaciones fiscales y la creciente necesidad de información financiera confiable, nos convierten en figuras clave para la estabilidad y proyección de las organizaciones.

En esta edición de enero exploramos cómo se están adoptando las herramientas de automatización, la Inteligencia Artificial y el análisis avanzado de datos para fortalecer la precisión, eficiencia y valor agregado de nuestros servicios, y abordamos las recientes actualizaciones en normas fiscales y en estándares de información financiera, con el objetivo de ofrecer claridad y guía práctica para su implementación.

Sabemos que la tarea de los Contadores es trascendental, lo cual implica ética, criterio profesional, visión y excelente formación. Por ello, incluimos temas de suma relevancia para nuestra profesión y una excepcional entrevista con Jorge Familiar Calderón, quien a partir de este enero de 2026 estará a cargo, además de la Vicepresidencia del Banco Mundial, de la Tesorería del Grupo BM, lo cual significa la consolidación de las tesorerías del Banco y de la Corporación Financiera Internacional; asimismo, presentamos atractivos artículos de líderes y expertos del sector que comparten con nosotros estrategias para afrontar un entorno económico cambiante, buscando enriquecer la formación continua y el fortalecimiento de la toma de decisiones a fin de cumplir con nuestro compromiso, ofreciendo a los lectores, quienes son la parte fundamental de

nuestra revista, contenido útil, actualizado y con una visión ética de la profesión.

Este año representa una nueva oportunidad para replantear cómo ejercemos la Contaduría y cómo aportamos valor desde nuestro quehacer, por lo que abordamos avances relevantes en digitalización, desde la aplicación de Inteligencia Artificial hasta nuevas plataformas que simplifican la gestión financiera, analizamos los cambios que impactarán directamente en el cumplimiento fiscal y en la presentación de estados financieros.

Iniciamos 2026 con el compromiso de seguir siendo un espacio de conocimiento, análisis y actualización continua. Gracias por acompañarnos un año más y por confiar en esta revista como una herramienta para fortalecer la profesión que nos une.

A lo largo de 2026, seguiremos siendo un puente entre el conocimiento profesional y las necesidades reales del ámbito contable, con el propósito de impulsar una práctica más moderna, transparente y estratégica.

Estamos seguros de que este nuevo ciclo estará lleno de crecimiento, aprendizaje y nuevas oportunidades, y aprovechamos la ocasión para hacerles llegar un gran abrazo con nuestros mejores deseos para ustedes y todos sus seres queridos.

Agradecemos su confianza y les invitamos a recorrer con nosotros este nuevo año de aprendizaje y crecimiento compartido.

Muy feliz 2026 colmado de infinitas bendiciones.

**Dra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera L.C. y M.A. Emilia del Carmen Díaz Solís**  
Coordinadoras del *Dossier*

# Perspectivas económicas de México



M.A. Y MSc ALEJANDRO CERVANTES LLAMAS  
 Director Ejecutivo de Análisis  
 Cuantitativo BANORTE  
 alejandro.cervantes@banorte.com

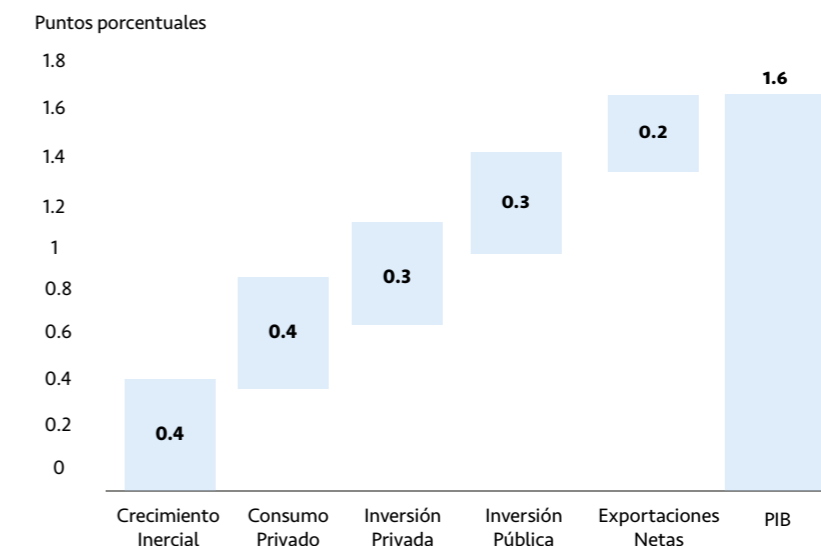
## Síntesis

El crecimiento inercial de la economía mexicana para 2026 se estima en 0.4 puntos porcentuales, considerando un rendimiento similar al último trimestre de 2025, a pesar de una contracción anual del PIB de 0.1% en ese año. A medida que la inflación general moderó hasta 3.61% en noviembre de 2025, las presiones internas sobre precios permanecen altas, dificultando el poder adquisitivo. En este contexto, el Banco de México ha implementado una política monetaria restrictiva desde 2021, lo cual ha culminado en una proyección de reducción gradual de tasas que inició en 2024. Se espera que la inversión privada se dinamice en 2026 gracias a la certidumbre del T-MEC y a una política monetaria más laxa, contribuyendo 0.3 puntos al crecimiento del PIB. La mejora en las exportaciones netas, asociada a un crecimiento esperado en EE. UU. y una competitividad arancelaria favorable, podría añadir 0.2% adicional al PIB mexicano.

**E**n 2026, México podría enfrentar un entorno económico más optimista marcado por la certidumbre respecto al futuro de la relación comercial entre México y EE. UU. dada la expectativa de una revisión exitosa del T-MEC y el impacto que podría tener la recuperación de la inversión privada en nuestro país ante los recortes de la tasa de referencia del Banco de México. Con ello, es probable que el PIB de México presente un crecimiento de 1.6% durante 2026, mayor al incremento de 0.4% que probablemente presentó en 2025.

El crecimiento de la economía mexicana en 2026 estará fundamentado por los siguientes factores: 1) un crecimiento inercial de alrededor de 0.4 puntos porcentuales (pp); 2) un mayor dinamismo del consumo privado, con lo cual contribuirá con 0.4 puntos porcentuales al crecimiento económico; 3) el incremento de la inversión privada, el cual si bien podría estar limitado por la incertidumbre alrededor del impacto de la reforma al Poder Judicial, podría contribuir en 0.3 pp al crecimiento económico de México; 4) el mayor dinamismo del gasto público detonado por los proyectos de infraestructura delineados en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el próximo año, el cual agregará alrededor de 0.3 pp al PIB y 5) una contribución positiva de 0.2 pp de las exportaciones netas (véase gráfica 1).

Gráfica 1. Estimado de crecimiento económico 2026



## Crecimiento inercial de 0.4 puntos porcentuales

El crecimiento inercial está definido como el crecimiento generado si la economía mexicana tuviera un desempeño similar al del último trimestre del año anterior. Cabe destacar que dicha tasa tiene en cuenta tanto la inercia de la actividad económica como los efectos de la base de comparación.

Recientemente, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) dio a conocer las cifras del PIB correspondientes al tercer trimestre de 2025, en

donde se observó una contracción de 0.1% anual para la economía mexicana. Sin embargo, analizando los indicadores oportunos del cuarto trimestre de 2025, como la dinámica de la creación de empleos, la recuperación del consumo privado por medio de la información transaccional con tarjeta de débito y crédito dada a conocer por Banxico y la dinámica de crecimiento de los salarios reales, es probable que la economía mexicana haya crecido 1.2% anual (0.4% t/t) en el último trimestre de 2025. Tomando en cuenta dicha proyección, es probable que el crecimiento del PIB de 2025 será de alrededor 0.4% y la contribución del crecimiento inercial de la economía mexicana para 2026 sería de 0.4 puntos porcentuales.

### Crecimiento moderado del gasto privado

En los últimos cinco años, el principal desafío económico para México ha sido la persistencia de presiones inflacionarias en niveles elevados, lo que ha condicionado tanto la política monetaria como las expectativas de crecimiento. Al momento de elaborar esta nota, la inflación general se ubicó en 3.61% (primera quincena de noviembre de 2025), reflejando una moderación respecto a los máximos observados en años anteriores. Sin embargo, el componente subyacente –que excluye los precios más volátiles del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC)– registró una variación anual de 4.32%, lo cual evidencia que las presiones internas sobre precios continúan siendo significativas. En términos acumulados, la inflación en México ha alcanzado 25.2% en los últimos cuatro años, lo cual implica una erosión sustancial del poder adquisitivo y plantea retos para la estabilidad macroeconómica y la recuperación del consumo privado. En un entorno inflacionario, el aumento de los precios reduce el poder adquisitivo de hogares y erosiona su ingreso real; ese es el mayor costo social de la inflación.

En respuesta a las presiones inflacionarias, el Banco de México inició un ciclo de política monetaria restrictiva en junio de 2021, elevando la tasa de referencia desde 4% en ese año hasta alcanzar 11.25% al cierre de 2023. Este ajuste agresivo tuvo como objetivo contener las expectativas inflacionarias y anclar la estabilidad de precios. Posteriormente, en 2024, la autoridad monetaria comenzó un proceso gradual de relajación, cerrando el año con una tasa de 10%. Para 2025, se anticipa un nivel de 7%, con proyecciones que apuntan a 6.5% en la primera mitad de 2026, lo que refleja una normalización de la postura monetaria conforme se consolida la desinflación. Este cambio en la política monetaria sugiere un impacto positivo sobre la dinámica tanto de la inversión como del consumo privado, al reducir el costo del crédito y mejorar las condiciones financieras.

Adicionalmente, la dispersión de programas sociales constituye un factor complementario que impulsa el gasto de los hogares. Las transferencias directas del gobierno federal –como pensiones para adultos mayores, becas educativas y apoyos a jóvenes– han incrementado el ingreso disponible en segmentos vulnerables, estimulando la demanda de bienes básicos y servicios. Este efecto redistributivo ha contribuido a sostener el dinamismo del consumo, mitigando parcialmente los efectos contractivos derivados del ciclo restrictivo previo.



La inyección de recursos ha tenido un impacto particularmente relevante en regiones con menor desarrollo económico, donde el efecto multiplicador sobre la actividad local se manifiesta con mayor intensidad. No obstante, este estímulo fiscal ha generado presiones significativas sobre las finanzas públicas. Para 2026, el Presupuesto de Egresos de la Federación contempla asignaciones por \$987.2 mil millones de pesos a programas sociales; al incorporar el gasto en pensiones y el servicio de la deuda, estos tres conceptos representan 73% de los ingresos tributarios estimados para el mismo ejercicio fiscal.

Esta elevada proporción evidencia una creciente rigidez presupuestaria y plantea riesgos para la sostenibilidad fiscal en el mediano plazo. Bajo estas condiciones, se estima que el impulso al consumo privado derivado de estas transferencias contribuirá con aproximadamente 0.4 puntos porcentuales al crecimiento económico nacional, lo cual subraya su relevancia como motor de demanda agregada, aunque con implicaciones sobre el espacio fiscal disponible para otras políticas contra-cíclicas.

### La inversión registrará un mayor dinamismo en 2026

Hay dos factores que podrían beneficiar la evolución de la inversión privada durante 2026. Estos son:

1. La mayor certidumbre respecto al prospecto de una revisión exitosa del T-MEC.
2. El mayor dinamismo de la inversión privada tras los recortes en la tasa de referencia de Banxico.

En relación con el primer factor, en los últimos dos años, la relación comercial de México con EE. UU. se ha profundizado hasta niveles históricos, en buena medida gracias al efecto combinado del *nearshoring* y del propio T-MEC como ancla institucional. Al cierre del primer semestre de 2025, la participación de mercado del total de las importaciones de EE. UU. provenientes de México era superior a 15%, mientras que la participación de mercado de China disminuyó a 11.2% del total de las importaciones.

“ En un entorno inflacionario, el aumento de los precios reduce el poder adquisitivo de hogares y erosiona su ingreso real

“ El Paquete Económico 2026, presentado por la SHCP, contempla un gasto en infraestructura física que asciende a 960.1 mil millones de pesos

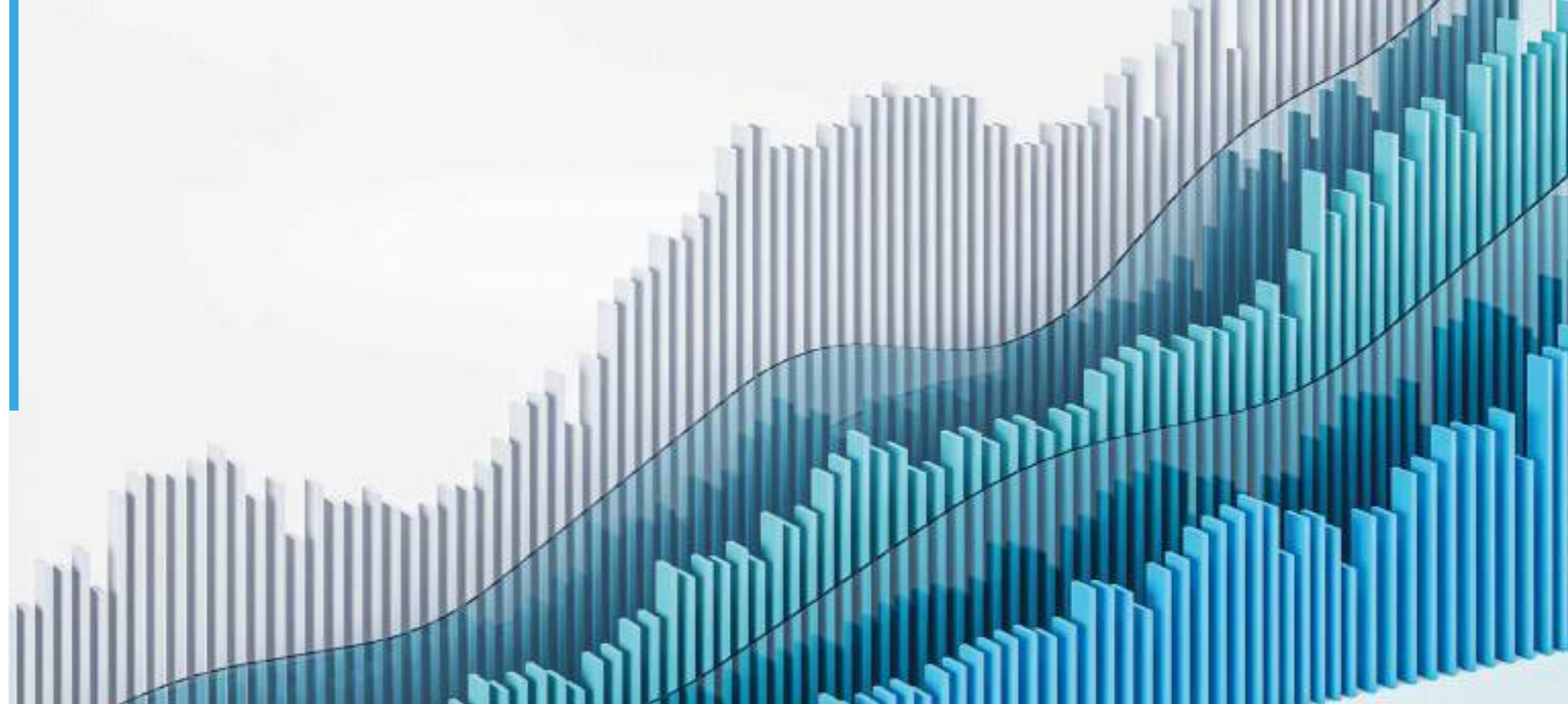
Durante 2025 se han registrado avances institucionales que configuran un escenario propicio para que la revisión del T-MEC en 2026 se lleve a cabo bajo un enfoque técnico y cooperativo que evite dinámicas rupturistas. En este sentido, la Secretaría de Estado en EE. UU. y la Secretaría de Economía en nuestro país han iniciado procesos formales de consulta pública para recabar comentarios sobre la operación y eventual renovación del tratado, lo cual sugiere una estrategia de preparación ordenada más que una intención de desmantelamiento.

Estos elementos incrementan la probabilidad de una revisión exitosa en 2026. Conforme al artículo 34.7 del mismo tratado, la ratificación del apoyo por parte de los países implicaría su extensión por 16 años adicionales; únicamente una notificación explícita de oposición abriría la posibilidad de expiración, lo cual generaría un prolongado periodo de incertidumbre con efectos adversos sobre sectores estratégicos –empresas exportadoras, productores agrícolas y estados fronterizos– que actualmente se benefician de un comercio en niveles históricos.

Otro factor que podría generar un mayor dinamismo de la inversión privada son los recortes en la tasa de referencia que ha realizado el Banco de México (Banxico). Una postura monetaria más laxa por parte de Banxico –mediante los recortes graduales en la tasa de referencia que ha realizado desde 2024– puede actuar como catalizador para la inversión privada en 2026 al reducir el costo de financiamiento y mejorar los valores presentes netos de nuevos proyectos productivos. Cabe recordar que una disminución en la tasa real abarata el crédito bancario y el financiamiento vía mercado de deuda corporativa, relajando las restricciones de liquidez para empresas. Adicionalmente, tasas menores tienden a estimular la demanda agregada y mejorar las expectativas de ventas futuras –lo que la literatura denomina el canal de expectativas– incrementando los incentivos para expandir capacidad instalada, particularmente en sectores integrados a cadenas de valor norteamericanas. En presencia de un entorno de *nearshoring* y una brecha del producto cerrándose gradualmente, los recortes de Banxico contribuyen a un costo de capital más bajo y a un ciclo de inversión más dinámico.

Lo anterior significa que la inversión privada podría contribuir en 0.3 pp al crecimiento del PIB mexicano.

Por lo que se refiere a la inversión pública detonada por los proyectos de infraestructura delineados en el Presupuesto de Egresos de la Federación para 2026, es importante señalar que el Paquete Económico 2026, presentado por la SHCP, contempla un gasto en



infraestructura física que asciende a 960.1 mil millones de pesos (mmdp). De este monto, 536.8 mmdp (5.3% del gasto total) se destinará a proyectos prioritarios. Con ello, el gasto público podría incrementar en 0.3 puntos porcentuales el ritmo de crecimiento económico de México en 2026.

### Mayor dinamismo de las exportaciones netas ante perspectivas positivas de crecimiento para EE. UU.

La mayoría de los estimados internacionales consideran que la economía norteamericana podría acelerar su ritmo de expansión durante el próximo año. Así, se estima para el PIB de EE. UU. en 2026 un crecimiento de 1.8%, superior al 1.6% esperado para 2025 (estimados del Banco de la Reserva Federal publicados con el anuncio de política monetaria de octubre de 2025).

Además del mayor dinamismo previsto para la economía estadounidense, la expectativa de un crecimiento más robusto en México hacia 2026 se sustenta en la ventaja arancelaria efectiva que el país mantiene en el mercado norteamericano, la cual es inferior a 5%. México enfrenta la tarifa arancelaria promedio más baja entre los principales socios comerciales de EE. UU., lo cual fortalece su competitividad relativa frente a economías como China, cuyas exportaciones están sujetas

a aranceles significativamente más altos derivados de la guerra comercial iniciada en 2018. De igual forma, la Unión Europea presenta cargas arancelarias sustancialmente mayores en sectores estratégicos –como automotriz, agroindustrial y bienes industriales– en comparación con las aplicadas a productos mexicanos. Esta condición otorga a México una posición privilegiada para capitalizar la integración productiva regional y ampliar su participación en cadenas de valor globales, impulsando las exportaciones manufactureras y, por ende, el crecimiento económico.

Esta asimetría de acceso preferencial genera una ventaja comparativa dinámica para México: reduce los costos marginales de exportación, aumenta la rentabilidad esperada de relocalizar producción en territorio nacional y fortalece el incentivo para integrar nuevas cadenas de suministro bajo reglas del T-MEC. En este contexto, una tarifa efectiva cercana a cero para la mayor parte de los bienes mexicanos implica que México capta una porción creciente de flujos de inversión orientados a EE. UU., eleva su participación de mercado en manufacturas estratégicas y consolida un multiplicador industrial más robusto, con efectos positivos sobre empleo, inversión, productividad y crecimiento potencial. Lo anterior significa que la demanda externa, particularmente por el canal de las exportaciones netas, contribuirá con 0.2% al crecimiento del PIB de México.

### Comentarios finales

Las consideraciones presentadas en esta nota sugieren que, en 2026, México enfrentará una mayor dinámica de crecimiento económico respecto a la observada en 2025. No obstante, hay factores que también podrían restringir el ritmo de recuperación de la economía mexicana tales como:

1. Un incremento de los niveles de inseguridad, lo cual podría afectar los niveles de inversión, tanto extranjera como doméstica.
2. Un posible debilitamiento de la confianza empresarial ante el impacto que podría tener la reforma al Poder Judicial sobre el crecimiento económico de mediano y largo plazo.
3. La poca claridad que existe sobre proyectos de infraestructura pública altamente necesarios para detonar un mayor dinamismo económico, como la necesidad de mejorar la disponibilidad de agua potable en la mayoría de las entidades federativas, optimizar la red de carreteras para aumentar la eficiencia en el traslado de mercancías hacia EE. UU. y fortalecer la infraestructura de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica. [CP](#)

# Perspectivas internacionales



CPA y MTRO. ARMANDO NURICUMBO RAMÍREZ  
Socio Director de la firma de consultoría  
Nuricumbo + Partners  
Presidente de la Comisión de Asuntos  
Internacionales del IMCP  
armando@nuricumbo.com

## Síntesis

En este año, la rivalidad entre EE. UU., China y Rusia redefinirá cadenas de suministro, reglas comerciales y dinámicas de seguridad. El desempeño económico será desigual: EE. UU. mostrará resiliencia, Europa seguirá limitada por debilidades estructurales y Asia consolidará su papel como motor global. América Latina vivirá presiones fiscales y competencia por inversión, con oportunidades en *nearshoring* y transición energética.

Asimismo, la revisión del T-MEC en 2026 marcará la agenda económica de Norteamérica, mientras que en materia fiscal, avanzará el impuesto mínimo global y crecerá la exigencia de mayor eficiencia en el gasto público. En tanto, la expansión acelerada de la IA podría generar una burbuja especulativa sin precedentes.

## Introducción

De cara a 2026, la economía global atraviesa un periodo de transformaciones profundas, caracterizado por una desaceleración generalizada del crecimiento, la persistencia de tasas de interés elevadas y una competencia geopolítica, cada vez más marcada, entre las principales potencias mundiales. La reconfiguración de las cadenas globales de suministro, el avance del *nearshoring*, las presiones inflacionarias en sectores estratégicos y la volatilidad de los mercados financieros conforman un entorno particularmente desafiante para gobiernos, empresas e inversionistas. Paralelamente, la acelerada adopción de tecnologías disruptivas –especialmente la Inteligencia Artificial–, junto con la evolución de los marcos regulatorios en materia fiscal y de sostenibilidad, está modificando de manera sustancial los modelos de negocio y la forma en que la profesión contable genera valor a sus clientes.

## Factores geopolíticos

El escenario geopolítico hacia 2026 estará dominado por una intensificación de la rivalidad estratégica entre EE. UU., China y Rusia, cada uno buscando ampliar su influencia en un sistema internacional fragmentado y en proceso de cambio. EE. UU. centrará sus esfuerzos en fortalecer alianzas en la zona Indo-Pacífico, endureciendo los controles a las exportaciones de tecnologías

críticas a China –como semiconductores, Inteligencia Artificial (IA) y telecomunicaciones– y reestructurando cadenas de suministro con el fin de reducir su dependencia de Asia. China, por su parte, profundizará su estrategia de expansión económica y diplomática por medio de iniciativas como *Belt and Road*, al tiempo que reforzará su presencia militar en el Mar de China Meridional y aumentará la presión sobre Taiwán.

Rusia continuará empleando tácticas híbridas –incluyendo ciberataques, campañas de desinformación y presión energética– para mantener su influencia en Europa del Este y el Medio Oriente, buscando mitigar el aislamiento derivado del conflicto en Ucrania. Adicionalmente, la fragmentación del orden internacional y el fortalecimiento de potencias revisionistas podrían debilitar instituciones multilaterales clave, como la OTAN o la ONU.

## Economía global

Hacia 2026, la economía mundial avanzará en un entorno de crecimiento moderado y presiones inflacionarias persistentes, aunque más controladas que en los años posteriores a la pandemia (véase tabla 1). Los principales organismos internacionales anticipan un desempeño desigual entre regiones: mientras EE. UU. podría sostener un crecimiento cercano a su tendencia histórica gracias a la resiliencia del consumo y a la fortaleza de las inversiones en IA, Europa enfrentará una expansión más lenta debido a debilidades estructurales en productividad, elevados costos energéticos y crecientes tensiones fiscales. En contraste, Asia –liderada por India y el sudeste asiático– se consolidará como el principal motor del crecimiento global, encareciendo el financiamiento y condicionando las decisiones de inversión corporativa.

Tabla 1. PIB-Integrantes del G-20 (2024-2026)

Países	2024-Real	2025-Estimado	2026-Estimado
Argentina	-1.7%	4.5%	4.0%
Australia	1.4%	1.75%	2.2%
Brasil	2.3%	2.4%	2.3%
Canadá	1.6%	1.2%	1.5%
China	5.0%	4.8%	4.2%
Francia	1.1%	0.8%	1.0%
Alemania	-0.2%	0.2%	0.5%
India	6.5%	6.6%	6.2%
Indonesia	5.0%	4.7%	5.3%
Italia	0.7%	0.5%	0.8%
Japón	0.1%	1.1%	0.6%
México	1.4%	1.0%	1.5%
Rusia	4.3%	0.6%	1.0%
Arabia Saudita	2.8%	4.0%	4.0%
Sudáfrica	1.0%	1.1%	1.4%
Corea del Sur	2.2%	2.3%	2.2%
Turquía	3.0%	2.7%	3.3%
Reino Unido	1.1%	1.3%	1.3%
EE. UU.	2.8%	2.0%	2.1%
Unión Europea	1.0%	1.2%	1.1%

Fuente: FMI.

América Latina enfrentará 2026 con una combinación de crecimiento moderado, mayores presiones fiscales y una intensa competencia por atraer inversión en un entorno internacional volátil. El desempeño económico será heterogéneo: países con instituciones más sólidas y posiciones geográficas estratégicas –como México, Brasil, Chile y Colombia– se seguirán viendo favorecidos por las oportunidades derivadas del *nearshoring*. En contraste, economías con menor estabilidad política o elevados niveles de endeudamiento enfrentarán mayores restricciones de financiamiento. La transición energética y la creciente demanda global de minerales críticos –como litio, cobre y níquel– abrirán oportunidades significativas de inversión en la región, aunque acompañadas de tensiones sociales y ambientales. El reto común será fortalecer la productividad, atraer

capital privado, consolidar políticas fiscales sostenibles y avanzar en reformas que refuercen la confianza empresarial.

Cabe señalar el caso particular de Argentina. La trayectoria hacia 2026 estará determinada por su capacidad para consolidar un proceso de estabilización macroeconómica tras años de alta inflación, restricciones cambiarias y deterioro fiscal. La reducción sostenida del déficit, la unificación del tipo de cambio y la normalización del sistema de precios serán condiciones esenciales para recuperar credibilidad tanto interna como externamente. Si estas reformas avanzan con coherencia y cuentan con respaldo político suficiente, el país podría iniciar una etapa de crecimiento moderado, apoyada en sectores estratégicos con elevado potencial exportador como el agro, la energía –con énfasis en el desarrollo de Vaca Muerta– y la minería de litio.

La inflación, aunque en proceso de convergencia hacia los objetivos de los bancos centrales, continuará influenciada por la re-configuración de las cadenas de suministro (véase tabla 2). Este contexto mantendrá las tasas de interés en niveles relativamente altos durante buena parte del ciclo.

Tabla 2. Inflación-Integrantes del G-20 (2024-2026)

Países	2024-Real	2025-Estimado	2026-Estimado
Argentina	118%	45%	16%
Australia	3.0%	2.6%	2.75%
Brasil	4.3%	4.8%	4.2%
Canadá	2.4%	2%	2.0%
China	0.2%	0.1%	0.4%
Francia	2.0%	1.1%	1.4%
Alemania	2.2%	2.1%	1.9%
India	4.3%	2.8%	3.0%
Indonesia	2.0%	1.8%	2.5%
Italia	1.1%	1.7%	1.5%
Japón	3.0%	3.3%	2.7%
México	4.2%	3.9%	3.9%
Rusia	8.5%	9.0%	5.0%
Arabia Saudita	1.7%	2.1%	2.0%
Sudáfrica	4%	3.4%	4.5%
Corea del Sur	2.3%	2.0%	2.0%

Países	2024-Real	20250-Estimado	2026-Estimado
Turquía	44%	34%	23%
Reino Unido	3.8%	3.4%	2.5%
EE. UU.	2.9%	3.0%	3.0%
Unión Europea	2.6%	2.5%	2.2%

Fuente: FMI.

## Comercio y nearshoring

El *nearshoring* se consolidará hacia 2026 como uno de los principales motores para la re-localización global de inversiones, impulsado por la búsqueda de cadenas de suministro más resilientes, la reducción de dependencias de Asia y la necesidad de mitigar riesgos geopolíticos.

México se mantendrá como uno de los mayores posibles beneficiarios de esta tendencia, gracias a su proximidad con EE. UU., su infraestructura logística integrada, el amparo del Tratado México, EE. UU. y Canadá (T-MEC) y la creciente demanda de manufactura avanzada en sectores como automotriz, aeroespacial, dispositivos médicos, semiconductores y electrodomésticos. No obstante, la competencia regional se intensificará conforme países como Costa Rica, Colombia y Brasil fortalezcan sus esquemas de incentivos, amplíen su oferta de parques industriales y avancen en reformas regulatorias. Entre los principales desafíos para México destacan la limitada disponibilidad de energía y agua, la saturación de corredores fronterizos, los rezagos en infraestructura ferroviaria y la necesidad de robustecer el Estado de derecho.

La revisión obligatoria del T-MEC en 2026 se perfila como uno de los procesos más relevantes para la estabilidad económica y geopolítica de América del Norte. Este proceso abrirá debates sobre temas particularmente sensibles, como las reglas de origen automotrices, los mecanismos laborales, las controversias en materia energética, la política industrial estadounidense, así como narcotráfico, seguridad y soberanía. EE. UU. buscará endurecer disciplinas relacionadas con subsidios industriales y prácticas comerciales de países no miembros, especialmente China, mientras que México y Canadá insistirán en preservar la certidumbre jurídica y evitar ajustes que comprometan su competitividad. Se anticipan discusiones relevantes en agricultura, comercio digital, sostenibilidad, cumplimiento ambiental y mecanismos de solución de controversias.

## Impuestos

Para 2026, el panorama global en materia de impuestos estará caracterizado por una transformación profunda, impulsada por la digitalización de las administraciones tributarias, el fortalecimiento de la cooperación internacional y la necesidad de apuntalar las finanzas públicas tras años de presión fiscal acumulada. La implementación del Pilar Dos de la OCDE, que establece un impuesto mínimo global de 15% para grupos multinacionales, avanzará con mayor homogeneidad entre jurisdicciones, obligando a las empresas a replantear sus estructuras de precios de transferencia, sus estrategias de localización de inversiones y sus esquemas de financiamiento intra-grupo.

Un elemento hasta ahora ausente en gran parte del debate sobre responsabilidad fiscal y cumplimiento tributario es la discusión sobre la eficiencia y prudencia con la que los gobiernos utilizan los recursos públicos. Con frecuencia se exige a los ciudadanos y a las empresas mayores

niveles de cumplimiento, sin que exista debate sobre la obligación equivalente del Estado para reducir el despilfarro, combatir la corrupción y mejorar la calidad del gasto. Hacia adelante, se anticipa una creciente exigencia ciudadana para vincular la facultad de un gobierno para recaudar impuestos a su capacidad de administrarlos de manera responsable. Uno de los grandes culpables de los actuales niveles de desigualdad ha sido el fracaso de nuestros sistemas fiscales a escala global. Este desafío no distingue tamaño ni nivel de desarrollo: afecta tanto a EE. UU., con un déficit fiscal creciente, como a países con problemas históricos de corrupción, como México, e incluso a naciones que solían destacar por estándares europeos de transparencia, como Francia y España. Replantear la relación entre recaudación y calidad del gasto se volverá indispensable para restaurar la confianza pública y fortalecer la legitimidad de los sistemas fiscales modernos.

## Tecnología e Inteligencia Artificial

Para 2026 aumentará la preocupación por una posible burbuja en las valuaciones de empresas vinculadas a la IA, impulsada por expectativas desproporcionadas, enormes inversiones de capital y la proliferación de modelos de negocio cuyo potencial de rentabilidad aún no está plenamente comprobado. Aunque la IA generativa y los avances en *hardware* especializado han producido innovaciones reales y mejoras relevantes en productividad, un número considerable de *startups* y empresas públicas cotiza con múltiplos muy superiores a su nivel actual de ingresos y a su capacidad real de convertir innovación en utilidades. Este comportamiento refleja dinámicas observadas en ciclos especulativos previos: concentración del valor en pocas empresas líderes (véase tabla 3), inversiones motivadas por FOMO ("Fear of Missing Out"), crecientes costos que rayan en lo especulativo y una narrativa que podría terminar siendo irreal. Con valuaciones a estos niveles, podríamos llegar a ver por primera vez en la historia a un ser humano que acumule una fortuna de un billón de dólares, lo cual plantearía importantes dilemas éticos y filosóficos.

Tabla 3. Las 10 empresas más valiosas del planeta

Empresa	País	2024 (Noviembre)	2025 (Noviembre)
Nvidia	EE. UU.	\$3.0 billones	\$4.5 billones
Microsoft	EE. UU.	\$3.5 billones	\$3.8 billones
Apple	EE. UU.	\$3.5 billones	\$3.8 billones
Alphabet (Google)	EE. UU.	\$2.3 billones	\$3.5 billones
Amazon	EE. UU.	\$2 billones	\$2.6 billones
Saudi Aramco	Arabia Saudita	\$1.9 billones	\$1.7 billones
Meta Platforms (Facebook)	EE. UU.	\$1.3 billones	\$1.6 billones
TSMC	Taiwán	\$1.0 billón	\$1.4 billones
Tesla	EE. UU.	\$0.8 billones	\$1.4 billones
Berkshire Hathaway	EE. UU.	\$ 1 billón	\$1.1 billones

Fuente: Global Finance Magazine.

“  
La economía mundial avanzará en un entorno de crecimiento moderado y presiones inflacionarias persistentes, aunque más controladas que en los años posteriores a la pandemia

## Democracia en riesgo

En diversas regiones del mundo está emergiendo una nueva forma de confrontación política que ya no se ajusta a las categorías tradicionales de izquierda y derecha ni a la antigua dicotomía entre capitalismo y socialismo. La fractura contemporánea parece articularse, más bien, entre sociedades dispuestas a aceptar distintos grados de autoritarismo a cambio de una promesa –real o percibida– de paz, orden y seguridad, y aquellas que continúan apostando por la pluralidad democrática y las libertades individuales, aun cuando ello implique enfrentar mayores niveles de incertidumbre y complejidad. En un entorno marcado por el miedo, la polarización, la disrupción tecnológica y el desgaste de la confianza en diversas instituciones, los gobiernos encuentran condiciones propicias para ampliar su margen de acción: la vigilancia masiva se justifica en nombre de la seguridad pública, la censura se presenta como un mecanismo de protección frente a la desinformación y la centralización del poder se normaliza bajo la premisa de que la democracia resulta “demasiado lenta” para gestionar las crisis actuales.

En ese sentido, el panorama electoral de 2026 estará marcado por procesos presidenciales de alto impacto que podrían redefinir equilibrios geopolíticos, orientaciones económicas y la estabilidad de diversas regiones. Las elecciones en EE. UU., en el contexto de un país profundamente polarizado, representarán la ratificación de la popularidad del Presidente Trump o el inicio de su despedida. En México, la consolidación del nuevo proyecto político tras la elección de 2024 será sometida a prueba por medio del mecanismo de “revocación de mandato”, mientras que en Venezuela persistirá la incertidumbre sobre la viabilidad de una transición democrática. En Europa, países como Francia y España enfrentarán tensiones entre fuerzas moderadas, populistas y movimientos nacionalistas que podrían alterar su relación con la Unión Europea, la migración y la política fiscal común. En América Latina, elecciones en naciones como Chile, Perú y República Dominicana podrían redefinir sus estrategias económicas y su relación con EE. UU. En Asia, comicios relevantes en India, Corea del Sur y Taiwán tendrán implicaciones para el equilibrio de poder con China y para las cadenas tecnológicas globales.

## Cisnes negros

Finalmente, algunos posibles cisnes negros para 2026:

- Una crisis financiera global inesperada, detonada por una ola de impagos corporativos o soberanos ante el prolongado periodo de tasas de interés altas.
- Una crisis financiera de magnitud considerable derivada de una corrección en las valuaciones de algunas de las empresas vinculadas al fenómeno de la IA.
- Un colapso tecnológico derivado de fallas masivas en infraestructuras digitales o ataques cibernéticos que paralicen sistemas financieros, logísticos o de energía.



- Un evento geopolítico disruptivo, como un conflicto súbito en el Estrecho de Taiwán, una escalada en Oriente Medio o un colapso político inesperado en una potencia nuclear como Pakistán o Corea del Norte.
- También podrían emerger riesgos sanitarios, como una nueva pandemia de origen zoonótico o una mutación agresiva de un virus ya conocido, poniendo a prueba la preparación global post-COVID.
- La cancelación del Tratado de Libre Comercio entre Mexico, EE. UU. y Canada (T-MEC).
- Fenómenos climáticos extremos –megasequías, huracanes atípicos, incendios o una perturbación en las corrientes oceánicas– podrían generar disrupciones severas en cadenas de suministro y en seguridad alimentaria.
- Innovaciones inesperadas en IA, capaces de alterar mercados laborales o sistemas democráticos mediante manipulación masiva de información.
- Uso de armas nucleares con objetivos tácticos, principalmente por algún grupo terrorista.

## Conclusión

El año 2026 será particularmente singular, pues marca la convergencia de transformaciones estructurales, dando lugar a un entorno excepcional tanto en términos de riesgos como de oportunidades. En el ámbito geopolítico, el reacomodo de las principales potencias, la revisión del T-MEC, la evolución de la relación entre EE. UU., China y Rusia, así como diversos conflictos regionales, configurarán un escenario de incertidumbre elevado. Paralelamente, la economía global transitará por un punto de inflexión entre el cierre de un ciclo prolongado de inflación y tasas de interés elevadas, y la consolidación de nuevas dinámicas de crecimiento sustentadas en tecnologías disruptivas y en la relocalización estratégica de cadenas de suministro. La rápida expansión de la IA, acompañada de reformas fiscales y regulatorias –particularmente en materia de sostenibilidad–, transformará la forma de hacer negocios y los mecanismos por medio de los cuales las empresas generan y conservan valor. A estos factores se sumarán tensiones sociales asociadas con la desigualdad, la migración, el cambio climático y las presiones demográficas. El año 2026 será otro año en el que la Contaduría Pública desempeñará un papel crucial como aliado estratégico de empresas y gobiernos. [🔗](#)

“  
El panorama global en materia de impuestos estará caracterizado por una transformación profunda, impulsada por la digitalización de las administraciones tributarias

# Perspectivas fiscales



C.P. Y M.C. LUIS SÁNCHEZ GALGUERA  
Socio Líder de Impuestos y Servicios  
Legales de Deloitte México  
lsanchezgal@deloittemx.com

## Síntesis

La necesidad de una reforma fiscal integral en México se ha discutido por décadas ante el alto nivel de informalidad y la concentración de la carga tributaria en pocos contribuyentes. Aunque las últimas administraciones han evitado cambios profundos, el Paquete Económico 2026 introduce solo ajustes modestos, como nuevas tasas de recargos, continuidad de estímulos fiscales y un programa de regularización para aseguradoras. También se extiende la figura de retención del Impuesto al Valor Agregado a plataformas digitales, además de incluir un estímulo fiscal para contribuyentes con ingresos que no excedan de 300 millones de pesos. Se actualiza el esquema de repatriación de capitales y aumentan impuestos en tabacos, bebidas saborizadas, juegos con apuestas y sorteos. En el CFF se refuerza la fiscalización, se amplían supuestos de delitos fiscales y se ajustan reglas de garantía del interés fiscal.

## Introducción

A lo largo de los últimos años, incluso décadas, se ha venido discutiendo en nuestro país la necesidad y conveniencia de una reforma fiscal que se ha calificado como integral, particularmente por parte de los organismos profesionales y de los distintos grupos empresariales.

Como es de todos conocido, y ha sido reconocido incluso así por nuestras autoridades hacendarias, la economía en México que se encuentra en la informalidad ha llegado a cifras cercanas a 60%, situación que implica que la carga de la recaudación primaria en nuestro país se encuentre concentrada en un número reducido de los llamados contribuyentes cautivos (personas físicas asalariadas) y las grandes y medianas empresas o los denominados grandes contribuyentes.

Por ello, pareciera que un análisis detallado de nuestro sistema fiscal, de los mecanismos de recaudación, de las ideas para ampliar la base gravable, la complejidad de las normas y las necesidades de recaudación por parte del gobierno federal, justificarían el que se pensara en alternativas que buscaran mejorar o modificar el régimen fiscal mexicano.

Distintas razones a lo largo del tiempo se han presentado para que hasta hoy eso no se haya logrado, particularmente, ha sido política de las dos últimas administraciones mantener el sistema fiscal sin cambios relevantes, y se mantiene la idea de no llevar a cabo modificaciones o reformas fiscales.

## Paquete Económico 2026

El 8 de septiembre el Ejecutivo federal entregó el Paquete Económico 2026, que comprende los Criterios Generales de Política Económica, Ley de Ingresos de la Federación (LIF), el Proyecto de Presupuesto de Egresos

de la Federación, Código Fiscal de la Federación (CFF), Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (LIEPS) y la Ley Federal de Derechos (LFD), los cuales han seguido el proceso legislativo en ambas Cámaras y después de algunos ajustes menores entrarán en vigor una vez que sean publicados por el Ejecutivo federal a partir del 1 de enero de 2026.

El paquete referido contiene las premisas económicas y expectativas de recaudación de este año, haciendo ajustes menores y modificando partidas muy específicas, curiosamente en el cuerpo de la Ley de Ingresos y no en el de los ordenamientos que regulan cada impuesto que, si bien generan impactos relevantes en el rubro particular, distan mucho de ser los ajustes o reformas que el país necesita.

Este documento no pretende ser un análisis detallado de las modificaciones que estarán vigentes a partir del próximo año, pero sí un esbozo del perfil e impactos que estos cambios tendrán; a continuación, se describen de manera general los temas más relevantes, que se comparten y analizan, tanto en conferencias como en boletines, partiendo de los criterios macroeconómicos presupuestados para el próximo año (tabla 1).

Tabla 1. Criterios macroeconómicos presupuestados

	Aprobado 2025	Estimado 2026
Crecimiento % real	2.0 - 3.0	1.8 - 2.8
Inflación %	3.5	3.0
Tipo de cambio	18.5	18.9
Tasa de interés %	8.0	6.0
Petróleo (dólares/barril)	57.8	54.9

## Ley de Ingresos de la Federación

### Tasa de recargos

Se modifican las tasas de recargos en los casos de prórroga para el pago de créditos fiscales a 1.38% mensual sobre los saldos insolutos, por lo que aplicando lo dispuesto por el CFF se incrementarían en 50% quedando en 2.07%. También se modifican las tasas en los casos de pago a plazos, dependiendo del número de parcialidades, llegando hasta 1.97% mensual en plazos superiores a 24 meses.

### Estímulos fiscales y exenciones

Como ha sido reiterado en los últimos años, se mantienen los mismos estímulos que ya se preveían en años anteriores, así como las exenciones como a continuación se enlistan:

- a) Acreditamiento del IEPS para el diésel y el biodiésel, y sus mezclas que se importen o adquieran.
- b) Acreditamiento de los gastos por el uso de la infraestructura carretera de cuota hasta en 50%.
- c) Acreditamiento del IEPS a los adquirentes que utilicen los combustibles fósiles.
- d) Acreditamiento del derecho especial sobre minería para contribuyentes con ingresos menores a 50 millones de pesos.
- e) Deducción adicional a las personas físicas y morales que enajenen libros, periódicos y revistas, cuyos ingresos totales en el ejercicio inmediato anterior no hubieran excedido de la cantidad de 6 millones de pesos y represente al menos 90% de los ingresos totales del contribuyente en el ejercicio de que se trate, consistente en una deducción adicional por un monto equivalente a 8% del costo de los libros, periódicos y revistas.
- f) Exención del pago del derecho de trámite aduanero que se cause por la importación de gas natural.

Los acreditamientos mencionados en los cuatro primeros rubros son aplicables contra el Impuesto Sobre la Renta (ISR).

Estos estímulos, al no estar expresamente exentos, se consideran ingresos acumulables para efectos del ISR.

En este rubro también resalta la incorporación de un programa de regularización para las empresas del sector asegurador, que en los últimos años han sido objeto de cuestionamientos en materia del acreditamiento del Impuesto al Valor Agregado (IVA), derivado de un criterio particular sostenido por las autoridades y que se ha estado discutiendo en distintas instancias administrativas y judiciales.

En términos generales, lo que se propone es modificar la ley a partir del año 2026 para que el criterio sostenido por la autoridad se incorpore en el ordenamiento jurídico, otorgando a las empresas del sector la posibilidad de aplicar ese tratamiento en 2025, y condonando cualquier diferencia que se hubiera determinado en ejercicios previos, siempre y cuando se cumplan distintos requisitos incluidos en la Ley de Ingresos y por incluirse en reglas administrativas que aún no se conocen.

### Retención por intereses pagados por instituciones del sistema financiero

Para efectos de la retención por intereses pagados a personas físicas y morales residentes en México, la retención se calculará aplicando la tasa anual de 0.90% sobre el monto del capital, misma que podrá ser acreditada en el cálculo del impuesto anual, lo cual, en su momento, podrá generar saldos a favor dependiendo del comportamiento de la inflación y la tasa de interés obtenida.

### Créditos incobrables para instituciones de crédito

Tratándose de los requisitos que se deben cumplir para hacer deducibles las cuentas o créditos incobrables, a partir de esta reforma, los bancos o instituciones de crédito estarán a lo dispuesto por la generalidad de contribuyentes, eliminándose el tratamiento especial que tenían precisamente por su giro y actividad, esta modificación seguramente complicará y limitará el cumplimiento de los requisitos establecidos para la deducibilidad.

### Retención de ISR por la enajenación de bienes y prestación de servicios mediante plataformas tecnológicas

Se establece una retención de 4% a las personas morales que obtengan ingresos por la enajenación de bienes y prestación de servicios mediante plataformas tecnológicas, aplicaciones informáticas y similares, tratándose de empresas que no proporcionen la clave

del RFC a las referidas plataformas tecnológicas, esta retención será de 20%.

### Retención de IVA a plataformas digitales de intermediación nacionales y extranjeras

Se extiende la figura de retención estableciendo la obligación a las plataformas digitales de intermediación nacionales y extranjeras de retener el IVA en los siguientes supuestos:

- A las personas morales en los mismos términos que se prevén para las personas físicas, es decir, 50% cuando proporcionen su RFC y 100% cuando no lo proporcionen.
- A los residentes en el extranjero sin establecimiento permanente (EP) que enajenen bienes en territorio nacional, 100%.
- A los oferentes de bienes y servicios en territorio nacional cuando les depositen los pagos en cuentas bancarias o de depósito en el extranjero, 100%.

### Estímulo fiscal para personas físicas y morales con ingresos de hasta 300 mdp

Mediante disposición transitoria, se otorga un estímulo fiscal a las personas físicas y morales cuyos ingresos totales en el ejercicio fiscal 2024 no hayan excedido de 300 millones de pesos y que tengan a su cargo créditos fiscales firmes o consentidos, cuya administración y recaudación corresponda al Servicio de Administración Tributaria (SAT) o a la Agencia Nacional de Aduanas de México, en los que se hubiera determinado la omisión de contribuciones federales propias, retenidas o trasladadas, aprovechamientos, multas derivadas del incumplimiento de obligaciones fiscales, incluso aquellas que sean distintas a las de pago y multas con agravantes, así como cuotas compensatorias.

No resulta aplicable este beneficio a aquellas personas físicas y morales que hayan recibido alguna condonación, reducción, disminución o cualquier otro beneficio similar en el monto del pago de créditos fiscales, con base en los programas generalizados y masivos de condonación a deudores fiscales, a que se refiere el decreto publicado en el *Diario Oficial de la Federación (DOF)* el 20 de mayo de 2019, así como las personas físicas y morales que hayan sido beneficiadas por el estímulo fiscal contemplado en el artículo trigésimo cuarto transitorio de la LIF para el ejercicio fiscal de 2025.

El estímulo fiscal será aplicable respecto de multas impuestas por infracciones a las disposiciones fiscales, aduaneras y de comercio exterior, incluidas las multas con agravantes, recargos y gastos de ejecución, en los supuestos que establece el propio artículo transitorio.

Para poder gozar de este estímulo, el contribuyente deberá presentar a más tardar el 31 de octubre de 2026 la solicitud correspondiente ante el SAT.

### Repatriación de capitales

Al igual que en administraciones anteriores, se instituye un beneficio para el ejercicio de 2026 a las personas físicas y morales que retornen o ingresen recursos de procedencia lícita al país, que hubiesen mantenido en el extranjero hasta el 8 de septiembre de 2025. Este beneficio consiste en pagar el impuesto a que están obligados de acuerdo con lo establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, aplicando la tasa de 15%, sin deducción alguna.

En este caso, los recursos retornados deben ser invertidos en actividades productivas que coadyuven al crecimiento económico del país, por un periodo de al menos tres años contados a partir de la fecha en que se realice la inversión.

## Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios

### Tabacos labrados y otros

Se modifica el impuesto que se cobra a los cigarros, puros y otros tabacos labrados, pasando de la actual tasa de 160% a una de 200% y tratándose de los hechos enteramente a mano, se pasa de la actual tasa de 30.4% a 32%, con una cuota específica por cigarro que estará vigente para los próximos cuatro ejercicios fiscales.

También se incluye aplicar una tasa de 200% a la enajenación en territorio nacional o, en su caso, a la importación de otros productos que contengan nicotina.

### Bebidas saborizadas con edulcorantes añadidos

Se modifica la actual cuota específica por litro a bebidas saborizadas de \$1.6451 a \$3.0818.

### Juegos con apuestas y sorteos

Se modifica la tasa actual aplicable a la realización de juegos con apuestas y sorteos, pasando de 30 a 50%.

## Código Fiscal de la Federación

### Falsos comprobantes fiscales

Continuando con las políticas tendientes a fortalecer la fiscalización y la digitalización de los comprobantes fiscales, se faculta al SAT para negar la inscripción al RFC a las personas morales cuando detecte, derivado de una solicitud de inscripción, que el representante legal o uno o varios de los socios, accionistas, asociados y demás personas que forman parte de la estructura orgánica de la persona moral, ha tenido participación en empresas que no desvirtuaron las restricciones y distintas causales relacionadas con las facturas falsas, facturadas de operaciones inexistentes, transmisoras indebidas de pérdidas fiscales, contribuyentes a los que se les declaró que emitieron falsos comprobantes fiscales, entre otros.

Se contempla que en caso de que las autoridades estén ejerciendo cualquiera de las facultades de comprobación, se pueda comprobar la veracidad de los comprobantes fiscales digitales por Internet, sin necesidad de agotar el procedimiento de visita establecido en el propio CFF. Si no se revierte el efecto fiscal que se les hubieren dado a los comprobantes falsos recibidos, la autoridad procederá a restringir temporalmente el uso del certificado de sello digital para emitir comprobantes fiscales digitales por Internet.

### Plazo máximo para cancelar comprobantes fiscales digitales por Internet

Se incorpora un plazo máximo para que los contribuyentes puedan cancelar los comprobantes fiscales digitales por Internet que emitan, a más tardar en el mes en el que se deba presentar la declaración anual del ISR.

### Contadores Públicos

Se modifica la disposición actual para establecer que el Contador Público solo informe a la autoridad fiscal cuando el contribuyente haya incumplido alguna normatividad fiscal, pero ya no por la comisión de un delito fiscal.

### Delitos fiscales y de comercio exterior

- Se equipara al delito de contrabando a quienes enajenen, comercien, adquieran o tengan en su poder por cualquier título, mercancía extranjera que no sea para su uso personal, cajetillas de cigarrillos, otros tabacos labrados u otros productos que contengan nicotina,



con excepción de puros y otros tabacos labrados hechos enteramente a mano, que no contengan impreso el código de seguridad.

- Se incorpora como conducta delictiva cuando no se acredite el no arribo de mercancías de comercio exterior al almacén general de depósito por caso fortuito o de fuerza mayor.
- Se adicionan los siguientes cuatro supuestos de presunción del delito de contrabando relacionados con mercancías introducidas al territorio nacional bajo esquemas preferentes:
  - » Se transfiera mercancía importada temporalmente mediante operaciones falsas para aparentar su retorno al extranjero.
  - » Se introduzcan mercancías al país bajo regímenes temporales mediante actos jurídicos simulados, sin cumplir con las normas legales, para retirarlas de lugares autorizados sin control.
  - » No se justifiquen la falta o no arribo de productos al recinto autorizado por la

Agencia Nacional de Aduanas de México, estando autorizado para almacenar o transportar mercancías.

- » Permita, el titular de un almacén general de depósito, una autorización de retiro de mercancías sin cumplir con las formalidades establecidas, o sin que se hayan pagado las contribuciones, en su caso, cuotas compensatorias.

### Medios de defensa y garantía del interés fiscal

Se presentan modificaciones acerca de la opción que tienen los contribuyentes de acudir al recurso de revocación como un medio de defensa ante la propia autoridad fiscal, específicamente en lo que se refiere a las particularidades relacionadas con la garantía del interés fiscal.

En este sentido, también se incluye tratándose de la garantía fiscal, la obligación de considerar una prelación u orden para llevar a cabo dicha garantía, incluyéndose como primer lugar el depósito en efectivo de la cantidad adeudada en el Banco del Bienestar, con las consideraciones y problemas que esta medida representará para los contribuyentes.

## Conclusión

Como se señaló al principio de este artículo y se puede observar del análisis de los preceptos y conceptos que se modifican, desafortunadamente no estamos ante cambios relevantes en la normatividad fiscal, pero sí ante algunas modificaciones pequeñas que tienden a buscar mayor recaudación en el corto plazo.

Si a lo anterior le agregamos que la necesidad de recaudación del Estado es muy alta, que el crecimiento económico es muy modesto y que, por ende, la recaudación primaria no será extraordinaria, y los ingresos petroleros han dejado de ser lo que eran, en mi opinión existen cuatro grandes temas que dictarán el devenir y actuar de los contribuyentes y la autoridad fiscal en 2026:

1. Incremento en actos de molestia y fiscalización por parte de la autoridad fiscal, tendientes a incrementar la recaudación secundaria. En este sentido, no se deja de advertir que los criterios y conclusiones de este tipo de actos serán cada vez más estrictos, extensos y retadores.
2. La multicomentada reforma judicial y la nueva integración de los distintos órganos jurisdiccionales, generan una válida duda en cuanto a las garantías jurídicas con las que contarán los contribuyentes ante las actuaciones de la autoridad fiscal, y las posibilidades reales de obtener sentencias favorables en procesos de litigio fiscal, lo cual implicará una nueva forma de administrar el tema tributario en las empresas.
3. El desarrollo y creciente uso de tecnología será el diferenciador, tanto en la administración fiscal y la atención de requerimientos por parte de las empresas como en las labores de fiscalización por parte de la autoridad fiscal, siendo cada vez más eficiente, dirigida y estratégica.
4. El enfoque de administración y gestión de riesgos desde la Alta Dirección de las empresas hasta la gerencia fiscal tendrá que reorientarse hacia un mejor sentido de actualización técnica, coadyuvando al mejor cumplimiento en materia fiscal para un análisis más integral en la toma de decisiones de índole fiscal. ☞

#### Fuentes consultadas

Boletines de análisis fiscal preparados por la firma Deloitte. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/tax/collections/noticias-fiscales-2025.html>

# México 2026

## Promesas y peligros de la nueva era económica



C.P.C. Y M.F. HÉCTOR VÁZQUEZ GONZÁLEZ  
Socio de Auditoría y Gobierno Corporativo de  
Vázquez Flores y Asociados, S.C.  
hector.vazquez@vfa.com.mx

### Síntesis

2026 marca una *coyuntura compleja* para México, definida por la transición hacia una nueva era económica impulsada por el *nearshoring* y una profunda transformación política y judicial, siendo el primer año de mandato de la primera mujer presidenta del país y el inicio del inédito sistema de elección popular de jueces y ministros.

El entorno global está caracterizado por la estabilización de la economía de EE. UU., que, tras un ciclo agresivo de alza de tasas para combatir la alta inflación (cerca a 3.0% a finales de 2025), mantiene un crecimiento moderado y una herencia de políticas comerciales arancelarias (principalmente hacia China, con exenciones negociadas para aliados como México).

**I**n qué momento nos sentimos mexicanos? Es muy curioso. Todos valoramos y estamos orgullosos de nuestras raíces. En septiembre y cuando juega la Selección de fútbol (a mediados de 2026 tendremos mundial) gritamos a los cuatro vientos “¡Viva México!”, resaltamos nuestra piel indígena, los rasgos aztecas, las maravillas de los mayas. Sin embargo, el México que hoy festejamos es del virreinato, el México conquistado (según los libros de texto de la Secretaría de Educación Pública), el que cumplió 204 años de ser independiente y el que cumplió un año del mandato de la primera mujer presidenta.

Durante el último año, por primera vez en la historia moderna, se llevó a cabo un proceso electoral para la elección de jueces, magistrados y ministros. Este evento inédito, conocido como el Proceso Electoral Extraordinario del Poder Judicial de la Federación (PEEPJF) 2024-2025 derivó de la reforma al Poder Judicial aprobada en septiembre de 2024. La elección mediante voto popular se realizó el 1 de junio de 2025, en una jornada electoral separada de las elecciones ordinarias federales.

### Contexto económico global: EE. UU. (2022-2025)

La situación económica de EE. UU. en los últimos años –aproximadamente desde 2022 hasta el presente– se

ha caracterizado por una lucha intensa contra la inflación elevada, un mercado laboral sorprendentemente fuerte y una política monetaria agresiva para restaurar la estabilidad de precios.

El principal desafío económico para EE. UU. ha sido la inflación, que alcanzó niveles no vistos en décadas tras la pandemia (2021-2022). Impulsada por la interrupción de las cadenas de suministro, la fuerte demanda post-pandemia y los estímulos fiscales, el banco central respondió con el ciclo de alzas de tasas de interés más rápido en décadas, elevando la tasa de referencia desde niveles cercanos a cero (0.25%) hasta un rango de entre 4.0 y 5.5% a finales de 2023, y a finales de 2024 y principios de 2025 se fue a la baja situándose en el rango de 4.25 y 4.50%. Hacia finales de 2025, la inflación general ha disminuido significativamente, rondando 3.0% y acercándose al objetivo de 2% de la Fed.

Pese a esto, la tasa de desempleo se mantuvo en mínimos históricos, alrededor de 3.5% a principios de 2020 y 4.3% en agosto de 2025. Esto sugiere que la política monetaria está surtiendo efecto. El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) se ha mantenido positivo, aunque con una tendencia a la moderación, moviéndose en un rango

proyectado de alrededor de 2.3 a 2.1% en los tres últimos años.

### La herencia de la política comercial de EE. UU.

La política comercial de la primera administración de Donald Trump, iniciada en 2017, supuso un cambio radical en la postura de EE. UU., al implementar una serie de aranceles significativos. La estrategia se centró en dos mecanismos legales: seguridad nacional y prácticas comerciales injustas, además de utilizar la amenaza arancelaria para fines no comerciales (como la inmigración, en el caso de México).

#### a) Aranceles al acero (25%) y aluminio (10%), marzo de 2018:

**Objetivo:** proteger la industria doméstica de EE. UU. de la sobrecapacidad global, principalmente de China.

**Noviembre 2025:** permanecen vigentes, pero modificados. Muchos aliados negociaron con la administración posterior para reemplazar los aranceles directos por un sistema de Contingentes Arancelarios (TRQ, por sus siglas en inglés [Tariff-Rate Quota]), que

permite exportar ciertas cantidades libres de arancel. Los aranceles originales se mantienen para otros países sin acuerdos TRQ.

#### b) Aranceles a China, julio de 2018:

**Tasas:** entre 7.5% y 25% a cientos de millones de dólares en importaciones chinas.

**Objetivo:** forzar a China a cambiar sus políticas de propiedad intelectual, reducir el déficit comercial y abrir sus mercados.

**Noviembre 2025:** la gran mayoría de los aranceles siguen en vigor. Tras una revisión realizada por la siguiente administración, se decidió mantener la estructura arancelaria como una herramienta de presión económica y estratégica contra China.

#### c) Amenaza arancelaria a México por inmigración, mayo de 2019:

**Amenaza:** iniciar con 5% y escalar gradualmente hasta 25%, con fecha de entrada en vigor en junio de 2019.

**Objetivo:** presionar a México para que cooperara en medidas drásticas para frenar el flujo migratorio hacia la frontera sur de EE. UU.

**Noviembre 2025:** fueron revocados y no se implementaron. México llegó a un acuerdo con EE. UU., comprometiéndose a desplegar la Guardia Nacional en su frontera sur y a implementar otras medidas migratorias, lo cual evitó la entrada en vigor de los aranceles.

## Perspectiva económica de México para 2026

La tendencia financiera y económica de México para 2026 se perfila en un entorno de recuperación gradual y consolidación fiscal, aunque con retos importantes como la gestión de la deuda y la persistencia de cierta incertidumbre global. Las proyecciones del gobierno y de analistas privados apuntan a una normalización de indicadores clave tras años de alta volatilidad.

### Crecimiento del PIB y motores

- Se proyecta que la economía mexicana experimente un crecimiento sólido, con un rango estimado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) entre 1.5% y 2.5% anual. No

obstante, otras organizaciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta un crecimiento de 1.5%, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de 1.3% y analistas privados mantienen proyecciones más conservadoras de 1%.

Los pilares de este crecimiento, según las estimaciones oficiales, serán:

- **Consumo privado:** impulsado por la estabilidad en el empleo, el aumento en los salarios y una mayor inclusión financiera en las PyMES.
- **Inversión doméstica:** se espera que la inversión productiva sea un motor clave, con una estrategia para atraerla y aumentar el contenido nacional en sectores estratégicos.

Aun así, existen riesgos como la desaceleración global, la incertidumbre en las políticas comerciales de EE. UU. (por ejemplo, aranceles en la industria automotriz) y el menor dinamismo en la creación de empleo formal, que inciden en el dinamismo del consumo.

### Consolidación fiscal

El Gobierno de México se ha propuesto una consolidación fiscal que busca reducir los Requerimientos Financieros del Sector Público (RFSP) a 4.1% del PIB, una disminución significativa respecto a años anteriores. Esto busca mantener la estabilidad macroeconómica y una trayectoria de deuda sostenible.

- **Ingresos:** se prevé un incremento en los ingresos presupuestarios, impulsados en gran medida por la recaudación tributaria (alrededor de 67% del total), incluyendo ajustes al Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) en productos como refrescos, bebidas azucaradas, video juegos y cigarros.
- **Gasto:** el reto de la consolidación implica una menor dependencia del gasto público, lo cual requiere que las empresas fortalezcan su competitividad interna. El costo financiero de la deuda, aunque se proyecta una moderación, seguirá absorbiendo una parte importante de los recursos públicos.

### Indicadores macroeconómicos

Las expectativas muestran una convergencia hacia los objetivos del Banco de México (Banxico):

- **Inflación:** la inflación general anual continuará su tendencia hacia la baja, ubicándose en 3.0% a finales del año, dentro del rango objetivo. Sin embargo, la persistencia de presiones en los precios de los servicios y los ajustes tributarios (IEPS) podrían representar riesgos al alza.
- **Tipo de cambio:** se estima una ligera apreciación gradual de la moneda nacional, cerrando en un promedio de 20 pesos por dólar.
- **Tasa de referencia:** en línea con la menor inflación y el crecimiento moderado, se anticipa que la tasa de referencia se ubique alrededor de 7.0% al cierre, otorgando margen para la política monetaria.

### Tendencias empresariales y financieras

En el sector financiero y empresarial, las tendencias se enfocan en la transformación digital y la gestión de riesgos:

- **Tecnología y finanzas:** hay un movimiento importante hacia la velocidad en las operaciones y la diversificación del talento en las áreas de finanzas, con la Inteligencia Artificial (IA) y la automatización como herramientas clave para la optimización de costos y la toma de decisiones estratégicas.
- **Regulación bancaria:** se implementarán medidas para blindar el sistema financiero y promover la transparencia, como la solicitud de identificación para depósitos y retiros en efectivo (mayor ciberseguridad) superiores a ciertos montos.
- **Riesgo empresarial:** la incertidumbre exige que las empresas fortalezcan el análisis de riesgos (legales, financieros, reputacionales y seguridad) y ajusten sus estrategias para afrontar un menor poder adquisitivo de los clientes y una menor inversión pública.

### Desafíos estructurales y el nearshoring

México se enfrentará a varios desafíos estructurales y coyunturales, que determinarán si el país logra capitalizar la oportunidad del *nearshoring* y mantener la estabilidad macroeconómica en un nuevo ciclo político.


1. Existe preocupación en los mercados sobre cómo el nuevo sistema de justicia afectará la seguridad jurídica de los contratos, las concesiones y la protección de inversiones, lo cual requiere de un sistema judicial independiente y predecible.
2. La limitada disponibilidad de energía eléctrica (especialmente limpia y confiable) y la capacidad de las redes de transmisión son obstáculos directos para que las grandes empresas manufactureras se instalen en el norte y centro del país.
3. La escasez de agua en el norte de México y la necesidad de infraestructura logística adecuada (carreteras, puertos y corredores aduanales) son esenciales para la operación de las nuevas fábricas. La percepción de inseguridad en los estados clave sigue siendo un factor disuasivo para la Inversión Extranjera Directa (IED).

### Conclusión

La economía mexicana en 2026 se encuentra en una coyuntura de alta complejidad y grandes contrastes. El panorama está marcado por la necesidad de consolidar la estabilidad macroeconómica en medio de una profunda transición política y judicial.

El gran activo del país es la oportunidad histórica del *nearshoring*. No obstante, capitalizar esta inversión masiva no será automático: el país debe superar cuellos de botella estructurales urgentes, principalmente en infraestructura energética, suministro de agua y seguridad. Si estos retos no se abordan con políticas de Estado claras y ejecución eficiente, el país corre el riesgo de solo beneficiarse marginalmente de la relocalización global.

Paralelamente, la nueva administración enfrenta el imperativo fiscal de reducir el déficit heredado y gestionar una deuda más costosa, mientras la incertidumbre jurídica (derivada de la inédita elección popular de jueces y magistrados) plantea un nuevo y significativo riesgo para la confianza de los inversores a largo plazo.

En esencia, 2026 será un año de pruebas decisivas. El crecimiento dependerá de la capacidad del nuevo gobierno para reconciliar la estabilidad fiscal con la credibilidad institucional, transformando los riesgos heredados en la plataforma necesaria para el despegue productivo. 

## Entrevista

# Jorge Familiar Calderón

## Vicepresidente y Tesorero del Grupo Banco Mundial

REALIZADA POR

**C.P.C. Y DRA. SYLVIA MELJEM ENRÍQUEZ DE RIVERA**

Directora del Departamento Académico de Contabilidad y del Centro de Vinculación e Investigación Contable (CEVIC) Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)  
smeljem@itam.mx

**L.C. Y M.A. EMILIA DEL CARMEN DÍAZ SOLÍS**

Investigadora y Coordinadora Administrativa (CEVIC) Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)  
emilia.diaz@itam.mx

Contador Público por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), donde se graduó con honores en la maestría en Finanzas, en la misma institución.

Inició su carrera en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México, donde –tras ocupar diversos cargos– asumió la Vicepresidencia de Supervisión de Mercados de Valores e Instrumentos Derivados y fue miembro de la Junta de Gobierno de la institución.

Ha desempeñado varios cargos de alta gerencia en diferentes funciones dentro y fuera del Banco Mundial, especializándose en las áreas de desarrollo económico, finanzas y Gobierno Corporativo.

Ha ocupado los cargos de Vicepresidente de Finanzas y Contralor, así como de Vicepresidente y Secretario Corporativo del Grupo Banco Mundial. Asimismo, se desempeñó como Vicepresidente del Banco Mundial para la región de América Latina y el Caribe.

A partir de enero de 2022, es Fideicomisario de la Fundación de las Normas Internacionales de Información Financiera, organización de interés público creada para desarrollar un conjunto único de normas contables y de revelación de información sobre sostenibilidad de alta calidad, comprensibles, aplicables y aceptables a escala mundial.

**Mtro. Jorge Familiar Calderón, ¿puede hablarnos sobre sus antecedentes profesionales y cómo su formación de Contador Público contribuyó a su llegada al Banco Mundial?**

Mi formación como Contador Público, junto con la sólida preparación que recibí en la universidad en la que estudié, me dieron las bases para enfrentar cada etapa de mi vida profesional. No solo fue clave para mi llegada al Banco Mundial, sino para cada decisión y desafío que he asumido a lo largo de mi carrera.

Comencé en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México, donde trabajé para fortalecer la regulación del mercado de valores. Ese esfuerzo culminó en la aprobación por el Congreso de una nueva Ley del Mercado de Valores y una nueva Ley de Sociedades de Inversión, tras años de trabajo. Ese logro marcó un punto de inflexión: me hizo reflexionar sobre la posibilidad de contribuir en ámbitos más amplios.

Así llegué al Banco Mundial, primero como consultor, y poco después fui invitado a representar a México en su Consejo de Administración durante un periodo de cuatro años. Ese rol me abrió por primera vez la puerta al mundo del desarrollo global. Tiempo después, durante la crisis financiera global asumí la dirección general de Fonacot, una institución financiera ligada a la inclusión financiera y que tiene un propósito social muy relevante.

Al concluir esa misión, regresé al Banco Mundial como parte de la organización, con el privilegio de ser Secretario Corporativo del Grupo. En ese momento, mi perfil era percibido como el de un diplomático negociador capaz de construir consensos con un Consejo de Administración que representa prácticamente a todos los países del mundo.

Mi carrera continuó en el área de desarrollo propiamente cuando asumí la Vicepresidencia para América Latina y el Caribe, en donde el enfoque fue 100% desarrollo económico y erradicación de la pobreza en los países de la región, por cinco años. Al finalizar esa función, regresé a mis raíces financieras, cuando me invitaron a ser el contralor del Grupo Banco Mundial, y finalmente como Tesorero del Banco Mundial y administrador de la Pensión del grupo.

Como tesorero, soy responsable de las operaciones en mercados de capitales del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y de la Asociación Internacional de Fomento (AIF).

Además, como administrador de los Planes de Pensiones del Grupo Banco Mundial, superviso la administración de dichos planes, que incluye la gestión de un monto sustancial de recursos invertidos en un conjunto diverso de clases de activos tales como renta fija, acciones listadas en mercados públicos, capital privado, bienes raíces y otros activos alternativos.

Complementariamente, desde 2022 soy Fideicomisario de la Fundación de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés).

En cada uno de estos roles, mi formación profesional y la experiencia que he recogido a lo largo del camino han sido esenciales, pero en mi posición actual es aún más relevante, ya que me permite conjuntar dos cosas que me apasionan: los mercados financieros y el desarrollo.

### ¿Cuál es la misión y principales funciones del Banco Mundial?

El Banco Mundial es propiedad de 189 países miembros y es la mayor fuente global de financiamiento y conocimiento para el desarrollo, con más de 80 años financiando proyectos que transforman vidas.

La misión del Banco Mundial es la erradicación de la pobreza y la promoción de la prosperidad compartida en un planeta habitable. El Banco es una institución activa en casi todos los países emergentes y en desarrollo del mundo, y provee asesoría y otorga financiamiento en todas las áreas relevantes para el crecimiento económico, la creación de empleos y la erradicación de la pobreza, como por ejemplo gestión macroeconómica, desarrollo de mercados financieros, infraestructura, agricultura, desarrollo humano, áreas como educación, salud, telecomunicaciones y el aprovechamiento de la tecnología. El Banco Mundial está activo en una amplia gama de sectores que son cruciales para generar desarrollo.

Desde un punto de vista financiero, defino al Banco Mundial como la máquina más eficiente para movilizar recursos del sector privado hacia el desarrollo sostenible. Y, ¿por qué digo esto? Porque a lo largo de nuestra historia, los países miembros del Banco Mundial le han aportado como capital pagado la cantidad de 20,000 millones de dólares. Con ello, hemos emitido deuda por un billón (*trillion* en inglés) de dólares en el mercado financiero global y hemos otorgado crédito a los países emergentes y en desarrollo por más de 830,000 millones de dólares. El Banco además le ha transferido a la Asociación Internacional de Fomento más de 20,000 millones de dólares, que es el equivalente a su capital pagado. Entonces, es prácticamente como si los países del mundo hubieran acordado otorgarle un donativo por esa cantidad a los países más pobres del mundo y creado esta máquina de la nada.

### Siendo uno de sus principales objetivos del Banco Mundial, ¿cómo miden la eficiencia en la movilización del capital privado para el desarrollo?

La forma en que medimos la efectividad de nuestras intervenciones en desarrollo es evaluando cada

proyecto financiado por el Banco Mundial frente a las metas definidas en su diseño. Este análisis nos permite determinar el grado de éxito en el logro de los objetivos planteados. Además, realizamos un seguimiento continuo a nuestras estrategias de desarrollo en coordinación con los países miembros.

Todo esto es el resultado de la movilización de capital del banco que describí anteriormente cuando mencioné el punto de vista financiero. Además, hay otra dimensión que es relevante y es que buscamos movilizar recursos privados adicionales para los proyectos que apoyamos, más allá de los recursos apoyados por el banco.

¿Cómo lo hacemos? Por ejemplo, cuando la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) otorga un crédito a una empresa, no se limita a la relación bilateral: moviliza a otras instituciones para que participen en la operación. Esa canalización de recursos se contabiliza como parte del impacto integral del proyecto.

En términos prácticos, medimos tanto la inversión directa del Grupo Banco Mundial como el capital privado que se suma gracias a nuestra intervención.

Nuestro objetivo es claro y medible: movilizar más inversión privada para cerrar la brecha de financiamiento, ampliar oportunidades en países de ingreso bajo y medio, y acelerar el avance hacia la erradicación de la pobreza.

### ¿Podría comentarnos las razones que motivaron la consolidación de las tesorerías del Banco Mundial y de la Corporación Financiera Internacional —que usted encabezarán a partir del 1 de enero—, así como los principales retos que anticipa en esta nueva etapa?

El Banco Mundial —específicamente el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Asociación Internacional de Fomento (AIF)— ha compartido históricamente una Tesorería, la cual dirijo actualmente. Por su parte, la Corporación Financiera Internacional (IFC), otra institución del Grupo Banco Mundial que otorga crédito e invierte en empresas con impacto positivo en desarrollo, cuenta con su propia Tesorería. Hasta ahora, estas entidades han operado con estructuras separadas, pero hemos decidido consolidarlas en una sola.

El objetivo principal es generar valor para nuestros miembros mediante una mayor eficiencia. A partir de

enero, trabajaremos sobre una plataforma común que unifique sistemas, prácticas y políticas. Durante años, ambas tesorerías evolucionaron de manera orgánica, lo que significa que no siempre han seguido procesos homogéneos. Hoy estamos identificando y adoptando las mejores prácticas de cada una para construir un modelo más sólido. Además, estas tesorerías han sido históricamente fuentes de innovación en los mercados financieros: una con enfoque en el sector público y la otra en el privado. Integrarlas nos permitirá crear un vehículo aún más poderoso para impulsar innovación financiera.

La trayectoria en innovación de la Tesorería del Banco Mundial incluye ejemplos como ser contraparte del primer swap de divisas en la historia, la emisión del primer bono global, el primer bono verde en 2008, el primer bono nativo digital en 2018 y, más recientemente, bonos nativos digitales con liquidación en plataformas tokenizadas. Esta lista refleja nuestro compromiso con la innovación y el desarrollo de los mercados financieros.

Por ello, creemos que la consolidación no solo aumentará la eficiencia, sino que también abrirá nuevas oportunidades para innovar con mayor impacto en beneficio de nuestros miembros y del desarrollo global.

### Innovación

El Banco Mundial tiene tres características, que son la fórmula perfecta para impulsar la innovación. Tenemos una misión única y enormemente apreciada por los mercados financieros que nos permite unir nuestras actividades en los mercados con resultados y propósito.

Tenemos la más alta calificación crediticia, AAA/Aaa, gracias al respaldo de nuestros miembros, capital, reservas y políticas financieras prudentes, lo que asegura nuestro acceso a recursos en condiciones favorables incluso en los momentos más complejos.

Y, por último, contamos con una larga trayectoria y experiencia en los mercados financieros internacionales de casi 80 años. Estos tres factores generan las condiciones ideales para innovar en los mercados.

### ¿Cuál considera que ha sido su proyecto más exitoso dentro del Banco Mundial?

Una de las prioridades en mis años de experiencia en el Banco Mundial ha sido impulsar la innovación. Entre las iniciativas más recientes, hay una en particular que

me llena de orgullo: la **creación del capital híbrido para nuestros accionistas**. Esta propuesta surge de combinar dos conceptos sencillos.

El primero es el capital híbrido, un instrumento ya presente en los mercados financieros y que las instituciones financieras emiten con frecuencia. Se trata de deuda con características especiales que le permiten absorber pérdidas, por lo que las calificadoras y los reguladores lo consideran como capital susceptible de apalancamiento. Este tipo de instrumento, al implicar mayor riesgo que la deuda tradicional, otorga un rendimiento más alto para los inversionistas. El segundo concepto tomó forma hace un par de años, cuando analizábamos cómo aumentar nuestra capacidad de respuesta frente a los retos globales de desarrollo y, por ende, nuestra capacidad financiera. En ese contexto, evaluamos el valor estratégico de nuestra calificación AAA. Nuestros accionistas fueron claros: comprenden su importancia y están dispuestos a tomar las medidas necesarias para preservarla, sin importar las circunstancias.

Con estas dos ideas, propuse una solución: que el Banco ofreciera capital híbrido a nuestros accionistas con el mismo rendimiento que ofrecemos en nuestros bonos senior. De lograrlo, podríamos incrementar la capacidad financiera de la institución sin elevar los costos de fondeo, lo cual es crucial, debido a que ese costo se traslada a los países que acceden a nuestros créditos para impulsar su desarrollo.

Esta idea se convirtió en realidad, y hoy en día hemos emitido más de 1,000 millones de dólares de capital híbrido, que se pueden convertir en hasta 8,000 millones de dólares de crédito a los países, en un periodo de diez años.

### Sabemos de la innovación financiera que usted ha impulsado en el Banco Mundial? ¿nos puede hablar del proceso de digitalización de la Tesorería del Banco Mundial? Asimismo, el Banco Mundial es el primer emisor en la plataforma DLT de Euroclear, ¿qué beneficios, considera, se han logrado con este esquema?

En la última década han surgido dos desarrollos tecnológicos separados, pero interconectados con el potencial de transformar el acceso financiero para nuestros países miembros. La tecnología de contabilidad distribuida (DLT) y las monedas digitales de los bancos centrales (CBDC) que están a la vanguardia de

este cambio. Considero que la adopción de estas tecnologías podría llevar los mercados de deuda globales al siglo XXI.

Como ya comenté, para nosotros, el proceso comenzó en 2018 con **Bond-i** que marcó el comienzo del uso de la tecnología de contabilidad distribuida (DLT) como una innovación tecnológica en los mercados de capitales. **Bond-i** fue el primer bono del mundo que fue creado, asignado, transferido y gestionado a lo largo de su ciclo de vida utilizando *blockchain*.

En 2023 emitimos el **primer bono nativo digital** en la nueva plataforma digital (**D-FMI**) desarrollada por Euroclear. Los bonos nativos digitales a tres años recaudaron EUR 100 millones para respaldar el financiamiento de actividades de desarrollo sostenible del Banco Mundial.

En 2024, fuimos el primer emisor internacional en colocar un bono digital que se compensa y liquida utilizando una moneda digital mayorista emitida por un banco central (wCBDC) para el uso de múltiples emisores. Este bono utilizó francos suizos digitales creados por el Banco Nacional de Suiza (SNB). Fue una operación histórica: un bono a siete años por valor de CHF 200 millones, la mayor emisión del Banco Mundial desde 2009 en esa moneda, y todo ello sobre tecnología *blockchain*.

Otro proyecto en el que estamos trabajando es una colaboración con el BIS (Centro de Innovación del Banco de Pagos Internacionales), el Banco Nacional de Suiza y el Banco Mundial, para que los pagarés que emitimos como parte de nuestros procesos corporativos, por ejemplo, cuando registramos contribuciones a las que se comprometen nuestros países miembros, que actualmente existen en papel, puedan digitalizarse utilizando *blockchain*.

Estas innovaciones podrían mejorar en gran medida la eficiencia, reducir los costos y los riesgos operativos y crediticios de los mercados financieros.

### Sin duda, algo que ha ganado espacios de forma avasallante es la Inteligencia Artificial, ¿qué opina acerca de sus implicaciones en la gestión de activos?

Cuando fui Contralor del banco empezamos a trabajar con robótica y otras tecnologías para hacer más eficientes nuestros procesos. Ese proyecto de automatización y la robótica ha sido muy exitoso, ayudándonos



a incrementar la productividad y generar ahorros significativos.

La Inteligencia Artificial (IA) nos ha abierto un sinfín de oportunidades adicionales y a la fecha hemos desarrollado aplicaciones que fortalecen nuestras actividades como administradores de activos y emisores de bonos.

Con uno de nuestros desarrollos automatizamos la validación de los términos de los valores en los que invertimos, que se llevaba a cabo de forma manual. Cada vez que invertimos en un bono, los términos de los valores como plazo, fechas de pago, tasa de cupón, etc., son capturados en nuestros sistemas directamente de servicios de venta de datos. En algunas ocasiones estos datos son incompletos o incorrectos, y por tanto teníamos un proceso manual de comparación con la información publicada por el emisor o sus agentes. Este proceso era largo y costoso. Ahora, con nuestra solución de IA, lo que antes le tomaba días a una persona, se logra en minutos con la misma precisión.

Otra solución que desarrolló mi equipo extrae información de las publicaciones que hacen los múltiples agentes con los que trabajamos a nivel global cuando emitimos valores para crear lo que llamamos **una copia digital dorada**, que contiene los términos de los instrumentos que emitimos, siguiendo un formato único, para facilitar su consulta por parte de intermediarios e inversionistas. Esto es importante, porque con un programa anual de fondeo cercano a los 100,000 millones de dólares y con actividades en más de veinte mercados y divisas, trabajamos con múltiples agentes, cada uno de los cuales publica las características de nuestros bonos siguiendo convenciones y formatos diferentes. Así reforzamos nuestro compromiso con la transparencia y la mejor disseminación de los datos para todos los participantes del mercado de capitales.

También utilizamos la IA para automatizar la recopilación y análisis de datos para el informe de impacto del Banco Mundial. Los inversores de bonos del Banco nos exigen informes que cumplan con los estándares del mercado de capitales. Con más de 700 proyectos activos de desarrollo del banco esto es un desafío. Esta solución transforma datos no estructurados en narrativas precisas, utilizando grandes modelos de lenguaje

(LLM, por sus siglas en inglés) y Python, lo que nos ha permitido reducir, por ejemplo, 60 horas de trabajo manual de conciliación de datos a una hora.

### ¿Qué competencias considera que requerirán los Contadores Públicos para afrontar los retos de la transformación digital y de la Inteligencia Artificial?

Personalmente, valoro mucho el aprendizaje continuo de habilidades digitales. La capacidad de aplicar marcos contables y de control interno a flujos de información automatizados, será una competencia muy buscada. El análisis e interpretación de modelos, métricas de riesgo y de desempeño financiero, utilizando herramientas digitales para convertir la información en datos accionables, sería otra ventaja competitiva.

Sin embargo, creo que las competencias necesarias serán varias. En materia de gestión de riesgos, será fundamental integrar consideraciones ESG, riesgos cibernéticos y trazabilidad de procesos para fortalecer el cumplimiento de normas.

Por último, creo que la comunicación, por ejemplo, cómo traducir resultados técnicos-financieros en recomendaciones claras de política e inversión es una habilidad esencial para cualquier ejecutivo de finanzas.

### Finalmente, ¿puede darnos una última reflexión sobre el futuro de las finanzas?

Mi perspectiva respecto del futuro de las finanzas es que serán más integradas, digitales y orientadas al propósito de las instituciones. La combinación de innovación financiera, evolución tecnológica responsable (IA confiable) y disciplina permitirá canalizar recursos de formas muchas más eficientes hacia resultados tangibles para resolver los grandes retos que enfrenta la humanidad como la pobreza, la inclusión, el clima, y la productividad.

**Mtro. Jorge Familiar Calderón, muchas gracias por concedernos esta entrevista para la revista Contaduría Pública del IMCP.**

# Gobernar la innovación sostenible

## Lecciones del Nobel 2025 para las empresas mexicanas



MBA Y C.P. ORLANDO GARCACANO CÁRDENAS  
Consejero profesional independiente  
Catedrático en Gobierno Corporativo y ASG  
Instituto Tecnológico Autónomo de México  
orlando-garciacano@itam.mx

### Síntesis

Los ganadores del Premio Nobel de Economía 2025, Mokyr, Aghion y Howitt, resaltan que el crecimiento sostenido depende de la innovación y la "destrucción creativa". Este artículo analiza cómo la Alta Dirección en México debe utilizar las nuevas Normas de Información de Sostenibilidad (NIS) para gobernar esta transformación, convirtiendo el cumplimiento y el capital organizacional en ventajas competitivas tangibles.

### Premios Nobel con mensaje para el Consejo

La teoría económica de 2025 nos lanza una advertencia: lo que hoy te hace rentable, mañana te hará obsoleto. En 2026, aferrarse a la eficiencia operativa tradicional ya no es prudencia, es la ruta más rápida hacia la irrelevancia. Hazte esta pregunta: ¿cuánto vale tu empresa si le quitamos los 'fierros' y el inventario? Si la respuesta te preocupa, estás ignorando el activo más potente de la próxima década: tu capital organizacional y de gobernanza.

"Innovar o morir" es una frase que hemos escuchado hasta el cansancio. Sin embargo, el reconocimiento a Joel Mokyr, Philippe Aghion y Peter Howitt con el Premio Nobel de Economía 2025 pone sobre la mesa una tesis mucho más profunda para nuestro contexto empresarial: el crecimiento económico sostenido no viene de acumular más máquinas, sino de instituciones que fomenten la innovación y permitan la "destrucción creativa".

Para entenderlo sin tecnicismos: la destrucción creativa no es un fallo del sistema, es su mecanismo de evolución. Es el proceso mediante el cual lo "nuevo y más eficiente" desplaza inevitablemente a lo "viejo y obsoleto". La lección de estos Nobel es dura, pero clara: intentar proteger artificialmente tecnologías o procesos caducos (como una flota contaminante) no preserva el valor de la empresa; solo retrasa su obsolescencia y encarece su futura transformación.

Traducido al lenguaje de negocios de 2026, esto significa que la eficiencia operativa ya no es suficiente blindaje. En un entorno marcado por el *nearshoring*, la crisis

climática, la fragilidad del tejido social y la exigencia de transparencia, las empresas que intenten proteger sus modelos de negocio antiguos a toda costa están destinadas a estancarse.

El verdadero reto para el Consejo de Administración y la Alta Dirección en México no es solo "cumplir" con las nuevas regulaciones como las NIS, sino gobernar la innovación necesaria para adaptarse a ellas. La sostenibilidad ha dejado de ser un tema de reputación para convertirse en el motor principal de esta destrucción creativa.

### De la administración de riesgos al gobierno de la innovación

Históricamente, la función principal de un órgano de gobierno ha sido preservar el valor: cuidar los activos, vigilar la caja y minimizar los riesgos operativos y financieros. Esta visión defensiva, aunque necesaria, es insuficiente ante la dinámica económica actual, donde el mayor peligro no es la volatilidad del mercado, sino la irrelevancia del modelo de negocio.

La gestión tradicional de riesgos se pregunta: "¿cómo evitamos perder lo que tenemos?". En contraste, el gobierno de la innovación se pregunta: "¿qué debemos cambiar hoy para seguir existiendo mañana?".

La "destrucción creativa" implica que, para generar nuevo valor, a veces es necesario dismantelar lo viejo. Aquí es donde muchos directivos se paralizan ante la paradoja financiera: ¿cómo autorizar inversiones en procesos de descarbonización o eficiencia energética que, en el corto plazo, castigan la utilidad neta y el flujo de efectivo?

La respuesta está en cambiar la óptica. Debemos dejar de ver la sostenibilidad como un gasto regulatorio ("el

costo de cumplir") y empezar a gestionarla como una inversión en competitividad futura. Cuando una empresa decide reemplazar maquinaria obsoleta no solo está "ayudando al planeta", está reduciendo su exposición a futuras tarifas energéticas, evitando multas regulatorias y accediendo a cadenas de suministro que penalizan la ineficiencia.

Gobernar la innovación significa tener la valentía de asumir riesgos calculados en el presente para blindar la permanencia de la empresa en el futuro; es entender que no innovar es, paradójicamente, la decisión más arriesgada de todas.

### El capital invisible: de las buenas intenciones a los sistemas medibles

Existe el mito de que la gobernanza corporativa es un lujo exclusivo de las grandes empresas transnacionales. Esta visión es un error estratégico. La sostenibilidad comienza con el capital organizacional, que no es otra cosa que la capacidad de la empresa para funcionar, aprender y protegerse más allá de la presencia física de sus dueños.

Para lograr esa solidez institucional que reclaman los Nobel, no necesitamos inventar el hilo negro. Las NIS nos ofrecen una hoja de ruta para convertir "buenas intenciones" en activos tangibles mediante indicadores claros de gobernanza (IBSO):

- **De la moral personal al sistema de ética.**

No basta con que el dueño sea honesto. Las normas nos invitan a medir qué porcentaje de la plantilla está capacitada en anticorrupción. Al hacerlo, la empresa crea un activo: un sistema de blindaje que reduce fraudes y contingencias legales.

- **Del control único a la inteligencia colectiva.** Al reportar la composición y diversidad del órgano de gobierno, aunque sea un Consejo Consultivo o la figura de un comisario activo, la empresa demuestra que cuenta con mecanismos para tomar decisiones objetivas, reduciendo el riesgo de la “ceguera de taller”.
- **Del rumor al mecanismo de defensa.** Implementar y medir la efectividad de canales de denuncia protege el patrimonio. Un buzón no es un trámite; es un sensor interno que alerta sobre problemas antes de que se conviertan en crisis.

Para una empresa en crecimiento, documentar estos procesos transforma el “conocimiento tácito” (lo que el dueño sabe) en “conocimiento explícito” (políticas y sistemas). Esto es vital para la destrucción creativa: solo una empresa con “instituciones internas” sólidas y ordenadas tiene la estabilidad necesaria para arriesgarse a innovar y transformar su modelo de negocio sin colapsar en el intento.

### La sostenibilidad como motor de la transformación. Un caso práctico

Para aterrizar estos conceptos, imaginemos una empresa de transporte y logística, un sector clave ante la dinámica comercial con EE. UU.

Durante años, esta empresa compitió por precio. Su flota, antigua y contaminante, ya estaba totalmente depreciada, lo que generaba márgenes operativos artificialmente altos al no tener gasto de depreciación. Sin embargo, sus principales clientes comenzaron a exigir reportes de Huella de Carbono y cumplimiento laboral estricto bajo pena de rescindir contratos.

La Alta Dirección se enfrentó a la decisión de innovar o perder el mercado. Utilizando los indicadores de las NIS como hoja de ruta, realizan cambios estructurales:

- Ambiental (IBSO A). Renovación parcial de flota por unidades híbridas e implementación de telemetría e IA para optimización de rutas.
- Social (IBSO S). Programas de capacitación técnica y bienestar para operadores, atacando la alta rotación del sector.
- Gobernanza (IBSO G). Fortalecimiento de la vigilancia interna y auditoría de procesos.

El resultado contable inmediato es un aumento en pasivos y gastos, pero la estrategia asegura la supervivencia y crecimiento del negocio. A continuación, contrastamos la visión tradicional frente a la visión de creación de valor:

Aspecto	Categoría	Impacto contable (Corto plazo / Tradicional)	Impacto en creación de valor (Visión Nobel / Largo plazo)
Gastos	Implementación de IA y capacitación	Incremento en gastos de operación que reduce la utilidad del ejercicio actual.	Capital Intelectual y Humano: Desarrollo de <i>know-how</i> interno y retención de talento clave, reduciendo costos futuros de reclutamiento y curva de aprendizaje.
Activos	Renovación de flota (híbrida/eléctrica)	Aumento significativo en Activos Fijos y Pasivos financieros (apalancamiento).	Capital Físico y Natural: Eficiencia energética superior y reducción de riesgos regulatorios por emisiones (cumplimiento IBSO Ambiental).
Ingresos	Nuevos contratos con requisitos ASG	Posible pérdida inicial de clientes que solo buscan precio bajo.	Capital Relacional: Acceso a cadenas de valor globales y clientes que pagan primas por proveedores sostenibles y transparentes.
Estrategia	Retiro de unidades antiguas	Gasto por baja de activos o depreciación acelerada ( <i>Write-off</i> ) que golpea resultados.	Destrucción Creativa: Eliminar lo obsoleto para dar paso a tecnologías que aseguran la viabilidad futura del negocio.



### Los protagonistas de la transformación. Nuevos roles para una nueva era

La “destrucción creativa” no ocurre por decreto; requiere que cada actor dentro del Gobierno Corporativo evolucione su función tradicional. El mito de que “el Contador solo registra” o “el comisario solo firma” debe quedar atrás.

Ante el panorama de 2026, las NIS y los criterios ASG redefinen las responsabilidades clave. A continuación, presentamos cómo debe transformarse cada rol para habilitar la innovación sostenible:

Rol	Enfoque tradicional (Preservar el <i>statu quo</i> )	Nuevo rol ante la innovación (Visión Nobel / NIS)
Dueño/Accionista	Exigir dividendos inmediatos y minimizar la reinversión.	El Visionario: Autoriza la “destrucción creativa” del modelo actual para asegurar el legado y valor patrimonial a largo plazo.
Consejo de Administración	Vigilar la operación y aprobar presupuestos históricos.	El Estratega: Governa la innovación, incentiva la toma de riesgos calculados y supervisa los indicadores de sostenibilidad (IBSO).
Comisario	Revisión formal de estados financieros para cumplimiento legal.	El Garante de Confianza: Vigila la integridad de la información no financiera (ASG) y asegura que la gobernanza (IBSO G) sea real y no simulada.
Rol	Enfoque Tradicional (Preservar el <i>statu quo</i> )	Nuevo Rol ante la Innovación (Visión Nobel / NIS)
Director general (CEO)	Maximizar la eficiencia operativa y reducir costos.	El Arquitecto del Cambio: Ejecuta la transformación del modelo de negocio, integrando la sostenibilidad en la cadena de valor y la cultura organizacional.
Contador Público / CFO	Registrar el pasado y cuadrar cifras contables.	El Traductor de Valor: Mide y gestiona los activos intangibles (Capitales) y utiliza las NIS para dotar de datos estratégicos a la toma de decisiones.

Esta alineación asegura que la información fluya: el Contador mide, el Comisario valida, el director ejecuta, el Consejo supervisa y el dueño respalda. Sin esta sincronía, la innovación es imposible.

### Conclusión

**Un llamado a la alineación estratégica.** La lección de Mokyr, Aghion y Howitt converge en un punto: las instituciones importan. Para las empresas mexicanas, fortalecer su gobernanza e integrar la sostenibilidad no es una moda, es la única vía para participar en la economía de alto valor.

Esta transición no es tarea solitaria del Contador ni mandato exclusivo del Consejo; requiere que cada uno de los protagonistas —desde el dueño hasta el director— asuma su nuevo rol. Se necesita visión compartida para entender que, en la economía del conocimiento, la empresa más valiosa es la que mejor se gobierna y la que tiene el valor de destruir lo obsoleto para construir un futuro sostenible. Los “resultados y la responsabilidad” siguen siendo los pilares, pero la forma de alcanzarlos ha cambiado.

# Del concepto de responsabilidad social corporativa al de sostenibilidad



DRA. Y C.P. YANIRA PETRIDES JIMÉNEZ  
Investigadora y Profesora de Tiempo Completo  
Instituto Tecnológico Autónomo de México  
yanira.petrides @itam.mx

## Síntesis

Si bien las empresas han desempeñado un papel importante en el desarrollo social y económico durante miles de años, es en las últimas décadas cuando el poder global de las grandes corporaciones ha aumentado significativamente. En consecuencia, no solo los gobiernos, sino también las corporaciones, se enfrentan al reto de gestionar las expectativas de una sociedad cada vez más consciente de los impactos y riesgos sociales y ambientales asociados al desarrollo económico.

## El concepto de Responsabilidad Social Corporativa

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene una larga historia en la literatura y ha evolucionado gradualmente con el tiempo; sus orígenes se remontan a la antigua Grecia, pero en la época moderna surgió en 1953 con la publicación del libro de Bowen, *Responsabilidades Sociales del Empresario*.

Votaw, en 1973 expresó la preocupación que muchos autores de la época tenían con respecto a la RSC:

El término [responsabilidad social] es brillante; significa algo, pero no siempre lo mismo, para todos. Para algunos transmite la idea de responsabilidad legal; para otros, significa un comportamiento socialmente responsable en un sentido ético; para otros más, el significado transmitido es el de "responsable de", en un sentido causal; muchos simplemente lo equiparan con una contribución caritativa; algunos lo interpretan como conciencia social; muchos de los que lo adoptan con mayor fervor lo ven como un mero sinónimo

de "legitimidad", en el contexto de "pertenencia", o de ser apropiado o válido".

Algunos lo ven como una especie de deber fiduciario que impone estándares de conducta más altos a los empresarios que a los ciudadanos en general.

## La relación entre la RSC y los objetivos de la empresa

A lo largo de los años ha surgido un debate fundamental sobre los objetivos de las empresas. Por un lado, están quienes defienden la noción económica clásica de que el único objetivo de las empresas es generar y maximizar beneficios. Por otro lado, están quienes sugieren que la responsabilidad de las empresas va más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales que, en respuesta a las demandas de la sociedad, las empresas deberían adoptar acciones para proteger y mejorar el bienestar social mediante la generación de beneficios sostenibles para sus grupos de interés y que, por lo tanto, deberían actuar como buenos ciudadanos.

El debate moderno y profundo sobre este tema inicia con Robert Bowen, quien fue uno de los primeros en articular una definición de responsabilidad social. Propuso una definición inicial de las responsabilidades sociales de los empresarios de la siguiente manera:

Se refiere a la obligación de los empresarios de impulsar aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de acción que sean deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad.

Asimismo, Bowen, se preguntaba: "¿qué responsabilidades para con la sociedad se puede esperar razonablemente que asuman los empresarios?"

La década de 1950 se caracterizó por más palabras que acciones concretas en materia de RSC. Fue un periodo de cambio de mentalidad, en el que los ejecutivos y empresarios se familiarizaron con el discurso sobre la RSC. Sin embargo, más allá de la filantropía, fueron escasas las acciones corporativas que destacaron por su integración de este nuevo enfoque.

La década de 1960 marcó un hito en los intentos por formalizar o definir con mayor precisión el significado de la RSC. Uno de los primeros y más destacados autores de este periodo en definir la RSC fue Keith Davis, quien escribió extensamente sobre el tema en sus libros de texto sobre negocios y sociedad. Davis expuso su definición de responsabilidad social argumentando que se refiere a: "las decisiones y acciones de los empresarios tomadas por razones que van, al menos parcialmente, más allá del interés económico o técnico directo de la empresa".

“  
En la actualidad,  
la RSC va  
más allá de  
los aspectos  
ambientales e  
incluye otros  
conceptos  
como la  
justicia social  
y económica

Davis sostuvo que algunas decisiones empresariales socialmente responsables pueden justificarse, ya que tienen una alta probabilidad de generar beneficios económicos a largo plazo para la empresa, lo que le recompensa por su enfoque socialmente responsable.

Davis fue pionero en este campo, pues esta visión se popularizó a finales de las décadas de 1970 y 1980. Hacia finales de la década de 1960, las prácticas empresariales que podían categorizarse como responsabilidad social abarcaban temas como la filantropía, la mejora de las condiciones laborales (relaciones con los empleados, políticas de personal), las relaciones con los clientes y las relaciones con los accionistas.

En la década de 1970, se hizo cada vez más referencia a la capacidad de respuesta social corporativa, el desempeño social corporativo y la responsabilidad social corporativa. Uno de los autores más importantes que estableció esta distinción fue S. Prakash Sethi en un artículo de 1975. Según el esquema de Sethi, la obligación social es el comportamiento corporativo “en respuesta a las fuerzas del mercado o las restricciones legales”. Los criterios aquí son únicamente económicos y legales. La responsabilidad social implica elevar el comportamiento corporativo a un nivel en el que sea congruente con las normas, los valores y las expectativas de desempeño sociales predominantes. Sethi continúa diciendo que, mientras la obligación social es de naturaleza prospectiva, la responsabilidad social es de naturaleza prescriptiva.

Keith Davis volvió a participar en el debate sobre la RSC donde presenta los argumentos a favor y en contra de que las empresas asuman responsabilidades sociales. En la introducción, cita a dos reconocidos economistas y sus diversas perspectivas sobre el tema. En primer lugar, cita a Milton Friedman, cuya famosa objeción es bien conocida. Friedman sostenía que:

Pocas tendencias podrían socavar tan profundamente los fundamentos mismos de nuestra sociedad libre como la aceptación, por parte de los directivos de las empresas, de una responsabilidad social distinta a la de generar el mayor beneficio posible para sus accionistas.

Sin embargo, Davis refuta esta opinión con una cita de Paul Samuelson —otro destacado economista—, quien argumentaba que “hoy en día, una gran corporación no solo puede asumir responsabilidad social, sino que más le vale intentarlo”.

La década de 1980 se caracterizó por un mayor interés en la investigación sobre temas alternativos de RSC. En 1984, Peter Drucker presentó la idea de que rentabilidad y responsabilidad eran conceptos compatibles. Fue durante esta década, cuando la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el Informe Brundtland de 1987, hicieron referencia a la obligación de las empresas de velar por el bienestar de todas las personas, contribuir con sus acciones a la protección del medio ambiente y acuñar otros conceptos que posteriormente se popularizaron, como la sostenibilidad y la justicia social y económica. La sostenibilidad corporativa, originada en el Informe Brundtland, se refiere a un mundo en el que nuestros recursos se mantengan, al menos, y no se agoten, para garantizar nuestro sustento y el de las generaciones futuras.

En términos generales, en la década de 1990 se produjeron muy pocas contribuciones originales al concepto. Más que nada, la RSC sirvió como base, fundamento o punto de partida para otros conceptos y temas complementarios. La sostenibilidad atrajo un interés significativo, que inicialmente se definió en términos del entorno natural, evolucionó hacia un concepto más amplio que incluía el entorno social y las partes interesadas en general. La filantropía experimentó una considerable expansión, proliferaron los puestos directivos dedicados a la filantropía corporativa en los organigramas de las grandes compañías. Los responsables de filantropía corporativa, responsabilidad social corporativa y asuntos públicos/comunitarios se volvieron habituales. La ciudadanía corporativa implica una relación interactiva y de confianza entre las empresas y sus diversos grupos de interés.

Tras el escándalo de Enron, se ha producido un aumento particularmente significativo en la elaboración de informes sustanciales sobre responsabilidad social corporativa y sostenibilidad. En la década de 2000, el énfasis en las contribuciones teóricas al concepto y significado de la RSC dio paso a la investigación empírica sobre el tema y a una diversificación de los intereses, que se alejaron de la RSC y se dirigieron a temas relacionados como la teoría de los stakeholders, la ética empresarial, la sostenibilidad y la ciudadanía corporativa.

En la actualidad, la RSC va más allá de los aspectos ambientales e incluye otros conceptos como la justicia social y económica. Hediger (2010) ofrece dos definiciones distintas pero complementarias: primero, la RSC es un programa de acción cuyo objetivo es maximizar el valor corporativo y, al mismo tiempo, contribuir a la mejora del bienestar social; segundo, la RSC exige que el valor corporativo se maximice y no disminuya con el tiempo.

## Conclusión

La idea de Responsabilidad Social Corporativa que surgió con la publicación del libro de Bowen en 1953 ha pasado de ser una ideología a una realidad. Ahora las empresas se ven obligadas a gestionar las expectativas de una sociedad cada vez más consciente de los impactos sociales y ambientales relacionados con el desarrollo económico. En mi opinión, la definición de Lin (2009) es un punto en común entre las distintas definiciones y su desarrollo a lo largo de los años.

La RSC describe la obligación de una empresa para proteger y mejorar el bienestar social, tanto ahora como en el futuro, mediante la generación de beneficios sostenibles para las partes interesadas. [CP](#)

### Fuentes consultadas

- Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?" *California Management Review*, Vol. 2, spring, pp. 70-76.
- Gray, R. (2001). "Thirty Years of Social Accounting, Reporting and Auditing: What (If Anything) Have we Learnt?" *Business Ethics: A European Review*, Vol. 10, No 1, pp. 9 – 15.
- Hediger, W. (2010). Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability. *Journal of Socio - Economics*, 39(4), 518.
- Lin, C., Yang, H., and Liou, D. (2009). The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. *Technology in Society*, 31(1), 56-63.
- Votaw, D. (1973). "Genius Becomes Rare". In D. Votaw & S P Sethi (Eds.). *The Corporate Dilemma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vourvachis, P. (2008). In Search of Explanations for Corporate Social Reporting (CSR): An Attempt to Revisit Legitimacy Theory. Kingston Business School Working paper series No. 16, May.



# El aseguramiento en sostenibilidad



C.P.C. Y M.A. JOSÉ DE LA FUENTE MOLINA  
Socio Director de JFM y Asociados, S.C.  
Miembro de la Comisión de Normas de Auditoría  
y Aseguramiento del IMCP  
jdelafuente@jfmiasociados.com.mx

## Síntesis

Las empresas, antes centradas solo en lo financiero, hoy deben reportar información no financiera que refleja su responsabilidad social y ambiental. Para ello existen diversos marcos de referencia como GRI, IFRS, ESRS y NIS. El auditor otorga confianza mediante trabajos de aseguramiento basados en normas emitidas por la IFAC, entre ellas ISAE-3410 para GEI e ISSA-5000, aprobada en 2024, como estándar específico para sostenibilidad. En México se aplican las NIS para empresas privadas y los estándares ISSB para públicas. La ISSA-5000 permite emitir informes de seguridad limitada o razonable según la evidencia obtenida.

## Introducción

“Debemos satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras”. Este es el ideal acordado por la Comisión Brundtland en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y el desarrollo, en la ciudad de Río de Janeiro en 1992. Por otro lado, en Johannesburgo, Sudáfrica, en el año 2002 durante la Cumbre Mundial sobre el desarrollo sostenible, se mencionaron los pilares de este: el ambiental, el social y el económico.<sup>1</sup>

La humanidad, en su apetito insaciable de lograr el desarrollo económico y creación de nuevas tecnologías, paradójicamente destroza el medio ambiente, genera más pobreza y nuevas formas de contaminación.

Con más de tres décadas, esa visión invita a la reflexión de que los desarrollos presentes, no pueden comprometer el de las generaciones venideras.

Tradicionalmente, las empresas solo reportaban información financiera. Sin embargo, al estar estrechamente vinculadas al desarrollo económico, hoy también comunican indicadores no financieros que reflejan su reputación, innovación y compromiso con el planeta y las personas. Estos datos muestran que su importancia no se limita a la rentabilidad económica, sino también a su responsabilidad social y a su permanencia en el tiempo.

La sostenibilidad trae consigo mejoras, como la reducción de residuos, la reutilización de agua y el uso de energías limpias, además de pensar por adelantado qué se hará con los desechos que se generarán en el futuro, así como la inclusión de género, la mejora en las condiciones laborales de los colaboradores y el buen gobierno de la entidad.

## Marcos de referencia de sostenibilidad

Desde el año 2000, se cuentan con distintos marcos de referencia para reportar información de sostenibilidad (información no financiera), tales como:

### ● Global Reporting Initiative (GRI)

- » GRI Standards.

### ● IFRS Foundation

- » International Sustainability Standards Board (ISSB):

◇ IFRS S1 – General Requirements.

◇ IFRS S2 – Climate-Related Disclosures.

◇ SASB Standards (77 normas sectoriales vigentes).

### ● European Sustainability Reporting Standards (ESRS) (Comisión Europea)

- » ESRS 1 – General Requirements.
- » ESRS 2 – General Disclosures.
- » ESRS E1-E5 (medio ambiente).
- » ESRS S1-S4 (social).
- » ESRS G1 (gobernanza).

### ● CINIF – Normas de Información de Sostenibilidad (NIS)

- » NIS A-1 – Marco Conceptual.
- » NIS B-1 – Indicadores Básicos de Sostenibilidad.

Si bien la información de sostenibilidad (no financiera) es generada por las empresas, el auditor mediante un trabajo de aseguramiento y la emisión de su informe

incrementará el grado de confianza a los interesados en la información financiera y no financiera de la empresa.

## Normatividad de aseguramiento

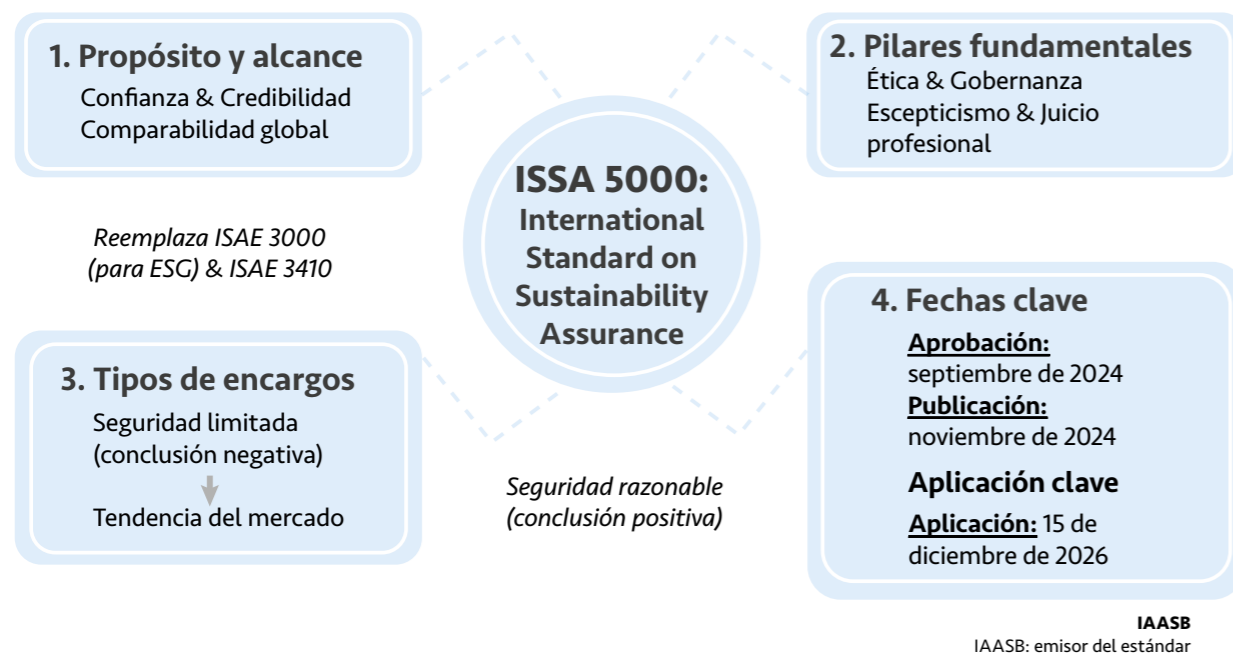
La normatividad aplicable para los trabajos de aseguramiento es elaborada por la International Federation of Accountants (IFAC), mediante el International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), que emite la siguiente normatividad:

- International Standards on Auditing (ISA).
- International Standards on Assurance Engagements (ISAE).
- International Standard on Sustainability Assurance (ISSA).

Cabe precisar que las International Standards on Auditing (ISA) son únicamente aplicables a los trabajos de auditoría de estados financieros y, por lo tanto, no aplican para ningún trabajo relacionado con la sostenibilidad.

La normatividad aplicable para trabajos de aseguramiento relacionados con los Gases de Efecto Invernadero (GEI) es la International Standards on Assurance Engagements 3410 (ISAE-3410), la cual está vigente a la fecha.

Figura 1. Aseguramiento de la sostenibilidad



Fuente: IAASB.



Para trabajos de aseguramiento relacionados con la sostenibilidad se tienen dos normatividades aplicables:

- International Standards on Assurance Engagements 3000 (ISAE-3000).
- International Standard on Sustainability Assurance 5000 (ISSA-5000).

Hay que aclarar que la ISAE-3000 *per se* no fue diseñada para trabajos de aseguramiento de sostenibilidad, es decir, es una norma general que sigue vigente, pero no muestra una evolución específica para trabajos de sostenibilidad.

En 2024 se aprobó la ISSA-5000, la cual es un estándar global para trabajos de sostenibilidad con independencia, ética y control de calidad a cualquier marco de referencia de sostenibilidad (GRI, ISSB, ESRS, NIS, entre otros) que pueda verificar y tener las bases para las conclusiones.

La ISSA-5000 es un estándar internacional que tiene como propósito la consistencia y calidad en los trabajos de aseguramiento en sostenibilidad que busca elevar la calidad de los reportes relacionados con el ambiente, lo social y la gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés).

En México, las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS) son aplicables a las empresas privadas, y exigen la revelación de 30 indicadores básicos de sostenibilidad (IBSO) que se presentan en las notas a los estados financieros o por separado, pero no se muestran como parte de la opinión del auditor de estados financieros, por el hecho de que las Normas de Información Financiera (NIF) y las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS) son dos marcos de referencia distintos; y, por otro lado, para las empresas públicas, la normatividad aplicable son las IFRS S1 – General Requirements y IFRS S2 – Climate-related Disclosures, emitidas por la International Sustainability Standards Board (ISSB).

Resumiendo, la ISAE-3410 se aplica para trabajos de aseguramiento relacionados con los Gases de Efecto Invernadero (GEI); ISAE-3000, para trabajos relacionados con aseguramiento de información no financiera,

tales como controles internos o cumplimiento o procesos o desempeño; e ISSA-5000, para trabajos relacionados con aseguramiento de sostenibilidad.

La ISSA-5000 emite un informe y conclusión basada en el nivel de evidencia; teniendo dos tipos de informes:

- **De seguridad limitada.** En donde se llega a una **conclusión negativa**, por ejemplo: “Basándonos en los procedimientos aplicados y en la evidencia obtenida, no encontramos ninguna cuestión que nos indique que la información sobre sostenibilidad adjunta no ha sido preparada de conformidad con el marco de referencia de información”.
- **De seguridad razonable.** En donde se llega a una **conclusión positiva**, por ejemplo: “Basándonos en los procedimientos aplicados y en la evidencia obtenida, la información sobre sostenibilidad adjunta se presenta fielmente de conformidad con el marco de referencia de información”.

## Conclusión

Para los trabajos de aseguramiento de la sostenibilidad, la normatividad aplicable es la ISSA-5000, la cual tiene como propósito aumentar el grado de confianza teniendo como fundamento la ética, control de calidad y la independencia. La ISSA-5000 permite realizar encargos con seguridad limitada o seguridad razonable, según el nivel de evidencia obtenida. La ISSA-5000 fue aprobada y publicada a finales de 2024 y será aplicable para periodos que inicien a partir del 15 de diciembre de 2026.

Sin duda, estamos ante la presencia de una nueva era del aseguramiento de la sostenibilidad que coloca a la información no financiera con revisiones con rigurosas y confiables, tal como actualmente lo hacemos en trabajos de aseguramiento de información financiera.

1 UNESCO (s. f.). Sustainable development. <https://whc.unesco.org/en/glossary/375#:~:text=Search-,Sustainable%20development,and%20Development%20%E2%80%93%20Rio%201992>

# Los mercados de carbono y su relación con la profesión contable

DRA. Y C.P. SANDRA MINABURO VILLAR  
Directora del Centro de Docencia y Aprendizaje  
de la División Académica de Negocios  
Instituto Tecnológico Autónomo de México  
spmina@itam.mx

## Síntesis

Los mercados de carbono, creados para combatir el cambio climático, surgieron en 1997 con el Protocolo de Kioto y se expandieron con los acuerdos de París. Funcionan como mercados en los que se negocian créditos de carbono, que permiten a países y empresas compensar sus emisiones mediante proyectos ecológicos, y establecen precios según oferta y demanda. Existen dos principales alternativas: los sistemas de comercio de emisiones (ETS) y los impuestos al carbono, ambos implementados globalmente y en México. La profesión contable desempeña un rol clave en medir, reportar, verificar y gestionar la información de emisiones, créditos y riesgos asociados, garantizando transparencia y eficiencia en las políticas climáticas. Su labor es fundamental para que México cumpla sus compromisos ambientales y fortalezca la sostenibilidad empresarial.

Los mercados de carbono se diseñaron como una herramienta más para enfrentar y combatir el cambio climático, son un tema emergente, complejo, amplio y con una relación muy estrecha con la profesión contable, como se explicará a continuación.

El origen de los mercados de carbono se remonta a 1997, con el mercado regulado que se origina con el Protocolo de Kioto; posteriormente su auge surge con el establecimiento de los mercados voluntarios de carbono en el año 2000, continuando su desarrollo con los criterios establecidos en el artículo 6 del Acuerdo de París de 2015.

Los mercados de carbono funcionan como cualquier otro mercado de valores, solo que en lugar de que se negocien valores o instrumentos de inversión, se negocian mecanismos para definir un precio a las emisiones producidas principalmente por actividades humanas, las cuales se consideran como causas directas del calentamiento global, según el Panel Intergubernamental del Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés).

El artículo 6 del Acuerdo de París ofrece dos posibilidades con respecto a la creación de mercados de comercio de carbono. La primera posibilidad es que dos jurisdicciones establezcan sus propias reglas y normas para el comercio de créditos de carbono; ejemplos de esta alternativa son los acuerdos que han firmado Singapur con Filipinas, Costa Rica con Sri Lanka o Suiza con Ghana. La segunda opción consiste en la creación de un mercado internacional gestionado por



la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el que cualquiera puede comprar créditos de carbono.

La primera opción establecida en el artículo 6 define un sistema de mercados de carbono que permite a las naciones generar contaminación si compensan las emisiones en otros lugares mediante la compra de créditos de carbono. A esta alternativa se le conoce también con el nombre de "Sistemas de Comercio de Emisiones" (ETS, por sus siglas en inglés).

Los sistemas de comercio de emisiones se basan en que los países altamente contaminantes de carbono compran, en los mercados de carbono, la cantidad de créditos que les permitan emitir una determinada cantidad de dióxido de carbono u otro gas de efecto invernadero. Cada crédito adquirido representa una tonelada de CO<sub>2</sub> —o su equivalente en otros gases de efecto invernadero— que puede ser reducida, capturada o evitada mediante diversas acciones, como el uso de energías renovables u otros proyectos que disminuyen las emisiones.

El dinero de los créditos comprados se destina a proyectos ecológicos locales, como la instalación de paneles solares para los sistemas de transporte público, reforestación de áreas verdes, generación de energía con base en energías renovables o proyectos de captura de metano, entre otros.

El precio del carbono en los ETS se determina según la oferta y la demanda de los permisos de emisión que se negocian.

Los países que han logrado reducir sus emisiones pueden vender créditos de carbono sobrantes a las naciones que los necesitan y con estos recursos podrían, de igual forma, desarrollar más proyectos ecológicos enfocados en la reducción de emisiones.



“ Los mercados de carbono negocian mecanismos para definir un precio a las emisiones producidas principalmente por actividades humanas

Esta alternativa, aseguran los expertos, fomenta la forma más barata y eficaz de reducir las emisiones, pero ha sido muy criticada por algunos grupos en pro de la justicia climática, ya que estos afirman que los mercados de carbono permiten a los grandes contaminadores seguir emitiendo a expensas de las personas y del planeta.

Estas controversias y desacuerdos han provocado que el avance de los mercados de carbono se retrase y su desarrollo no esté generando grandes expectativas. Como lo han comentado diferentes líderes de pueblos indígenas ante la ONU, como el presidente de la Federación del Pueblo Huni Kui del Estado de Acre en la Amazonía brasileña, “[...] Convertir la protección del medio ambiente y la biodiversidad en una mercancía ignora el valor que estos seres representan para las comunidades indígenas y para el planeta”.

Una segunda alternativa a los sistemas de comercio de emisiones, son los “impuestos al carbono” o “impuestos verdes” o “impuestos ecológicos”. En este caso, los gobiernos establecen una tasa por cada tonelada de gases de efecto invernadero (GEI) emitida. A diferencia de los ETS, donde el precio fluctúa y la cantidad de emisiones está determinada; en los impuestos al carbono el precio es fijo, y la reducción de emisiones dependerá de cómo respondan los emisores ante el precio.

Hoy en día, existen cerca de 80 instrumentos de fijación de precios al carbono, los cuales van desde impuestos hasta los recientes sistemas de comercio de emisiones que operan a escala mundial. Se estima que estos instrumentos cubren aproximadamente 28% del total de las emisiones globales, según el informe “Estado y tendencias de la fijación de precios al carbono”, publicado por el Banco Mundial en 2025.

En nuestro país conviven varios instrumentos de precio al carbono (IPC): los impuestos federales al carbono (desde 2015), los impuestos estatales al carbono,

los subsidios y estímulos fiscales climáticos y el sistema de comercio de emisiones (desde 2020). México no es el único país que ha implementado diversos IPC; Irlanda, Canadá y varios países de la Unión Europea operan de forma simultánea diferentes IPC. Los gobiernos de estas naciones deben vigilar que los diferentes IPC interactúen positivamente para generar sinergias y aumentar la eficiencia y complementariedad de la política climática y evitar generar efectos adversos.

Para la profesión contable en México, la implementación de los diferentes IPC representa retos y oportunidades, ya que de una u otra forma la información que se genere pasará por las áreas de reporte, de planeación, de análisis o de control, dentro de las organizaciones. La profesión contable será la que le dé credibilidad y un funcionamiento eficaz a los diferentes IPC, su papel se centrará en:

- Medir y dar seguimiento a las emisiones de GEI de las empresas utilizando las metodologías y estándares mundialmente reconocidos.
- Reportar y transparentar la información que se presente en los reportes integrados con respecto a los detalles de la huella de carbono de las empresas.
- Verificar y asegurar la exactitud y fiabilidad de los datos presentados tanto de las emisiones como de los créditos de carbono adquiridos y generados.
- Gestionar los riesgos y definir las estrategias, por medio del análisis de datos de carbono con los cuales se podrán identificar riesgos financieros, regulatorios, reputacionales, entre otros, así como oportunidades de mejora en la eficiencia energética y la sostenibilidad.
- Valuar y registrar en la información financiera los activos (créditos de carbono) y los pasivos (permisos de emisión) relacionados con las emisiones de carbono en los estados financieros.

La profesión contable tiene una gran oportunidad de ser la profesión que le dé rigor, transparencia y estandarización a los ETS, que valore el impacto de los impuestos al carbono, que defina estrategias para aprovechar los estímulos fiscales climáticos y aprovechar las ventajas que los sistemas de comercio de emisiones brindan a las empresas.

La profesión contable es la que sentará las bases para que las políticas de sostenibilidad se implementen de manera adecuada y que México cumpla con los compromisos climáticos a los que se comprometió. ☞

#### Fuentes consultadas

Banco Mundial (2025). *State and Trends of Carbon Pricing*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/publication/state-and-trends-of-carbon-pricing>

Intergovernmental Panel on Climate Change (2023). *Climate change 2023. Summary for Policymakers*. IPCC. [https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_SYR\\_SPM.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf)

United Nations Climate Change (2025). *Acuerdo de París*. United Nations Climate Change. <https://unfccc.int/es/acerca-de-las-ndc/el-acuerdo-de-paris>

“ El dinero de los créditos comprados se destina a proyectos ecológicos locales, como la instalación de paneles solares para los sistemas de transporte público, reforestación de áreas verdes, entre otros

# IFRS 18 y el Consejo de Administración

## La nueva gobernanza del desempeño financiero

L.A.E. y CFBA JOSÉ BERNARDO DE LA VEGA SÁNCHEZ

Líder de Gobierno Corporativo en EY México y Latinoamérica  
bernardo.delavega@mx.ey.com

### Síntesis

La entrada en vigor de IFRS 18 transforma la manera en que las organizaciones presentan, analizan y explican su desempeño financiero. Al redefinir la estructura del estado de resultados, exigir consistencia en la clasificación de ingresos y gastos, y formalizar el uso de métricas de desempeño definidas por la administración (Management-Defined Performance Measures, MPMs), la norma eleva los estándares de transparencia y disciplina narrativa. Para el Gobierno Corporativo, particularmente para el Consejo de Administración y sus comités de Auditoría y de Planeación y Finanzas, este cambio implica un rol más técnico y estratégico en la supervisión del desempeño y en la validación de métricas como el EBITDA. IFRS 18 convierte a la gobernanza, al control interno y a la revisión independiente del auditor externo en pilares esenciales para asegurar comparabilidad, trazabilidad y credibilidad ante inversionistas y grupos de interés.

La llegada de 2026 encuentra a las organizaciones en medio de una transformación profunda en la forma en que se genera, presenta y analiza la información financiera. El entorno regulatorio global ha entrado en un ciclo de renovaciones simultáneas: la International Financial Reporting Standard (IFRS) 18 redefine la presentación del estado de resultados; IFRS S1 y IFRS S2 establecen un nuevo estándar de divulgación en sostenibilidad; IFRS 19 atiende las necesidades de subsidiarias sin responsabilidad pública; y en México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores impulsa requerimientos de transparencia para emisoras bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Las compañías se enfrentan a un nuevo orden informativo que exige consistencia, comparabilidad, trazabilidad y disciplina narrativa. En este contexto, IFRS 18 es, sin duda, el cambio estructural más determinante.

IFRS 18 no se limita a reorganizar un estado financiero. Cambia el lenguaje con el que las empresas explican su desempeño. La manera en que se clasifican los ingresos y gastos, la forma en que se presenta el resultado operativo, la definición de medidas clave de desempeño y la forma en que se concilian métricas internas con subtotales normativos generarán impactos que van mucho más allá del área contable; afectarán modelos de negocio, estructuras de compensación, tableros ejecutivos, análisis presupuestal, narrativas estratégicas, probablemente la valuación de algunos negocios y la rendición de cuentas ante los órganos de gobierno.



El Consejo de Administración deberá asumir un rol más analítico y técnico en la evaluación del desempeño, y el Comité de Auditoría tendrá que elevar su nivel de escrutinio respecto a la coherencia entre la narrativa, las cifras y los controles. El Comité de Planeación y Finanzas, cuando exista, o el órgano equivalente que asuma esa responsabilidad a nivel de Consejo (comúnmente, Prácticas Societarias), deberá acompañar y desafiar a la administración en la reconstrucción de sus modelos internos para asegurar consistencia en cada etapa del proceso: desde el cierre mensual hasta la comunicación con inversionistas y analistas. IFRS 18 pone a prueba, en última instancia, la calidad del Gobierno Corporativo de cada organización: obliga a pasar de una lógica de “presentar resultados” a una lógica de “explicar el desempeño” con fundamento técnico y disciplina informativa.

Las decisiones del Consejo se fundamentan en la calidad de la información que recibe. Si la estructura del estado de resultados cambia, entonces se modifica la conversación estratégica. Un Gobierno Corporativo sólido requiere información financiera que sea útil, clara, consistente y trazable. IFRS 18 hace más rígidas estas expectativas. La interacción entre contabilidad, planeación, finanzas y auditoría se vuelve más integrada y exige mayor coordinación, porque la calidad de las métricas internas dependerá ahora de su capacidad para sostenerse en los subtotales normativos. En otras palabras, ya no habrá

espacio para métricas internas que evolucionen de manera paralela a la contabilidad sin sustento o sin disciplina narrativa.

IFRS 18 reorganiza la presentación del estado de resultados en tres grandes categorías: actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento. Establece subtotales obligatorios, exige consistencia en la manera de clasificar ingresos y gastos, y obliga a definir con claridad toda medida de desempeño ajustada por la administración. Esto modificará la forma en que ejecutivos y consejeros evalúan tendencias, rentabilidad, eficiencia, indicadores operativos y desempeño estratégico. El cambio afecta tanto la parte técnica del reporte como la calidad de la conversación sobre desempeño.

Esta nueva estructura también tiene efectos en una métrica que ha sido central durante casi cinco décadas: el EBITDA. Desde la década de 1980, el EBITDA se convirtió en el indicador favorito para analizar la capacidad operativa de un negocio sin distorsiones generadas por depreciación, amortización, carga fiscal o gasto financiero. Su uso se extendió rápidamente entre analistas, bancos, fondos de inversión y directivos, y con el tiempo se integró a presupuestos, planes estratégicos y modelos de valuación. Su virtud siempre fue su capacidad para mostrar el desempeño operativo “puro”; su problema, la ausencia de una definición contable uniforme.

Durante años, el EBITDA fue ajustado de múltiples maneras dependiendo de la industria, el país, el banco, el analista o la administración. Su flexibilidad lo hizo útil, pero también polémico. En algunos casos se utilizó con prudencia técnica; en otros, con discrecionalidad excesiva. IFRS 18 no lo elimina, pero cambia radicalmente su marco de uso. Cualquier métrica interna —incluido el EBITDA y cualquiera de sus variantes— deberá conciliarse con los subtotales del estado de resultados, definirse con absoluta claridad y presentarse de manera consistente a lo largo del tiempo. La discusión ya no estará en si el EBITDA es “bueno” o “malo”, sino en si su definición es transparente, estable, técnicamente defendible y sujeta a una adecuada gobernanza.

Aquí el Gobierno Corporativo cobra un protagonismo particular. La definición de qué entiende la compañía por EBITDA dejará de ser una decisión operativa para convertirse en una decisión de gobernanza. Será el Consejo, por medio del Comité de Auditoría y del Comité de Planeación y Finanzas, los que deben revisar y aprobar la fórmula que la administración utilizará, entender sus ajustes, cuestionar sus límites y vigilar que se mantenga constante a lo largo del tiempo, salvo cambios debidamente explicados. Contar con un EBITDA cuya definición haya sido discutida y validada al máximo nivel, e incluso revisada y comentada por el auditor externo, eleva sustancialmente la credibilidad de la métrica frente a bancos, inversionistas, calificadoras y otros grupos de interés.

Este nuevo contexto implica que el EBITDA deja de ser una medida “propiedad” exclusiva de la administración para convertirse en una medida “gobernada” por el sistema de Gobierno Corporativo. El Consejo podrá preguntar, por ejemplo, si cierto ajuste es razonable, si su eliminación afecta la comparabilidad, si su inclusión distorsiona la lectura del desempeño o si un cambio en la fórmula podría modificar la percepción de cumplimiento de covenants financieros o de esquemas de compensación variable. La existencia de un marco normativo como IFRS 18, sumada a la revisión y opinión del auditor externo, permitirá que estas discusiones se den sobre bases más objetivas y menos sujetas a la narrativa coyuntural.

Para el Comité de Planeación y Finanzas, esto representa una reingeniería profunda en la forma de revisar y aprobar la estrategia financiera de la compañía. Si la estructura contable cambia, los modelos estratégicos también deben cambiar. El Consejo deberá exigir que los presupuestos se construyan conforme a la nueva clasificación, que las proyecciones se alineen a subtotales normativos y que los tableros ejecutivos



presenten métricas consistentes con la narrativa financiera exigida por IFRS 18. La gestión de la compañía ya no podrá sustentarse en indicadores que el resto de la organización no reconoce o no entiende; será necesario que el “lenguaje de la operación” y el “lenguaje del Consejo” converjan en un mismo marco de referencia. La trazabilidad se convierte en un principio fundamental no solo para auditores, sino para cualquier órgano directivo.

En este entorno, el Consejo de Administración deberá exigir una comprensión más profunda de las métricas utilizadas por la administración. IFRS 18 implica que cada medida de desempeño debe ser entendida, validada, monitoreada y evaluada con rigor. El Consejo deberá revisar las definiciones, cuestionar los supuestos y verificar la congruencia entre la narrativa y los resultados. El Comité de Auditoría tendrá que supervisar la calidad del control interno, la consistencia en las reclasificaciones, la solidez de los procesos y la transparencia del sistema de información. El Comité de Planeación y Finanzas, cuando exista, deberá asegurarse de que la estructura de indicadores, presupuestos y proyecciones realmente refleja la lógica operativa que se pretende implementar.

El control interno se vuelve el eslabón que hace posible esta nueva gobernanza de la información. No basta con definir una fórmula de EBITDA o una Medida de Desempeño Definidas por la Administración (Management-Defined Performance Measures, MPMs) técnicamente impecable si no existe un sistema de procesos, políticas, autorizaciones, revisiones y monitoreo que garantice que los datos que alimentan esa métrica son

completos, precisos y oportunos. IFRS 18 coloca a los controles internos sobre la información financiera en el centro de la conversación, porque cada clasificación, cada ajuste y cada conciliación deben poder explicarse, rastrearse y sustentarse. Los marcos de referencia de control interno, como los modelos basados en riesgos, adquieren una relevancia práctica renovada: de ellos dependerá la capacidad de la empresa para sostener, ante cualquier revisión, la integridad de sus métricas.

Para el auditor externo, IFRS 18 amplía el alcance del trabajo. Tener que revisar la coherencia entre métricas internas, subtotales normativos y narrativas corporativas implica procesos más detallados, análisis más complejos y mayor responsabilidad en asegurar que la información presentada sea fiel, consistente y comparable. La revisión de ajustes retrospectivos, reclasificaciones y conciliaciones será más exigente y obligará a las compañías a documentar mejor sus procesos. Un EBITDA que ha sido revisado en el marco de una auditoría externa rigurosa y discutido con el Comité de Auditoría no solo es un número: es una señal de calidad en la gobernanza de la información.

2025 fue el año de transición obligada. Las compañías se movieron de la planeación a la ejecución: rediseño del catálogo de cuentas, modificaciones en ERP, reclasificaciones, redefinición de métricas y primeros cierres bajo la nueva estructura. El estado de resultados ya no es el mismo y la narrativa financiera tampoco puede serlo. Aunque la aplicación obligatoria inicia para periodos que comiencen en 2027, su carácter retrospectivo exige que los comparativos de 2026 ya estén preparados conforme a la nueva norma, lo cual

convierte a 2025 en el año crítico para asegurar consistencia y trazabilidad.

Cuando este artículo llegue a manos de la comunidad profesional en enero de 2026, las empresas ya se encontrarán en plena etapa de estabilización. La prioridad será validar definiciones, reforzar controles y alinear la narrativa corporativa con los subtotales normativos. Durante 2026 y los años siguientes, el reto será madurar el uso de IFRS 18, integrarlo plenamente a la estrategia, a la asignación de capital y al análisis del desempeño. La consistencia dejará de ser una expectativa y se convertirá en una exigencia; la transparencia dejará de ser un valor deseable y se convertirá en una característica estructural de la organización.

IFRS 18 marca el inicio de una nueva era en la información financiera. Su propósito no es cambiar un formato, sino transformar la manera en que las empresas explican quiénes son, cómo operan y qué valor crean. Para el Gobierno Corporativo, representa la oportunidad de elevar la calidad de la supervisión, fortalecer la disciplina informativa y asegurar una rendición de cuentas que refleje fielmente la realidad del desempeño. Un Consejo que discute, entiende y cuestiona métricas como el EBITDA bajo este nuevo marco normativo, apoyado por un control interno robusto y por la opinión independiente del auditor externo, tendrá mejores herramientas para proteger el valor de la empresa y de sus grupos de interés. IFRS 18 no es un cambio técnico: es la evolución natural del lenguaje con el que se construye la confianza empresarial. [CP](#)

#### Fuentes consultadas

- Consejo Coordinador Empresarial (2025). *Código de Principios y Prácticas de Gobierno Corporativo*. México: Consejo Coordinador Empresarial.
- COSO (2017). *Internal Control – Integrated Framework*.
- EY (2024). *IFRS 18: Revenue and Expenses – Implications for Presentation and Performance Reporting*. Ernst & Young Global Limited.
- EY (2024). *Understanding Management-Defined Performance Measures (MPMs) under IFRS 18*. Ernst & Young Global Limited.
- EY (2025). *Implementación de IFRS 18 para Consejos de Administración y Comités de Auditoría*. EY México – FAAS.
- EY (2023-2025). *Global IFRS Developments: IFRS 18 Implementation Series*. Ernst & Young Global Limited.
- International Accounting Standards Board (2023). *IFRS S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*.
- International Accounting Standards Board (2023). *IFRS S2 – Climate-related Disclosures*.
- International Accounting Standards Board (2024). *IFRS 19 – Subsidiaries without Public Accountability: Disclosures*.
- International Accounting Standards Board (2024). *International Financial Reporting Standard IFRS 18: Presentation and Disclosure in Financial Statements*.

# Reembolsos y reducciones de capital

## Análisis fiscal y financiero integral desde una perspectiva crítica



C.P.C. Y M.F. JUAN PASCUAL FELIPE DE JESÚS MARTÍNEZ TIZCAREÑO  
Socio fundador y Director de la Firma Martínez Tizcareño y Cía., S.C.  
martiz@prodigy.net.mx

C.P.C. OSCAR HERNÁNDEZ RAYÓN  
Socio de Auditoría de la Firma Martínez Tizcareño y Cía., S.C.  
oscarhr.2011@gmail.com

### Síntesis

La relación entre el reembolso de capital y la reducción de capital en las sociedades mexicanas ha sido tradicionalmente abordada desde una visión normativa. Sin embargo, detrás de su aparente simplicidad existe un entramado de consecuencias fiscales y financieras que trascienden la literalidad de los artículos 78 y 10 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR).

Este artículo propone una lectura analítica y conclusiva: el reembolso de capital no debe verse como un acto neutro, sino como un indicador de la eficiencia fiscal y la solidez estructural de la empresa, cuya correcta planeación determina si se está ante una simple devolución de aportaciones de capital o ante la distribución encubierta de utilidades.

### Naturaleza jurídica y económica: dos planos que deben distinguirse

En la práctica, suele confundirse la reducción de capital (acto jurídico) con el reembolso de capital (acto económico).

La reducción de capital es una modificación estatutaria que altera el monto formal del capital social. Se plasma en asamblea extraordinaria y afecta el capital contable de la sociedad en cuestión.

El reembolso, en cambio, es la consecuencia económica que se traduce en una transferencia de recursos a los socios.

La confusión entre ambos planos genera un problema: cuando el reembolso se instrumenta sin haber agotado el proceso jurídico de reducción o sin sustento contable en la Cuenta de Capital de Aportación (CUCA), la autoridad fiscal tiende a presumir un dividendo.

En otras palabras, el verdadero riesgo no reside en la reducción, sino en la forma en que se materializa el flujo económico hacia los socios.

### Artículo 78 de la LISR: norma de presunción, no de simple mecánica

El artículo 78 de la LISR no establece un gravamen automático sobre los reembolsos, sino una presunción legal de distribución de utilidades. Esta presunción solo opera cuando el monto devuelto rebasa la CUCA o cuando la sociedad no acredita su existencia.

Desde un punto de vista técnico, la norma parte de un principio de justicia fiscal: quien reciba una devolución superior a lo que aportó, está obteniendo una utilidad.

El legislador no grava el reembolso como tal, sino el beneficio económico implícito cuando el capital recuperado supera el capital invertido.

Esta interpretación permite una conclusión más fina: el reembolso no genera ingreso, sino la recuperación de una inversión, a menos que haya evidencia de una ganancia efectiva. Por lo tanto, el tratamiento fiscal correcto depende de una contabilidad patrimonial sólida más que de la literalidad del acto.

### Reembolsos como mecanismo de planeación o erosión fiscal

En términos de política fiscal, los reembolsos de capital se encuentran en la línea delgada entre la restitución legítima del capital aportado y la erosión fiscal mediante devoluciones disfrazadas de dividendos no gravados.

El contribuyente responsable debe demostrar tres elementos clave:

- Que la reducción de capital fue jurídicamente válida (acuerdo de Asamblea y protocolo correspondiente).
- Que el monto reembolsado proviene de la CUCA actualizada y documentada.

- Que no existe transferencia indirecta de utilidades, por ejemplo, mediante ajuste de cuentas de socios o pago de pasivos simulados.

Cuando estos tres elementos convergen, el reembolso no constituye ingreso acumulable. No obstante lo anterior, si alguno falla –por ejemplo, si la CUCA no está correctamente actualizada o no se documenta de manera adecuada–, la operación pierde su carácter de devolución de capital y se transforma fiscalmente en dividendo.

En este sentido, el artículo 78 no solo busca generar el gravamen o el tributo, sino proteger también a la integridad financiera de la empresa y evitar que se descapitalice artificialmente.

### Dimensión contable y financiera: el capital como ancla de credibilidad

Desde la óptica contable, conforme a la Norma de Información Financiera (NIF) C-11, *Capital contable*, la reducción o reembolso de capital no afecta el resultado del ejercicio, pero sí reconfigura la estructura patrimonial.

Esto tiene implicaciones que van más allá de lo fiscal:

- Una reducción excesiva debilita la solvencia y credibilidad ante terceros.
- Un reembolso sin respaldo contable puede deteriorar la calidad del capital y afectar indicadores financieros clave (apalancamiento, rentabilidad, flujo de caja, etc.).

- Desde la perspectiva del valor de la empresa, disminuir capital sin una causa económica real equivale a destruir capacidad de crecimiento.
- Por ello, el análisis financiero debe acompañar al fiscal: no toda reducción de capital es conveniente, aunque sea fiscalmente posible.

## Diferencias y convergencias sustanciales

Aspecto	Reducción de capital	Reembolso de capital	Conclusión
<b>Naturaleza</b>	Jurídico-formal (modificación estatutaria).	Económico-financiera (transferencia efectiva).	Son fases distintas del mismo proceso.
<b>Efecto fiscal directo</b>	Ninguno.	Posible ingreso si excede a la CUCA.	El impacto fiscal ocurre solo con el reembolso.
<b>Momento relevante</b>	Aprobación en asamblea.	Entrega efectiva de recursos.	El momento fiscal no es jurídico, sino económico.
<b>Contabilidad</b>	Disminuye el capital social.	Reduce activos y CUCA.	Ambos reducen patrimonio, pero en distinto nivel.
<b>Acumulación de ingresos</b>	No aplicable.	Solo si hay ganancia efectiva o presunta.	El principio rector es la recuperación del costo de inversión.

En síntesis, reducir capital no genera impuestos; reembolsar capital puede hacerlo.

## Consideraciones críticas: la CUCA como escudo patrimonial

En la práctica, la CUCA funciona como el escudo patrimonial y fiscal de la empresa, su adecuada actualización e integración es la única prueba eficaz para evitar la presunción de dividendos.

Sin embargo, muchas empresas no actualizan su CUCA conforme al artículo 78, segundo párrafo, de la LISR, ni mantienen documentación de las aportaciones originales. En esos casos, aun cuando la operación sea legítima, la autoridad puede gravarla como utilidad distribuida.

Por ello, mantener una contabilidad histórica del capital aportado y actualizado no es una formalidad, sino un mecanismo de defensa fiscal y de preservación del patrimonio neto.

## Conclusiones fiscales

La reducción y el reembolso de capital deben entenderse como etapas complementarias de un mismo proceso patrimonial, no como sinónimos.

La primera se ubica en el plano jurídico, la segunda en el económico, y solo esta última genera consecuencias fiscales.

El artículo 78 de la LISR no grava el reembolso, sino la ganancia implícita derivada de él.

Por lo tanto, la carga fiscal surge solo cuando el socio obtiene más de lo que invirtió originalmente.

Esto se deriva de la interpretación armónica de las fracciones I y II del multicitado artículo, ya que la fracción II compara el capital contable según el estado financiero aprobado por la asamblea

de accionistas con el saldo global de la CUCA a la fecha de la reducción, si el capital contable es mayor que la CUCA la diferencia entre ambas representaría distribución de utilidades, a la que se le debe restar la utilidad distribuida en la fracción I, a efecto de no duplicar el cálculo.

Es de notar que la fracción I obliga a un cálculo a nivel individual por socio, según el número y valor de acciones reembolsadas a cada accionista.

En la fracción II se realiza un cálculo global y debe considerarse utilidad distribuida, como se menciona en el párrafo anterior, hasta por la cantidad que resulte de restar al capital contable, el saldo de la CUCA que se tenga a la fecha en que se efectúe la reducción referida cuando este sea menor. Ahora bien, es en este punto donde surgen interpretaciones y/o aspectos controversiales, pues al determinar este exceso, surge la duda si debe o no darse el trato de dividendos a dicho exceso.

No cabe duda que al determinar ese exceso de capital contable sobre CUCA debe restarse de CUFIN, en caso de que así se decida si se tiene saldo en dicha cuenta y, en caso de no hacerlo, determinar y enterar el impuesto que corresponda a dicha utilidad distribuida, aplicando a la misma la tasa prevista en el artículo 9 de la LISR, para estos efectos, el monto de la utilidad distribuida gravable deberá incluir el Impuesto Sobre la Renta que le corresponda a la misma. Para determinar el impuesto que corresponde a dicha utilidad, se multiplicará la misma por el factor de 1.4286 y al resultado se le aplicará la tasa del artículo 9 de la ley.

Ahora bien, después de realizar los cálculos correspondientes anteriormente señalados, determinar exceso de capital contable sobre CUCA, restar utilidad distribuida de la fracción I del artículo 78, en su caso, restar o no de CUFIN y, en caso de no hacerlo, calcular el impuesto corporativo correspondiente, multiplicando dicha utilidad por el factor de 1.4286 y aplicando al resultado la tasa de 30% del artículo 9, y por último, la utilidad que se determine conforme a esta fracción se considerará para reducciones de capital subsecuentes como aportación de capital en los términos del artículo 78, surge la pregunta y cuestionamiento planteado: ¿debe o no darse el tratamiento de dividendos a este monto? Y en caso de ser así, ¿cómo se debe dar dicho tratamiento?

La literalidad de esta fracción no establece un mecanismo para ello, no prevé cómo debe realizarse, y conforme a lo dispuesto en el artículo 5 del Código Fiscal de la Federación las disposiciones fiscales que

establezcan cargas a los particulares y las que señalan excepciones a las mismas, así como las que fijan las infracciones y sanciones, son de aplicación estricta. Se considera que establecen cargas a los particulares las normas que se refieren al sujeto, objeto, base, tasa o tarifa; debido a lo anterior, consideramos que no debería darse tratamiento de dividendos a este punto y, en su caso, solo pagar el impuesto corporativo.

No obstante lo anterior, ante una congruencia tributaria de gravar al exceso de capital reembolsado al socio por encima de su aportación, bien podría determinarse con base en el porcentaje de tenencia accionaria, un monto de utilidad distribuida a cada uno de los socios, y, en consecuencia, dar el trato de dividendos a dicho exceso, aplicando además la correspondiente retención de 10% prevista en el segundo párrafo del artículo 140 de la LISR, cumpliendo con las demás formalidades previstas en dicho artículo.

La CUCA es el elemento esencial de protección fiscal. Su correcta integración y actualización determinan si una devolución será tratada como capital o como dividendo.

Contablemente, estas operaciones deben reflejarse con claridad y soporte documental, ya que el registro inadecuado o la confusión con dividendos pudiera tener consecuencias fiscales severas.

Financieramente, una reducción o reembolso de capital debe responder a razones económicas reales.

Cuando se utiliza solo como herramienta fiscal o de salida de recursos, se debilita el capital propio y la confianza de inversionistas y acreedores. ☞

### Fuentes consultadas

Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad (2025). Norma de Información Financiera B-3, *Estado de resultado integral*. En *Normas de Información Financiera. NIF 2025*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad (2025). Norma de Información Financiera C-11, *Capital contable*. En *Normas de Información Financiera. NIF 2025*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Ley del Impuesto Sobre la Renta, *Diario Oficial de la Federación*, 11 de diciembre de 2013 (última reforma publicada en el *DOF*: 1 de abril de 2024), artículos 10, 77, 78, 140.

Ley General de Sociedades Mercantiles, artículo 9, 134-136.

Martínez, F. (2023). Capital contable y tributación de reembolsos: entre la neutralidad y la simulación. *Revista Mexicana de Derecho Fiscal*.

Servicio de Administración Tributaria, Criterio Normativo 10/ISR/N "Reducción de capital. Determinación de utilidades distribuidas".

# Responsabilidad del Consejo de Administración en el uso de la Inteligencia Artificial



ING. MOISÉS GUTIÉRREZ VELASCO  
Asociado de Crowe Horwath  
Gobierno Corporativo  
moises.gutierrez@crowe.mx

L.A.E. JOSÉ MANUEL GUTIÉRREZ JUVERA  
Socio de Integridad Activa  
jmgztj@gmail.com

## Síntesis

En un contexto donde la Inteligencia Artificial (IA) redefine la gobernanza empresarial es fundamental que el Consejo de Administración no solo comprenda aspectos técnicos, sino que lidere con ética, criterio y visión para convertir la IA en un motor de competitividad y sostenibilidad. Además, debe supervisar continuamente los modelos, promover una cultura ética y gestionar los riesgos asociados (sesgos, opacidad y dependencia excesiva). La integración de IA en sistemas centrales exige mecanismos de control en tiempo real, como *dashboards* y sistemas de apagado, para prevenir errores graves. La gobernanza efectiva requiere un equilibrio entre innovación y prudencia, manteniendo el criterio humano y los valores organizacionales en el centro de la toma de decisiones.

## Introducción

El Consejo de Administración enfrenta un momento histórico donde la Inteligencia Artificial (IA) redefine la gobernanza. Su responsabilidad no es dominar los aspectos técnicos, sino liderar con criterio, ética y visión. En la medida en que el Consejo comprenda estos elementos, la IA dejará de ser un riesgo para convertirse en un motor de competitividad, sustentabilidad y gobernanza.

## La responsabilidad del Consejo de Administración en el manejo ético de la IA

La irrupción de la IA no representa solo una innovación técnica; constituye un cambio estructural en la forma en que las empresas comprenden sus operaciones, formulan decisiones y definen su futuro. Su impacto ya no está limitado a áreas especializadas, porque hoy influye en la rentabilidad, en los riesgos reputacionales, en la dinámica cultural y en la sostenibilidad del modelo de negocio.

## El Consejo de Administración no debe ser un ente distante de la IA

Frente a este panorama, el Consejo de Administración no puede permanecer como un observador distante.

Debe asumir un rol protagonista para asegurar que la IA sea utilizada bajo criterios éticos, transparentes y alineados con los valores fundamentales de la organización.

El punto de partida es reconocer que ningún órgano de gobierno puede supervisar aquello que no entiende. Si bien no se espera que los consejeros se conviertan en especialistas técnicos, sí resulta indispensable que comprendan los alcances, los riesgos y las limitaciones de la IA.

## Deberes fiduciarios y de diligencia frente a la IA

El deber de diligencia deja de ser un concepto formal para convertirse en un ejercicio práctico: adquirir el conocimiento necesario para evaluar iniciativas, identificar riesgos y exigir responsabilidades. La formación continua, la interacción con expertos y la revisión periódica de las tendencias tecnológicas se vuelven elementos esenciales para que el Consejo de Administración pueda cumplir su función de supervisión.

A partir de ese entendimiento fundamental, el Consejo debe definir una postura institucional respecto al uso de la IA dentro de la empresa. Esto involucra establecer principios rectores que orienten su implementación: transparencia en los algoritmos, protección rigurosa

de los datos personales, responsabilidad humana sobre toda decisión automatizada, trato equitativo a clientes y colaboradores, y una negativa absoluta a emplear IA en prácticas manipuladoras o discriminatorias. Estos principios no deben quedar como declaraciones abstractas; deben integrarse en la cultura organizacional y permear las decisiones que toma la Administración.

El Consejo también debe garantizar que la organización cuente con mecanismos eficaces para identificar y gestionar los riesgos inherentes al uso de la IA. Esta responsabilidad abarca la revisión de la calidad de los datos, la integridad de los procesos de entrenamiento, la existencia de controles para evitar desviaciones y la capacidad de detectar usos indebidos.

## La supervisión es clave

Una supervisión ética va más allá de evitar daños: incluye la capacidad de anticiparlos. Por ello, el Consejo de Administración debe exigir evaluaciones periódicas de los modelos, auditorías técnicas y reportes claros que permitan comprender cómo se comportan los algoritmos frente a situaciones críticas. Cuando una decisión algorítmica afecta a una persona, el Consejo tiene la obligación moral y legal de asegurar que dicha decisión sea revisable, explicable y corregible.

## El equilibrio entre innovación y prudencia representa otro eje central

La IA ofrece ventajas competitivas significativas, sin embargo, una adopción acelerada o sin controles puede generar más riesgos que beneficios. El Consejo de Administración debe impulsar una visión estratégica que permita aprovechar la tecnología sin perder de vista principios esenciales como la privacidad, la equidad o el trato justo. La ética no busca limitar el progreso, sino darle cimientos clave y un ADN a la empresa.

## La adopción de IA también genera implicaciones profundas para el talento humano

El Consejo de Administración debe vigilar que la transición hacia la automatización no destruya la dignidad del colaborador, ni genere desigualdades que afecten la cohesión interna. La reconversión laboral, la capacitación y la comunicación transparente se convierten en pilares de una implementación responsable. La eficiencia tecnológica pierde todo sentido si termina erosionando el sentido humano que sostiene a la empresa.

## La supervisión continua es otra obligación indelegable

La IA no es un sistema estático; evoluciona, aprende y modifica su comportamiento con base en nuevas condiciones. Por esta razón, el Consejo de Administración debe recibir reportes ejecutivos claros donde se expliquen incidentes, desviaciones, riesgos emergentes y efectos no previstos. Un Consejo pasivo referente a la IA se convierte en una vulnerabilidad para la organización, especialmente en un entorno donde la tecnología opera a velocidades que desafían los ciclos tradicionales de gobernanza.

Finalmente, un Consejo que comprende la profundidad del reto debe promover una cultura donde la tecnología funcione al servicio de las personas y no al revés.

## No todas las decisiones eficientes son decisiones correctas

El liderazgo responsable consiste justamente en priorizar valores incluso cuando las métricas sugieren atajos. La ética se refleja en la forma en que se maneja la información, se respeta la privacidad y se reconoce que ninguna tecnología puede sustituir la sensibilidad humana.

El rol del Consejo de Administración ante la IA no consiste en gestionar algoritmos, sino en gobernar el uso que la empresa hace de estos. La ética en IA forma parte del deber fiduciario del Consejo y constituye un pilar esencial del liderazgo empresarial en la nueva era digital.

## El papel del Consejo de Administración ante la IA: datos, decisiones y expertise

La IA ha transformado la manera en que las empresas generan valor, integrando datos, patrones, predicciones y recomendaciones que influyen directamente en la estrategia y en la operación. En medio de esta evolución, resulta evidente que el Consejo de Administración necesita comprender no solo la tecnología en sí, sino los matices éticos, humanos y organizacionales que surgen de su uso.

El primer desafío radica en entender que la IA depende de datos, y que la calidad de estos determina la calidad de las decisiones. La gobernanza de la información deja de ser un tema técnico para convertirse en un elemento central del Gobierno Corporativo. El Consejo debe asegurarse de que la empresa cuente con estructuras sólidas para manejar información sensible, validar fuentes, auditar modelos y garantizar la integridad de los datos. Una IA basada en datos deficientes puede llevar a decisiones que afecten a personas sin que nadie lo advierta oportunamente.

A esto se suma la necesidad de comprender cómo se formulan consultas avanzadas a los modelos.

## De leer estados financieros a dirigir algoritmos: el nuevo lenguaje del Consejo de Administración

Así como en su momento los consejeros tuvieron que aprender a interpretar estados financieros complejos, hoy deben saber qué significa construir un buen *prompt*.

Un *prompt* bien diseñado no es una simple pregunta: es una herramienta estratégica que orienta a la IA hacia información útil, relevante y confiable. Esta habilidad se complementa con la comprensión de indicadores; un Consejo de Administración que desconoce las diferencias entre KPIs, OKRs y KRIs carece de las herramientas mínimas para evaluar los efectos reales de la IA sobre el negocio.

## El Consejo de Administración también debe recibir información adecuada por parte de la Dirección General de la empresa

Si la IA permite generar análisis más sofisticados, también exige que la administración sea capaz de traducirlos en reportes claros, comprensibles y accionables. El Consejo de Administración necesita entender los supuestos detrás de los modelos, el nivel de incertidumbre, los riesgos y las desviaciones. No puede depender ciegamente de la tecnología; necesita criterio humano para supervisarla.

El avance de la hiperautomatización tampoco significa eliminar el juicio humano. Por el contrario, cuanto más sofisticada se vuelve la tecnología, más valioso se vuelve el criterio de los consejeros. La IA puede ofrecer análisis extraordinarios, pero no entiende los matices culturales, políticos o emocionales que influyen en el comportamiento de una organización. La verdadera gobernanza surge de la integración entre datos y experiencia, entre análisis algorítmico y sensibilidad humana.

## La velocidad con la que opera la IA representa un reto adicional

Los algoritmos evolucionan en segundos, mientras que las personas, los equipos y las culturas requieren tiempo para adaptarse. El Consejo de Administración debe garantizar que la empresa avance al ritmo adecuado: demasiado rápido puede causar rupturas; demasiado lento puede dejar a la empresa atrás.

Por eso, la adopción ética de la IA no consiste solo en controlar riesgos, sino en proteger a la gente dentro del negocio. La dignidad de las personas, la equidad en el trato y la responsabilidad humana detrás de toda decisión automatizada se convierten en principios irrenunciables.

## Gobernanza del Consejo de Administración cuando la IA se integra al ERP y al benchmarking global

La IA alcanza su mayor impacto cuando se integra directamente con los sistemas centrales de la empresa. En ese punto, la IA deja de ser un instrumento aislado

para convertirse en un componente del flujo operativo, interactuando en tiempo real con inventarios, compras, logística, finanzas y recursos humanos. Cuando esto sucede, la responsabilidad del Consejo de Administración se amplifica, porque las decisiones automatizadas comienzan a influir en procesos críticos que sostienen al negocio.

La conexión entre IA y ERP convierte a la información en un activo dinámico. Ya no se trata de reportes estáticos; son datos que se actualizan constantemente y que alimentan algoritmos capaces de modificar precios, rutas, inventarios o niveles de producción de manera inmediata. Esto exige una supervisión preventiva por parte del Consejo, porque un error en la configuración o un sesgo en los datos puede escalar con una velocidad que rebasa los controles tradicionales.

## Los dashboards en tiempo real se vuelven una herramienta estratégica

Un *dashboard* verdaderamente útil integra datos operativos con información algorítmica, con la finalidad de visualizar cómo la IA influye en la operación. Para el Consejo de Administración, estos paneles representan un mecanismo de gobernanza que permite identificar anomalías, cuestionar desviaciones y asegurar que los algoritmos operen dentro de los parámetros adecuados.

La calidad de un *dashboard* depende de la calidad del dato, pero también de la capacidad de la administración para interpretar la información. El Consejo debe exigir reportes claros que expliquen los supuestos detrás de los modelos, los niveles de confiabilidad y los escenarios alternativos. Cuando la IA está conectada al ERP, la claridad estratégica se vuelve una obligación, no una cortesía.

## La comparación con empresas globales es otro elemento esencial

La IA acelera la competencia, y una empresa que solo se guía por sus métricas internas pierde perspectiva. El *benchmarking* permite evaluar si los modelos realmente generan valor, si la empresa está avanzando al ritmo adecuado y si existen riesgos emergentes que otras organizaciones ya han enfrentado. No se trata de comparar cifras, sino de ampliar la visión estratégica del Consejo de Administración.

En este entorno, el juicio humano sigue siendo indispensable. La IA puede procesar miles de variables, pero no comprende contextos sociales, tensiones internas ni impactos reputacionales. El Consejo debe mantener la brújula ética y estratégica en un entorno donde los datos parecen tener respuestas para todo.

La integración entre IA, ERP y *benchmarking* global representa una oportunidad extraordinaria, pero exige un Consejo informado, vigilante y equilibrado. La gobernanza efectiva surge de la combinación de inteligencia algorítmica con criterio humano.

### Riesgos asociados al uso de la IA y la gobernanza en las decisiones

Aunque la IA ofrece beneficios extraordinarios, también implica riesgos que el Consejo de Administración debe identificar, comprender y gestionar con rigor:

- La posibilidad de que los algoritmos reproduzcan sesgos y generen decisiones discriminatorias.
- La opacidad de sistemas complejos que dificultan explicar decisiones automatizadas.
- El uso indebido o la filtración de datos sensibles, con consecuencias legales y reputacionales.
- La dependencia excesiva en la automatización, debilitando capacidades humanas y generando vulnerabilidad ante fallas.
- La IA utilizada con enfoque tendencioso.
- Los riesgos de ciberseguridad asociados a la manipulación de modelos o ataques dirigidos.
- Los impactos sociales derivados de la sustitución de puestos de trabajo.
- La dificultad de asignar responsabilidad cuando los sistemas actúan de forma autónoma.
- Entre otras dependiendo la industria y los mercados en que operen las empresas.

### El mandato de desactivación de sistemas algorítmicos

El Consejo de Administración deberá instruir a la administración a diseñar e implementar un marco de interruptor de apagado de IA, un mecanismo auditable que permita detener de inmediato un modelo cuando alcance umbrales críticos de riesgo. Este interruptor operará como un disyuntor independiente con autoridad para evaluar, detener y revertir decisiones algorítmicas.



Principios operativos clave:

1. **Desencadenantes preaprobados:** desviaciones inexplicables, fallas éticas o legales, variaciones no justificadas en los resultados.
2. **Activación de doble clave:** la operación ejecuta; Auditoría Interna autoriza. Si no hay consenso, se escala directamente al Presidente del Comité de Auditoría.
3. **Pausa temporal:** de 2 a 24 horas, con notificación inmediata al Consejo y revisión integral posterior.
4. **Documentación obligatoria:** trazabilidad del dato, justificación de la decisión y medidas correctivas.

### El Comité de Auditoría debe equilibrarse entre el pasado y "en tiempo real"

Este marco representa un cambio estructural para Auditoría Interna. Durante décadas, su enfoque fue retrospectivo; ahora debe ser capaz de actuar en tiempo real. La función debe transformarse en un ente técnicamente fluido, operacionalmente confiable y con autoridad para intervenir cuando la gobernanza tradicional no alcanza la velocidad necesaria.

### Conclusión

**La prueba de carácter para el Consejo de Administración, ¡veamos de qué estamos hechos!**

La IA no es solo un reto tecnológico; es una prueba de carácter para el Consejo de Administración. La forma en que una empresa decide usarla revela, con una claridad brutal, qué valora realmente: si privilegia únicamente la eficiencia y la rentabilidad de corto plazo, o si está dispuesta a poner por delante la dignidad de las personas, la protección de los datos, la transparencia y la responsabilidad sobre cada decisión que impacta vidas. En un entorno donde los algoritmos pueden decidir en segundos lo que antes tomaba meses, el verdadero diferencial ya no será quién tenga más modelos, sino quién tenga mejores principios.

Por eso, el Consejo de Administración que asume su deber fiduciario en la era de la IA entiende que no está defendiendo solo un balance general, sino sobre el futuro de muchas familias, la reputación de la empresa y su capacidad real de trascender. La IA puede ser un riesgo sistémico o un motor de sostenibilidad; la diferencia no la hace el código, la hace la gobernanza. En última instancia, la pregunta no es cuánta IA tiene la organización, sino cuánta inteligencia ética tiene su Consejo de Administración. [🔗](#)



La IA ofrece ventajas competitivas significativas, sin embargo, una adopción acelerada o sin controles puede generar más riesgos que beneficios



El rol del Consejo de Administración ante la IA consiste en gobernar el uso que la empresa hace de los algoritmos

# Herramientas que definirán el éxito empresarial

## Tendencias de liderazgo 2026



C.P. Y MASTER, PUBLIC IMAGE RICARDO GONZÁLEZ ESCOBAR  
 Director General de Asesoría y Consultoría Empresarial TAG, S.C.  
 rgonzales@ricardogonzalezescobar.com

### Síntesis

En un entorno empresarial marcado por la aceleración tecnológica, la volatilidad económica y las expectativas sociales crecientes, el liderazgo efectivo deja de ser un atributo individual para convertirse en una capacidad sistémica que organiza recursos humanos, tecnológicos y culturales a resultados sostenibles. Para 2026, las organizaciones que prosperen serán aquellas que integren herramientas de liderazgo diseñadas para operar en contextos híbridos, basadas en datos y orientadas al desarrollo humano. Exponemos las tendencias más relevantes y su impacto práctico en la competitividad empresarial.

### La convergencia de la Inteligencia Artificial y el liderazgo

#### Decisiones asistidas, no reemplazadas

La adopción de Inteligencia Artificial (IA) en procesos operativos y de gestión continúa creciendo y exige a los líderes una nueva alfabetización:

- Saber cuándo delegar en modelos.
- Cómo interpretar sus recomendaciones.
- Cómo preservar el juicio humano en decisiones críticas.

Los informes recientes muestran que la mayor barrera para aprovechar la IA no es la tecnología en sí, sino la capacidad de liderazgo para integrarla responsablemente en la operación y la cultura organizacional. Los líderes deben dominar herramientas que permitan evaluar sesgos, trazabilidad y gobernanza algorítmica, además de impulsar una estrategia de "IA como asistente" que potencie —no reemplace— la capacidad humana enfocada en la toma de decisiones.

### Liderazgo basado en datos de talento y aprendizaje continuo

Los modelos de talento se vuelven más dinámicos: la rotación de habilidades, los microperfiles y el aprendizaje en el flujo de trabajo exigen a los líderes contar con paneles de datos que permitan anticipar brechas, rediseñar roles, gestionar las generaciones imperantes y medir el retorno de inversión en desarrollo.

Investigaciones sobre capital humano subrayan la necesidad de transformar la gestión del talento en una práctica predictiva y personalizada, apoyada por analítica avanzada que oriente decisiones de reubicación, formación y promoción. Implementar estas herramientas obliga a los líderes a colaborar con áreas de *People Analytics* y a proteger la privacidad y la equidad en el uso de datos.

### Liderazgo humano centrado: equilibrio entre rendimiento y bienestar

Frente a las presiones por productividad y automatización, surge con fuerza un enfoque que coloca al ser humano en el centro de la estrategia: el *liderazgo human-centric*. Este paradigma demanda herramientas capaces de medir tanto los resultados del negocio como los indicadores de experiencia del empleado —*engagement*, carga mental, adaptabilidad—.

Las tendencias globales muestran que las organizaciones que equilibran desempeño y bienestar no solo obtienen mejores

resultados financieros, sino que también logran retener talento clave en periodos de incertidumbre.

Por ello, los marcos de liderazgo proyectados para 2026 integran métricas de salud organizacional dentro de los sistemas de reporte ejecutivo, convirtiéndolas en un elemento esencial para la toma de decisiones estratégicas.

### Capacidad de liderar estructuras híbridas y distribuidas

La transformación hacia modelos laborales híbridos y remotos permanece como una condición estructural. Liderar equipos dispersos y multigeneracionales requiere herramientas concretas: procesos de comunicación asincrónica claramente diseñados, protocolos de toma de decisiones distribuidas y plataformas que faciliten la comunicación, la coordinación y la pertenencia cultural. Las mejores prácticas recomiendan combinar ritmos regulares —rituales sincronizados para cohesión— con infraestructuras que permitan autonomía y medición objetiva del trabajo. Los líderes deben aprender a medir salidas por impacto, no por presencia, y a diseñar experiencias de pertenencia que trasciendan la geografía.

### Resiliencia estratégica y toma de decisiones en entornos complejos

La volatilidad macroeconómica y los riesgos sistémicos demandan líderes con capacidad de anticipación y tolerancia al error inteligente. Las herramientas para 2026 incluyen escenarios digitales, simuladores estratégicos y procesos de “decisión rápida y aprendizaje” (*rapid-cycle learning*) que permiten testar hipótesis operativas sin comprometer la ejecución. Además, la gobernanza de riesgos se integra con la planificación estratégica mediante tableros que combinan señales tempranas del mercado con métricas internas de ejecución.

Estas capacidades reducen el tiempo entre diagnóstico y acción, elemento crítico para mantener ventaja competitiva.

### Diversidad cognitiva y liderazgo inclusivo como motor de la innovación


La presión por innovación sostenible coloca a la diversidad cognitiva en el centro del liderazgo moderno. Las herramientas incluyen procesos de diseño de equipos (*team design*) que ubican competencias complementarias, metodologías para gestionar fricciones productivas y marcos para evaluar la inclusión más allá de lo demográfico, abarcando estilos de pensamiento y experiencias, como es el caso de los equipos integrados por colaboradores multigeneracionales.

Los líderes que institucionalizan prácticas inclusivas —reclutamiento, mentoría, evaluación— obtienen mayor creatividad y resiliencia frente a los cambios rápidos del mercado.

### Implicaciones prácticas para las empresas: inversión en capacidades, no solo en formación

Adoptar estas tendencias requiere una reorientación estratégica del presupuesto: pasar de capacitaciones aisladas a inversiones en infraestructuras de aprendizaje continuo, plataformas de gestión del talento con analítica integrada y esquemas de gobernanza para el uso responsable de la IA. Aún más relevante es la necesidad de ajustar los modelos de evaluación de liderazgo, incorporando métricas relacionadas con el bienestar, la adaptabilidad y la gestión ética de la tecnología. La forma en que las organizaciones prioricen estas inversiones marcará la diferencia entre aquellas que solo sobreviven y las que logran liderar sus mercados.

### El liderazgo como arquitectura integradora

En 2026, el liderazgo eficaz será el que articule tecnología, datos y una comprensión profunda del factor humano. Las herramientas más valiosas serán las que permitan a los líderes tomar decisiones informadas, proteger la equidad y la resiliencia organizacional, y construir culturas capaces de aprender a alta velocidad. Para las empresas, la lección es clara: la inversión en herramientas de liderazgo no es un gasto de soporte, sino un motor estratégico que condiciona la competitividad y la sostenibilidad del negocio. 

#### Fuentes consultadas

Gartner (s.f.). “Top HR Trends and CHRO Priorities for 2026.” Gartner, publicación de prioridades para CHROs y líderes de RR. HH., 2025-2026. <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>

Deloitte (2025). “2025 Global Human Capital Trends: Navigating complex tensions and choices in the worker–organization relationship.” Deloitte Insights, 24 March 2024 / 2025 report.

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>

McKinsey & Company (28 January 2025) “Superagency in the workplace—Empowering people to unlock AI’s full potential at work.” McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ai-full-potential-at-work>.

Harvard Business Publishing / Harvard Business Review (2025). “2025 Global Leadership Development Study: Research findings.” Harvard Business Org. <https://www.harvardbusiness.org/insight/2025-global-leadership-development-study-research-findings/>.

Gartner (20 October 2025). “Gartner Identifies the Top Strategic Technology Trends for 2026.” Gartner newsroom. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-20-gartner-identifies-the-top-strategic-technology-trends-for-2026>.

Workplace Intelligence. (October 2025). “The Top 10 Workplace Trends for 2026.” Forecast report. <https://workplaceintelligence.com/wp-content/uploads/2025/10/2026-Forecast.pdf>.

“ Invertir en herramientas de liderazgo no es un gasto de soporte, sino un motor estratégico que condiciona la competitividad y la sostenibilidad del negocio

“ En 2026, el liderazgo eficaz será el que articule tecnología, datos y una comprensión profunda del factor humano

**Firma de Convenio de Paridad de Género con la SEP**

27 de octubre. La Presidenta del IMCP, la C.P. y PCCAG Ludivina Leija, participó en la firma del Convenio de Paridad de Género con la Secretaría de Educación Pública (SEP), para fortalecer la igualdad real y efectiva en el ejercicio profesional. Agradecemos la participación de la Dirección General del CENEVAL, a la SEP y a la Dirección General de Profesiones.



**Reunión con el CENEVAL**

28 de octubre. Nuestra Presidenta, la C.P. y PCCAG Ludivina Leija, sostuvo una reunión con la Dra. Carmen Enedina Rodríguez Armenta, Directora General del CENEVAL, para fortalecer los trabajos conjuntos entre ambas instituciones.

**47 Aniversario del Colegio de Contadores Públicos de Cancún**

31 de octubre. Nuestra Presidenta participó en el 47 aniversario del Colegio de Contadores Públicos de Cancún. Agradecemos al C.P.C. Carlos Armando Barreiro Montañez, Presidente de esta Federada, por la invitación a este magno evento. ¡Muchas felicidades!



**Encuentro con el CONIQQ y CENEVAL**

4 de noviembre. La Presidenta del IMCP, C.P. y PCCAG Ludivina Leija, se reunió con la Mtra. María Elena Barrera Bustillos, Presidenta del Colegio Nacional de Ingenieros Químicos y Químicos (CONIQQ), y la Dra. Carmen Enedina Rodríguez Armenta, Directora General del CENEVAL, con la finalidad de fortalecer los lazos interprofesionales y el compromiso con la innovación y el desarrollo del país. También participaron la Mtra. Ana Paula Robles Sahagún y el equipo de certificación del IMCP.

**Toma de protesta del Comité Ejecutivo Regional 2025-2026 del INCP**

7 de noviembre. Nuestra Presidenta, la C.P. y PCCAG Ludivina Leija, participó en la toma de protesta del Comité Ejecutivo Regional 2025-2026 del Instituto del Noroeste de Contadores Públicos (INCP). Con esta ceremonia, el C.P.C. Leonardo Méndez Cervantes inició su gestión al frente del INCP. De parte de todo el IMCP.



**Toma de protesta de Jóvenes IMCP Chiapanecos**

9 de noviembre. Se llevó a cabo la toma de protesta de la nueva generación del programa Jóvenes IMCP del Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, en donde 80 jóvenes se unieron a los más de 150 que ya participan en ese programa de esta Federada. Agradecemos el espacio virtual que le brindaron a nuestra Presidenta, la C.P. y PCCAG Ludivina Leija. ¡Felicidades, Jóvenes IMCP Chiapanecos!

**Se reúnen el IMCP y el Colegio de Contadores de Costa Rica**

11 de noviembre. En el marco del IFAC Council and Global Connect 2025: Better Together CDMX, la C.P. y PCCAG Ludivina Leija, Presidenta del IMCP, sostuvo una reunión de acercamiento con la Lic. Dunia Zamora Solano, Presidenta del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, para intercambiar ideas y fortalecer la colaboración entre ambos organismos. Agradecemos profundamente su visita.



**Visita de integrantes de la AIC**

11 de noviembre. En un ambiente de colaboración, la Presidenta del IMCP, C.P. y PCCAG Ludivina Leija, se reunió con representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y de distintos Colegios de Contadores Públicos de América Latina, un encuentro que reafirma el compromiso del IMCP con el fortalecimiento del gremio contable en la región y con la construcción de una comunidad profesional unida y preparada para los retos del futuro.

**IFAC Council and Global Connect 2025: Better Together CDMX**

11 al 13 de noviembre. El IMCP y la Ciudad de México fueron elegidos por la Internacional Federation of Accountants (IFAC) para actuar como organismo y ciudad sede, respectivamente, del IFAC Council and Global Connect 2025: Better Together CDMX. Agradecemos a los directivos de la IFAC: Jean Bouquot, Presidente; Taryn Rulton, Vicepresidenta; Manuel Arias, Vicedirector; y Lee White, CEO de esta organización. Sin duda, esta fue una excelente oportunidad para reforzar los lazos de cooperación con instituciones de Contadores de todo el mundo.



**Entrega de Constancias de Idoneidad**

12 de noviembre. Nuestra Presidenta, la C.P. y PCCAG Ludivina Leija, se reunió con el Lic. José Omar Sánchez Molina, de la Dirección General de Profesiones, para recibir las constancias de idoneidad de los 61 Colegios Federados al IMCP. En este encuentro, participaron también el C.P.C. Alfredo Cristalinas, Vicepresidente de Apoyo a Federadas; el C.P.C. Bernardo Soto, Vicepresidente de Legislación y el Lic. Álvaro Castillo, Director de Colegios de Profesionistas.

**Junta del CEN extraordinaria**

13 de noviembre. Se realizó una reunión extraordinaria del CEN, encabezada por la Presidenta del IMCP, la C.P. y PCCAG Ludivina Leija. Esta junta fue realizada de forma híbrida en el marco de las actividades del IFAC Council and Global Connect 2025: Better Together CDMX.



**XXXVI Semana de la Contaduría del Colegio de Contadores Públicos de Querétaro**

18 de noviembre. Se llevó a cabo la inauguración de la XXXVI Semana de la Contaduría: "Integridad, fiscalidad y desarrollo profesional", organizada por el Colegio de Contadores Públicos de Querétaro. Agradecemos al C.P.C. Rafael Martín Rivera Ramírez, Presidente del Colegio, por la invitación a participar en este importante evento.

**Consejo de la Comunicación**

19 de noviembre. Nuestra Presidenta, la C.P. y PCCAG Ludivina Leija, participó en la Junta de Consejo, organizada por el Consejo de la Comunicación, un espacio de diálogo sobre iniciativas estratégicas para fortalecer la participación ciudadana y el desarrollo del país.



**Convención IMEF 2025**

19 y 20 de noviembre. Agradecemos a la Presidenta del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), la Mtra. Gabriela Gutiérrez Mora, por la invitación a la Convención IMEF 2025, que este año sumó el Summit ICFOA 2025, una cumbre global organizada por la International CFO Alliance (ICFOA), para promover la profesión del CFO en todo el mundo.

**Congreso Internacional AMEREIAF 2025**

21 de noviembre. Nuestra Presidenta, la C.P. y PCCAG Ludivina Leija, asistió al Congreso Internacional AMEREIAF 2025, celebrado bajo el lema "25 años de Comunidad, impulsando la Estandarización, la Eficiencia y la Internacionalización de la Educación Superior". Este encuentro reunió a líderes comprometidos con la calidad académica y el futuro de la educación superior.



**Ceremonia CENEVAL**

24 de noviembre. La Presidenta del IMCP, C.P. y PCCAG Ludivina Leija, participó en la entrega de distinciones a los alumnos destacados durante el "Premio Ceneval al Desempeño de Excelencia EGEL, enero-junio 2025", evento que reunió a más de 3 mil jóvenes de todo el país en la Universidad de Guadalajara.

# Índice de octubre

Lic. ERNESTO O´FARRILL SANTOSCOY  
 Presidente de Bursamétrica  
 Colaboración especial de la Lic. Sofía Santoscoy Pineda

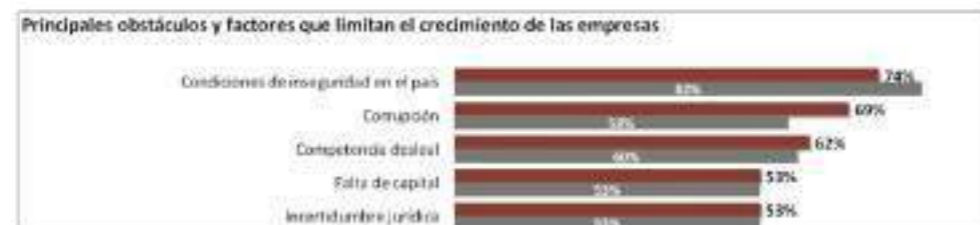
En octubre, el IMCE registró una ligera contracción mensual de -0.03%, al situarse en 71.01 puntos, 0.02 puntos menos que en el mes previo. Esta variación obedeció a una **disminución mensual de -0.42% en la situación actual**, que pasó de 68.10 puntos a 67.82 puntos en contraste, la situación futura –que mide la confianza para los próximos seis meses– **mostró un repunte de 0.41%** en el mes, al subir de 74.69 puntos a 74.99 puntos.

Comparativo mensual				Comparativo anual			
	Situación actual	Situación dentro de 6 meses	IMCE TOTAL		Situación actual	Situación dentro de 6 meses	IMCE TOTAL
sep-25	68.10	74.69	71.89	sep-24	66.42	73.59	70.85
oct-25	67.82	74.99	71.01	oct-25	67.82	74.99	71.01
Var.	-0.42%	0.41%	-0.09%	Var.	2.08%	-1.18%	0.55%
Var. Pts.	-0.28	0.31	-0.02	Var. Pts.	1.38	-0.89	0.17

En comparación con octubre de 2024, el IMCE avanzó 0.53%, impulsado por una recuperación de 2.08% en la situación actual, mientras que la situación futura retrocedió -1.18%.



En octubre de 2025, las condiciones de inseguridad en el país volvieron a ser identificadas como el principal obstáculo al que se enfrenta la economía mexicana. En segundo lugar, se ubicó la corrupción, seguida de la competencia desleal, la falta de capital y la incertidumbre jurídica.



Diseño, metodología y cálculo elaborados por la Comisión de Análisis Económico del IMCP, con datos de la membresía de los Colegios de Contadores Públicos Federados al Instituto, y aportantes externos de información.

# Repatriación de capitales

C.P.C. DANIEL SANTIAGO LÓPEZ  
 Socio de Impuestos, Salles Sainz Grant Thornton, S.C.  
 Daniel.Santiago@mx.gt.com

El viernes 7 de noviembre se publicó la Ley de Ingresos de la Federación (LIF) para 2026, en la cual se incorpora una facilidad para retornar capitales a México. Con el fin de impulsar la estrategia nacional "Plan México" y fomentar la inversión productiva en áreas estratégicas, así como la generación de empleos, se busca incentivar que los recursos mantenidos en el extranjero regresen al país y se apliquen en beneficio de la economía nacional.

En este contexto, se adicionó el artículo 24 transitorio a la LIF, que permite a personas físicas y morales retornar o ingresar recursos de procedencia lícita que hayan mantenido en el extranjero hasta el 8 de septiembre de 2025. El beneficio consiste en pagar el Impuesto sobre la Renta (ISR) aplicando una tasa preferencial de 15%, sin deducciones, sobre el monto total de los recursos que se repatrien.

Para acceder a este beneficio, es indispensable cumplir con una serie de requisitos, entre ellos, destinar los recursos retornados a inversiones que aumenten la actividad productiva en el país. Asimismo, dichas inversiones deberán permanecer en México por un plazo mínimo de tres años contado a partir de la fecha en que se realicen.

Este beneficio únicamente estará vigente durante el ejercicio fiscal 2026. Los recursos retornados durante el primer semestre de 2026 deberán invertirse a más tardar el 31 de diciembre del mismo año; mientras que aquellos ingresados en el segundo semestre deberán invertirse a más tardar en el primer semestre de 2027. El ISR correspondiente (15%) deberá pagarse dentro de los 15 días naturales posteriores a la fecha en que los recursos sean retornados o ingresados al país. Para efectos de esta facilidad, se considerará que los recursos han ingresado al territorio nacional cuando sean depositados o transferidos a una institución de crédito o casa de bolsa en México.

A continuación, se detallan los supuestos en los que las personas físicas o morales podrán destinar los recursos retornados al país:

- Adquisición de bienes nuevos de activos fijos que promuevan sus actividades y proyectos de inversión de la estrategia nacional del Plan México, o en inversiones realizadas en polos de desarrollo, desde luego dichas inversiones no se podrán enajenar en un periodo de tres años.
- Adquisición de terrenos y construcciones ubicados en México utilizados en las actividades del contribuyente, y desde luego que no se vendan en tres años.
- En investigación, capacitación, innovación y desarrollo en tecnología.
- Pago de pasivos a favor de la Federación, y pago de sueldos y salarios.
- Inversiones en bonos de deuda gubernamental, producción alimentaria, carreteras, agua, trenes, puertos y aeropuertos, escuelas y hospitales, nuevas viviendas, producción farmacéutica y de equipo médico.

En el caso de personas morales que, durante el referido periodo de tres años, distribuyan dividendos o efectúen reembolsos de capital a personas físicas utilizando los ingresos repatriados, se aplicará una tasa definitiva de 20% de ISR por concepto de dividendos, en lugar de la tasa de 10%.

Es fundamental analizar en detalle los requisitos y las reglas de carácter general que emita el Servicio de Administración Tributaria (SAT) para la correcta aplicación de este mecanismo de repatriación de capitales. Por ello, se recomienda estudiar a profundidad el artículo 24 transitorio de la LIF para 2026, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) el 7 de noviembre de 2025, así como las disposiciones complementarias que se publiquen para su operatividad.

# Impactos en la información financiera por los aranceles

C.P.C. SERGIO RODOLFO GARCÍA GUERRERO  
Socio de EY  
sergio.garcia@mx.ey.com

En la preparación de la información financiera, las entidades deben considerar los efectos de la política comercial actual y, en específico, los aranceles impuestos a México por EE. UU. y otros países. Los aranceles son una forma de impuestos establecidos por los gobiernos, por medio de un porcentaje fijo del valor de los bienes importados, estos incrementan el costo de las importaciones de productos extranjeros, haciéndolos menos competitivos en comparación con los productos nacionales.

Considerando que los aranceles generalmente se basan en un porcentaje del valor de un producto, estos no se reconocen en el rubro de impuesto sobre la renta y son capitalizables (por ejemplo, inventario; propiedades, planta y equipo).

Las entidades deben analizar las implicaciones de la política comercial y los aranceles en las proyecciones de flujo de efectivo utilizadas en la información financiera prospectiva y otros supuestos utilizados en la preparación de los estados financieros. En la preparación de las proyecciones, es importante considerar que estas deben aplicarse de manera consistente (por ejemplo, medición del valor razonable, pruebas de deterioro de activos, pruebas de recuperabilidad de activos por impuestos diferidos) y deben reflejar los efectos del entorno económico actual, incluidos los aranceles.

A continuación, se describen los impactos que los aranceles pueden tener en la información financiera.

## Deterioro de activos

Dado que los aranceles aumentan el costo de los activos importados, si una entidad no puede trasladar este incremento de su costo a los clientes, el importe en libros de los activos, por ejemplo, propiedades, planta y equipo puede no ser recuperable y deberá evaluarse para determinar si hay deterioro de acuerdo con la Norma de Información Financiera (NIF) C-15, *Deterioro en el valor de los activos de larga duración*. Ante un mayor grado de incertidumbre, las entidades deberán proporcionar una revelación detallada de los supuestos considerados, la evidencia (preferiblemente externa) en la que se basan y si un cambio razonablemente posible en los supuestos clave podría resultar en el reconocimiento de pérdidas por

deterioro (análisis de sensibilidad). Las entidades también deben considerar si las condiciones económicas actuales afectan la recuperabilidad de otros activos (por ejemplo, inventario (NIF C-4, *Inventarios*), inversiones en método de participación (NIF C-7, *Inversiones en asociadas, negocios conjuntos y otras inversiones permanentes*), activos por impuestos diferidos (NIF D-4, *Impuestos a la utilidad*).

## Inventarios

La NIF C-4, *Inventarios* requiere que las entidades reconozcan en su información financiera, los inventarios a su costo o a su valor neto de realización (VNR), el que sea menor. Si los aranceles aumentan los costos de compra de inventarios y una entidad no puede trasladar esos costos más altos a sus clientes, podría ser necesario un ajuste de los inventarios al VNR. Si el VNR aumenta en un periodo posterior, la entidad revertiría estos ajustes. Sin embargo, el monto de las ganancias registradas por una entidad no debe exceder el costo original.

## Ingresos

Las entidades deben entender el propósito de cada arancel y qué desencadena una obligación de pagar un arancel para determinar si están incurriendo en el gasto por aranceles en sí (es decir, la entidad es responsable) o si están pagando el arancel en nombre del cliente.

Las entidades deben considerar si los cambios en la fijación de precios de los contratos existentes con los clientes debido a los aranceles deben contabilizarse como una consideración variable o como una modificación del contrato. Si un contrato existente contiene términos legalmente exigibles que permiten a una entidad trasladar automáticamente los costos incrementados de los aranceles a sus clientes, cualquier cambio en el precio de la transacción se contabilizaría como un cambio en la estimación de la consideración variable y, generalmente, se asignaría a las obligaciones de desempeño de la misma manera que su asignación inicial al comienzo del contrato. Si un cambio de precio resultante de los aranceles necesita ser negociado y acordado por separado con el cliente, se aplican los requisitos de modificación del contrato en la NIF D-1, *Ingresos por contratos con clientes* una vez que la modificación sea exigible. Según los hechos y circunstancias, la modificación del contrato

se contabilizaría como un contrato separado, como la terminación del contrato existente y la creación de un nuevo contrato, o como parte del contrato existente.

Los aranceles podrían afectar la medida del progreso para las obligaciones de desempeño a lo largo del tiempo bajo las cuales se aplica un método de entrada de costos (es decir, costos incurridos en relación con los costos totales esperados) para medir el progreso de una entidad hacia la satisfacción de la obligación de desempeño para reconocer ingresos.

## Instrumentos financieros

Las entidades deberán considerar la NIF C-16, *Deterioro de instrumentos financieros por cobrar* al medir las pérdidas crediticias esperadas (ECL) en instrumentos financieros, ya que los aranceles pueden afectar negativamente la capacidad de los deudores para reembolsar sus deudas y podrían desencadenar pérdidas por deterioro. Los deudores que se vean afectados negativamente por los aranceles también deben considerar el impacto en sus convenios de deuda.

También es importante considerar que los aranceles y la incertidumbre relacionada pueden afectar el valor razonable de los instrumentos financieros.

## Planes de pago basados en acciones

La significativa incertidumbre en el entorno actual puede llevar a las entidades a modificar los términos y/o condiciones de los planes de pago basados en acciones para mantener a los empleados y a otros que brindan servicios similares incentivados. Una entidad debe aplicar la contabilidad de modificación si las enmiendas cambian el valor razonable, las condiciones de adquisición o la clasificación del plan. Cuando un plan es modificado, la entidad está obligada a reconocer mínimamente el costo del plan original como si no hubiera sido modificado, a menos que el plan no se adquiriera debido a la falta de cumplimiento de una condición de adquisición (que no sea una condición de mercado) que se especificó en la fecha de concesión. Además, cuando el efecto de la modificación aumenta el valor razonable del premio, el valor razonable incremental se reconoce.

El valor razonable incremental se distribuye durante el periodo desde la fecha de modificación hasta la fecha de adquisición del plan modificado, que podría no ser el mismo que el del plan original. El valor razonable incremental es la diferencia entre el valor razonable del plan original y el del plan modificado, ambos medidos en la fecha de modificación. Si las entidades o empleados cancelan cualquier plan de pago basado en acciones liquidadas en acciones durante el periodo de adquisición, la cancelación debe contabilizarse como una aceleración de la adquisición y las entidades deben, por lo tanto, reconocer inmediatamente el monto que de otro modo

se habría reconocido por los servicios recibidos durante el resto del periodo de adquisición.

Sin embargo, si se concede un nuevo instrumento de capital y se identifica como un reemplazo del plan cancelado, la entidad contabiliza la concesión de los instrumentos de capital de reemplazo de la misma manera que una modificación de la concesión original de instrumentos de capital.

## Provisiones y pasivos contingentes

Los pagos de aranceles pueden conllevar a que un contrato sea deficitario y, por lo tanto, las entidades deberán considerar si el contrato es oneroso. Un contrato se considera oneroso cuando los costos inevitables de cumplir con las obligaciones bajo el contrato superan los beneficios económicos que se espera recibir bajo él. Si una entidad tiene un contrato que es oneroso, la NIF C-9 requiere que la entidad reconozca y mida la obligación presente bajo el contrato como una provisión. La NIF C-9 especifica qué costos debe incluir una entidad al evaluar si un contrato es oneroso o deficitario.

## Eventos posteriores

Un evento posterior que proporciona evidencia sobre condiciones que no existían en la fecha del balance (es decir, aquellas que surgieron después de esa fecha) no se reconoce en los estados financieros. Un arancel que se impone o modifica después de la fecha de la preparación de los estados financieros es un evento posterior que no requiere ajuste. Sin embargo, tal evento posterior puede requerir ser revelado en las Notas a los estados financieros. Tal revelación debe incluir tanto la naturaleza del evento como una estimación de su efecto financiero, o una declaración de que no se puede hacer tal estimación.

## Revelaciones en los estados financieros

La NIF A-1, *Marco Conceptual de las Normas de Información Financiera* requiere la revelación de información sobre las suposiciones relacionadas con el futuro y otras fuentes principales de incertidumbre en la estimación al final del periodo de informe, que tienen un riesgo significativo de resultar en un ajuste material a los valores en libros de los activos y pasivos dentro del próximo año financiero. También se requiere que una entidad revele los juicios, aparte de aquellos que involucran estimaciones, que la dirección ha realizado en el proceso de aplicación de sus políticas contables y que tienen el efecto más significativo en los montos reconocidos en los estados financieros. Además, la dirección debe realizar una evaluación de la capacidad de la entidad para continuar como un negocio en marcha, incluyendo si la suposición de negocio en marcha es apropiada, y proporcionar revelaciones relevantes tanto para los periodos de informe anuales como interinos. Las entidades deberán considerar el actual entorno económico, incluidos los aranceles, en sus evaluaciones. ||

# Descubre el libro de las NIS

Las Normas de Información de Sostenibilidad del CINIF: el nuevo estándar para reportar el impacto ambiental, social y de gobernanza.



Escanea el código QR

1

¿Qué son las NIS?

Establecen cómo deben revelar las empresas su desempeño en sostenibilidad, alineadas a estándares internacionales.

2

¿Por qué son importantes?

- Mayor transparencia y confianza.
- Empresas más responsables y competitivas.

3

¿A quiénes benefician?

Empresarios: mejoran resiliencia y valor.  
Contadores: integran sostenibilidad en informes.

4

¿Qué incluye el libro?

Explicación clara de las NIS.  
Integración con NIIF-S, SASB y GRI.  
Indicadores Básicos de Sostenibilidad (IBSO).

5

Adquiere el libro de las NIS y transforma la forma en que reportas tu impacto.

Disponible en y



IMCP

El aliado estratégico de México

# Novedad editorial

Conecta tu formación contable con el mundo



Conoce los estándares globales para la educación y desarrollo profesional de los Contadores

De venta en

Tienda en línea

[libreria@imcp.com.mx](mailto:libreria@imcp.com.mx)  
[informes@imcp.org.mx](mailto:informes@imcp.org.mx)

Tel. 55 1105 1920

[tienda.imcp.org.mx](http://tienda.imcp.org.mx)



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos



Sistema vía Internet  
PARA LA CAPACITACIÓN CONTEXTUAL

# Próximamente



**Curso de**

# Estímulos fiscales

**Conviértete en el experto que las empresas buscan**

“ Aplica las estrategias para que estos incentivos se traduzcan en ahorros reales para tus clientes ”



55 5267 6447



lagonzalez@imcp.org.mx



imcp.edu.mx