

# Contaduría pública

## Escenarios 2025

**PERSPECTIVA ECONÓMICA  
PARA MÉXICO: CONTINUARÁ  
LA MODERADA RECUPERACIÓN**

---

**TENDENCIAS DE GOBERNANZA  
EN SOSTENIBILIDAD**

---

**SESGOS EN LA IA**

**ENTREVISTA**

---

**EDUARDO  
OSUNA OSUNA**

**VICEPRESIDENTE  
Y DIRECTOR GENERAL  
DE GRUPO FINANCIERO  
BBVA MÉXICO**



ISSN: 2594-1976

ISSN: 1870-4883



IMCP

MEX.\$120



7 503044 544606

AÑO 53-629-ENERO 2025



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

El aliado estratégico de México

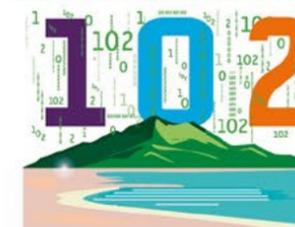
**CONTACTO INSCRIPCIONES**

[rengrandesv@imcp.org.mx](mailto:rengrandesv@imcp.org.mx)

**PATROCINIOS**

[mcarreonc@imcp.org.mx](mailto:mcarreonc@imcp.org.mx)

Asamblea Convención Nacional



Riviera Nayarit

15, 16 y 17 de octubre

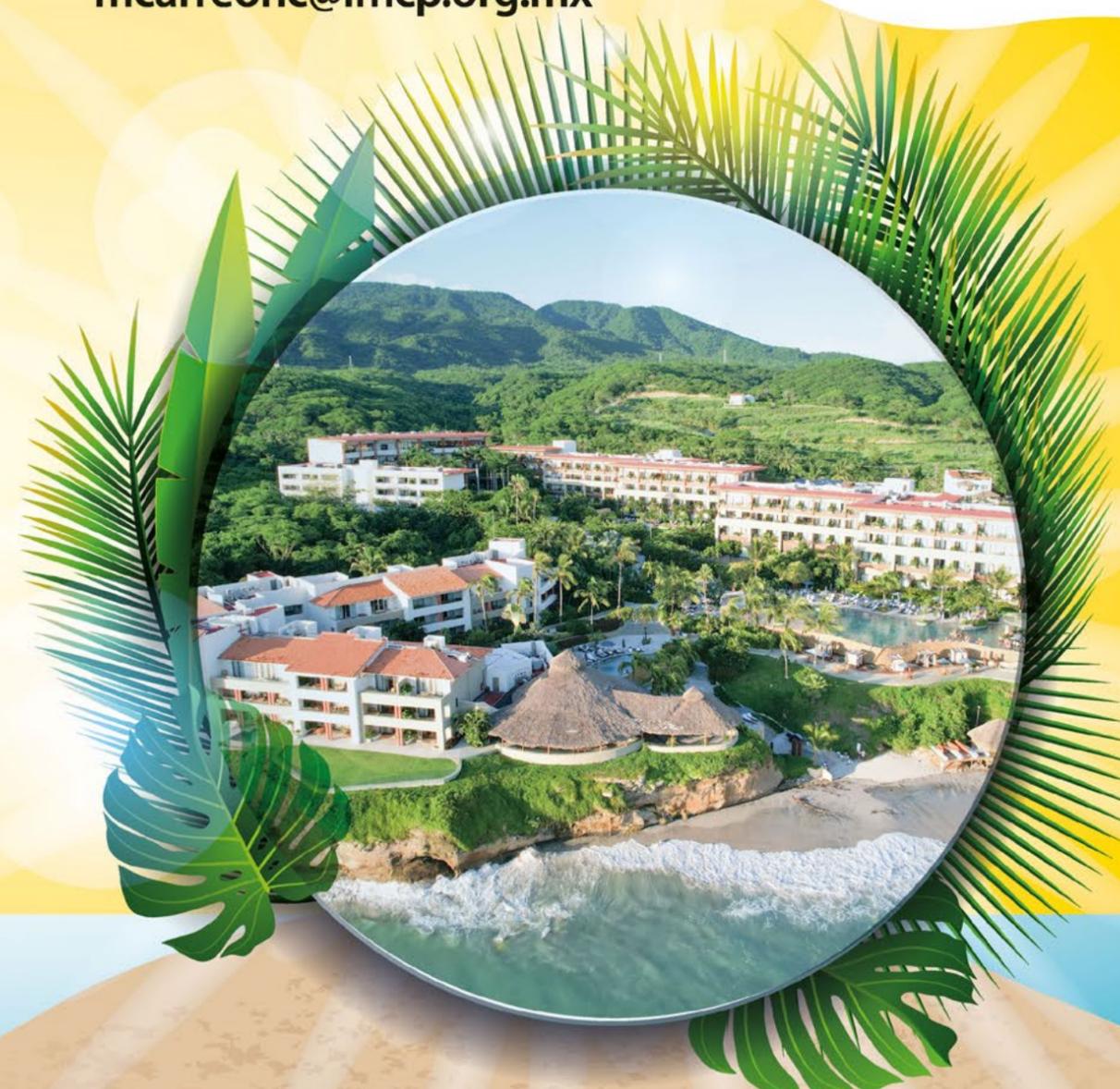
**CUOTA  
TEMPRANA  
\$17,500 + IVA**



Regístrate aquí

**Vigencia al 20 de abril de 2025**

6 meses sin intereses, pagando  
con tarjetas participantes



/IMCPMX

@imcp\_oficial

@imcpnet

@imcp\_oficial

@IMCP

/imcpmx



## Mensaje de la Presidencia

Queridos lectores, iniciamos este 2025 con la firme intención de afrontar los retos que México y la profesión contable organizada del país tendrán por delante durante este año, en un entorno en constante cambio, en el cual deseamos continuar con tareas y actividades que coadyuven a elevar el desarrollo económico y social del país.

Cada comienzo de año es una oportunidad para dar gracias a la vida por tener a familiares y colegas con quienes podemos desarrollar acciones que beneficien al gremio contable y a la sociedad.

Esta edición de la revista *Contaduría Pública* aborda los Escenarios para este 2025, en donde nuestros articulistas realizan un análisis de lo que nos puede deparar el presente año.

Así pues, el panorama económico de México se presenta como un desafío significativo, con un crecimiento del PIB estimado en 1.3%, inferior a 1.6% de 2024. Este crecimiento se ve afectado por la incertidumbre en la relación comercial con EE.UU. tras el triunfo de Donald Trump y un ajuste en el gasto público que limitará el dinamismo económico. La inversión privada se espera que crezca de manera marginal, contribuyendo solo con 0.3 puntos porcentuales al crecimiento del PIB debido a la incertidumbre comercial y restricciones fiscales.

Asimismo, se estima que el país mantendrá un proceso de crecimiento moderado de 2 a 3%, basado en la inversión extranjera directa y un enfoque en el *nearshoring*, lo cual podría fortalecer la economía nacional. Sin embargo, México enfrenta retos en seguridad y regulaciones que podrían afectar la inversión, por lo que es crucial generar confianza en el clima de inversión.

En el ámbito internacional, la atención estará centrada en EE.UU., donde Donald Trump inicia su mandato presidencial y con ello posibles tensiones comerciales,

políticas, diplomáticas y geopolíticas, dada la agenda de temas planteados durante su campaña electoral. Por ejemplo, la relación entre China y EE.UU. estará marcada por tendencias de competencia estratégica y colaboraciones selectivas. Este escenario derivará en una economía global fragmentada, con bloques comerciales liderados por cada potencia, donde cada país buscará mantener su posición dominante sin llegar a un conflicto directo.

Otros artículos que se presentan en el *Dossier* de nuestra revista son: "Propuesta de condonación de accesorios a contribuyentes pequeños y medianos en 2025", "Las NDC de México y su relación con los indicadores requeridos en la NIS B-1", "Alta Dirección y Consejo de Administración: protagonistas en la transformación de la contabilidad sostenible", "La G en ASG: tendencias de gobernanza en la sostenibilidad", "Sucesión en el Gobierno Corporativo", "La Contaduría Pública, los encargos de aseguramiento y su relación con la sostenibilidad", "Importancia de los sesgos en la Inteligencia Artificial" y "Tendencias clave para el liderazgo en 2025".

De igual forma, se ofrece la entrevista con Eduardo Osuna Osuna, Vicepresidente y Director General de Grupo Financiero BBVA México, quien habla sobre temas económicos, disciplina fiscal, desarrollo de la banca y tecnología en las instituciones financieras.

Apreciables lectores y asociados, les deseo un feliz y próspero Año Nuevo 2025 para ustedes y sus familias. Sabemos que este ciclo que recién comienza nos presenta una serie de desafíos que, como profesión contable organizada del país, debemos enfrentar con unidad y determinación. Solo trabajando juntos continuaremos avanzando para consolidar a la Contaduría Pública como la aliada estratégica de México.

Reciban un afectuoso abrazo.

C.P. PCFI HÉCTOR AMAYA ESTRELLA  
PRESIDENTE DEL CEN DEL IMCP

 PRESIDENCIA\_IMCP

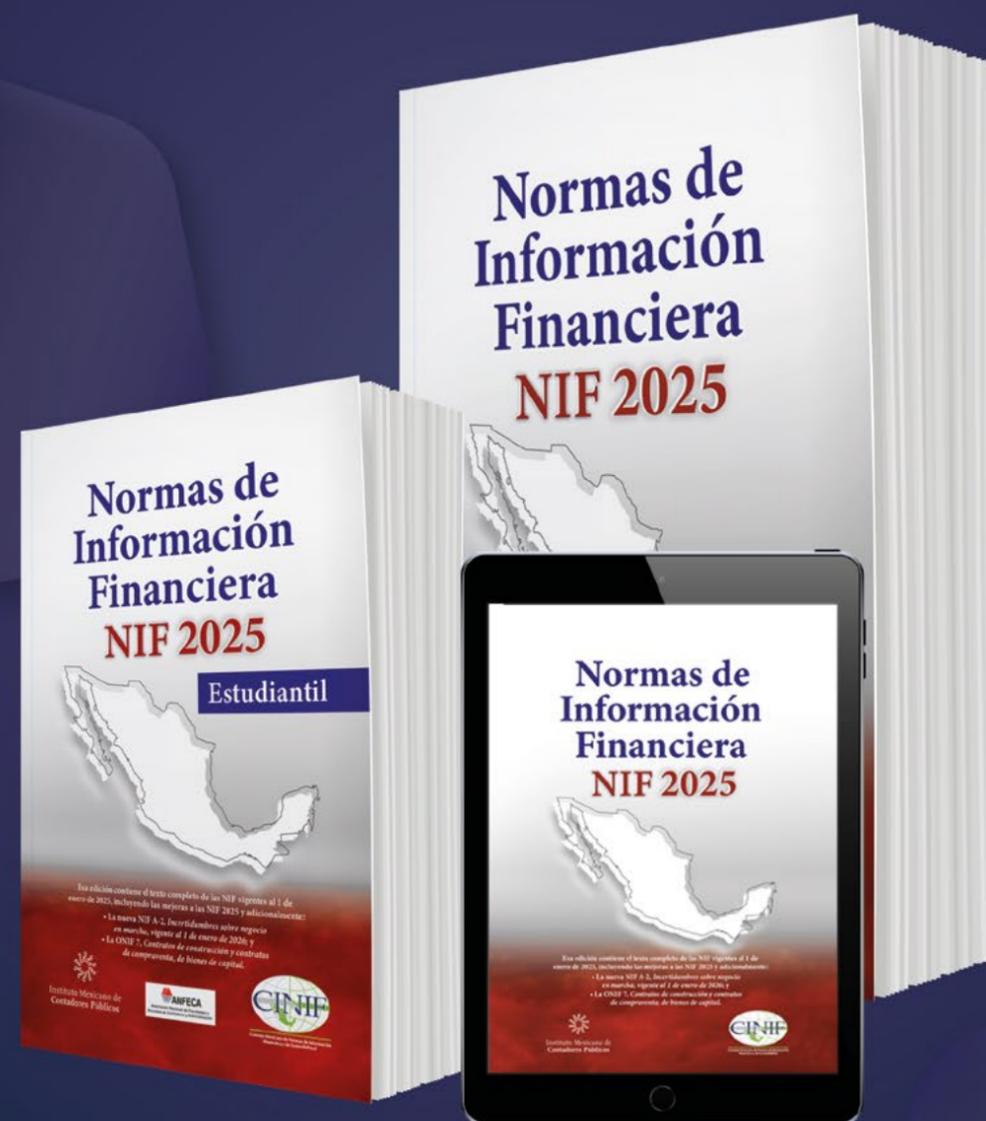


Instituto Mexicano de Contadores Públicos

El aliado estratégico de México



# ¡YA A LA VENTA!



De venta en Tienda en línea y en Librería Tabachines

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

Informes y ventas: 55 5267 6437 | [mgutierrez@imcp.org.mx](mailto:mgutierrez@imcp.org.mx)



## COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL

C.P. PCFI Héctor Amaya Estrella PRESIDENTE  
C.P. y PCCAG Ludivina Leija Rodríguez VICEPRESIDENTA GENERAL  
C.P.C. y Dr. Rodolfo Servín Gómez VICEPRESIDENTE DE RELACIONES Y DIFUSIÓN  
C.P.C. Francisco Javier Álvarez Mendoza VICEPRESIDENTE DE LEGISLACIÓN  
L.C. y Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez VICEPRESIDENTE DE DOCENCIA  
C.P. y PCCA Cornelio Rico Arvizu 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  
L.C.P. y PCFI Rolando Silva Briceño VICEPRESIDENTE DE FISCAL  
C.P.C. Rafael García Gómez VICEPRESIDENTE DE ASUNTOS INTERNACIONALES  
C.P.C. Luis Carlos Verver y Vargas Funes VICEPRESIDENTE DE APOYO A FEDERADAS  
C.P.C. Heidi Martínez Marín VICEPRESIDENTA DE CALIDAD DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL  
C.P. y PCCAG María de las Mercedes Cid del Prado Sánchez SECRETARIA  
C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero TESORERO  
C.P.C. y M.I. Alberto Núñez Basulto 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. Mario Pérez Sapién VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO-OCCIDENTE  
C.P.C. Rodolfo González Chávez VICEPRESIDENTA REGIÓN NORESTE  
C.P.C. José David Nozato Salazar VICEPRESIDENTE REGIÓN NOROESTE  
C.P.C. y PCCAG Daniel Oscar Echeverría Arceo AUDITOR DE GESTIÓN  
C.P. y P.C.FI Juan Gabriel Sánchez Martínez DIRECTOR EJECUTIVO

## GOBIERNO CORPORATIVO

C.P.C. Mario Zavala Téllez COMITÉ DE AUDITORÍA  
C.P.C. Aída Orozco Torres COMITÉ DE FINANZAS  
C.P.C. Juan Martín Gudiño Casillas COMITÉ DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN  
C.P.C. y M.I. Rogelio García Zambrano COMITÉ DE PLANEACIÓN Y RIESGOS  
C.P.C. Guillermo Williams Bautista, MCIE, CRMA, CFE COMITÉ UNIVERSITARIO

## COMISIÓN DE REVISTA

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  
Mtra. Emilia del Carmen Díaz Solís  
L.C. y M.F. Bernardo Alid Espinoza Urzúa  
C.P.C. Héctor Ignacio Herrera Herrera  
Dra. y C.P.C. Adriana Verónica Hinojosa Cruz  
L.C. Magda Jaquelina Lara Gámez  
C.P.C. Jorge Luis López Ayala  
C.P.C. Arturo Luna Gómez  
Dra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera  
Mtro. y PCFI Fidel Moreno de los Santos  
C.P. y Dr. Moisés Alcalde Virgen  
Mtra. Marisol Romero Cartagena  
C.P.C. Francisco Javier Vázquez de la Cruz  
L.C. y M.D.F. Víctor Vergara Oviedo  
C.P.C. Eric Francisco de Asís Palma Contreras y  
Mtro. Héctor Ignacio Herrera Herrera

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

## EDITORIAL

Margarita Amalia Carreón Castany  
GERENTE EDITORIAL  
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 Ríos  
ASISTENTE EDITORIAL  
Luis Antonio González Landazábal,  
María Antonieta Oliver Morales,  
Fidel Ángel Hernández Jaimes,  
Belén Gil Carmona,  
Diana Sarai Pineda Gámez  
y Marcos Agustín Serrano  
ANUNCIOS IMCP  
Héctor Marcos Evaristo Becerril  
PRODUCCIÓN  
Shutterstock®  
BANCO DE IMÁGENES  
Novelty Printec  
IMPRESIÓN

## COMERCIAL

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 2024 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



Instituto Mexicano de Contadores Públicos

El aliado estratégico de México

## Búscalo en impreso y e-book



# CONTENIDO

## DOSSIER



16



32



40



52

12 **Perspectivas económicas de México**  
Continuará la moderada recuperación

Perspectivas internacionales



24 **Entrevista**  
Eduardo Osuna Osuna



36 **Propuesta de condonación de accesorios a contribuyentes pequeños y medianos**



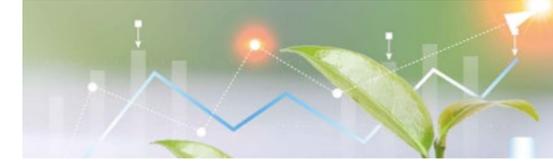
46 **Alta Dirección y Consejo de Administración**  
Protagonistas en la transformación de la contabilidad sostenible



La Gobernanza en ASG  
Tendencias de gobernanza en la sostenibilidad

56

Sucesión en el Gobierno Corporativo



66

Importancia de los sesgos en la Inteligencia Artificial



70

Tendencias clave para el liderazgo

## MISCELÁNEO

74

¿Es igual sustentabilidad que sostenibilidad?



## 76 NUESTRO INSTITUTO

## COMISIONES

78 **SÍNDICOS**

Efectos fiscales del cambio climático

79 **IMCE**

Índice de octubre

## COLUMNAS

80

**TEMAS SELECTOS PARA PYMES** De la escasez a la abundancia

Folio 1/2024-2025. Presentación de integrantes del Comité Ejecutivo Nacional 2024-2025.

Folio 2/2024-2025. Normatividad de auditoría y aseguramiento en relación con la información de sostenibilidad en los estados financieros.

Folio 3/2024-2025. Invitación al evento "Historia y legado de Don Roberto Casas Alatríste".

Folio 4/2024-2025. Votación de la Reforma de los Estatutos del IMCP.

# Escenarios 2025

**A**ntes que nada, queremos hacer patente el enorme privilegio que tenemos al contar con su lectura mes a mes y, en esta ocasión, como lo hemos venido haciendo cada año con este ejemplar “**Escenarios 2025**”, buscamos con gran pasión, entrega y dedicación llevar hasta ustedes información que nos permita echar un vistazo a las perspectivas del recién aterrizado Año Nuevo, que esperamos fervientemente sea grandioso, esperanzador y de grandes éxitos, por lo que creemos que es sumamente importante que estos bríos, con los que damos inicio, se renueven y fortalezcan día a día.

2024 ha llegado a su fin, un año más ha concluido, terminaron 366 días, vivimos 8 mil 784 horas de retos, de triunfos, de alegrías y lamentablemente, en algunos casos, tristezas y pérdidas que tuvieron que ser superadas con el corazón, en las que fue necesario levantarse y continuar el camino.

Nuestra revista *Contaduría Pública* siempre ha buscado ser una puerta abierta a la grandiosa comunidad contable a la que pertenecemos, tanto universitaria como profesional y a escalas nacional e internacional, siempre con el objetivo de dejar una importante huella y una clara señal de credibilidad en los lectores.

Con el mismo aliento con el cual celebramos la llegada de este nuevo año y con la alegría de las recién pasadas fiestas decembrinas, presentamos a ustedes, en este ejemplar, las perspectivas económicas, internacionales, financieras y fiscales que nos depara este 2025; una excelente entrevista con el Vicepresidente y Director General de Grupo Financiero BBVA México; varios artículos en los que se abordan temas muy interesantes, entre los que destaca el tema de revelaciones de información sobre sostenibilidad (ESG), que hoy se encuentra en las mesas a escala mundial y que para nuestro país resulta relevante dada la entrada en vigor de las

normas emitidas por el CINIF para este año; también se abordan la IA y el liderazgo, asuntos importantes en esta época tan compleja y de tantos y rápidos avances.

Deseamos que disfruten la lectura de este ejemplar tanto como lo hemos hecho nosotros al prepararlo.

Solo nos resta agradecer su distinguida atención durante el recién despedido 2024 y refrendar nuestro compromiso con los lectores que nos favorecen, esperando contar con su preferencia para este año que inicia.

Gracias por la confianza puesta en el **IMCP** y en la revista *Contaduría Pública*, trataremos incansablemente de seguir siendo un vehículo de unión para el gremio contable.

Nuestro gran entrevistado, nuestros distinguidos articulistas y todos los que conformamos la Comisión

de Revista, les deseamos un muy feliz 2025, lleno de infinita salud, de enorme prosperidad económica, de mucho amor, de unión, de paz, de plena felicidad y en el cual se alcancen todos los objetivos personales, familiares y profesionales.

Queremos finalizar haciendo un especial y enorme agradecimiento y reconocimiento a los articulistas que nos honran con sus destacadas participaciones, sin las cuales no sería posible lograr la excelencia que hemos alcanzado con nuestra revista.

Muchas gracias.

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

# Perspectivas económicas de México

## Continuará la moderada recuperación

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

### Síntesis

El panorama económico de México en 2025 será desafiante, con un PIB proyectado de 1.3%, inferior al 1.6% de 2024, debido a factores como la incertidumbre en la relación comercial con EE.UU. tras el triunfo electoral de Donald Trump. El consumo privado crecerá moderadamente (0.6 pp), apoyado por recortes en la tasa de referencia y programas sociales, aunque afectado por la inflación acumulada. La inversión privada contribuirá apenas con 0.3 pp al PIB, limitada por incertidumbres comerciales y restricciones fiscales. Además, la demanda externa será débil (0.2 pp), afectada por la desaceleración de la economía estadounidense y factores estructurales como inseguridad y falla.

*I have often thought that if a rational Fascist dictatorship were to exist, then it would choose the American system.*

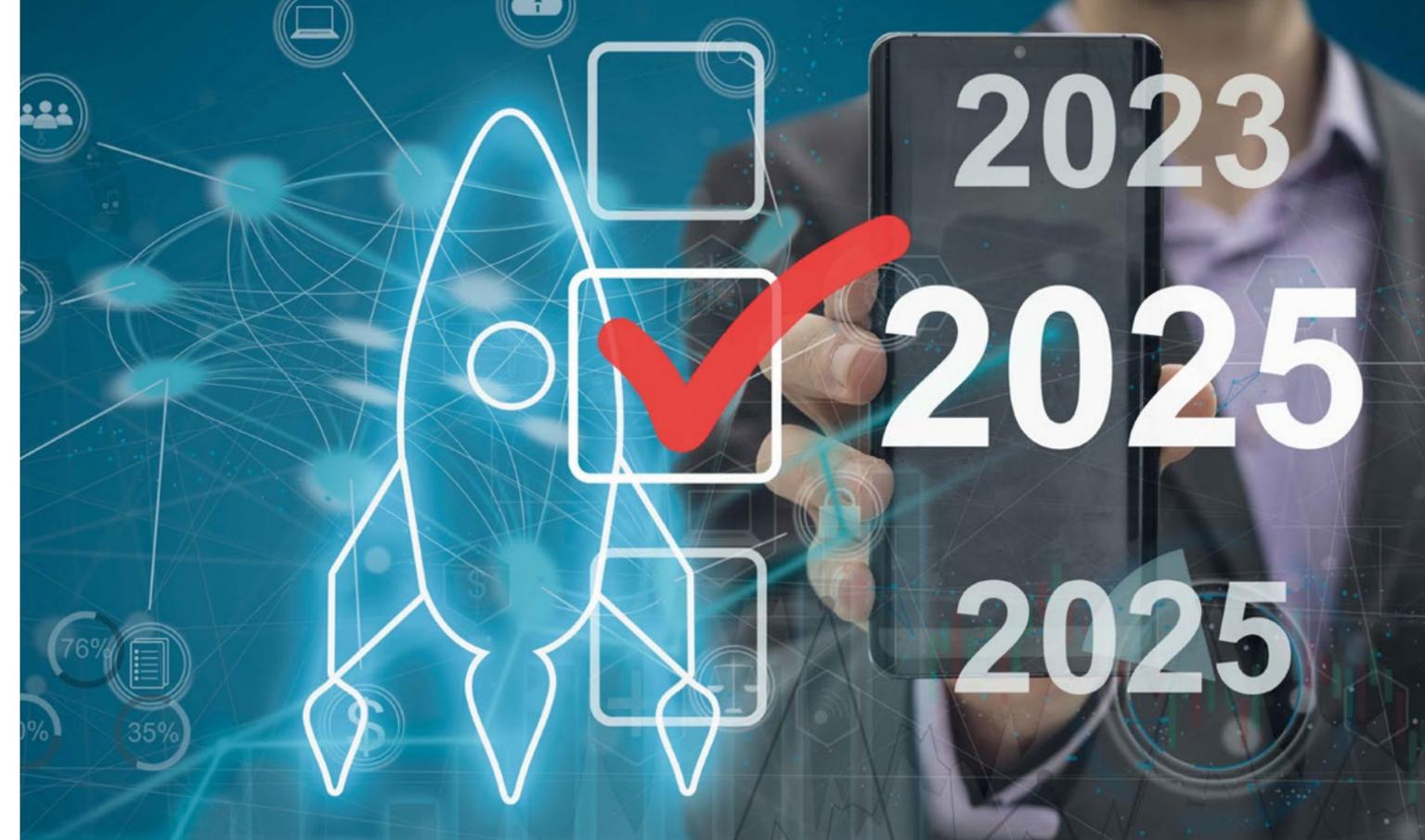
Noam Chomsky

**E**l panorama económico de México en 2025 continuará siendo altamente desafiante. Nuestra economía continuará enfrentando un entorno adverso marcado por la incertidumbre respecto al futuro de la relación comercial entre México y EE.UU. tras la victoria electoral de Donald Trump. Asimismo, es muy probable que el ajuste que se llevará a cabo en el gasto presupuestario limite el dinamismo económico del próximo año. Con ello, es probable que el Producto Interno Bruto (PIB) de México presente un crecimiento de 1.3% durante 2025, marginalmente inferior a 1.6% que probablemente alcanzó en 2024.

Cabe reconocer que dicho estimado de crecimiento se ubica por debajo de las previsiones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), ya que estas ubican al crecimiento del PIB entre un rango de 2 a 3%. En el caso de Banco de México, estima un crecimiento marginalmente inferior de 1.2% anual (entre 0.4 y 2%).

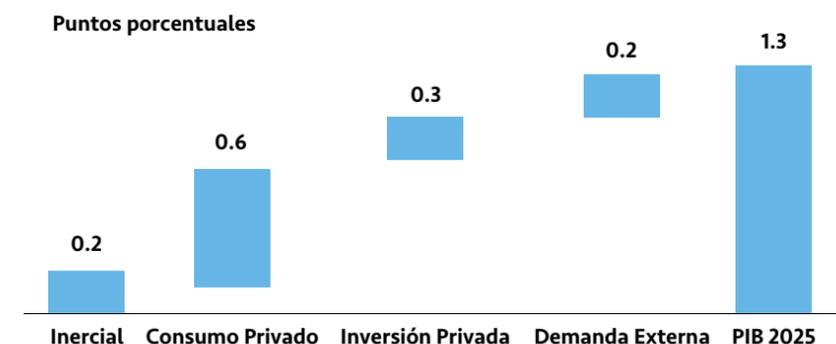
El crecimiento esperado de la economía mexicana en 2025 se sustenta en los siguientes factores:

1. Un crecimiento inercial marginal de 0.2 puntos porcentuales (pp).
2. Un crecimiento moderado del consumo privado explicado por la postura monetaria restrictiva del banco central, lo que agregaría alrededor de 0.6 pp al crecimiento económico del país.



3. La debilidad de la inversión privada, en parte explicada por la incertidumbre sobre el futuro de la relación comercial entre México y EE.UU. Así, la inversión privada podría contribuir con solo 0.3 pp al PIB.
4. Una demanda externa más débil ante la expectativa que predomina entre los diversos participantes del mercado, en torno a la desaceleración que podría presentar la economía norteamericana en 2025. Con ello, anticipamos que la demanda externa contribuya con 0.2% pp al crecimiento del PIB de México (véase gráfica 1).

Gráfica 1. Fuentes de crecimiento del PIB 2025



### Crecimiento inercial de 0.4 puntos porcentuales

El crecimiento inercial de una economía puede definirse como un proceso de retroalimentación en el que el crecimiento actual sienta las bases para el crecimiento futuro. Esto ocurre porque los agentes económicos ajustan sus expectativas en función de la evolución presente de la economía.

De acuerdo con las últimas cifras dadas a conocer por el INEGI, el PIB del tercer trimestre de 2024 registró un fuerte crecimiento de 1% trimestral (cifras ajustadas por estacionalidad). Considerando un avance marginal para el cuarto trimestre de 2024, el crecimiento inercial contribuiría con 0.2 pp al crecimiento del PIB de 2025.

## Crecimiento moderado del gasto privado

El mayor reto económico que enfrentó nuestro país en los últimos tres años fue la persistencia de la inflación en niveles elevados. Al momento de escribir esta nota la inflación general se situó en 4.76% (octubre de 2024). No obstante, el componente subyacente —que elimina los precios más volátiles de la canasta del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC)— alcanzó una variación anual de 3.80%. Con ello, la inflación acumulada en México ha sido de 25.2% en los últimos cuatro años. En un entorno inflacionario, el aumento de los precios reduce el poder adquisitivo de hogares erosionando su ingreso real y ese es el mayor costo social de la inflación.

En respuesta al problema inflacionario, el Banco de México empezó a incrementar la tasa de referencia a partir de junio de 2021, iniciando el actual ciclo monetario restrictivo. Así, esta tasa pasó de 4% en 2021 a 11.25% al cierre de 2023. No obstante, en 2024 Banco de México empezó a recortar la tasa de referencia cerrando ese mismo año en 10%. En 2025, se espera que el banco central continúe recortando la tasa de referencia hasta llegar a 8% (ocho recortes consecutivos de 25 puntos base c/u). Lo anterior sugiere que el impacto que tendrá la política monetaria del banco central sobre la dinámica de crecimiento del consumo privado será positivo.

Otro factor que tendrá una incidencia positiva sobre el consumo privado es la dispersión de los programas sociales. Cabe reconocer que los programas sociales del Gobierno Federal mexicano han desempeñado un papel importante en el dinamismo del consumo privado, especialmente en sectores vulnerables de la población. Transferencias directas como las pensiones para adultos mayores, becas educativas y apoyos a jóvenes han incrementado el ingreso disponible de las familias beneficiarias, estimulando el gasto en bienes de consumo básicos y servicios.

Esta inyección de recursos ha sido particularmente significativa en regiones con menores niveles de desarrollo económico, donde el impacto en la economía local es más notable debido al efecto multiplicador. Sin embargo, es sumamente importante recalcar que

este estímulo ha presionado significativamente a las finanzas públicas, ya que el monto asignado en el Presupuesto de Egresos para 2025 es de \$835.7 mil millones de pesos. Si a ello le agregamos el gasto realizado en el pago de pensiones, el gasto realizado en estos dos rubros es equivalente al 46.7% del total de los ingresos tributarios estimados para 2025.

Considerando los factores mencionados anteriormente, el consumo privado estaría agregando 0.6 puntos porcentuales a la dinámica de crecimiento en nuestro país.

## La inversión privada registrará un crecimiento marginal en 2025

Hay dos factores que podrían afectar la evolución de la inversión privada durante 2025. Estos son:

1. La incertidumbre respecto a la relación comercial entre México y EE.UU. tras la victoria de Donald Trump.
2. El limitado margen de maniobra fiscal que enfrentará el Gobierno Federal.

En relación con el primer factor, un nuevo mandato de Donald Trump podría tener implicaciones significativas para la relación comercial entre México y EE.UU. Durante su administración previa, Trump promovió una agenda proteccionista que culminó en la renegociación del TLCAN, dando lugar al T-MEC. Si bien este acuerdo modernizó ciertos aspectos del comercio entre ambos países, también introdujo cláusulas más estrictas en sectores como el automotriz, las reglas de origen y los salarios mínimos, lo que generó tensiones en la relación bilateral.

Asimismo, cabe recordar que el T-MEC se tendrá que revisar en 2026, ya que cuando se firmó este tratado, se agregó una cláusula (*sunset clause*) donde se estipulaba que se tendría que examinar en el sexto aniversario de su firma. En los primeros años del T-MEC, se han presentado 64 disputas comerciales entre México y EE.UU., las cuales abarcan diversos sectores, incluyendo políticas energéticas, condiciones laborales y controversias sobre productos específicos como el maíz genéticamente modificado. Además, crecen las preocupaciones sobre la entrada de vehículos eléctricos chinos al mercado estadounidense mediante México.

Lo anterior podría traducirse en amenazas de aranceles adicionales o renegociaciones parciales del T-MEC bajo la premisa de beneficiar a los trabajadores

estadounidenses. Para México, estas dinámicas representan un desafío importante, ya que EE.UU. es su principal socio comercial. Cualquier medida que afecte el flujo de bienes o las cadenas de valor compartidas podría tener un impacto directo en sectores clave de la economía mexicana, como el manufacturero y el agroindustrial y, por ende, sobre los niveles de inversión.

Respecto al segundo factor, es importante señalar que el paquete económico de 2025 presentado por la SHCP contempla un déficit en los Requerimientos Financieros del Sector Público —la definición más amplia del déficit fiscal en México— equivalente al 3.9% del PIB. Este déficit experimentó un aumento drástico en 2024, alcanzando 5.9% del PIB, y ha mostrado una tendencia creciente durante los últimos cuatro años explicada en parte por la dispersión de los programas sociales. Tal situación aumenta la probabilidad de que se presente un recorte adicional en la calificación crediticia de deuda soberana de nuestro país.

Actualmente, las tres principales calificadoras ubican la calificación crediticia de México por encima del grado de inversión. No obstante, un posible recorte de dicha calificación crediticia impactaría desfavorablemente a la economía nacional al desalentar la inversión privada tanto extranjera como doméstica.

Asimismo, un posible recorte de la calificación crediticia también podría tener implicaciones para el futuro de la política monetaria del banco central mexicano, ya que la tasa de referencia del Banco de México refleja, entre otros factores, la prima por riesgo país. Un recorte de la calificación crediticia podría traducirse en un incremento en dicha prima por riesgo y ello motivaría al banco central a incrementar su tasa de referencia. Cabe recordar que incrementos en dicha tasa significan un mayor costo del capital, que desalienta la inversión privada y, en general, al gasto de la economía.

Con ello, es probable que la inversión registre un muy moderado crecimiento asociado a las industrias que se verán favorecidas por el dinamismo de la demanda externa, particularmente la proveniente de EE.UU. Lo anterior significa que la inversión podría contribuir en 0.3 pp al crecimiento del PIB mexicano.

## Menor dinamismo de la demanda externa ante perspectivas positivas de crecimiento para EE.UU.

La mayoría de los estimados internacionales consideran que la economía norteamericana podría desacelerar su ritmo de expansión durante el próximo año. Así, se

estima para el PIB de EE. UU. en 2025 un crecimiento de 2.2%, por debajo de 2.8% esperado para el 2024 (estimados del Fondo Monetario Internacional [FMI] publicados en el *World Economic Outlook* de octubre 2024).

Aunado a la desaceleración que enfrentará la economía norteamericana, persiste la incertidumbre respecto al impacto que podría tener una nueva gestión de Donald Trump sobre el dinamismo económico global. Cabe recordar que, durante su primer mandato, Trump persiguió una agenda de “América primero” (*America First*), que incluía un enfoque en la protección de las industrias nacionales. Esto implicó acciones comerciales como aranceles sobre el acero y el aluminio, así como una guerra comercial con China. Una nueva presidencia de Trump podría traer una continuación o intensificación de tales políticas. Si bien las medidas proteccionistas pueden tener como objetivo apoyar a ciertas industrias, también pueden dar lugar a medidas de represalia por parte de los socios comerciales y perturbar las cadenas de suministro mundiales, lo cual podría afectar negativamente a la economía estadounidense. Lo anterior significa que la demanda externa contribuirá con solo 0.2% al crecimiento del PIB de México.

## Comentarios finales

Las consideraciones presentadas en esta nota sugieren que, en 2025, México enfrentará retos importantes, si bien mantendrá su proceso de crecimiento. 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 que podría afectar los niveles de inversión tanto extranjera como doméstica.
2. Un posible debilitamiento de la confianza empresarial ante la poca rentabilidad de diversos proyectos de inversión pública y 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. ☞

# Perspectivas internacionales



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

## Introducción

Comprender el medio ambiente es crucial para una adecuada planeación estratégica, ya que permite anticipar riesgos y oportunidades, adaptarse a cambios económicos, políticos y tecnológicos y responder a la dinámica del mercado. Con una buena lectura del panorama externo, una empresa puede desarrollar estrategias más sólidas, mantenerse competitiva y manejar mejor sus riesgos, lo cual es esencial para asegurar su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo. Como cada año, en este artículo exploraremos algunas de las principales tendencias y escenarios a escala internacional.

## Síntesis

En este año que inicia, a escala internacional la atención estará centrada en EE.UU., donde Donald Trump iniciará su mandato presidencial, luego de ganar las elecciones a Kamala Harris. Se espera una intensificación de las tensiones comerciales y políticas, dado el enfoque proteccionista y competitivo del empresario e integrante del Partido Republicano. China y EE.UU. continuarán en una competencia intensiva por el liderazgo tecnológico, especialmente en sectores como la Inteligencia Artificial (IA), los semiconductores y las energías renovables. A su vez, en Medio Oriente el conflicto bélico entre Israel y Palestina podría empeorar, mientras que la guerra Ucrania-Rusia puede intensificarse por el uso de armamento más letal.

## Estabilización del crecimiento global

Para 2025, las perspectivas económicas de EE.UU. se centran en un escenario de crecimiento moderado, impulsado por la reactivación en sectores clave como tecnología, manufactura avanzada y energías renovables. Es probable que la Reserva Federal entre de lleno a un proceso de relajamiento de las tasas de interés, sobre todo ahora que existe una expectativa de una inflación moderada tras un periodo de incremento sostenido en años previos. Este contexto apunta a un equilibrio muy bueno entre crecimiento e inflación, alcanzando el famoso “aterrizaje suave”.

Las perspectivas de crecimiento económico para la Unión Europea en 2025 serán más moderadas que en EE.UU., afectadas todavía por la guerra en Ucrania. Europa enfrenta desafíos persistentes como la alta

dependencia energética de fuentes externas, las tensiones geopolíticas y el envejecimiento poblacional, que limitan el potencial de crecimiento en varios países miembros. En cuanto a la inflación, se espera que se mantenga en niveles relativamente controlados, aunque los costos energéticos y las interrupciones en las cadenas de suministro pueden ocasionar incrementos temporales.



Las perspectivas económicas de EE.UU. se centran en un escenario de crecimiento moderado

Hacia el lado de Asia, las perspectivas de crecimiento económico de China apuntan a una expansión moderada. El país enfrenta desafíos significativos, como el envejecimiento poblacional, la reducción de la demanda global y tensiones comerciales internacionales, principalmente con EE.UU. Respecto a la inflación, se espera que China mantenga una estabilidad en los precios, favorecida por el control estatal de ciertos sectores y políticas monetarias ajustadas. Sin embargo, los costos de insumos y la posible volatilidad en los mercados globales podrían originar presiones inflacionarias, lo que llevaría a ajustes en las políticas del Banco Popular de China.

A continuación, se muestra la tabla 1 con los crecimientos estimados del PIB del G20 para 2023-2025.

**Tabla 1. Porcentaje de crecimiento del PIB para integrantes del G20 (2023-2025)**

Países	2023 (Real)	2024 (Estimado)	2025 (Estimado)
Argentina	-1.6	-3.5	5.0
Australia	2.0	1.2	2.1
Brasil	2.9	3.0	2.2
Canadá	1.2	1.3	2.4
China	5.2	4.8	4.5
Francia	1.1	1.1	1.1
Alemania	-0.3	0.0	0.8
India	8.2	7.0	6.5
Indonesia	5.0	5.0	5.1
Italia	0.7	0.7	0.8
Japón	1.7	0.3	1.1
México	3.2	1.5	1.3
Rusia	3.6	3.6	1.3
Arabia Saudita	-0.8	1.5	4.6
Sudáfrica	0.7	1.1	1.5
Corea del Sur	1.4	2.5	2.2
Turquía	5.1	3.0	2.7
Reino Unido	0.3	1.1	1.5
EE.UU.	2.9	2.8	2.2
Unión Europea	1.2	1.6	1.6

Fuente: FMI.

### Nueva administración en la Casa Blanca

La elección de Donald Trump a la Casa Blanca plantea importantes temas a escalas nacional e internacional. En cuanto a la relación con China, se espera una intensificación de las tensiones comerciales y políticas, dado el enfoque proteccionista y competitivo de Trump, que podría derivar en nuevas restricciones comerciales y tensiones diplomáticas. Respecto a México, una administración Trump probablemente reavivará temas como la inmigración y el comercio, con posibles presiones sobre el endurecimiento de las políticas migratorias y una revisión de acuerdos comerciales. En el ámbito interno, un nuevo mandato de Trump podría profundizar la polarización política en EE.UU., pues su retórica y políticas han tendido a dividir al país. Económicamente, podrían mantenerse los recortes fiscales y las políticas de desregulación.

Donald Trump centró su campaña en varias promesas clave que buscó resonar con su base de votantes. Reiteró en muchas ocasiones su compromiso de



endurecer las políticas migratorias, proponiendo un mayor control de la frontera con México y la deportación de personas inmigrantes indocumentadas. Prometió expandir el muro fronterizo y reforzar la seguridad para prevenir el ingreso ilegal al país. Creó una oficina liderada por Elon Musk para reducir regulaciones e impulsar la industria nacional, enfocándose en el sector manufacturero y energético. También ha propuesto una reforma fiscal para estimular la inversión y mejorar las condiciones de empleo.

La elección de Donald Trump, como presidente, tendrá diversas implicaciones en la seguridad mundial. Hay quienes argumentan que su postura firme en temas de defensa podría disuadir a actores hostiles y fortalecer la posición de EE.UU. en el escenario internacional. Su disposición a negociar directamente con líderes de naciones adversarias, como Corea del Norte, podría conducir a reducciones específicas de potenciales conflictos. Pero, por otro lado, sus políticas unilaterales y a veces impredecibles también podrían generar inestabilidad. El alejamiento de acuerdos multilaterales y organizaciones internacionales podría debilitar la cooperación global en áreas críticas como el cambio climático, la salud pública y la no proliferación nuclear. Las consecuencias dependerán de cómo se implementen sus políticas y de las respuestas de otros países a sus acciones en la arena internacional. Lo que sí es posible anticipar es que Trump será un presidente más poderoso que antes, con el Congreso y el Senado de su lado, y con una fuerte influencia en la Suprema Corte.

### Relación complicada entre China y EE.UU.

La relación entre China y EE.UU. estará marcada por tendencias de competencia estratégica y colaboraciones selectivas. En la esfera económica, ambas potencias continuarán en una competencia intensiva por el liderazgo tecnológico, especialmente en sectores como la Inteligencia Artificial (IA), los semiconductores y las energías renovables, mientras refuerzan sus respectivas cadenas de suministro para reducir interdependencias críticas. Este escenario mantendrá la tendencia hacia una economía global fragmentada, con bloques comerciales liderados por cada potencia. En el ámbito geopolítico, la región del Indo-Pacífico seguirá siendo un punto de tensión, con EE.UU. fortaleciendo alianzas con países como Japón, India y Australia para contrarrestar la influencia de China.

Ambos países podrían encontrar puntos de colaboración en desafíos globales como el cambio climático, la estabilidad financiera y ciertos temas de salud pública, dada la interdependencia mundial en estos frentes. A pesar de estos espacios de cooperación, la relación estará caracterizada por un equilibrio delicado entre confrontación y cooperación, donde cada país buscará mantener su posición dominante sin llegar a un conflicto directo.

“China ha logrado una rápida transformación económica y reducción de la pobreza en pocas décadas, algo que muchos países en desarrollo buscan replicar”

A continuación, en la tabla 2 se muestran los 10 países con mayor inflación estimada para 2024-2025.

**Tabla 2. 10 países con mayor porcentaje anual de inflación (2023-2025)**

Países	2023 (Real)	2024 (Estimado)	2025 (Estimado)
Zimbabue	667.4	635.3	23.6
Venezuela	337.5	59.6	71.7
Líbano	221.3	No data	No data
Argentina	133.5	229.8	62.7
Sudán	77.2	200.1	118.9
Turquía	53.9	60.9	33.0
Suriname	51.6	19.1	12.8
Sierra Leona	47.7	36.6	18.0
Haití	44.1	26.0	20.7
Irán	40.7	31.7	29.5

Fuente: FMI.

### Mayor tolerancia al autoritarismo

A escala internacional, es probable que cada vez más países se sientan atraídos por un modelo de desarrollo similar al chino, en lugar de uno basado en instituciones occidentales. China ha logrado una rápida transformación económica y reducción de la pobreza en pocas décadas, algo que muchos países en desarrollo buscan replicar. Su modelo ofrece la promesa de crecimiento económico sin pasar necesariamente por reformas democráticas profundas o el fortalecimiento de instituciones al estilo occidental, lo cual puede ser atractivo para gobiernos que priorizan resultados económicos a corto plazo.

El enfoque chino enfatiza un control estatal fuerte en áreas estratégicas, como infraestructura, industria y tecnología, lo cual ofrece mayor control sobre el desarrollo económico sin depender tanto de las fuerzas del mercado. Esto es atractivo para gobiernos que desean mantener un control centralizado sobre sus economías y sociedades, evitando las limitaciones o la inestabilidad que perciben en las democracias multipartidistas. Con iniciativas como la Nueva Ruta de la Seda, China ofrece inversiones y préstamos para infraestructura sin las condiciones políticas o económicas que exigen a menudo los países occidentales. Esto permite a muchos países evitar las presiones sobre reformas políticas o derechos humanos que suelen acompañar la asistencia de instituciones como el Banco Mundial o el FMI.

El modelo chino promueve principios de soberanía y no intervención en los asuntos internos de otros países. Esto resuena con naciones que desean evitar la influencia política o los requisitos de gobernanza que acompañan las alianzas con Occidente, permitiéndoles definir sus políticas y estructura de gobierno sin presiones externas. China ha demostrado también un éxito notable en sectores de alta tecnología, como IA, telecomunicaciones y energías renovables, que muchos países ven como herramientas para mejorar su economía y competitividad global. Al adoptar prácticas



**El Medio Oriente podría enfrentar escenarios de conflicto y disrupción**  
impulsados por tensiones geopolíticas, rivalidades religiosas y étnicas, y luchas por el control de recursos

similares, estos países buscan beneficiarse del enfoque de innovación con intervención estatal, sin depender de corporaciones o regulaciones extranjeras.

A continuación, la tabla 3 presenta los 10 países en el ranking 2024 de mayor competitividad.

**Tabla 3. 10 países con mayor competitividad (2024)**

Países	2024 ranking
Singapur	1
Suiza	2
Dinamarca	3
Irlanda	4
Hong Kong	5
Suecia	6
Emiratos Árabes Unidos	7
Taiwán	8
Países Bajos	9
Noruega	10

Fuente: IMD.

### Peligrosa volatilidad en el Medio Oriente

En 2025, el Medio Oriente podría enfrentar escenarios de conflicto y disrupción impulsados por tensiones geopolíticas, rivalidades religiosas y étnicas, y luchas por el control de recursos. La rivalidad entre Irán y los Estados del Golfo, especialmente Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos, puede escalar, en particular si el programa nuclear iraní sigue avanzando y las sanciones internacionales persisten o se endurecen. Esto podría derivar en enfrentamientos indirectos por medio de sus aliados regionales o en ataques a infraestructuras críticas, como instalaciones petroleras. Países como Siria, Líbano y Yemen, que enfrentan crisis económicas, políticas y humanitarias, podrían experimentar un recrudecimiento de la violencia, en parte debido a la influencia de actores externos que financian facciones locales. En Yemen, los intentos de paz podrían tambalearse si se reavivan tensiones entre los hutíes respaldados por Irán y la coalición liderada por Arabia Saudita.



La situación entre Israel y Palestina podría empeorar si no se avanza en una solución diplomática o si ocurren nuevos enfrentamientos en Cisjordania y Gaza. La expansión de asentamientos israelíes y posibles tensiones internas en Israel podrían aumentar la fricción y generar conflictos de baja o media intensidad. Cualquier conflicto significativo en el Medio Oriente, especialmente en torno al Golfo Pérsico, podría tener un impacto directo en los mercados energéticos globales, provocando alzas en los precios del petróleo y del gas natural. Esto se volvería especialmente crítico si las rutas marítimas, como el Estrecho de Ormuz, se ven comprometidas, afectando el suministro global de energía.

### Cisnes negros

Finalmente, algunos posibles cisnes negros hacia 2025:

- Una confrontación militar directa entre grandes potencias, como un conflicto entre EE.UU. y China en el Indo-Pacífico o un aumento de tensiones entre la OTAN y Rusia, sería un "cisne negro" con impacto global. Esto podría desestabilizar el comercio internacional, aumentar los precios de la energía y los recursos estratégicos, y generar incertidumbre en los mercados financieros.
- Una crisis financiera severa en una economía de gran influencia, como China o una nación de la eurozona, podría desencadenar una recesión global. Problemas en la deuda, inestabilidad bancaria o una caída pronunciada en los mercados inmobiliarios serían detonantes inesperados que afectarían profundamente la estabilidad económica y el crecimiento mundial.
- Un salto inesperado en las capacidades de Inteligencia Artificial generativa o autónoma podría provocar disrupciones masivas en el empleo en varios sectores, como el transporte, manufactura y servicios financieros. Esto generaría tensiones sociales, inestabilidad laboral

y una revisión urgente de las políticas de trabajo y de seguridad social a escala global.

- La ocurrencia de eventos climáticos extremos, como un colapso de la capa de hielo en Groenlandia o un fenómeno climático extremo que afecte gravemente a países productores de alimentos, podría desencadenar una crisis alimentaria y de refugiados climáticos sin precedentes. Esto acentuaría la inseguridad global y pondría a prueba la capacidad de los gobiernos para gestionar desastres.
- Un ciberataque devastador, dirigido a infraestructuras críticas como redes eléctricas, sistemas de transporte o sistemas financieros de grandes potencias, podría paralizar ciudades enteras y desatar un caos económico y social. Las consecuencias serían generalizadas, lo cual afecta la confianza en la seguridad digital y en nuevas tecnologías.
- Un descubrimiento repentino o el avance acelerado de tecnologías energéticas disruptivas, como la fusión nuclear, podría desestabilizar el mercado de los combustibles fósiles, afectando gravemente a las economías dependientes del petróleo. Por otro lado, un conflicto que bloquee rutas clave, como el Estrecho de Ormuz, podría desencadenar una crisis energética global.
- Uso de armas nucleares con objetivos tácticos en el conflicto Ucrania-Rusia o en el conflicto Hamas-Israel, principalmente por algún grupo terrorista.

### Conclusión

Como Contadores Públicos, debemos ayudar a nuestras organizaciones a estar preparadas ante diferentes escenarios, a realizar una planeación estratégica efectiva y a administrar de la mejor manera posible sus riesgos. ☞

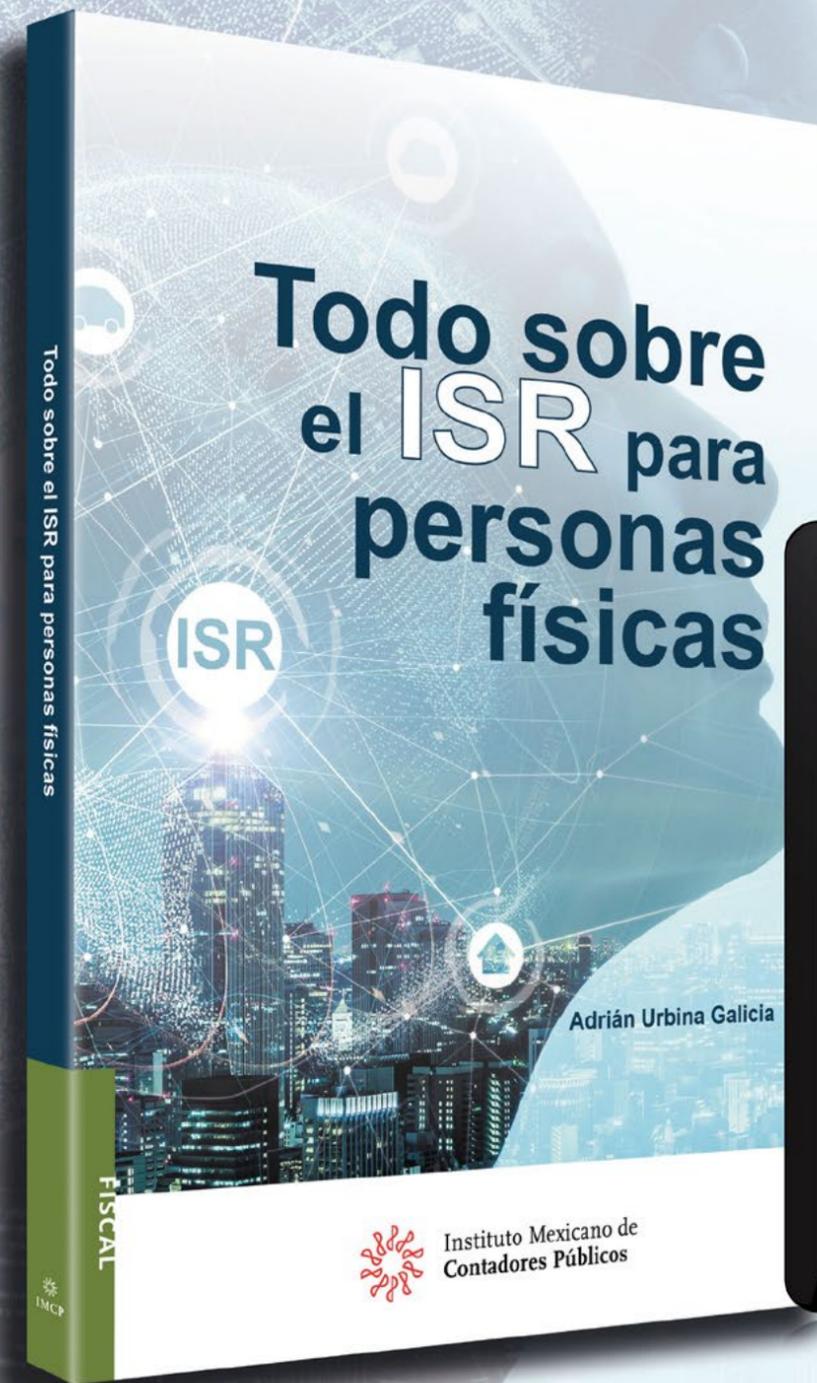
# Próximamente



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

El aliado estratégico de México

**Búscalo en  
e-book e impreso**



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

 Tel. 55 1105 1920

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

# Entrevista

# Eduardo Osuna Osuna

Vicepresidente y  
Director General  
de Grupo Financiero  
BBVA México

## 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

Es Ingeniero Mecánico Eléctrico por la Universidad La Salle y MBA por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. Además, posee una especialización en fusiones y adquisiciones por la Escuela de Negocios de Columbia.

Cuenta con una larga trayectoria profesional en BBVA, en donde ha ocupado las áreas de Banca Corporativa, Recuperación de Crédito Corporativo, Recuperación de Crédito, Banca Hipotecaria, Banca Comercial y Banca Gubernamental y Corporativa.

BBVA es una sociedad anónima autorizada para operar como institución de banca múltiple, filial constituida de conformidad con la legislación mexicana y subsidiaria principal de una sociedad controladora denominada Grupo Financiero BBVA México, S.A. de C.V. Con presencia en toda la República Mexicana, atiende, hasta diciembre de 2023, a más de 30 millones de clientes por medio de una red de 1,705 sucursales en el país y una más ubicada en Houston, Texas, lo que hace un total de 1,706 sucursales.

A la misma fecha, opera con 14,500 cajeros automáticos (ATMs) y 814,823 terminales punto de venta (TPVs), ofreciendo también productos y servicios por medio de aplicaciones de teléfonos móviles y banca en línea; con todo lo anterior, Grupo BBVA México es la institución financiera líder en México, por lo que es relevante escuchar al Vicepresidente

**y Director General de este prestigioso e importante Grupo, el Ing. Eduardo Osuna Osuna, sobre las perspectivas para 2025.**

**BBVA México revisa a la baja la previsión de crecimiento económico para 2024 a 1.2% y 1.0% en 2025, ¿considera que esta baja se debe principalmente a la incertidumbre que ha generado la reforma judicial y qué se debe hacer a este respecto?**

La revisión a la baja en las previsiones de crecimiento se explica por varios factores. La economía ya se está desacelerando debido a la ralentización del sector manufacturero en Estados Unidos que ha impactado a las exportaciones, por el menor impulso de la inversión, en parte por la terminación de los proyectos insignia de la administración anterior, y por la postura restrictiva de la política monetaria. Hacia adelante, las perspectivas de menor crecimiento se explican por una menor inversión esperada derivada de la incertidumbre que significará la reforma judicial y al ajuste fiscal que el gobierno deberá realizar el año próximo.

Las políticas económicas deben generar certidumbre, tanto en lo que respecta a la continuación de la estabilidad macroeconómica, lo cual no está en entredicho, como en la certeza en el Estado de derecho. Cambios en lo segundo podrían generar un problema de incertidumbre para la inversión. Los inversionistas desarrollan sus planes basados en una expectativa de continuación de las políticas económicas; es decir, de las reglas del juego. De haber cambios, estas reglas no son consistentes en el tiempo. La incertidumbre que se genera detiene los planes de inversión en el corto plazo y los reduce en el mediano y largo plazo porque se rompe la confianza respecto a la necesaria continuidad de estas reglas. Por lo anterior, resulta necesario dar certidumbre respecto a que la reforma judicial no afectará las reglas del juego a la inversión. Esto se puede lograr asegurando que en las listas de candidatos a jueces, magistrados y ministros se incluyan a las personas mejor preparadas y con mayor grado de independencia.

**En las últimas semanas la presión del dólar al peso se ha visto**

**incrementada, ¿cuál considera que ha sido el factor preponderante para este fenómeno?**

La depreciación de las últimas semanas responde principalmente al riesgo asociado al resultado de las elecciones de EE.UU. Las amenazas del candidato Donald Trump respecto a la imposición de aranceles ha generado incertidumbre, afectando a las variables financieras por el menor apetito por riesgo, y en particular a las de México. Por ello, el peso mexicano ha exhibido una diferenciación negativa respecto al promedio de otras divisas emergentes.

Las probabilidades de las sendas alternativas para el tipo de cambio dependen del resultado de las elecciones de EE.UU. El peso terminaría más depreciado con el reciente resultado de la elección en Estados Unidos, debido a amenazas arancelarias y en materia de política migratoria.

**En su opinión, ¿cuáles son los pendientes que dejó el gobierno que acaba de salir, especialmente en materia financiera?**

Persiste el reto de incrementar la bancarización tanto de pequeñas y medianas empresas como de familias. Para ello es importante reducir el grado de informalidad en la economía. Un camino para avanzar en este sentido es reducir el uso del efectivo y promover el uso de canales digitales para realizar transacciones financieras. La Banca de Desarrollo puede jugar un papel importante para incorporar al mercado financiero formal a aquellos agentes que por su tamaño o condiciones de informalidad aún no han podido integrarse al uso de servicios bancarios formales. Creo que la Banca de Desarrollo debe de cambiar sus objetivos; no debería de tener metas de colocación, sino de promover la bancarización.

Para las empresas también se mantiene como un área de oportunidad incrementar la profundidad del mercado bursátil, para que dispongan de fuentes alternativas de financiamiento. En esta vertiente, está pendiente la implementación exitosa de las recientes reformas a la Ley del Mercado de Valores relacionadas con las emisiones simplificadas, que buscan hacer más accesible el financiamiento bursátil, situación que idealmente podría beneficiar a empresas que, por su tamaño, hasta la fecha no han incursionado en ese mercado.

Por otro lado, será necesario atender el impacto que la reforma judicial pudiera tener sobre el funcionamiento del sistema financiero. Una mayor incertidumbre sobre la ejecución de contratos y la recuperación de garantías podría reflejarse en un encarecimiento o disminución del crédito, ya que una mala implementación de la reforma podría incentivar una cultura de no pago. Otra posible repercusión podría darse por medio de las decisiones de inversión de las empresas, que en parte determinan su demanda por financiamiento. Una mayor incertidumbre sobre el marco regulatorio y la efectividad de su funcionamiento podría incrementar la tasa de retorno requerida para distintos proyectos, limitando el número de proyectos viables y, por lo tanto, susceptibles de financiamiento.

**¿Puede hablarnos de disciplina fiscal y el papel que juega en el sistema financiero mexicano?**

La disciplina fiscal (déficits moderados y relativa estabilidad del nivel de deuda del PIB) es clave para limitar la magnitud y volatilidad de las primas de riesgo, no solamente las que paga el gobierno federal, sino también las correspondientes a las empresas y los hogares. Lo anterior resulta fundamental para la estabilidad de las tasas de interés, una mejor planeación financiera por parte de todos los agentes económicos y una mayor intermediación financiera, por lo que en suma resulta en un contexto más propicio para la inversión y el crecimiento económico. Sin disciplina fiscal, sería muy complicado para la banca otorgar financiamiento a largo plazo.

**¿Cómo considera la oportunidad que tiene México de cara a la atracción de inversión extranjera, cómo sería posible incentivar que los empresarios mexicanos inviertan más y qué papel puede jugar el *nearshoring*?**

El *nearshoring* presenta una oportunidad histórica, que podría traer una mejora estructural en la economía mexicana. Este tipo de inversión no es coyuntural, se trata de planes de largo plazo, por lo que lo más importante es la certidumbre jurídica. Además, deben tomarse medidas de política pública dirigidas a aumentar la productividad. Por ejemplo, acceso a energía renovable de bajo costo; infraestructura logística que eficiente el transporte de mercancías por vía marítima y ferroviaria; evitar medidas proteccionistas;

fomento a la matriculación en las carreras *STEM* (ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas); así como seguridad pública. En un sentido similar, contar con un organismo autónomo que abogue por la competencia económica para evitar prácticas anticompetitivas. Por último, un esfuerzo coordinado entre autoridades federales y locales para vincular tanto a las PyMES como a las grandes empresas con las redes de suministro domésticas e internacionales. En BBVA México estamos listos para ofrecer financiamiento a las empresas que decidan instalarse en el país como resultado del *nearshoring*, a sus proveedores y a sus trabajadores.

**BBVA es una de las instituciones financieras con mayor transformación digital. ¿Nos puede hablar sobre la consolidación de la banca del futuro?**

El futuro del sector estará marcado, por una parte, por el proceso de digitalización que mencionas, así como por mayores niveles de competencia por parte de la banca establecida, pero también por nuevos jugadores, tanto bancarios como no bancarios. La mayor competencia, como ya lo hemos visto, resulta en última instancia en beneficios para los usuarios (ahí está el ejemplo del crédito hipotecario), mientras que la creciente digitalización, además de ofrecer ventajas evidentes en términos de costos, aporta la posibilidad de atender con mayor oportunidad a nuestros clientes por medio de un mayor conocimiento de sus necesidades, es decir, una mayor y mejor inclusión financiera.

En su conjunto, esas fuerzas harán que en la banca del futuro confluyan los modelos tradicionales altamente digitalizados y los nuevos modelos innovadores para crear una banca más cercana a la gente, más competitiva y capaz de ofrecer soluciones efectivas para atender las necesidades de los hogares, depositantes, clientes y usuarios en general.

**2024 ha sido un año con fuerte recuperación financiera y con grandes cambios con la innovación y sostenibilidad. ¿Qué se espera para 2025?**

El panorama que tuvimos al inicio de este año es distante a lo que estamos viendo al cierre de 2024 e inicio de 2025. Los procesos electorales, tanto en México como en Estados Unidos, y los resultados de estos

“ El *nearshoring* presenta una oportunidad histórica, que podría traer una mejora estructural en la economía mexicana

representan retos para la economía nacional. En BBVA México estamos atentos a un escenario que ante factores tanto internos como externos podrían significar un impacto en el desempeño de la economía y en el sector financiero.

La solidez de BBVA México permite seguir entregando productos y servicios a nuestros más de 32.3 millones de clientes. Continuaremos atendiendo la demanda sana de crédito tanto a personas como empresas, y seguiremos siendo fuertes impulsores de la digitalización y la inclusión financiera. Por el lado de innovación, continuaremos robusteciendo nuestras capacidades digitales, incorporando nuevas funcionalidades que permitan a nuestros más de 24.4 millones de clientes que hoy operan por medio del celular tener una mejor relación en el manejo de sus finanzas. Seguiremos incorporando nuevas tecnologías, como la Inteligencia Artificial, que nos permitirá mejorar el servicio, pero sobre todo ser más eficientes, siempre poniendo al cliente en el centro de todas nuestras decisiones. Asimismo, estamos comprometidos con la inclusión financiera y la atención a los segmentos de menores ingresos, la bancarización es fundamental para impulsar la disminución del efectivo.

Desde el punto de vista de sostenibilidad, estamos comprometidos con seguir impulsando acciones que favorezcan al medio ambiente. Al cierre de septiembre de 2024 hemos movilizado más de 186 mil millones de pesos en proyectos de generación de energía limpia y renovable, así como el financiamiento a hoteles y naves industriales sostenibles. Por otro lado, estamos convencidos que otro eje de la sostenibilidad es no dejar a nadie atrás; en este rubro hemos destinado en el mismo periodo casi 60 mil millones de pesos en proyectos de crecimiento inclusivo, así como facilitado programas que incentiven la inclusión financiera de vendedores de catálogo, comisionistas y mujeres emprendedoras.

### Se puede ver una gran diferencia entre el crecimiento de la banca con respecto al desarrollo del país. ¿Puede hablarnos a este respecto?

He afirmado hace mucho tiempo que la banca es un reflejo de lo que ocurre en el país. A medida que el país logre crecer más, disminuir la informalidad y aumentar la bancarización, a la banca le irá mejor. El sector bancario ha experimentado una importante transformación en los últimos años con el fin de acercar sus productos y servicios a un mayor número de usuarios.

Para ello se ha apoyado en el uso de herramientas digitales que han permitido ampliar el acceso a servicios bancarios a regiones en la que la infraestructura bancaria tradicional tiene dificultades para llegar. Este desarrollo de herramientas digitales para incrementar la cobertura de atención a una población determinada tiene potencial para extenderse a otro tipo de servicios, tanto privados como públicos.

Otro avance importante del sector ha sido el incremento en la competencia, tanto por la incorporación de nuevos bancos como por la de otros intermediarios financieros. Destaca en particular la incorporación de fintechs.

Este incremento en el número de intermediarios se ha reflejado en una menor concentración en los distintos mercados de crédito. A su vez, esta mayor competencia ha impulsado la innovación dentro del sector financiero y una oferta de servicios más amplia. Estos beneficios (mayor variedad de productos y menores costos) podrían también lograrse al abrir otros sectores de la economía que aún presentan problemas de concentración.

**Acerca de la denominada inclusión financiera, la cual se define como el acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección a las personas usuarias y promueva la educación financiera con el objetivo principal de mejorar la capacidad financiera para todos los segmentos de la población, en México al parecer está creciendo, pero de manera más lenta en comparación con otros países. ¿Esto podría deberse al modelo de banca privada que tenemos?**

México ha avanzado tanto en el acceso, tenencia y uso de productos y servicios financieros. En 2012, 34% de la población de 18 a 70 años tenía una cuenta de ahorro bancaria y en 2023 la tenencia de cuentas bancarias llegó a 52%; sin embargo, ha sido lenta debido a cuestiones estructurales y culturales como la alta informalidad en el país (54% de la población está en informalidad laboral); asimismo, tenemos un ecosistema que desincentiva o genera lentitud para que la población se incluya financieramente, por ejemplo: hay trámites y servicios de los gobiernos federal, estatales y municipales que solo aceptan pagos en efectivo (y sin poder hacer su gestión en línea); faltan políticas de incentivos para que los negocios (incluido el transporte) acepten pagos digitales, lo que lleva a que exista alto uso de efectivo en la economía (79% de todas las compras mayores a 500 pesos se realizan principalmente en efectivo); hay que trabajar con la confianza que los consumidores y las empresas tienen respecto de la inclusión financiera, desde la fiscalización hasta la seguridad.

“ Es crucial que enfrentar la informalidad se convierta en una prioridad dentro de la agenda de desarrollo del país

Mientras no se combata la informalidad y no se genere una política de diseño de incentivos para que la población intente migrar y le convenga cambiarse a un sistema de pagos digitales, el crecimiento de la inclusión financiera en el país continuará siendo lenta.

### ¿Puede hablarnos acerca del T-MEC y si este pudiera estar en riesgo?

El riesgo de terminación del T-MEC es muy bajo. En julio de 2026 los países miembros del acuerdo se reunirán para revisar el Tratado y definirán recomendaciones. Si bien deberán acordar su continuación, el enfoque es detectar oportunidades de mejora y adecuar el tratado a la realidad imperante. El Tratado ha sido benéfico para todas las partes hasta ahora; además, ante una mayor regionalización internacional, el tratado es primordial para mantener la competitividad de América del Norte. Los riesgos de interrupción de las cadenas de suministro, así como los conflictos geoestratégicos que surgen internacionalmente, incrementan la relevancia de esta relación comercial. Por supuesto, esta revisión podría llevar a cambios relevantes, pero no estimamos que el T-MEC esté en riesgo.

### Abordando el tema del manejo de dinero en efectivo, ¿considera que se pueden generalizar los pagos electrónicos y desaparecer el manejo de efectivo en el futuro?

Más allá de “desaparecer” el efectivo, lo que creo que sucederá y lo que nos interesa promover, es que los medios electrónicos de pago se democratizen y sean

adoptados por todos los mexicanos. En la actualidad, la bancarización pasa por el uso de medios de pago digitales que son más eficientes, oportunos, convenientes y seguros que el efectivo. Los pagos digitales ofrecen múltiples ventajas para todos: en primer lugar, para los consumidores, que tendrán un mejor control de sus gastos y finanzas, así como niveles elevados de seguridad; pero también para la sociedad en su conjunto ya que, en un mercado competido como el mexicano, existen incentivos para que conforme aumente la adopción de los pagos digitales, los costos disminuyan y los beneficios sean para los ciudadanos. Finalmente, la disminución del uso de efectivo y el aumento del uso de medios de pago electrónicos, también contribuyen a impulsar la agenda del gobierno que busca aumentar la inclusión financiera, combatir la informalidad, la corrupción y la delincuencia.

Para alcanzar estas metas es importante seguir desarrollando el ecosistema de pagos y fortalecer la competencia. En BBVA México trabajamos para ofrecer soluciones, tanto para los consumidores como para los comercios, poniendo una especial atención en las PyMES, que son la base de nuestra economía.

### ¿Por qué considera que existe tanta informalidad en nuestro país y qué pueden hacer las instituciones financieras para tratar de combatirla?

México enfrenta importantes desafíos estructurales en su economía, siendo la informalidad uno de los más complejos. Desde el punto de vista de su aporte a la producción, la economía informal representa 24.2% (2023) del valor agregado total. Si consideramos las unidades económicas, 62.6% de las empresas son informales (Censo Económico 2019), y, en cuanto al empleo, 54.3% de los trabajadores se encuentra en condiciones de informalidad laboral (ENOE, 2° trimestre de 2024). Por lo tanto, este fenómeno tiene múltiples causas, lo que hace que sea un problema complejo y cuya solución no es única ni necesariamente inmediata.

Diversos estudios abordan la informalidad señalando causas como los costos de formalización, que limitan el empleo formal; la falta de acceso a educación, que reduce la empleabilidad; y la pobreza y desigualdad, que impulsan a muchas personas hacia el sector informal. En algunos casos, se señala al sistema de seguridad social que puede actuar como barrera a la formalización. Esta complejidad demuestra que no

existe una solución única y hace difícil abordar el fenómeno en toda su profundidad.

Dado lo anterior, existen diversas acciones que pueden tomarse desde distintas perspectivas y promovidas por diferentes actores. En el caso de la banca se busca innovar con productos financieros accesibles para la población no bancarizada, incluyendo a trabajadores informales y autoempleados, para incentivarlos a formalizar sus actividades. Al formalizarse, pueden acceder a mayor seguridad financiera, construir historial crediticio y ampliar su acceso a créditos, generando así un círculo virtuoso que beneficia tanto sus negocios como su patrimonio personal.

Otro aspecto relevante es que incorporar a un mayor número de personas al sistema financiero ayuda a reducir el uso de efectivo. Incorporar más personas al sistema financiero reduce el uso de efectivo y facilita la fiscalización. La banca electrónica, al ofrecer pagos electrónicos, promueve la formalización de negocios al mostrar las ventajas de operar en el sistema financiero formal.

Abordar el problema de la informalidad es una tarea compleja, pero ineludible e impostergable. Para reducir las desigualdades de forma decisiva y sostenible, y para construir una economía más productiva con mejores perspectivas de crecimiento, es crucial que enfrentar la informalidad se convierta en una prioridad dentro de la agenda de desarrollo del país.

### ¿Cuál es el balance general de la evolución de BBVA en los últimos años?

En BBVA México hace más de 10 años tomamos la decisión de ser disruptivos y apostar por la transformación digital que nos permitiera tener un equilibrio entre el mundo digital y el físico por medio de las sucursales y oficinas especializadas. Nos dimos a la tarea de emprender un proceso en el que de forma constante estamos diseñando e implementando productos y soluciones que mejoran la experiencia del cliente, utilizando los avances tecnológicos que nos permiten ser más ágiles en nuestra operación.

Sin duda, nuestro crecimiento está apalancado en lo que ha sucedido en el entorno económico y en una adecuada gestión de los recursos de los ahorradores, y funcionar como intermediarios al otorgar crédito de forma responsable y consistente tanto a familias como



a las empresas. Esto nos ha permitido alcanzar una cartera total de 1.8 billones de pesos, con una captación global de 2.7 billones de pesos.

### ¿Qué retos contempla BBVA México para 2025?

Uno de los ejes estratégicos es la consolidación de las pequeñas y medianas empresas en todos sus niveles, nos hemos planteado consolidarnos como el banco de las PyMES apoyando su incorporación al sistema financiero, su crecimiento y desarrollo. Por medio de la iniciativa "Banco de barrio", que inició operaciones en 2020, hemos sumado a 374 mil clientes, de los cuales 100 mil fueron agregados en los últimos doce meses. Esto nos ha permitido aperturar 1.1 millones de nóminas y favorecer la contratación de 629 mil aplicaciones móviles, así como 267 mil TPVs. La nueva originación de crédito a este segmento alcanzó a los nueve meses del 2024, 180 mil millones de pesos, de los cuales 7% de estos créditos, fueron otorgados a PyMES sin referencias bancarias.

Desde la banca debemos impulsar a los sectores donde se generan empleos y se impulsa el crecimiento económico, por esta razón continuaremos impulsando acciones que fomenten la inversión tanto nacional como extranjera aprovechando la relocalización o *nearshoring*, posicionando a México como un destino atractivo para empresas extranjeras. En ese sentido, hemos desarrollado estrategias que favorezcan los procesos de *softlanding*, como la apertura de la oficina de representación en Houston, Texas, especializada en la relocalización; los *roadshows* en Estados Unidos, Asia y Europa, que a la fecha representan el apoyo a casi 270 empresas en su *softlanding* o en sus reinversiones y donde también se tienen 140 prospectos.

Seguiremos fortaleciendo la cultura del ahorro por medio de la inversión. Hoy en día, el banco gestiona más de 690 mil millones de pesos para casi un millón de clientes en 1,123 millones de contratos. Asimismo, hemos facilitado la posibilidad de contratar una inversión en sus diferentes modalidades, mediante la App BBVA MX.

En 2025 continuaremos impulsando el desarrollo económico del país, porque estamos convencidos de que la banca es un componente dinamizador de la economía, por lo que acompañamos a empresas, familias y gobiernos en todos los niveles, en el desarrollo de todos los proyectos que se traduzcan en derrama económica y bienestar para la sociedad.

### Por último, ¿puede enviar un mensaje a la profesión contable de nuestro país?

Los que formamos parte del tejido laboral de este país tenemos un papel importante en la construcción del México que queremos y que necesitamos para los próximos años. El ejercicio responsable de todas las profesiones y, en específico, la de Contador Público, demanda un compromiso con el crecimiento, no solo económico sino también social, donde desde nuestro ámbito de responsabilidad podamos idear las acciones necesarias que favorezcan el desarrollo de todas las personas, y que esto se traduzca en un beneficio para la sociedad entera.

**Ing. Eduardo Osuna Osuna, muchas gracias por concedernos esta entrevista para la revista *Contaduría Pública* del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.**

# Panorama económico y de las finanzas públicas

C.P.C. Y E.F. HÉCTOR VÁZQUEZ GONZÁLEZ  
Socio de Auditoría y Fiscal, Vázquez Flores y Asociados  
hector.vazquez@vfa.com.mx

## Síntesis

En 2024, México vivió un proceso democrático histórico al elegir a su primera mujer Presidenta, lo que marcó un hito en su historia. A pesar de las especulaciones económicas previas a las elecciones, la transición fue pacífica y los datos macroeconómicos se mantuvieron dentro de lo predecible. Para este 2025, se espera un crecimiento moderado de la economía mexicana, influenciado por factores internos y la relación con EE.UU., con un enfoque en la inversión extranjera y el *nearshoring*.

**E**n los últimos meses, sobre todo en el segundo semestre de 2024, México llevó a cabo un proceso democrático a escala federal, para determinar quién o quiénes estarían al frente en dos de los poderes de la nación. Fue un momento sin precedentes, los mexicanos vivimos una etapa histórica, después de más de 200 años de independencia, hoy los Estados Unidos Mexicanos elegimos a la primera mujer Presidenta, independientemente de cuál fue nuestra elección, hoy dejamos una estampa para los libros de historia.

Ante este acontecimiento, previo a las elecciones, se iniciaron una serie de especulaciones con respecto al ámbito económico, hubo quienes visualizaron un panorama poco alentador, otros fueron optimistas y algunos mantuvieron una posición moderada. Lo que sí fue positivo es que tuvimos una transición pacífica, los datos macroeconómicos dieron una señal de altibajos, es normal en los procesos electorales, tuvimos sobresaltos por las especulaciones, pero afortunadamente fueron números predecibles.

Otro de los eventos relevantes a finales de 2024 a escala mundial fue el proceso electoral de EE.UU., el candidato del Partido Republicano a partir del 20 de enero será quien tome las riendas de uno de los países más poderosos del mundo, económicamente hablando, y debemos considerar que es nuestro vecino del norte, con el cual hemos y seguiremos teniendo una relación económica muy interesante e importante. Este hecho será un factor primordial que estamos obligados a tomar en cuenta en la toma de decisiones, por las declaraciones realizadas en la época de campañas electorales.

Con el arranque del actual sexenio, la mandataria del Poder Ejecutivo señaló 100 compromisos de su plan de

gobierno, entre los cuales habrá apoyos a la cultura, a la salud, a las mujeres, al trabajo, al medio ambiente y el derecho al agua, pero uno de los principales temas será el económico, en adelante lo desarrollaremos.

Llevamos tres meses del inicio del nuevo sexenio, el gobierno federal publicó sus expectativas económicas para México en 2025, será de un crecimiento moderado, influido por factores internos y externos, como la evolución de la economía global y la relación comercial con EE.UU. Se prevé que el crecimiento esté en el rango de 2 a 3%, pero hay que considerar que la inflación del país del norte sigue en los mismos niveles, no vemos claro una disminución, por tal motivo el pronóstico de crecimiento no será mayor a 2%, todo esto dependerá de la demanda externa y el fortalecimiento de sectores como el automotriz, manufacturero y de tecnología, favorecidos por el T-MEC (Tratado entre México, EE.UU. y Canadá), cuyas próximas negociaciones serán hasta 2026.

En términos de inflación, se proyecta que esta disminuya a 3.9% para fines de 2025, acercándose al objetivo del Banco de México (Banxico), en respuesta a una política monetaria más restrictiva y una posible reducción en las tasas de interés globales, no se observa una mayor disminución, todo esto por factores internos del país y como lo mencionamos con anterioridad, la inflación del vecino del norte. El tipo de cambio se estima

alrededor de 19 pesos por dólar, reflejando una relativa estabilidad en el mercado de divisas, asimismo, dependerá de que se mantenga el nivel de las remesas y de la inversión inicial de más de 20 mil millones de dólares, como parte de los resultados de la Cumbre de Alto Nivel entre líderes y empresarios de México y EE.UU.

Por otro lado, las finanzas públicas podrían enfrentar desafíos, en particular en la consolidación fiscal, con un déficit primario proyectado de 0,3% del PIB. Se espera que el gobierno continúe con la eficiencia en la recaudación fiscal para mantener los ingresos y controlar el gasto, en un entorno de deuda pública relativamente estable; el Servicio de Administración Tributaria (SAT) a finales de 2023 anunció su plan maestro de recaudación, dentro de los puntos, especificó acciones recaudatorias y de fiscalización, dando un resultado positivo, con números de enero de 2019 a agosto de 2024, de ingresos tributarios de 3 billones 338 mil 844 millones de pesos, es decir, 342 mil 52 millones de pesos más que lo observado en el mismo periodo del año anterior, lo que representa un crecimiento real de 6.3 por ciento.

Señalar una tasa de referencia en México para 2025 es complejo y depende de factores como la inflación, el crecimiento económico, la política fiscal y el entorno internacional, especialmente las tasas de interés en países como EE.UU.



Sin embargo, se estima que Banxico podría mantener su política de tasas relativamente altas en el corto plazo para controlar la inflación, y luego ajustarla si la inflación se estabiliza y el crecimiento económico requiere estímulo. Para 2025, podría haber recortes moderados si la inflación está bajo control y el entorno global se vuelve más favorable.

En resumen:

Si la inflación disminuye significativamente: Banxico podría reducir gradualmente la tasa a niveles de entre 8%-9%.

Si la inflación se mantiene alta: Banxico podría mantener tasas elevadas, entre 9%-10% o incluso mantener 10.50%.

Las políticas monetarias de EE.UU. y otras economías desarrolladas también influirán en la decisión, especialmente si afectan el tipo de cambio o el flujo de capitales, son estimaciones y tendencias potenciales, ya que se ajusta su tasa con base en factores que cambian constantemente.

El *nearshoring* en México se proyecta como una estrategia clave para la economía del país, especialmente por el contexto de tensiones geopolíticas, la reestructuración de cadenas de suministro globales y la intención de muchas empresas en el extranjero de acercar sus operaciones a otros mercados. Estas son algunas de las tendencias y proyecciones clave para 2025.

1. Se espera que la Inversión Extranjera Directa (IED) en sectores clave, como manufactura avanzada, tecnología, automotriz y electrodomésticos, continúe aumentando. México es una opción atractiva debido a sus costos competitivos, acuerdos comerciales (como el T-MEC) y su proximidad a EE.UU. Esto genera una economía más integrada y, con ello, mayores inversiones en infraestructura y empleo.
2. Regiones como el Bajío (Querétaro, Guanajuato), Monterrey y Tijuana seguirán creciendo, con una mayor concentración de empresas extranjeras estableciéndose en estos lugares. Infraestructura, logística avanzada y mano de obra calificada se consolidarán en estos centros.
3. México no solo será un sitio de manufactura, sino también un centro de innovación y desarrollo tecnológico en sectores como automotriz (con el crecimiento del mercado de vehículos eléctricos) y tecnología avanzada (chips y semiconductores). Se espera una fuerte inversión en capacitación y desarrollo tecnológico en el país.
4. Con la necesidad de reducir riesgos en la cadena de suministro, las empresas tenderán a buscar proveedores locales en lugar de depender de Asia. México tiene una buena base de proveedores en manufactura, pero en los próximos años se invertirá aún más en desarrollar capacidades para cumplir con la demanda de las empresas de tecnología, automotriz y salud.
5. La infraestructura de puertos, ferrocarriles y carreteras continuará expandiéndose para responder a las necesidades de este crecimiento.

“ Se espera que el gobierno continúe con la eficiencia en la recaudación fiscal para mantener los ingresos y controlar el gasto ”



México también podría atraer inversiones adicionales para modernizar sus sistemas de aduanas y puertos, haciéndolos más eficientes para facilitar el comercio.

6. Se espera un enfoque en la capacitación de la fuerza laboral, en especial en habilidades tecnológicas y en innovación, porque se requiere personal más especializado. Programas de colaboración entre empresas, universidades y el gobierno probablemente se fortalecerán para cerrar la brecha de habilidades.
7. A medida que aumenta el interés por prácticas sostenibles, México podría ser un punto estratégico en el uso de energías renovables para las operaciones industriales, lo cual será atractivo para las empresas que buscan cumplir con objetivos de sostenibilidad y reducción de carbono.

La política económica de México para 2025 debe enfocarse en varios ejes clave para promover el crecimiento económico, mejorar la distribución del ingreso y fortalecer la sostenibilidad.

- A. Control de la inflación.
- B. Reducción del déficit público, evitar el endeudamiento excesivo y optimizar el gasto para mejorar la estabilidad económica.
- C. Fortalecimiento de la moneda.
- D. Ampliación de la base tributaria y combatir la evasión fiscal y la informalidad.
- E. Ofrecimiento de deducciones o exenciones temporales en sectores estratégicos, como tecnología y energía renovable.
- F. Inversión en infraestructura, en octubre de 2024 se anunció la construcción del tren hacia el estado de Hidalgo.

- G. Simplificación de los trámites administrativos.
- H. Fomento a proyectos en energía solar, eólica e hidroeléctrica.
- I. Progreso hacia la sostenibilidad e incentivos para empresas que utilicen tecnologías limpias.
- J. Aumento del salario mínimo, ya se estableció en la Constitución que el aumento no debe ser menor a la inflación anual.
- K. Inversión en programas de capacitación técnica y en nuevas tecnologías para mejorar la competitividad de la fuerza laboral mexicana.
- L. Apoyo a las empresas en su digitalización.
- M. Búsqueda de alianzas y tratados con otros países, como los de Asia, Europa y América Latina.
- N. Defensa de sectores sensibles de competencia desleal y de prácticas comerciales desventajosas.

Implementar estos ejes requiere de coordinación entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil para lograr un México más próspero, justo y sostenible en 2025 y años posteriores.

Concluimos que, a pesar del crecimiento proyectado, el país enfrenta retos en cuanto a seguridad, regulaciones fiscales y laborales que podrían afectar la inversión en algunas regiones. Las empresas buscan previsibilidad y estabilidad; por lo tanto, será importante que México trabaje en generar confianza en su clima de inversión.

El *nearshoring* probablemente sea una oportunidad crucial para acelerar el crecimiento económico y desarrollar una economía más integrada y tecnológicamente avanzada, aprovechando la posición geográfica estratégica de México y su relación comercial con EE.UU. y Canadá. ☞

# Propuesta de condonación de accesorios a contribuyentes pequeños y medianos

C.P. Y L.D. CHRISTIAN R. NATERA NIÑO DE RIVERA  
Managing Partner, Natera Consultores, S.C.  
cnatera@com.mx

## Síntesis

En este artículo se explica la propuesta del estímulo fiscal prevista para contribuyentes pequeños o medianos, la cual consiste en la condonación de accesorios (algunas multas, recargos y gastos de ejecución) en ciertos créditos fiscales que reúnan ciertos requisitos.

## Introducción

El 15 de noviembre de este año, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) entregó al Congreso de la Unión el Paquete Económico para el ejercicio fiscal 2025, que incluye la Iniciativa del Ejecutivo Federal de Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2025 (LIF-2025).

Aunque desde el Poder Ejecutivo se había anunciado en forma consistente que no se implementaría una reforma fiscal para el ejercicio 2025, en la iniciativa se incluyó, mediante disposición transitoria, un estímulo fiscal que, de ser aprobado, resultará interesante para contribuyentes pequeños o medianos que no hayan obtenido ingresos para efectos del Impuesto Sobre la Renta (ISR) por más de \$35,000,000.00.

**E**l estímulo consiste en la condonación de créditos fiscales por concepto de accesorios (algunas multas, recargos y gastos de ejecución) siempre que se reúnan ciertos requisitos.

Tomando en cuenta que durante los últimos años la recaudación ha descansado primordialmente en los esfuerzos de fiscalización y que, a falta de una reforma fiscal sustantiva, lo mismo se espera para 2025, consideramos relevante y oportuno informar a los lectores sobre este estímulo fiscal que aparece en el artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

Considerando la estrecha relación que actualmente existe entre la Presidenta de la República y el Congreso, es razonable esperar que este estímulo sea aprobado en los términos propuestos por el Ejecutivo Federal. Sin embargo, es importante que el lector considere que este artículo se preparó a partir del texto de la citada iniciativa, siendo necesario que se dé un seguimiento adecuado del proceso legislativo para asegurar que la explicación y comentarios aquí vertidos sean vigentes y puedan resultar aplicables al texto legal definitivo.

## ¿A quiénes beneficia el estímulo fiscal propuesto?

Mediante el artículo transitorio 34 de la LIF-2025 se otorga un estímulo fiscal a las personas físicas y morales cuyos ingresos totales en el ejercicio fiscal de que se trate, para los efectos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), no hayan excedido de \$35,000,000. Más adelante explicaremos en qué consiste el estímulo.

Quedan exceptuadas de este beneficio 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 por el que se dejan sin efectos los decretos y diversas disposiciones de carácter general emitidos en términos del artículo 39, fracción I del Código Fiscal de la Federación (CFF), debido a los cuales se condonaron deudas fiscales, publicado en el *Diario Oficial de la Federación (DOF)* el 20 de mayo de 2019.

El estímulo fiscal no resulta aplicable a los contribuyentes que:

- a) Tengan sentencia condenatoria firme por la comisión de algún delito fiscal.
- b) Se encuentren publicados en los listados de los contribuyentes que no desvirtuaron los hechos que se les imputaron en los procedimientos establecidos en los artículos 69-B y 69-B Bis del CFF.<sup>1</sup>

## ¿En qué consiste el beneficio del estímulo fiscal otorgado?

Del texto legal se desprende que el estímulo fiscal consiste en la condonación de ciertos créditos fiscales, aunque llama la atención que el término condonación

no es utilizado en el artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

De conformidad con el texto de la iniciativa, el estímulo fiscal será aplicable respecto de créditos fiscales por concepto de:

- Multas impuestas por la comisión de las infracciones señaladas en las leyes fiscales, aduaneras y de comercio exterior.
- Multas derivadas del incumplimiento de obligaciones fiscales distintas a las de pago.
- Multas con agravantes.
- Recargos y gastos de ejecución relacionados con contribuciones federales propias, retenidas o trasladadas, así como con cuotas compensatorias, cuya administración y recaudación corresponda al Servicio de Administración Tributaria (SAT) o a la Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM).

La fracción XII del artículo 34 transitorio abre la posibilidad de acceder al beneficio de este estímulo respecto de créditos fiscales administrados por entidades federativas en términos de los convenios de colaboración administrativa que estas tengan celebrados con la Federación por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



El estímulo fiscal no es aplicable a los créditos fiscales remitidos al SAT para su cobro, conforme al artículo 4, tercer párrafo del CFF.<sup>2</sup>

El estímulo fiscal será de 100% de las multas, recargos y gastos de ejecución, a los contribuyentes que:

- Tengan a su cargo contribuciones o cuotas compensatorias correspondientes al ejercicio fiscal 2023 o anteriores, siempre que presenten las declaraciones respectivas, manifestando dichas contribuciones o cuotas compensatorias omitidas actualizadas, y realicen el pago de estas en una sola exhibición a más tardar el 31 de diciembre de 2025.
- Se encuentren sujetos a facultades de comprobación, siempre que subsanen las irregularidades detectadas y se autocorrijan dentro del plazo establecido por el procedimiento correspondiente, sin exceder del 31 de diciembre de 2025.
- Hayan sido autorizados para el pago a plazos de créditos fiscales y, al 1 de enero de 2025, mantengan un saldo pendiente, siempre que paguen en una sola exhibición el saldo no cubierto de las contribuciones omitidas actualizadas.
- Tengan a su cargo créditos fiscales firmes determinados por la autoridad federal, siempre que estos no hayan sido objeto de impugnación o, habiendo sido impugnados, el contribuyente se desista del medio de defensa interpuesto. En caso de haber solicitado la revisión administrativa, los contribuyentes deben desistirse de la misma.

Los créditos fiscales sobre los cuales se aplique el estímulo fiscal deben corresponder a ejercicios fiscales en los que los contribuyentes no hayan obtenido ingresos totales para efectos de la LISR superiores a \$35,000,000, límite establecido en el primer párrafo del artículo trigésimo cuarto transitorio.<sup>3</sup>

Afortunadamente, la disposición transitoria deja claro que este estímulo fiscal no se considera como ingreso acumulable para los efectos de la LISR. También aclara que el estímulo en ningún caso dará lugar a devolución, deducción, compensación, acreditamiento o saldo a favor alguno.<sup>4</sup>

## ¿Cómo acceder al beneficio del estímulo?

Para gozar del estímulo, el contribuyente deberá presentar, a más tardar el 30 de septiembre de 2025, la solicitud correspondiente ante el SAT, cumpliendo con los requisitos que establezca mediante reglas de carácter general.<sup>5</sup> Desde luego, la disposición transitoria en comento faculta al SAT para emitir las reglas de carácter general necesarias para la correcta y debida aplicación del estímulo, por lo que habrá que estar al pendiente de la emisión de dichas reglas.

Quedan excluidos de presentar la solicitud quienes se ubiquen en los supuestos señalados en la fracción I, incisos a) y b), del artículo 34 transitorio; es decir, aquellos contribuyentes que aplicaron el estímulo mediante la presentación de las declaraciones respectivas manifestando las contribuciones o cuotas compensatorias omitidas actualizadas, pagándolas en una sola exhibición a más tardar el 31 de diciembre de 2025, o que estando sujetos a facultades de comprobación, subsanaron las irregularidades detectadas y se autocorrigieron dentro del plazo establecido por el procedimiento correspondiente, sin exceder del 31 de diciembre de 2025, respectivamente.

Con la presentación de la solicitud se suspenderá el procedimiento administrativo de ejecución sin estar obligado a garantizar el interés fiscal y se interrumpirá el término para que se consuma la prescripción.

Tras recibir la solicitud presentada por el contribuyente, la autoridad fiscal, en su caso, deberá emitir el formulario de pago que corresponda dentro de los 30 días naturales siguientes a la fecha en que se presente la solicitud,<sup>6</sup> con excepción de los supuestos establecidos en la fracción I, incisos a) y b) del artículo 34 transitorio.

La solicitud del estímulo fiscal no constituirá instancia, y la respuesta que emita la autoridad fiscal al respecto no podrá ser impugnada.<sup>7</sup>

Respecto de créditos fiscales administrados por entidades federativas en términos de los convenios de colaboración administrativa que estas tengan celebrados con la Federación por medio de la SHCP, el estímulo a que se refiere este artículo deberá solicitarse directamente ante la autoridad fiscal de la entidad federativa,<sup>8</sup> quien tramitará la solicitud de conformidad con el artículo trigésimo cuarto transitorio y las reglas de carácter general que expida el SAT.



## Condiciones de pago del importe principal del crédito para acceder al beneficio

Las condiciones para efectuar el pago dependerán del supuesto en que se ubique el contribuyente. Si el contribuyente se ubica en el supuesto a que se refiere la fracción I, inciso a) del artículo trigésimo cuarto transitorio; es decir, si el contribuyente aplicó el estímulo mediante la presentación de las declaraciones respectivas manifestando las contribuciones o cuotas compensatorias omitidas actualizadas, deberá pagarlas en una sola exhibición a más tardar el 31 de diciembre de 2025.

Cuando el contribuyente se ubique en el supuesto señalado en la fracción I, inciso b) del artículo 34 transitorio; es decir, que el contribuyente, estando sujeto a facultades de comprobación, haya subsanado las irregularidades detectadas y se hubiere autocorregido dentro del plazo establecido por el procedimiento correspondiente, sin exceder del 31 de diciembre de 2025, tendrá que efectuar el pago conforme a los plazos que correspondan según el procedimiento de fiscalización y los términos de la autocorrección, pero sin exceder del 31 de diciembre de 2025.

En los demás casos, el contribuyente deberá realizar el pago de la cantidad que conste en el formulario emitido por la autoridad fiscal, dentro de los 30 días naturales siguientes a la fecha en que se ponga a su disposición.

Si el contribuyente no realiza el pago en los plazos establecidos en el artículo 34 transitorio, el formulario de pago emitido por la autoridad fiscal quedará sin efectos y las autoridades fiscales deberán requerir el pago total del crédito fiscal.<sup>9</sup>

De conformidad con la fracción VIII del artículo 34 transitorio, el pago del crédito fiscal no podrá realizarse en especie o mediante compensación. En el caso de créditos fiscales firmes con embargo precautorio de bienes, al realizar el pago conforme al formulario correspondiente, se levantará el embargo y se procederá a la entrega de los bienes embargados.<sup>10</sup>

## Comentarios y consideraciones finales

Según la norma propuesta, la SHCP informará a las comisiones de Hacienda y Crédito Público del Congreso de la Unión, a más tardar el 31 de marzo de 2026, sobre el ejercicio de las facultades otorgadas en este transitorio.

A reserva de conocer la información que presentará la SHCP sobre el uso de este estímulo, creemos que será aprovechada por muchos contribuyentes y ayudará de manera importante en la recaudación del ejercicio 2025. No es extraño que, al iniciar una nueva administración, se implementen programas de este tipo para facilitar la recuperación y depuración de la cartera de créditos fiscales. A diferencia de los programas que se otorgaron en administraciones previas, llama la atención que el estímulo que se pretende otorgar en esta ocasión es más limitado por dirigirse solo a contribuyentes pequeños y medianos, dejando fuera a los contribuyentes cuyos ingresos superen los \$35,000,000. En esta ocasión se busca ofrecer el estímulo exclusivamente a los contribuyentes pequeños y medianos.

El estímulo ofrece una muy interesante alternativa a los contribuyentes beneficiarios para regularizar su situación fiscal, evitándose la onerosa carga de los accesorios de las contribuciones y cuotas compensatorias que adeuden y respecto de las cuales resulte aplicable el beneficio.

Como advertimos desde el inicio, es importante que el lector tenga presente que este artículo se preparó a partir del texto de la LIF-2025, por lo que se deberá dar un seguimiento adecuado del proceso legislativo para asegurar que la explicación y comentarios aquí vertidos continúen vigentes y aplicables. Asimismo, habrá que estar al pendiente de las reglas de carácter general que expida el SAT para la aplicación del estímulo.🔗

1 Fracción VII del artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

2 Fracción XIII del artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

3 Fracción II del artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

4 Fracción VI del artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

5 Fracción III del artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

6 Fracción IV del artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

7 Fracción X del artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

8 Fracción XII del artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

9 Fracción IX del artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

10 Fracción XI del artículo transitorio 34 de la LIF-2025.

# Las NDC de México y su relación con los indicadores requeridos en la NIS B-1

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 (ITAM)  
spmna@itam.mx

## Síntesis

A partir de 2025, las entidades que utilicen las Normas Mexicanas de Información Financiera (NIF) también deberán aplicar las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS). Por ello, los Contadores deben comprender las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC) de México. La implementación de las NIS implica que deberán presentar datos sobre su estrategia de sostenibilidad y diversos indicadores relacionados con las NDC, que incluyen aspectos ambientales y sociales. México, al ser parte del Acuerdo de París, se comprometió a establecer metas de reducción de emisiones y alcanzar la neutralidad climática para 2050. En este contexto, los Contadores jugarán un papel clave en la recopilación y reporte de estos indicadores, lo cual contribuirá al cumplimiento de los compromisos internacionales y a la transparencia en la gestión de la sostenibilidad.

**¿** Por qué es importante que como Contadores sepamos y entendamos las acciones que integran las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC, por sus siglas en inglés *Nationally Determined Contributions*) de México?

Puede haber varias razones, pero la más importante es que, en México a partir de 2025, las entidades que presenten su información con base en las Normas de Información Financiera (NIF) mexicanas, tendrán que aplicar también las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS) y, por lo tanto, presentar en sus notas a los estados financieros no solo información sobre su estrategia de sostenibilidad, sino también datos acerca de diferentes indicadores de sostenibilidad (IBSO) que se han definido en la NIS B-1 y que tienen una estrecha relación con las NDC.

Como se ha comentado en varios seminarios y en diversos artículos, la NIS B-1 requiere que las entidades presenten 30 indicadores: 16 del área ambiental, seis del área social y ocho del área de gobernanza.

Los indicadores que tienen una estrecha relación con las NDC son los IBSO del área ambiental y del área social. En la tabla 1, se desglosan los principales indicadores que claramente pueden identificarse con los compromisos definidos por México.



**Tabla 1. IBSO ambientales y sociales asociados con las NDC de México requeridos por la NIS B-1**

Nombre del indicador	Descripción general	Valor absoluto	Valor relativo
A.1. Emisiones de GEI Alcance 1	Determina el volumen de las emisiones de GEI directas derivadas de sus actividades, según lo establecido en el Protocolo GEI.	Expresado en toneladas de CO <sub>2e</sub> .	Con respecto a los ingresos netos del periodo que se informa.
A.2. Emisiones de GEI Alcance 2	Determina el volumen de las emisiones de GEI indirectas derivadas de sus actividades, según lo establecido en el Protocolo GEI.	Expresado en toneladas de CO <sub>2e</sub> .	Con respecto a los ingresos netos del periodo que se informa.
A.3. Emisiones de GEI Alcance 3	Determina el volumen de GEI de las entidades que integran la cadena de valor de la entidad, según lo establecido en el Protocolo GEI.	Expresado en toneladas de CO <sub>2e</sub> .	Con respecto a los ingresos netos del periodo que se informa.
A.4. Consumo de energía	Determina el consumo total (proveniente de energías renovables y no renovables) de energía durante el periodo de informe.	Expresado en kWh (kilovatio hora).	Con respecto a los ingresos netos del periodo que se informa.
A.5. Consumo de energía renovable	Determina el consumo de energía proveniente de fuentes renovables durante el periodo de informe.	Expresado en kWh (kilovatio hora).	Con respecto al consumo de energía.

Nombre del indicador	Descripción general	Valor absoluto	Valor relativo
A.6. Inversión sostenible	Monto de erogaciones en actividades consideradas como sostenibles de conformidad con alguna clasificación o taxonomía aprobada por organismos internacionales.	Moneda de reporte.	No se requiere.
A.7. Agua ingresada	Volumen de agua que ingresó a una entidad durante el periodo de informe.	Metros cúbicos.	Con respecto a los ingresos netos del periodo que se informa.
A.8. Reaprovechamiento del agua	Volumen de agua reciclada/reutilizada en el periodo de informe.	Metros cúbicos.	Con respecto al agua ingresada.
A.9. Descarga de aguas residuales	Volumen de aguas residuales que la entidad descargó en el periodo de informe.	Metros cúbicos.	Con respecto a los ingresos netos del periodo que se informa.
A.10. Descarga de aguas residuales tratadas	Volumen de aguas residuales que la entidad sometió a algún tipo de tratamiento durante el periodo de informe.	Metros cúbicos.	Con respecto a la descarga de aguas residuales.
A.11. Agua ingresada proveniente de zonas con estrés hídrico	Volumen de agua ingresada a la entidad proveniente de zonas con estrés hídrico.	Metros cúbicos.	Con respecto al agua ingresada.
A.12. Uso de suelo dentro de, o cercano a, zonas de riesgo para la biodiversidad	Número de predios que controla y administra la entidad en zonas de riesgo para la biodiversidad o colindantes con ellas.	Número de predios y metros cuadrados.	Con respecto al total de predios que controla y administra y al total de metros cuadrados del total de predios.
A.13. Dependencia de sustancias y productos químicos que agotan la capa de ozono	Medir la dependencia de la entidad de las sustancias que agotan la capa de ozono (SAO).	Kg CFC-11 (kilogramos de triclorofluoro-metano).	Con respecto a los ingresos netos del periodo que se informa.
A.14. Residuos generados	Cantidad de residuos generados por la entidad, se deben considerar los residuos urbanos (RSU), los residuos de manejo especial (RME) y los residuos peligrosos.	Toneladas de residuos.	Con respecto a los ingresos netos del periodo que se informa.
A.15. Residuos reaprovechados	Cantidad de residuos reaprovechados por la entidad en el periodo de informe.	Toneladas de residuos.	Con respecto a los ingresos netos del periodo que se informa.
A.16. Residuos peligrosos	Cantidad de residuos peligrosos generados por la entidad en el periodo de informe.	Toneladas de residuos.	Con respecto a los ingresos netos del periodo que se informa.
B.1 Gestión de la igualdad de oportunidades y del trabajo digno	Las entidades deberán contar con una política implementada para promover la igualdad de oportunidades y el trabajo digno.	Este indicador es cualitativo, por lo que no se debe reportar una cifra, sino se debe describir la política y el proceso para implementarla.	

Fuente: elaboración propia con base en las NIS del CINIF y las NDC de México.



Ahora bien, para entender claramente la relación entre los IBSO del área ambiental y social, y las NDC de México, es necesario explicar qué son y en qué consisten estos compromisos.

Derivado de que México fue uno de los 196 países que firmaron el Acuerdo de París el 12 de diciembre de 2015, las autoridades gubernamentales competentes tuvieron que establecer diferentes acciones y medidas para demostrar el avance de nuestro país en los acuerdos firmados, principalmente los acuerdos denominados "Agenda 2030" que incluye los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Entre los compromisos y acciones más importantes de este Acuerdo, que México debió observar para definir sus estrategias, se encuentran:

- Mantener el calentamiento global por debajo de los 2°C, con un esfuerzo adicional para limitarlo a 1.5°C.
- Establecer metas de reducción de emisiones y estrategias para alcanzarlas.
- Involucrar a todas las entidades económicas de los países en el cumplimiento de las metas de reducción de emisiones y en la definición de las estrategias para lograr esas metas.
- Alcanzar la neutralidad climática (*net-zero*) en 2050, es decir, que la cantidad de CO<sub>2</sub> liberado a la atmósfera sea equivalente a la que se absorbe por medios naturales o medios artificiales.

Para controlar el avance que los países van teniendo con respecto a los compromisos y acciones, el Acuerdo de París estableció un periodo de reporte de ciclos de cinco años (2020, 2025, 2030 y 2035), en donde las partes firmantes deben, además de reportar sus avances, renovar y establecer acciones cada vez más ambiciosas con respecto a sus estrategias para combatir el cambio climático.

Cada país debe presentar sus metas de reducción de emisiones y estrategias para alcanzarlas en el documento conocido como Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional o NDC (*Nationally Determined Contributions*). México presentó en 2015 su primer documento y en 2020 presentó una actualización.

“  
La NIS B-1  
requiere que  
las entidades  
presenten 30  
indicadores: 16  
del área ambiental,  
seis del área social  
y ocho del área de  
gobernanza

México, en sus NDC, definió dos grandes pilares: las metas de mitigación y las metas de adaptación. Aunque las principales acciones que se incluyen en las NDC de 2015 están relacionadas con la mitigación de Gases y Compuestos de Efecto Invernadero (GyCEI), en las NDC de 2020 se incluyeron, además, acciones con respecto al agua y al manejo de residuos, y acciones con enfoque de género y orientadas a grupos vulnerables.

Con respecto a los ejes y líneas de acción que se plantearon en las NDC de 2020, destacan:

1. La prevención y atención de impactos negativos en la población humana y en el territorio; por ejemplo, la salud humana.
2. La implementación de sistemas productivos resilientes y seguridad alimentaria; por ejemplo, acciones para evitar la desertificación.
3. La conservación, restauración y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y servicios ecosistémicos; por ejemplo, cuidado y protección de los polinizadores.
4. La gestión integrada de los recursos hídricos con enfoque de cambio climático.
5. La protección de infraestructura estratégica y patrimonio cultural tangible.

Respecto a las acciones de mitigación, en la tabla 2 se muestra un comparativo de estas acciones que se definieron en las NDC, tanto en 2015 como en las de 2020.

**Tabla 2. Acciones de mitigación**

Acciones de mitigación		
	NDC 2015	NDC 2020
Metas no condicionadas	1) Reducción de 22% de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) al año 2030, lo cual significa una reducción de alrededor de 210 MtCO <sub>2e</sub> . 2) Reducción de emisiones de carbono negro de 51% con respecto al volumen de las emisiones estimadas para el año 2030.	1) Reducción de emisiones de GEI en 22%, que se traduce en dejar de emitir aproximadamente 210 MtCO <sub>2e</sub> . 2) Reducción de emisiones de carbono negro de 51% con respecto al volumen de las emisiones estimadas para el año 2030. 3) Incorporación del enfoque de género y de derechos humanos en la implementación de las acciones de mitigación. 4) Habilitación del primer Sistema piloto en América Latina de Comercio de Emisiones.
Metas condicionadas	Las reducciones nacionales de carbono negro podrán incrementarse a 70% y las de GEI alcanzar 36% al 2030, si México logra obtener financiamiento de fuentes externas.	Reducción de hasta 36% de las emisiones de GEI y 70% de las emisiones de carbono negro al 2030, lo cual implicaría reducciones de 137 MtCO <sub>2e</sub> adicionales, si México logra obtener financiamiento de fuentes externas.

Fuente: elaboración propia con base en las NDC de México de 2015 y de 2020.



## Cada país debe presentar sus metas de reducción de emisiones y estrategias para alcanzarlas en el documento conocido como Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional o NDC



México, al igual que todos los países firmantes del Acuerdo de París, se ha comprometido a reportar los resultados obtenidos de cada uno de los compromisos establecidos en las NDC. Para cumplir con dicho compromiso, México integrará la información de las diferentes entidades económicas que operan en el país para reportar de qué manera, cómo y cuánto se está avanzando en dichos compromisos. El control de avance se realizará por medio de los mecanismos de Monitoreo y Evaluación (M&E) y del Sistema de Información de los Avances en Transparencia de las NDC (SIAT-NDC).

Los avances que se presenten se integrarán con toda la información que las entidades que operan en México (tanto entidades de interés público como entidades que no son de interés público) reporten a partir de este año. Estos avances se determinarán con los IBSO que las entidades presenten y preparen en la nota de indicadores de sostenibilidad a los estados financieros a partir de este 1 de enero de 2025.

El CINIF, a diferencia de reguladores de otros países, acertadamente decidió emitir su NIS B-1 con base en el criterio de reportar indicadores de fácil cálculo y de utilidad para el reporte de avances de los compromisos del país derivados del Acuerdo de París, por lo que se exhorta a todos los involucrados en el proceso de reporte de la información, preparar esta nota de indicadores de sostenibilidad observando cuidadosamente las indicaciones que la NIS B-1 contiene para su determinación. [🔗](#)

### Fuentes consultadas

- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad (2024). *Norma de Información de Sostenibilidad (NIS)*. México: IMCP-CINIF.
- INECC (2025). ¿Qué es la contribución determinada a nivel nacional? *México ante el Cambio Climático*. <https://cambioclimatico.gob.mx/NDC/>
- UNCC (2025). El Acuerdo de París. Disponible en: <https://unfccc.int/es/acerca-de-las-ndc/el-acuerdo-de-paris>
- WRI & WBCSD (2025). Protocolo GHG. *GreenHouse Gas Protocol*. <https://ghgprotocol.org/>

# Alta Dirección y Consejo de Administración

## Protagonistas en la transformación de la contabilidad sostenible



MBA Y C.P. ORLANDO GARCACANO CÁRDENAS  
Consejero Profesional Independiente y Conferencista  
Catedrático en Gobierno Corporativo y ASG del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)  
orlando.garciacano@itam.mx

### Síntesis

Con la creciente importancia de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS) emitidas en México en 2024 buscan facilitar la medición de impactos y riesgos relacionados con la sostenibilidad para todas las empresas, no solo las grandes. Estas normas permiten a las organizaciones identificar oportunidades de mejora. La Alta Dirección juega un papel crucial en la implementación de estas iniciativas, promoviendo un enfoque holístico que genere valor a largo plazo. En este nuevo contexto, los líderes deben ver la sostenibilidad como una oportunidad de crecimiento y no como una carga, asegurando que cada decisión contribuya a un legado positivo.

*“Resultados y responsabilidad” son palabras comunes en el ámbito empresarial; sin embargo, cuando se trata de integrarlas, el desafío se vuelve mucho mayor de lo que parece.*

### El escenario actual y la urgencia de cambio

En los últimos años, términos como responsabilidad corporativa y sostenibilidad, así como los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) o ESG por sus siglas en inglés se han vuelto parte de nuestro vocabulario empresarial.

Hemos sido testigos del surgimiento de distintos marcos y estándares que buscan unificar la forma en que las organizaciones usan para medir los impactos (negativos y positivos) derivados de sus actividades de negocio, así como de los bienes o servicios que producen. Estos estándares ayudan a medir el desempeño en temas como consumo de energía o accidentes y enfermedades de trabajo.

La noción general es que este tipo de mediciones y esfuerzos solo pueden ser hechos por grandes transnacionales o empresas de interés público,<sup>1</sup> siendo su implementación casi imposible en empresas privadas de cualquier tamaño. Asimismo, su *aparente desconexión*

con la contabilidad tradicional y los resultados financieros que de ella emanan, acentúa dicha noción.

Este mito de “solo es para las ‘grandes empresas’” debe ser replanteado frente a los escenarios que, ya en este 2025, son evidentes y llegaron para quedarse dentro del contexto nacional. Por citar algunos ejemplos:

1. *Nearshoring* y las tensiones comerciales entre las potencias.
2. Necesidades y expectativas legítimas de clientes, colaboradores, comunidades locales que buscan valor real en sus interacciones e intercambios con las organizaciones.
3. Interés creciente en la transparencia y revelación del comportamiento ambiental y social a lo largo de la cadena de valor, especialmente de grandes empresas hacia medianas y pequeñas.
4. Consideración del comportamiento ambiental y social dentro de los esquemas de financiamiento a los que acceden las organizaciones.

En mayo de 2024 se emitieron en México las primeras Normas de Información de Sostenibilidad (NIS), buscando atender algunos de los puntos antes citados, a partir de la identificación de los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad<sup>2</sup> y su impacto en los resultados financieros.

Las NIS fueron diseñadas de tal manera que la obtención de la información de cada uno de sus 30 indicadores de sostenibilidad (IBSOS) no represente una carga extraordinaria para las organizaciones. En otras palabras, son de aplicación universal para toda empresa, que no sea de interés público, en México.

## Las NIS como un llamado a la acción

Las NIS representan un cambio fundamental en la preparación de información de ingresos, egresos, activos y pasivos, ya que los indicadores requeridos (Indicadores Básicos de Sostenibilidad, IBSOS) permiten mostrar y expandir la comprensión de los impactos ASG en las actividades del negocio.

De acuerdo con SASB,<sup>3</sup> minimizar costos es el primer paso natural en la evolución de la sostenibilidad corporativa. El uso de las NIS puede revelar información que lleve a la toma de decisiones como se puede ver en el siguiente ejemplo:

Una empresa mexicana de manufactura textil, durante años consideró su consumo de energía como un costo fijo inevitable. Con fábricas funcionando al 100% de su capacidad, la alta dirección veía las facturas de electricidad como algo "normal" en la operación. Sin embargo, al adoptar prácticas ASG en materia ambiental descubrieron que el consumo de energía representaba no solo un gasto significativo, sino también una fuente considerable de emisiones de carbono.

Al implementar varias acciones, como optimizar sus sistemas de iluminación, renovar maquinaria con tecnología de bajo consumo y capacitar a sus empleados para gestionar eficientemente los recursos, la empresa logró reducir su consumo de energía en 30% en tan solo un año. No solo vieron una reducción en sus costos operativos, sino que también comenzaron a posicionarse como una empresa responsable y alineada con el compromiso ambiental. Para sus directivos y el Consejo de Administración, este logro representó más que un ahorro: fue un testimonio del poder de la sostenibilidad como motor de transformación.

Con el ejemplo anterior, se preparó el cuadro 1.

**Cuadro 1. Impactos contables y creación de valor en distintas dimensiones**

Aspecto	Categoría	Impacto contable	Impacto en la creación de valor (capitales)
Ingresos	-	-	<b>Capital financiero:</b> mayor atractivo para clientes y mercado.
Gastos	Reducción de costos operativos	Disminución en gastos por reducción de consumo energético.	<b>Capital financiero:</b> mejora en márgenes operativos y optimización de costos.
Activos	Actualización de activos	Incremento en activos fijos debido a inversión en tecnología de bajo consumo.	<b>Capital físico:</b> modernización de equipos para eficiencia.
Pasivos	-	Financiamientos sostenibles con mejores condiciones.	-
Capital natural	Reducción de huella de carbono y consumo de recursos	-	Contribución positiva al medio ambiente, mejor imagen corporativa.
Capital humano	Capacitación de empleados	-	Mayor concientización y desarrollo de habilidades en sostenibilidad.

Aspecto	Categoría	Impacto contable	Impacto en la creación de valor (capitales)
Capital relacional	Relación con grupos de interés	-	Mejoras en relaciones con inversores y clientes debido a la reputación sostenible.
Capital intelectual	Conocimiento en sostenibilidad	-	Creación de prácticas de sostenibilidad para futuras iniciativas y reporte.

Fuente: elaboración propia.

Este cuadro refleja cómo los cambios impulsados por la sostenibilidad no solo impactan los estados financieros, sino que también fortalecen la posición estratégica y sostenible de la empresa en el mercado.

## La misión de la Alta Dirección en este nuevo contexto

Toda iniciativa relevante en una organización debe ser patrocinada y liderada por la Alta Dirección. Varios son los motivos por los que establecer la sostenibilidad dentro de la estrategia es de vital importancia.

Una práctica común en las empresas es encontrar iniciativas aisladas, sea de algún director o área, que, aunque bien intencionadas, carecen de un análisis adecuado en su costo-beneficio (una razón por la cual se considera que son solo gastos), o bien no atienden a la generación de valor de algún grupo de interés.

El involucramiento de la Alta Dirección busca dar un sentido holístico y conectar a una o más iniciativas, cuya gestión pueda ser medida por medio de los IBSOS, siempre dentro del marco estratégico. Los beneficios de llevar a cabo esta gestión van desde el cumplimiento regulatorio según la industria en la que se opera hasta reducir incertidumbres y riesgos para mejorar el desempeño en el largo plazo.

A continuación, un ejemplo con un componente social y considerando el *nearshoring*:

Una PYME de café artesanal en el sureste vio una gran oportunidad con la creciente tendencia del *nearshoring* entre México y Estados Unidos. La Directora General, se dio cuenta de que muchos compradores estadounidenses ahora preferían productos provenientes de México debido a su proximidad y menor impacto ambiental en comparación con proveedores de Asia. Mediante el uso y gestión de indicadores ASG, decidió integrar un enfoque socialmente responsable que fortaleciera la conexión entre sus productores locales y el mercado estadounidense.

Junto con su equipo directivo, lanzó una iniciativa de colaboración que ofrecía capacitación a sus productores en prácticas agrícolas sostenibles, adaptadas a estándares internacionales de calidad y sostenibilidad que valoraban los compradores en EE.UU. Además, trabajó en alianza con una empresa estadounidense para mejorar la infraestructura logística, lo que permitió a los productores aumentar sus ingresos sin incrementar intermediarios. Gracias a estas mejoras, la empresa duplicó sus ventas en Estados Unidos, mientras que las comunidades productoras en Chiapas vieron un crecimiento en ingresos y estabilidad laboral. Para la Alta Dirección, este éxito era un claro ejemplo

de cómo el *nearshoring* podía beneficiar tanto a la empresa como a las comunidades locales, fortaleciendo la economía y el tejido social de la región.

Por lo tanto, presentamos el cuadro 2 con la siguiente información.

**Cuadro 2. Posibles impactos contables y en la creación de valor (capitales)**

Aspecto	Categoría	Impacto contable	Impacto en la creación de valor (capitales)
Ingresos	Incremento de ventas	Aumento de ingresos por incremento en exportaciones a EE.UU.	<b>Capital financiero:</b> mayor flujo de ingresos y expansión de mercado.
Gastos	Inversión en capacitación y logística	Incremento temporal en gastos operativos para implementar capacitación y logística mejorada.	<b>Capital humano:</b> desarrollo de habilidades y sostenibilidad en la comunidad local.
Activos	Infraestructura logística	Aumento en activos fijos al invertir en mejoras de infraestructura y tecnología de logística.	<b>Capital manufacturado:</b> eficiencia en procesos y capacidad de exportación mejorada.
Pasivos	Financiamiento de infraestructura	Aumento temporal de pasivos si se adquirieron préstamos o financiamiento para mejoras.	<b>Capital financiero:</b> riesgo de deuda temporal que podría amortizarse con los mayores ingresos.
Capital natural	Prácticas agrícolas sostenibles		Reducción del impacto ambiental mediante métodos de cultivo más sostenibles.
Capital relacional	Alianzas comerciales		Fortalecimiento de relaciones con socios en EE.UU., lo cual mejora la reputación y estabilidad comercial.
Capital social y humano	Capacitación y bienestar de productores		Empoderamiento y mejora en la calidad de vida de las comunidades productoras, creando un impacto social positivo.
Capital intelectual	Conocimiento en estándares internacionales		Generación de experiencia y prácticas alineadas con estándares internacionales para aumentar la competitividad.

Fuente: elaboración propia.

### Consejo de Administración: guardián de la transparencia y la sostenibilidad

Las NIS incorporan dentro de sus 30 IBSOS una sección de Gobernanza en donde se pide revelar si se cuenta con un Consejo de Administración y órganos de vigilancia independientes (por ejemplo, Comisario). El primero permite que la planeación y estructura de la entidad sea más sólida al contar con distintas visiones y experiencias que resultan en una mejor definición estratégica, planeación, vigilancia y toma de decisiones;<sup>4</sup> mientras que el segundo fomenta la transparencia y rendición de cuentas de la entidad.<sup>5</sup>

## Los Indicadores Básicos de Sostenibilidad permiten mostrar y expandir la comprensión de los impactos ASG en las actividades del negocio

Tanto los miembros del consejo como un comisario tienen la responsabilidad de interpretar y cuestionar la nueva información de sostenibilidad, así como la gestión que de ella se derive.

Otro mito muy común que debe ser desterrado es que un Consejo de Administración solo obstaculiza el trabajo del dueño/director general. Hay muchas estructuras de gobierno que se pueden ir implementando en fases tempranas que cumplen con el propósito de agilidad y robustez al mismo tiempo; por ejemplo, un Consejo Consultivo (miembros con voz, pero sin voto).

El trabajo en conjunto de un consejo y la Alta Dirección potencia la obtención de valor tanto financiero como social, ambiental y reputacional, entre otros. El uso de las NIS no solo se trata de preparar indicadores, sino de describir una narrativa que defina el propósito, permanencia y legado de la organización en el largo plazo.

### Conclusión: un llamado a la transformación en 2025

Frente a la incertidumbre y los desafíos actuales, los líderes empresariales en México deben ver la adopción de las NIS no como una obligación impuesta por clientes relevantes o el temor a perder financiamiento, sino como una oportunidad de crecimiento de nuevos mercados (*nearshoring*) y con ello fortalecer su rol de creación de valor y transparencia.

Está en las manos de quienes dirigen las empresas, sin importar su rol, convertirse en verdaderos protagonistas de esta transformación hacia una contabilidad sostenible y las decisiones que se tomen con ella.

“Resultados y responsabilidad” son los nuevos pilares de la Alta Dirección y el Consejo de Administración, apoyados en la contabilidad sustentable; porque en la transformación hacia la sostenibilidad, con mejor y más completa información financiera y sostenible, cada decisión que tomamos hoy define el legado que dejamos mañana. ☞

1 Aquellas que emiten capital o deuda en el mercado de valores.

2 Norma de Información de Sostenibilidad A-1, *Marco conceptual de las Normas de Información de Sostenibilidad*, párrafo IN18, p. 19. En Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad (2024). *Normas de Información de Sostenibilidad NIS 2024*. México: IMCP.

3 Sustainability Accounting Standards Board parte de IFRS Foundation.

4 Norma de Información de Sostenibilidad B-1, *Indicadores Básicos de Sostenibilidad*, párrafo 45.2.1.2, p. 106. En Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad (2024). *Normas de Información de Sostenibilidad NIS 2024*. México: IMCP.

5 *Ibidem*, párrafo 45.2.3.3, p. 109.



# La Gobernanza en ASG

## Tendencias de gobernanza en la sostenibilidad

CFBA JOSÉ BERNARDO DE LA VEGA SÁNCHEZ  
Líder de Gobierno Corporativo en  
EY México, LATAM  
bernardo.delavega@mx.ey.com

### Síntesis

La gobernanza es clave en la sostenibilidad corporativa, promoviendo transparencia, rendición de cuentas y decisiones éticas dentro del marco ASG. Una estructura efectiva del Consejo de Administración y derechos de los accionistas fortalece el Gobierno Corporativo. Las empresas están adoptando estándares internacionales y reportes ASG para evaluar su desempeño. La diversidad en los equipos directivos mejora la toma de decisiones y fomenta la inclusión. A pesar de los desafíos, integrar prácticas sostenibles y éticas es esencial para construir confianza y avanzar en la sostenibilidad.

**E**n los últimos años, la sostenibilidad se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones que buscan no solo ser rentables, sino también responsables con el medio ambiente y la sociedad. Dentro del marco ASG (Ambiental, Social y Gobernanza), la "G" de gobernanza juega un papel crucial en el diseño, adopción e implementación de prácticas sostenibles. Este artículo examina las tendencias actuales en gobernanza y su relevancia dentro de la sostenibilidad corporativa.

La gobernanza se refiere al conjunto de lineamientos, prácticas y procesos mediante los cuales una organización es dirigida y controlada. En el contexto de ASG, una buena gobernanza es esencial para asegurar la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones. La transparencia en la gestión empresarial permite a los grupos de interés (accionistas, empleados, clientes y la comunidad en general) tener acceso a información clara y precisa sobre las operaciones de la organización. Esto fomenta la confianza y facilita la rendición de cuentas. La rendición de cuentas implica que las empresas deben ser responsables de sus acciones y decisiones ante sus grupos de interés, incluyendo la publicación de informes anuales de sostenibilidad y auditorías externas (procesos de atestiguamiento).

Las decisiones de la organización deben estar alineadas con principios éticos y la sostenibilidad, una gobernanza eficaz asegura que las decisiones se tomen considerando el impacto ambiental y social, además del



económico (doble materialidad). Las empresas que adoptan una toma de decisiones sostenibles pueden evitar escándalos y mejorar su reputación.

El Gobierno Corporativo se refiere a los sistemas y procesos que aseguran que las empresas sean gestionadas de manera eficiente y efectiva. Incluye la estructura del Consejo de Administración, los derechos de los accionistas y la transparencia en la divulgación de información. Una estructura efectiva del Consejo de Administración es fundamental para una buena gobernanza. Esto incluye la composición de este, la independencia de sus miembros y la existencia de comités intermedios de apoyo especializados, como el Comité de Auditoría y el Comité de Sostenibilidad. De acuerdo con el informe de EY, "Corporate Governance in the Age of Sustainability", las empresas con Consejos de Administración diversos y dentro de una arquitectura adecuada tienen un mejor desempeño en términos de sostenibilidad.

Los derechos de los accionistas son un componente clave del Gobierno Corporativo. Estos derechos incluyen la capacidad de votar en asuntos importantes, como la designación de los miembros del Consejo de Administración y la aprobación de políticas corporativas. La protección de los derechos de los accionistas es esencial para asegurar que las empresas actúen en el mejor provecho de sus grupos de interés. Se recomienda analizar en México la flexibilidad de las leyes societarias y adoptar lineamientos personalizados a cada organización en beneficio de los accionistas.

La transparencia en la divulgación de información es crucial para una buena gobernanza. Las empresas deben proporcionar información clara y precisa sobre su desempeño financiero y no financiero, incluyendo sus prácticas ASG.

“ “  
**La gobernanza es un componente esencial del marco ASG y desempeña un papel crucial en la sostenibilidad corporativa**

Cada vez más empresas están integrando criterios ASG en su estrategia corporativa. Esto incluye la definición de objetivos sostenibles y la implementación de políticas que promuevan la responsabilidad social y ambiental. Según el informe de EY, “Global Institutional Investor Survey 2020”, 98% de los inversores encuestados indicaron que la gestión de riesgos ASG es un factor importante en su toma de decisiones de inversión. La diversidad e inclusión en los Consejos de Administración es una tendencia creciente. Incluir miembros con diferentes procedencias y perspectivas puede mejorar la toma de decisiones y fomentar una cultura empresarial más inclusiva. De acuerdo con el informe de EY, “Diversity and Inclusiveness in the Boardroom”, las empresas con una alta diversidad de género en sus equipos ejecutivos tienen 21% más de probabilidades de superar la rentabilidad promedio del sector.

Las empresas están adoptando marcos de evaluación y reporte de desempeño ASG, como los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) y el Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Estos informes permiten a las empresas medir y comunicar su progreso en sostenibilidad. Según el “EY Global Climate Risk Disclosure Barometer 2020”, 70% de las empresas encuestadas han mejorado la calidad de sus divulgaciones sobre riesgos climáticos.

Uno de los principales desafíos continúa siendo la resistencia al cambio por parte de los dueños, la alta dirección y otros grupos de interés. La transición hacia prácticas más sostenibles puede requerir cambios significativos en la cultura y estructura organizacional. La resistencia al cambio puede ser mitigada mediante programas de aprendizaje y concientización sobre los beneficios de la sostenibilidad.

Las regulaciones gubernamentales sobre sostenibilidad varían entre países y sectores. Las empresas deben navegar por un complejo panorama regulatorio para asegurar el cumplimiento y evitar sanciones. Es importante contar con un equipo legal, de cumplimiento e inteligencia de negocios que esté al tanto de las normativas e ir un paso adelante.

Medir el impacto de las prácticas de gobernanza en la sostenibilidad puede ser complicado. Es esencial desarrollar métricas claras y consistentes para evaluar el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario. Las organizaciones pueden utilizar una combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos para medir su desempeño ASG bajo metodologías probadas.

Adoptar estándares internacionales como los Principios de Inversión Responsable y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU puede ayudar a las empresas a alinear sus prácticas de gobernanza con las mejores prácticas globales. La transparencia en la comunicación es clave para construir la confianza de los grupos de interés. Empresas líderes en gobernanza publican informes detallados sobre su desempeño ASG y mantienen un diálogo abierto con sus grupos de interés.

Las empresas líderes están adoptando tecnologías emergentes como blockchain para mejorar la transparencia y la trazabilidad en sus cadenas de suministro. Además, están utilizando Inteligencia Artificial (IA) para analizar datos ASG y tomar decisiones informadas.

“ “

**Las empresas líderes están adoptando tecnologías emergentes como *blockchain* para mejorar la transparencia y la trazabilidad en sus cadenas de suministro**

Es fundamental que todos los miembros de la organización comprendan la importancia de la gobernanza en la sostenibilidad. Ofrecer programas de educación y capacitación puede ayudar a construir una cultura organizacional que valore las prácticas ASG. Involucrar a los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones puede mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. Las empresas deben buscar activamente la retroalimentación de sus grupos de interés y considerar sus intereses en la planificación estratégica.

La sostenibilidad es un campo en constante evolución. Las organizaciones deben estar dispuestas a innovar y buscar continuamente formas de mejorar sus prácticas de gobernanza. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, la revisión de políticas internas y la participación en iniciativas de sostenibilidad a nivel sectorial.

## Conclusión

La gobernanza es un componente esencial del marco ASG y desempeña un papel crucial en la sostenibilidad corporativa. Las tendencias actuales indican un movimiento hacia una mayor transparencia, diversidad y evaluación del desempeño ASG. Sin embargo, las empresas enfrentan desafíos significativos en la implementación de estas prácticas. La clave para superar estos obstáculos radica en la adopción de una cultura organizacional que valore la sostenibilidad y la ética en todas las decisiones empresariales y las integre en el tejido de la estrategia empresarial. [🔗](#)

### Fuentes consultadas

EY (2020). *Global Institutional Investor Survey 2020*.

EY (2020). *Diversity and Inclusiveness in the Boardroom*.

EY (2020). *Global Climate Risk Disclosure Barometer 2020*.

EY (2021). *Corporate Governance in the Age of Sustainability*.

Global Reporting Initiative (GRI).

Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

# Sucesión en el Gobierno Corporativo



ING. MOISÉS GUTIÉRREZ VELASCO  
Socio Director, GRC IBOARDS, S.C.  
moises.gutierrez@grciboards.com.mx

## Síntesis

En este artículo se explica la relevancia de contar con un buen plan de sucesión de las nuevas generaciones, abordando también la importancia de establecer un buen Gobierno Corporativo, así como contar con un adecuado protocolo de accionistas y/o familiar.

**T**oda empresa necesita establecer, de acuerdo con su tamaño, una estructura de Gobierno Corporativo para la toma de decisiones; es decir, debe contar con un Consejo de Administración o Consejo Consultivo y, al menos, con un Comité que apoye en la definición de la estrategia y el aseguramiento de los controles de la empresa.

Además, es necesario preparar un plan de sucesión que defina las facultades y las posiciones que deben tener las nuevas generaciones; lo ideal es que la sucesión se haga cuando aún el padre o socio fundador, siga con vida (entre los 55 y 65 años) y, por lo tanto, que exista la posibilidad de acompañar al nuevo candidato o miembro de la familia por algunas décadas en el proceso. Dicho documento debe establecer reglas y acuerdos para regular la relación entre los socios, especialmente en empresas familiares o con múltiples accionistas.

Con la finalidad de evitar futuros conflictos, definir con claridad los derechos y deberes de los accionistas y administradores y con ello proteger la estabilidad de la empresa, se presentan algunos temas clave que se consideran indispensables para lograrlo.

## Construcción del Gobierno Corporativo para el relevo generacional

Como ya se señaló, es de suma importancia establecer un plan formal de sucesión del accionista operador principal (director general) de la empresa; es decir, buscar qué talentos, dentro y fuera del negocio pueden ocupar el puesto y después evaluar qué habilidades le

hacen falta, para que con base en ello se pueda definir un plan de desarrollo, así como el tiempo necesario para alcanzarlo.

Lo que sucede en México, es que muchas veces se hace la sucesión cuando el dueño principal o el fundador pierden la vida e inmediatamente tiene que tomar acción el nuevo director. Lo ideal es que la sucesión se vaya determinando con ambas personas en el pleno uso de sus facultades mentales, es decir, el momento ideal para realizarlo es cuando la siguiente generación tiene entre 30 y 40 años debido a que a esa edad ya se cuenta con experiencia previa y se está en posibilidades de actuar como líder.

Por lo anterior, implementar una Dirección General adjunta, toma especial relevancia cuando el fundador tiene la convicción de convertirse en el Presidente del Consejo y así estar en condiciones de guiar a la siguiente generación.

Es muy importante que el dueño fundador explique la esencia del porqué se estableció la nueva estructura de Gobierno Corporativo, la planeación a largo plazo y el crecimiento "idealizado" de la empresa.

En todo momento los sucesores tienen que estar involucrados con el fundador para conocer el enfoque del negocio, su visión, la misión de la empresa, las

iniciativas futuras. La enseñanza y acompañamiento se convierten en un tema constante, el ADN, filosofía y valores del fundador tienen que ser impregnados en los equipos de trabajo.

## Estructura de la propiedad

Debe conocerse con detalle la estructura de propiedad de la empresa, es decir si existen terceros accionistas (fuera de la familia), acuerdos entre ellos, testamento, herencia y tipos de serie de acciones, así como acciones de control para la toma de decisiones.

Ya establecido lo anterior, deben determinarse las reglas sobre la transferencia de acciones a las nuevas generaciones, explicando a los sucesores si se decidió mantener la línea consanguínea y en qué casos será diferente.

Lo anterior implica la definición de si la familia política tendrá acceso a las acciones y la restricción sobre la inclusión de nuevas personas como accionistas.

Es como estructurar un equipo de baloncesto, ¿a quiénes buscarías?, a los que juegan bien y entienden las reglas para no cometer violas y faltas o traerías a quienes apenas van aprendiendo; es decir, buscarías ganar desde el inicio o te tomarías todo el tiempo hasta que

aprendieran, eso mismo pasa con los nuevos accionistas empresarios que incorpores a tu negocio, solo que el patrimonio es el que está en juego.

## Política de sucesión y transferencia de acciones

Lo ideal es determinar la “regla de tanto” como mecanismo para la compra y venta de acciones, normalmente cuando ya está operando la segunda generación de la empresa, se forman ramas familiares (hermanos sucesores y sus familias) y el proceso para la sucesión de acciones se complica, en estas situaciones el uso de este método se vuelve crucial.

Por ejemplo, en el caso de que se tratara de cuatro hermanos de la segunda generación, cada uno con 25% de participación en la empresa y con un número diferente de hijos, lo ideal en el tema de la sucesión de sus acciones, sería establecer primero las ramas familiares separándolas por series de acciones, para después instaurar las reglas de venta de acciones sobre la misma rama familiar. Es decir, en la tercera generación, primero se vendería ese 25% de las acciones entre hermanos y, en caso de que aún quedaran acciones, estas pasarían a un siguiente proceso de venta a los primos en partes proporcionales, o sea, el proceso de venta a las siguientes ramas familiares.

Es muy importante estructurar la sucesión de acciones de esta forma para que no se pierda el peso en la toma de decisiones por cada una de las familias, evitando con ello que una familia se convierta en accionista minoritario.

## Derechos y deberes de los accionistas

Un tema muy importante es decidir quiénes de toda la siguiente generación pueden estar en la operación de la empresa; por ejemplo: por edad, carrera, tipo de carrera o los deseos que tenga de participar la siguiente generación.

Podría ser que algún miembro de la tercera generación estudiara arte y no contara con habilidades de empresario, en este caso no debería tener alguna posición en la administración de la empresa, como Paris Hilton, quedándose solamente como accionista y participante en la Asamblea de Accionistas.

Por el contrario, podría ser que otro miembro de la tercera generación que tenga una carrera administrativa

o afín y cuente con experiencia de liderazgo trabajando en otra empresa fuera del grupo, tenga más posibilidades de ocupar la Dirección General; en este caso, lo ideal sería establecer un “Protocolo de Accionistas y/o Familiar”, donde se defina quiénes de todas las ramas familiares podrían trabajar en la empresa, los rangos y puestos en los que podrían laborar, así como su alineación a los perfiles de puestos ya estructurados en esta.

Aquí surgen las siguientes preguntas: ¿le inventamos un puesto al hijo sucesor? ¿Lo preparamos para llegar lo más robusto posible, en términos de experiencia, al puesto?

Por ello en el protocolo mencionado se deben establecer las características y perfiles que deberán tener los sucesores, así como la experiencia previa, asegurando con ello no poner en riesgo a la empresa y/o desmotivar a los empleados clave de la misma.

## Distribución de dividendos

En la ecuación de la sucesión, es muy importante manifestar a los nuevos accionistas o a las nuevas generaciones cuál será su retribución, es decir, cómo se les remunerará, diferenciando su participación como empleado y/o accionista, a continuación, podemos ver un ejemplo:

	Sueldo base	Bono	Dividendo
Directivo (accionista)	X	Logros	%
Directivo (familiar-no accionista)	X	Logros	N/A
Empleado	X	N/A	N/A
Accionista	N/A	Idea innovadora	%

En el ejemplo vemos que los accionistas no tienen un perfil administrativo y, por lo tanto, no forman parte de la empresa, ya que solamente recibirán un dividendo al final del año o, en su caso, en empresas muy estables se pueden hacer anticipos del dividendo proyectado. En el caso de que trabajen en la empresa y también sean accionistas, se tendría un sueldo base, el bono de productividad y una parte proporcional de los dividendos, dejando clara y transparentemente la diferencia de cada retribución establecida.



## Resolución de conflictos

Lo que sucede en este tipo de sucesiones es que varios miembros de la familia quieren tomar el control o el liderazgo de la empresa, ya sea como director funcional de apoyo o director general. Lo importante para resolver este tipo de conflictos es establecer un Consejo de Familia, que aisle todos los temas familiares de la Administración y un Consejo de Administración que se centre en el negocio de la empresa.

En el Consejo Familiar es importante definir las reglas de incorporación de los miembros de la familia a las operaciones de la empresa con el visto bueno del Consejo de Administración; es necesario definir el perfil ideal para tomar el liderazgo de la empresa dejando muy claro el método de evaluación del miembro sucesor o, en su caso, el Consejo de Administración puede reservarse el derecho de admisión para contratar un director general externo profesional, todo esto debiendo quedar por escrito en el protocolo antes mencionado.

## Confidencialidad y no competencia

Es necesario establecer una política de no competencia. Lo que me ha tocado ver, es que los primos van definiendo en qué temas puedan incursionar, sin poner en riesgo a la empresa que genera los flujos más importantes.

En alguna ocasión me tocó asesorar a unos hermanos de una rama familiar que empezaron a tener agencias de coches y agencias de motos, y lo que se estableció fue que esas ramas familiares, al tener ya sus propios negocios “quedaran bloqueadas” para no vender y hacerles competencia a los primos, y en ocasiones puede ser un acuerdo de palabra, sin embargo, es ideal dejarlo por escrito.

Es necesario dejar reglas muy claras sobre el uso y la confidencialidad de la información, así como de no competencia; me ha tocado ver que, cuando se empieza a competir en el mismo ámbito, familias enteras fracturan sus relaciones, dividiendo la base de clientes que costó tanto trabajo y esfuerzo desarrollar, la calidad en el servicio disminuye y esos clientes terminan yéndose con la competencia.

## Implementación de la sostenibilidad en la empresa

Las fallas más importantes de empresarios en el pasado, se refieren a la falta de acciones para asegurar la sostenibilidad y la protección de los recursos naturales, lo cual nos ha llevado a que las nuevas generaciones tengan un problema significativo en el daño al medio ambiente y a la sociedad.

Por lo tanto, es importante que los nuevos empresarios busquen la protección del medio ambiente y la sostenibilidad para futuras generaciones, preocupándose por el mundo y el entorno que le van a dejar a sus hijos, por ello deben establecer criterios, objetivos y riesgos claros sobre el impacto de los factores ambientales y sociales de su modelo de negocios.

## ADN de la empresa

Por último, lo más importante son los valores y la estructura filosófica de la empresa instituidas por el socio fundador, ya que es lo que más se ha cuidado por los socios predecesores, por ejemplo, el enfocarse en el bienestar del personal, asegurándose que exista un clima laboral sano.

Es necesario establecer por escrito los valores principales de la empresa, como son la honestidad, la responsabilidad, la integridad y explicar su significado para la organización, a fin de asegurar una cultura empresarial alineada a estos.

## Conclusión

Algo importante que debe tener cada empresario en su corazón y en su cabeza, es asegurarse de entender que hay muchas familias que dependen de esa empresa, como lo decía un muy buen amigo, “las empresas son activos del país y debemos tenerlo muy claro”, son para generar riqueza y para generar valor a muchas familias.

Debemos estar muy conscientes de que la pérdida de una empresa es la pérdida de trabajos y va en detrimento de la economía; por ello, es importante asegurar la trascendencia de los negocios, preparando a las nuevas generaciones. ☞

# La Contaduría Pública, los encargos de aseguramiento y su relación con la sostenibilidad



C.P.C. JOSÉ DE LA FUENTE MOLINA  
Socio de Auditoría en JFM y Asociados, S.C.  
jdelafuente@jfmyasociados.com.mx

## Síntesis

La sostenibilidad tiene raíces que se remontan a la conferencia de Estocolmo, donde se adoptaron principios clave para la gestión ambiental y el desarrollo social. El Informe Brundtland de 1987 definió el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer las de futuras generaciones. A pesar de ese avance, los problemas ambientales persisten, exacerbados por el crecimiento poblacional y el desarrollo económico. La implementación de las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS) en 2025 busca mejorar la transparencia y la responsabilidad empresarial en este ámbito. Por ello, es crucial que los Contadores se preparen para integrar métricas de sostenibilidad en sus informes, contribuyendo así a un futuro más equilibrado y responsable.

## Antecedentes de la sostenibilidad

El término de sostenibilidad parece un tema de moda, sin embargo, no lo es. En el ámbito de las Naciones Unidas, podemos encontrar a **la primera conferencia mundial sobre el medio ambiente**, celebrada en junio de 1972 en Estocolmo, Suecia, en donde los 113 participantes adoptaron 26 principios y 109 recomendaciones relacionadas con la gestión racional del medio ambiente, el desarrollo económico y social, políticas ambientales, educación en cuestiones ambientales para la protección y mejoramiento del medio en toda su dimensión humana.<sup>1</sup>

Como ejemplo de algunos de los principios que hacen referencia a la sostenibilidad, podemos mencionar, entre otros, el principio número 2 que indica: "Los recursos naturales de la tierra, incluidos el agua, la tierra, la flora y la fauna y especialmente muestras representativas de los ecosistemas naturales, deben preservarse en beneficio de las generaciones presentes y futuras mediante una cuidadosa planificación u ordenación, según convenga"; o el principio 6 que señala: "Debe ponerse fin a la descarga de sustancias tóxicas o de otras materias y a la liberación de calor, en cantidades o concentraciones tales que el medio no pueda neutralizarlas, para que no se causen daños graves o irreparables a los ecosistemas. Debe apoyarse la justa lucha de los pueblos de todos los países contra la contaminación".

Otro antecedente es la resolución 38/161 de diciembre de 1983, de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, donde se creó la **Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo**.<sup>2</sup>

Esa comisión tenía como objetivo presentar un informe sobre el medio ambiente y la problemática mundial para el año **2000** y más adelante, además de proponer estrategias medioambientales para alcanzar un desarrollo sostenido. La comisión fue presidida por **Gro Harlem Brundtland**, nacida en Noruega el 20 de abril de 1939; médica de profesión con máster en salud pública y durante tres ocasiones se desempeñó como la Primer Ministra de Noruega (1981, 1986-1989 y 1990-1996); también fungió como Directora General de la Organización Mundial de la Salud (1998-2003).

Casi cuatro años después, en el mes de junio de 1987, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo presentó ante la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, su informe denominado "**Nuestro Futuro Común**"; también conocido como "**Informe Brundtland**".<sup>3</sup>

El **Informe Brundtland** es el precedente que hace mención del desarrollo sostenible; señalando, con base en hechos científicos, la urgencia de tomar decisiones que permitan sostener los recursos presentes y de las siguientes generaciones, pues las tendencias del

medio ambiente amenazan la continuidad de algunas especies, incluida la humana. También hace mención al calentamiento de la Tierra, la disminución de la capa de ozono, la desertificación de las tierras agrícolas, la degradación ambiental ocasionada principalmente por las naciones ricas como consecuencia de la riqueza industrial que causa un debilitamiento ecológico y económico que arrolla a las naciones pobres.

En el capítulo 2 (Hacia el desarrollo duradero) de la parte I (Preocupaciones comunes), del informe "**Nuestro Futuro Común**", se señala la definición de desarrollo sostenible: "[...] El desarrollo duradero, es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias necesidades...".

Hay más antecedentes, pero en este caso, mencionaremos que 20 años después del **Informe Brundtland**, se celebró la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, realizada en Río de Janeiro, Brasil en el mes de junio de 1992; también conocida como la "**Cumbre para la Tierra**", en ella se definieron principios relacionados con la cooperación de los gobiernos para la conservación, protección y restablecimiento de los ecosistemas de la Tierra, además de erradicar la pobreza en sus naciones como requisito indispensable para el desarrollo sostenible.<sup>4</sup>

# “ La sostenibilidad forzosamente se tiene que observar en sus ejes ambiental, social y económico

## Sustentable o sostenible

A pesar de estar relacionados de forma conceptual en la protección de los recursos y el medio ambiente; de manera particular existen grandes diferencias entre lo sostenible y lo sustentable.

### Sustentable

Lo sustentable se refiere principalmente a lo que se puede obtener y utilizar racionalmente, sin hacer un daño mayor a la naturaleza; por ejemplo:

- Obtención de energía mediante la utilización de paneles solares.
- Recolección de agua de lluvia.
- Separación de residuos y reciclado de desechos.
- Aprovechamiento de luz solar en almacenes.

### Sostenible

Lo sostenible tiene una connotación de “duradero”, que se mantiene en el tiempo; es una interrelación entre los factores ambientales, sociales y desarrollo económico; se relaciona con cubrir las necesidades de las generaciones actuales, garantizando que las generaciones futuras también puedan cubrir sus necesidades, es decir, que se mantengan en el tiempo y que no solo se consuman en esta generación.

Hay que enfatizar que la sostenibilidad no solo tiene que ver con lo ambiental, la sostenibilidad forzosamente siempre se tiene que observar en sus tres ejes:

- En lo **ambiental** se tiene que observar que la actividad productiva permita la utilización de los recursos naturales, pero que estos continúen disponibles para generaciones futuras.
- En lo **social** se requiere que la población esté libre de hambre, de pobreza, con acceso a la salud, con

educación; es decir, que tengan buena calidad de vida.

- En lo **económico**, a escala nacional, se requiere de políticas gubernamentales que permitan el desarrollo económico de las empresas (generación de rentabilidad), pero sin comprometer al medio ambiente; en las empresas se requiere que la operación sea una combinación de procesos productivos eficientes que incluyan la protección al medio ambiente, el bienestar social de clientes y empleados, con la finalidad de obtener un crecimiento financiero.

## Problemática actual

Los problemas actuales no son tan distintos a lo manifestado en los antecedentes mencionados en este artículo; el desarrollo económico, avanza afectando al medio ambiente, se continúa con la destrucción de los bosques, con la contaminación del agua, la lluvia ácida, la emisión de dióxido de carbono por la quema de combustibles fósiles que genera el efecto invernadero y que incrementa la temperatura de la Tierra, el aumento de los niveles de los mares; la afectación a la capa de ozono que disminuye el escudo protector de los rayos ultravioleta y que genera que pasen los rayos del sol y que provoca un aumento de cáncer de piel, cataratas oculares y afectaciones a los cultivos.

El desarrollo económico está destrozando al medio ambiente; contradictoriamente, genera más pobreza y, lamentablemente, la creación de nuevas tecnologías trae consigo nuevas formas de contaminación.

Al erosionarse las tierras, los campesinos se trasladan a las ciudades en busca de oportunidades y por lo regular acaban siendo empleados por las fábricas.

Cabe aclarar que el problema del medio ambiente no solo es responsabilidad de las empresas; también incumbe al crecimiento poblacional; actualmente, la población mundial es de cerca de 8.2 mil millones<sup>5</sup> de



personas y, por lo tanto, se generan más desechos, se requiere de más vivienda, atención médica, suministro de energía y de agua, y no olvidando la producción de alimentos adecuada para la satisfacción de las necesidades de la población.

Las guerras también afectan el medio ambiente, el dinero gastado en armamento no tiene ninguna comparación contra lo utilizado en la disminución de la pobreza.

Es de suma importancia que los gobiernos implementen políticas y marcos jurídicos que coadyuven en el desarrollo económico sostenible, también son de gran ayuda y también juegan un papel importante las instituciones financieras; cuando promueven que los créditos que otorgan a las empresas sean encaminados para la mejora en el medio ambiente.

Por ello, la sostenibilidad se tiene que observar desde sus tres ejes, para que todos los participantes del desarrollo económico satisfagan sus necesidades presentes y futuras.

## Las Normas de Información de Sostenibilidad

Como es conocido, a partir de enero de 2025, entran en vigor las Normas de Información de Sostenibilidad (NIS), emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad (CINIF).

El objetivo de las NIS es revelar información de sostenibilidad en las notas a los estados financieros.

Al revelar información de sostenibilidad, se mejora la reputación de la empresa, se optimiza el uso de recursos, se identifican necesidades de modernización, se facilita el acceso a fuentes de financiamiento con mejores tasas de interés y son atractivas para los inversionistas.

La sostenibilidad aplica para cualquier tipo de empresa, no importando su tamaño; y de acuerdo con la NIS B-1 del CINIF, se contemplan 30 Indicadores Básicos de Sostenibilidad (IBSO) en tres distintas áreas, tales como ambientales, sociales y de gobernanza, dentro de las cuales 21 de ellos son indicadores cuantitativos y los nueve restantes son indicadores cualitativos.

## Las Normas de Información Financiera y las Normas de Información de Sostenibilidad

Las Normas de Información de Financiera (NIF) y las NIS, ambas emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad (CINIF), son dos marcos de referencia distintos. Por ello, a pesar de que la información de sostenibilidad de los IBSO se presenta en las notas a los estados financieros, no quiere decir que esta información tenga la característica de información financiera.

## La información de sostenibilidad y la auditoría de estados financieros

En los casos en que los estados financieros de la entidad sean auditados por un Contador Público independiente y en las notas a los estados financieros se presente información de los IBSO, el auditor considerará a la información de sostenibilidad como “otra información” y no expresará ninguna opinión o conclusión que proporcione un grado de seguridad.

## La información de sostenibilidad como un encargo de auditoría o de aseguramiento

Para los trabajos de auditoría de estados financieros, también denominados “encargos de auditoría”, se utilizan las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

Para los trabajos de sostenibilidad, también denominados “encargos de aseguramiento”, se utiliza la Norma Internacional de Aseguramiento de la Sostenibilidad (ISSA, por sus siglas en inglés), específicamente la ISSA 5000.

En el encargo de aseguramiento, el profesional que realiza el trabajo tiene como objetivo obtener una seguridad razonable o limitada, según corresponda, sobre si la información sobre sostenibilidad está libre de incorrección material y expresar una conclusión sobre la información de sostenibilidad mediante un informe escrito con una conclusión de seguridad razonable o limitada; en los casos en que no se pueda obtener una seguridad razonable o limitada, según corresponda, y cuando una conclusión con salvedades no sea suficiente para informar a los usuarios, se podría denegar la conclusión o, en su caso, renunciar al encargo de aseguramiento, siempre y cuando las disposiciones legales o reglamentarias lo permitan.

## Encargo de seguridad razonable o seguridad limitada

La diferencia entre la seguridad razonable o limitada tiene que ver con la reducción del riesgo del encargo a un nivel aceptablemente bajo (seguridad razonable) o a un nivel aceptable (seguridad limitada).

### Encargo de seguridad razonable

En la seguridad razonable, el auditor emite una conclusión en forma positiva, por ejemplo:

*Hemos llevado a cabo un encargo de seguridad razonable sobre el informe de sostenibilidad de la empresa \_\_\_\_\_ correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 20\_\_\_\_\_.*

*En nuestra opinión, la información sobre sostenibilidad adjunta se presenta fielmente, en todos los aspectos materiales, de conformidad con el marco de información sobre sostenibilidad.*

El objetivo es planificar y ejecutar el encargo de aseguramiento para obtener una *seguridad razonable* que la información sobre sostenibilidad está libre de incorrección material, debida a fraude o error y emitir un informe de aseguramiento que contiene nuestra opinión.

### Contenido del informe de aseguramiento en un encargo de seguridad razonable

El informe de aseguramiento con seguridad razonable deberá incluir como mínimo los siguientes elementos:

- Título que indique que se trata de un informe de aseguramiento razonable emitido por un profesional ejerciente independiente.
- Un destinatario.
- Tipo de opinión.
- Fundamento de la opinión.
- Párrafo de énfasis.
- Otra información.

- Responsabilidad con relación a la información sobre sostenibilidad.
- Limitaciones inherentes a la preparación de la información sobre sostenibilidad.
- Responsabilidad del profesional ejerciente.
- Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios.
- Nombre y firma del profesional que emite el informe.
- La dirección del profesional ejerciente.
- La fecha del informe de aseguramiento.

### Encargo de seguridad limitada

En la seguridad limitada, el auditor emite una conclusión en forma negativa, por ejemplo:

*Hemos llevado a cabo un encargo de seguridad limitada sobre el informe de sostenibilidad de la empresa \_\_\_\_\_ correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 20\_\_\_\_\_.*

*Basándonos en los procedimientos aplicados y en la evidencia obtenida, no ha llegado a nuestro conocimiento ninguna cuestión que nos lleve a pensar que la información sobre sostenibilidad adjunta no ha sido preparada, en todos los aspectos materiales, de conformidad con el marco de información sobre sostenibilidad.*

*Los procedimientos aplicados en un encargo de seguridad limitada difieren en su naturaleza, momento de realización y extensión que los utilizados en un encargo de seguridad razonable.*

El objetivo es planificar y ejecutar el encargo de aseguramiento para obtener una *seguridad limitada* que la información sobre sostenibilidad está libre de incorrección material, debida a fraude o error y emitir un informe de aseguramiento que contiene nuestra conclusión.

### Contenido del informe de aseguramiento en un encargo de seguridad limitada

El informe de aseguramiento con seguridad limitada deberá incluir como mínimo los siguientes elementos:

- Título que indique que se trata de un informe de aseguramiento limitado, emitido por un profesional ejerciente independiente.
- Un destinatario.
- Conclusión de seguridad limitada.
- Fundamento de la conclusión.
- Párrafo de énfasis.
- Responsabilidad con relación a la información sobre sostenibilidad.
- Limitaciones inherentes a la preparación de la información sobre sostenibilidad.
- Responsabilidad del profesional ejerciente.
- Resumen del trabajo realizado.
- Nombre y firma del profesional que emite el informe.
- La dirección del profesional ejerciente.
- La fecha del informe de aseguramiento.

### Conclusiones

Hay varios puntos a considerar: en primer lugar, que, sin planeta, no hay personas ni empresas, ni gobiernos, ni economía, ni nada. Por ello es primordial que todos cuidemos al planeta desde nuestras trincheras, disminuyendo o compensando cualquier daño que le producimos a la Tierra; las películas apocalípticas de Hollywood, en muchos de los casos, se pueden quedar cortas contra el real daño que estamos haciendo al medio ambiente; hay que estar conscientes y ejecutar acciones para mejorar la vida de las generaciones futuras.

Respecto a la profesión contable, tenemos una gran oportunidad de hacer algo para incluir métricas de sostenibilidad en las notas a los estados financieros, para que todo interesado primario o secundario de dicha información pueda tomar decisiones estudiadas y también apoyar a la humanidad.

Como auditores, tenemos otra oportunidad de incrementar el grado de confianza a los usuarios de la información de sostenibilidad, mediante la expresión



de una opinión o una conclusión en los encargos de aseguramiento.

Para ello, se requiere que los Contadores Públicos nos preparemos en estos temas y obtengamos las capacidades, competencias, habilidades y técnicas necesarias para elaborar estos trabajos; no olvidemos que la ISSA 5000 hace referencia a “profesional ejerciente” y no habla de auditores o de Contadores Públicos, lo cual abre la puerta para que otras profesiones hagan este tipo de trabajos. Probablemente, las otras profesiones también tienen Códigos de Ética y Normas de Control de Calidad, sin embargo, nosotros, los Contadores Públicos, tenemos la credibilidad ante organismos gubernamentales, instituciones financieras, accionistas, que buscan nuestros informes por el grado de confianza que les damos cuando ven nuestras opiniones o conclusiones. Por ello, se requiere que nos preparemos y vayamos por esta oportunidad que se nos presenta.

Estoy seguro que el Contador Público tendrá un excelente desempeño en temas de sostenibilidad.

En mi opinión, los gobiernos deberían implementar normatividad obligatoria para la emisión de dictámenes de sostenibilidad; y con ello, apoyar en la definición del desarrollo sostenible que dice que “debemos satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras”.<sup>1</sup>

- 1 Naciones Unidas (1972). Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, 5 a 16 de junio de 1972, Estocolmo. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/conferencias/environment/stockholm1972>
- 2 chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://documents.un.org/doc/resolution/gen/nr0/452/73/pdf/nr045273.pdf
- 3 chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\_LECTURE\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- 4 Naciones Unidas (1992). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Río de Janeiro, Brasil, 3 a 14 de junio de 1992. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/conferencias/environment/rio1992>
- 5 Worldometers (2024). Población Mundial Actual. *Worldometers*. <https://www.worldometers.info/es/poblacion-mundial/>

# Importancia de los sesgos en la Inteligencia Artificial

DRA. Y C.P. YANIRA PETRIDES JIMÉNEZ  
Investigadora y profesora de tiempo completo  
Instituto Tecnológico Autónomo  
de México (ITAM)  
yanira.petrides@itam.mx

## Síntesis

La Inteligencia Artificial es tecnología que simula la inteligencia humana en la resolución de problemas. El desafío en la adopción de la Inteligencia Artificial en las organizaciones está aparentemente vinculado con la ausencia de sesgos y la efectividad en la toma de decisiones. Sin embargo, en el aprendizaje de máquina el salto inductivo parece ser posible solo bajo ciertos sesgos y se refiere a elegir una generalización de esta situación sobre otra. El aprendizaje de máquina solo podrá elegir una generalización sobre otra si cuenta con otras fuentes de información o sesgos, es decir, de las decisiones basadas en criterios distintos de la coherencia de las instancias de entrenamiento.

**H**ace unos días escuché a unas personas decir: “¡Tuve que hacer una división de casita!” Me dio risa y pensé que mi equivalente sería hacer una raíz cuadrada de casita, solamente que yo, no podría hacerla. La tecnología ha sido maravillosa, nos ayuda a hacer operaciones aritméticas, fórmulas estadísticas, etc., rápidamente; sin embargo, nosotros los humanos debemos saber y decidir qué fórmula utilizar, cuándo y para qué hacerlo. La Inteligencia Artificial (IA), si bien es tecnología, va más allá de estas interrogantes, sugiriéndonos qué fórmula o conjunto de fórmulas utilizar para resolver el problema en cuestión.

La IA es tecnología que simula la inteligencia humana en la resolución de problemas y con el aprendizaje de máquina, aprende de los nuevos datos disponibles y realiza clasificaciones o predicciones cada vez más precisas con el tiempo. El lanzamiento de ChatGPT parece marcar un punto de inflexión con el procesamiento de lenguaje natural. Hoy en día, la inteligencia artificial generativa puede aprender y sintetizar no solo el lenguaje humano, sino también otros tipos de datos, como imágenes, videos, códigos de *software*, etcétera.

El aprendizaje automático utiliza un conjunto de datos de entrenamiento para determinar patrones o propiedades subyacentes en los mismos a fin de desarrollar un modelo. Después de realizar el modelo, se usará para analizar nuevos datos. Estos se llaman entrada y el resultado del análisis de este conjunto es la producción de salida. En otras palabras, los datos son la columna vertebral de cualquier modelo de aprendizaje automático. Un primer aspecto por considerar en el

manejo de los datos es el etiquetado, el cual por lo general es una acción realizada por humanos donde se agrega un rótulo a los datos que los describen. Por ejemplo, el archivo de audio puede marcarse con las palabras que se pronuncian en la grabación. El etiquetado de los datos por intervención humana puede ser costoso, a veces las etiquetas se pueden generar automáticamente y también es posible utilizar datos no etiquetados, lo cual se conoce como aprendizaje automático no supervisado. Otro aspecto importante en el aprendizaje automático es la clasificación. Los problemas de clasificación, a menudo, utilizan más de dos variables, pueden usar fórmulas más complicadas e incluso *software* especial para reconocer características en los datos que los clasificadores simples no pueden reconocer por sí solos.

El estudio de Deloitte “El estado de la IA en la empresa: inquietudes organizativas”,<sup>1</sup> hace referencia a los principales problemas de adopción de la IA en las organizaciones. El estudio indica que el riesgo de la IA está aparentemente vinculado con los desafíos de integración y de datos, así como en su implementación. Solo 40% de los entrevistados afirmó que su organización se encuentra “totalmente preparada” para los conflictos que les preocupan, mientras que menos de 30% lleva a cabo más de tres actividades de administración del riesgo de IA. El artículo sugiere que los proveedores de soluciones de IA podrían incluir la gestión de este riesgo por medio de, por ejemplo, la certificación de que se realizan auditorías y pruebas regulares de sus sistemas de IA, para garantizar la precisión, cumplimiento normativo y la ausencia de sesgos.

El sesgo en las tecnologías de la información es una amenaza crítica para la imparcialidad y la efectividad en la toma de decisiones. En marzo de 2019, se reveló que el sistema de publicidad de Facebook restringía anuncios



## “ El sesgo en las tecnologías de la información es una amenaza crítica para la imparcialidad y la efectividad en la toma de decisiones

basados en la raza, el género y otras características, por lo que se le acusó de discriminación.

Sin embargo, no es tan conocido un experimento realizado también en Facebook sobre las causas del sesgo algorítmico, al analizar a quiénes se mostró un anuncio para promover carreras en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas en 190 países, sorprendentemente resultó que el anuncio se mostró a 20% menos de mujeres que hombres; y en mujeres jóvenes que posiblemente están considerando qué carrera elegir, el anuncio se mostró 40% menos a mujeres que a hombres.

Los investigadores exploraron posibles explicaciones para este ejemplo claramente discriminatorio para las mujeres, descartando varias exposiciones. Los investigadores encontraron que el sesgo no se debía a que alguien tuviera prejuicios, ni siquiera a la forma en que los diferentes géneros respondían al anuncio, sino al hecho de que existía un sesgo algorítmico centrado en la rentabilidad, que consideraba que los ojos masculinos son más baratos que los de las mujeres.

En psicología, un sesgo es una tendencia a construir una realidad subjetiva que no necesariamente corresponde a la evidencia. Para procesar tanta información, el sistema cognitivo humano es rápido y toma atajos mentales, estrategias de pensamiento que permiten juicios rápidos y eficientes, aunque a veces puede ser erróneo. Se puede decir que un sesgo cognitivo es un patrón que nos hace abandonar el razonamiento lógico al tomar una decisión, indica un juicio que no corresponde necesariamente a la evidencia. Como una extensión del sesgo humano, la tecnología, como un sistema de IA, puede exhibir un sesgo similar en función de su programación inicial y/o de los datos con los que se alimenta. Sin embargo, en la teoría del aprendizaje, el sesgo inductivo proporciona una herramienta poderosa y permite dar forma a las propiedades de generalización de un aprendizaje de máquina.

El sesgo inductivo proporciona un enfoque valioso para resolver problemas de clasificación. El aprendizaje implica la capacidad de generalizar a partir de experiencias pasadas para afrontar nuevas situaciones que estén relacionadas con esta experiencia. El salto inductivo para afrontar nuevas situaciones parece ser posible solo bajo ciertos sesgos y se refiere a elegir una generalización de esta situación sobre otra. Desde un punto de vista

de la teoría del aprendizaje, el sesgo inductivo es de fundamental importancia, ya que limita en gran medida la facilidad con la que un sistema de aprendizaje puede generalizar. Desde un punto de vista matemático, el sesgo inductivo es el conjunto de suposiciones que rigen la elección de una clase en particular de funciones que respalda el proceso de aprendizaje. De este modo, el modelo general de regularización sesgada implica sesgar la solución de una máquina de aprendizaje mediante una función de referencia. La cuestión de la naturaleza de esta función de referencia es el punto importante.

La función de referencia es un procedimiento de cuatro pasos: agrupación, calibración, mapeo y sesgo. Si el aprendizaje de máquina se realiza de tal manera que las instancias de capacitación son el único determinante de las generalizaciones, entonces el programa no podrá realizar el salto inductivo. El programa solo podrá elegir una generalización sobre otra si cuenta con otras fuentes de información o sesgos. En este caso, sesgo significa cualquier base para elegir una generalización sobre otra, aparte de la estricta coherencia con las instancias de entrenamiento observadas.

Si los sistemas de generalización que son totalmente imparciales son incapaces de hacer el salto inductivo para clasificar las nuevas instancias, entonces el poder de un sistema de generalización deriva directamente de sus sesgos, es decir, de las decisiones basadas en criterios distintos de la coherencia de las instancias de entrenamiento.

En conclusión, si el conocimiento previo y los sesgos son el núcleo de la capacidad de generalizar más allá de los datos observados, entonces sería prudente hacer que estos fueran explícitos para generar confianza en su uso.<sup>1</sup>

1 Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es>

#### Fuentes consultadas

- Albaroudi, E., Mansouri, T., & Alameer, A. (2024). A Comprehensive Review of AI Techniques for Addressing Algorithmic Bias in Job Hiring. *AI*, 5(1), 383-404.
- Bisio, F., Decherchi, S., Gastaldo, P., & Zunino, R. (2016). Inductive bias for semi-supervised extreme learning machine. *Neurocomputing*, 174, 154-167.
- Deloitte México. Riesgos de la Inteligencia Artificial. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/riesgos-de-la-inteligencia-artificial.html>
- Francia, G. (2020). Qué son los sesgos cognitivos: tipos, lista y ejemplos. *Psicología-Online*. <https://www.psicologia-online.com/que-son-los-sesgos-cognitivos-tipos-lista-y-ejemplos-5283.html>
- IBM. ¿Qué es la Inteligencia Artificial (IA). *IBM*. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/artificial-intelligence>
- Mitchell, T. M. (1980). The need for biases in learning generalizations. Rutgers University. New Brunswick, NJ.
- Yang, M., Arai, H., Yamashita, N., & Baba, Y. (2024, May). Fair Machine Guidance to Enhance Fair Decision Making in Biased People. In *Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-18).

“ En psicología, un sesgo es una tendencia a construir una realidad subjetiva que no necesariamente corresponde a la evidencia



# Tendencias clave para el liderazgo

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

## Síntesis

El liderazgo ejecutivo enfrenta un punto de inflexión donde las herramientas tradicionales ya no bastan para abordar desafíos como el bienestar de los empleados y la productividad. Las tendencias clave para el liderazgo incluyen bienestar colaborativo, inclusión, sostenibilidad, inteligencia emocional y resiliencia, junto con el uso de Inteligencia Artificial y analítica para gestionar talento y optimizar equipos.

**E**n el medio corporativo, el liderazgo ejecutivo se encuentra en un punto de inflexión en el cual las herramientas tradicionales de los directivos o líderes de equipo no son suficientes para enfrentar los desafíos actuales. Las organizaciones deben enfrentar cambios acelerados que incluyen un enfoque sobre el bienestar de los empleados, sin perder de vista la estrategia y productividad.

El reporte del Mckinsey Health Institute 2023, en su capítulo "Reframing employee health: moving beyond burnout to holistic health", comenta que, en la encuesta 2023 que se aplicó a más de 30,000 empleados de 30 países, encontró que "los empleados que tuvieron experiencias laborales positivas reportaron una mejora en su salud emocional y bienestar, asimismo, son más innovadores en el trabajo y han mejorado el rendimiento laboral.<sup>1</sup>

Los líderes se han visto en la necesidad de potenciar habilidades como la adaptabilidad, innovación, agilidad y bienestar, ya que se han convertido en herramientas indispensables que se requieren dentro de mercados con contextos digitalizados, inciertos, complejos y diversos.

Con nuestros clientes hemos desarrollado planes estratégicos que permiten a los ejecutivos, directivos y emprendedores priorizar las tendencias clave para el liderazgo en 2025, ofreciendo un acompañamiento en la construcción de empresas exitosas y, por ende, en la mejora del rendimiento y la productividad de sus equipos de trabajo.



## Bienestar como un eje rector del liderazgo colaborativo

En la gran mayoría de las empresas hemos vuelto a integrar al personal al trabajo de manera presencial, enfrentando la integración de colaboradores multigeneracionales; asimismo, en muchas ocasiones los más jóvenes consideran un factor vital el equilibrio entre la presión laboral y el bienestar, turnando esta responsabilidad a los líderes y ejecutivos de áreas, quienes deben fomentar un ambiente de trabajo saludable y productivo.

El Instituto About my Brain ha publicado en el libro *Liderazgo Brain-Friendly*, los nueve hábitos de la mente eficaz, que se ha convertido en una guía indispensable para llevar a cabo un proceso de transformación en el liderazgo, donde los líderes pueden enfrentar las situaciones presentes y futuras mediante una perspectiva diferente y desarrollando "hábitos para optimizar e intensificar nuestro caudal de alegría -y la de los demás- en tiempos de crisis".<sup>2</sup>

## Liderazgo inclusivo

La revista *Harvard Business Review* menciona que las organizaciones con una estrategia más robusta de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) tienen 35% más de probabilidades de superar a otras empresas en cuanto a fidelidad, rotación de personal y compromiso con la marca, y es una buena oportunidad para que los líderes desarrollen habilidades que fomenten la oferta laboral y el desarrollo profesional de sus colaboradores con respeto y colaboración integrando equipos diversos.



## El uso de la IA y analítica dentro del liderazgo pone en perspectiva desafíos éticos y de privacidad de los colaboradores

### Liderazgo con responsabilidad social y sostenibilidad

Responsabilidad social y sostenibilidad son aspectos relevantes para el liderazgo, ya que el Foro Económico Mundial (2023) estima que 80% de los ejecutivos en puestos directivos de liderazgo de sostenibilidad está considerado como una de las competencias clave en los años por venir.

El liderazgo corporativo debe tener en cuenta una visión periférica enfocándose en el beneficio de la sociedad, esto es, desarrollar planes y estrategias de largo plazo que mantengan un equilibrio entre la rentabilidad financiera y el impacto positivo en el medio ambiente y las comunidades en las que impacta la organización.

### Liderazgo con inteligencia conversacional y emocional

Los líderes a cargo de equipos de trabajo se están enfrentando a situaciones laborales cambiantes; en muchas ocasiones se están integrando colaboradores multigeneracionales, lo cual implica, que las habilidades de comunicación deben abrir la oportunidad a una mejor gestión del ambiente laboral con habilidades de inteligencia conversacional, impulsando una retroalimentación asertiva, que promueva la retención de talento, así como la satisfacción del desempeño laboral, mejorando la productividad y siempre coordinando el camino en conjunto de cada uno de los líderes y sus equipos con la estrategia organizacional.

### Liderazgo en resiliencia y adaptación al cambio

Las condiciones externas a las que se enfrentan las organizaciones han tenido que superar momentos adversos externos e internos en los últimos años, por lo

que los líderes deben tener en cuenta la importancia de la adaptabilidad para gestionar equipos en tiempos y ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

El Instituto About my Brain, en su libro *El liderazgo está de cabeza*, explica la nueva visión del neurolíder a partir del conocimiento integral del ser humano desarrollando los cuatro pilares —rendimiento, colaboración, innovación y agilidad— los cuales llevan al líder a enfrentar un mundo VUCA con resultados de excelencia en el desarrollo de su gestión y el impacto en sus equipos de trabajo y organización en la que se desempeña.

Dentro de este modelo, la importancia de la resiliencia y adaptación al cambio se encuentra intrínseca en las estrategias y habilidades que todo líder debe conocer, implementar y compartir con otros para crear un ambiente de trabajo cerebro-amigable.

### Aplicaciones de Inteligencia Artificial y analítica en el liderazgo de la gestión de talento

Para 2025, se considera que las principales herramientas estratégicas en el liderazgo serán la Inteligencia Artificial (IA) y análisis de datos, cuyas aplicaciones serán de gran utilidad definir decisiones estratégicas y optimización de procesos. Algunos datos indican que aproximadamente 62% de las grandes corporaciones planea integrar IA en sus prácticas de liderazgo y gestión de talento.

Esta herramienta ofrece la oportunidad de analizar patrones de productividad, establece mediciones de efectividad de los programas de desarrollo y optimiza la personalización de los planes y estrategias de capacitación. Es decir, cada líder puede impulsar programas más específicos, asegurando que los miembros de la organización reciban lo necesario para perfilar un avance más efectivo en su plan de carrera interno.

Los líderes deben considerar el uso, aplicación y aprovechamiento de estas herramientas para realizar proyecciones y tendencias en la retención y rotación del personal; asimismo, nos dará un panorama anticipado de posibles problemas y una mejor gestión de los recursos humanos.

El uso de estas tecnologías plantea diferentes puntos de vista en cuanto a su aplicación organización, de acuerdo con PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024, Capítulo México, se menciona que “en la gestión del talento frente a la IA las empresas necesitan una nueva visión para formar agentes de cambio; para ello, es esencial contar con líderes que comuniquen de manera clara y veraz las capacidades y principios alrededor de esta tecnología”.<sup>3</sup>

El uso de la IA y analítica dentro del liderazgo pone en perspectiva desafíos éticos y de privacidad de los colaboradores, es por esto por lo que los líderes deberán garantizar la transparencia, imparcialidad y uso respetuoso de los datos de los miembros de la organización por medio de políticas y acuerdos de confidencialidad que se puedan implementar, así como tener una comunicación clara con sus colaboradores para gestionar estas tecnologías de manera interna.

Una perspectiva similar puede observarse dentro de libro *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, en el cual se explora el equilibrio de los líderes, la tecnología con la humanidad en los procesos de tomas de decisiones, enfatizando siempre la relevancia de la colaboración entre humanos y la tecnología en un ámbito ético y justo.

Las tendencias para el liderazgo en 2025, mencionadas con anterioridad, impulsan una transformación enfocada en líderes más humanos, inclusivos, socialmente responsables, con resiliencia y adaptación a las nuevas condiciones laborales y tecnologías digitales.

La construcción de empresas exitosas debe considerar un crecimiento en rendimiento y productividad, aportando un avance en la fidelización del talento humano, ya que, en momentos como este, la conjunción de talentos, estrategias y mejoras continuas dan como resultado mejores ambientes de trabajo, metas y objetivos cumplidos con estándares superiores a los esperados en los planes estratégicos de la organización.🔗



- 1 Brasseley, J., Herbig, B., Jeffery, B. and Ungerman D. (2023). Reframing employee health: Moving beyond burnout to holistic health. McKinsey Health Institute.
- 2 Damiano, S. y Cubeiro, J. C. (2020). *Liderazgo Brain-Friendly: Los hábitos de la mente eficaz*. Plataforma Empresa.
- 3 Jiménez, A. P. (2024). Talento e inteligencia artificial: cómo encontrar un equilibrio para la transformación. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024 Capítulo México. PwC México.

#### Fuentes consultadas

- Clifton, J., & Rath, T. (2021). *Wellbeing at Work*. Gallup Press.
- Harvard Business Review (2024). *Diversity and inclusion in the Workplace*. Harvard Business School Publishing.
- Damiano, S. (2019). *El liderazgo está de cabeza: La revolución del i4 neurolíder*.
- Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Review Press.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance—and What We Can Do About It*. Harper Business.
- World Economic Forum 2023.

# ¿Es igual sustentabilidad que sostenibilidad?

---

DR. CARLOS ENRIQUE PACHECO COELLO  
Docente, Consultor, Investigador  
pcoello@correo.uady.mx

---

**E**n mi opinión, existe una diferencia entre **sostenibilidad** y **sustentabilidad**: el primero se deriva del inglés sustainability, cuya interpretación es mantener un equilibrio a largo plazo, de tal forma que los recursos naturales de un país sean usados para satisfacer las necesidades actuales y evitar comprometer a las generaciones futuras.

**Sustentabilidad** es diferente, ya que su objetivo consiste en la capacidad de que los recursos naturales y sus sistemas se regeneren y se sostengan en el tiempo sin la intervención del humano y así preservar los recursos para las generaciones futuras.

El término sostener con frecuencia se utiliza o se interpreta como una acción de mantener algo en su estado actual o continuar de la misma manera, sin embargo, esta acción va en el sentido de una gestión

responsable, de tal forma que los recursos se puedan seguir usando sin causar daño o agotamiento, la condición es estar pendiente, durante su gestión, para hacer las modificaciones en sus enfoques cuando el contexto cambia.

Respecto al término sustentable, este implica mantenerse en el tiempo por su propio sustento, es decir se regenera y autoabastece. Desde luego, se debe evitar que los recursos sean sobreexplotados y así continúen existiendo y regenerándose a lo largo del tiempo. En mi opinión, el humano no lo está llevando a la práctica y lo podemos visualizar con la deforestación debido a la gentrificación irresponsable de muchos para hacerse ricos a expensas de las generaciones futuras. **Su Dios es el dinero.**

En los discursos de muchos empresarios y políticos se dice que se requiere acabar con la pobreza, lo cual es importante; faltaría que lo lleven a la práctica. La realidad es que la sociedad requiere tener una vida digna y dos de los efectos por mencionar son crecer en lo económico y en lo social. Es crucial proporcionar recursos y oportunidades que mejoren la calidad de vida de las sociedades.

**Razones importantes:** si generamos empleos y se aumentan los ingresos de una familia, podrán satisfacer sus necesidades básicas, invertir en salud, en educación para construir un futuro más próspero, pero con la condición de tener una disciplina financiera en su vida diaria, sin derrochar en gastos superfluos y sin sentido. El bienestar social fomenta la innovación, la eficiencia y eficacia, lo cual incluye la equidad, la justicia social y el acceso a los servicios básicos: la educación y la atención médica, por citar algunos. Si no estamos sanos física y mentalmente, y se fomenta el egoísmo, jamás seremos productivos. Recuerden: no es lo mismo producir que ser productivos.

En resumen, la sustentabilidad y la sostenibilidad están interconectadas, ambas se refieren a mantener y usar los recursos de tal forma que aseguren su disponibilidad y calidad en el tiempo. La sustentabilidad proporciona el sustento y la sostenibilidad proporciona la gestión de los recursos para desarrollar un bienestar responsable y equilibrado.

## ¿Cómo lograrlo?

Solo se puede lograr mediante investigaciones o estudios rígidos donde se incluyan el logro de una agricultura que ayude a sostener partiendo con sustento la biodiversidad, el excelente manejo de los recursos hídricos, energías renovables y prácticas de desarrollo social, y de esa manera promover el bienestar de las comunidades y sus habitantes.

## Conclusión

El término sustentable se refiere a trabajar para garantizar la productividad y el bienestar, mediante la investigación y la práctica de forma responsable y ética; en cambio, sostenibilidad (sostener) da la idea de mantener el *status quo* y no se trata de seguir igual, sino que la clave es construir sobre una base sólida que permita responder de manera inmediata a los desafíos y oportunidades. *Mexicum auxilio nostro eget.*

Recordemos: nuestra casa es el planeta Tierra, tenemos que cuidarlo y revertir los daños que le hemos causado por falta de amor a nuestro hogar. ☺

**Junta de inducción CEN 2024-2025**

5 de noviembre. En Cancún, Quintana Roo, se realizó la junta de inducción del Comité Ejecutivo Nacional 2024-2025 en el marco de la 100 + 1 Asamblea Convención Nacional del IMCP, con nuevas metas y una gran visión para transformar el futuro de la Contaduría en México.



**Juntas de Gobierno**

6 de noviembre. Se celebraron la Tercera Junta de Gobierno 2023-2024 y la Primera Junta de Gobierno 2024-2025, en las cuales tuvimos la oportunidad de revisar los avances del Plan Estratégico 2023-2028 del IMCP y los logros alcanzados, así como establecer las metas para el ejercicio que recién inicia.



**Cambio de Consejo Directivo de la Región Centro-Istmo-Peninsular del IMCP**

6 de noviembre. En el marco de la 100 + 1 Asamblea Convención Nacional del IMCP se llevó a cabo el cambio de Consejo Directivo de la Región Centro-Istmo-Peninsular, en la que el C.P.C. Daniel Oscar Echeverría Arceo cedió la batuta al C.P.C. Santiago de Jesús Rejón Delgado.



**Cambio de Consejo Directivo del Colegio de Contadores Públicos del Estado de Nayarit**

16 de noviembre. El C.P. PCFI Héctor Amaya, titular de la Presidencia del IMCP, encabezó la ceremonia de cambio de Consejo Directivo del Colegio de Contadores Públicos del Estado de Nayarit. Ahí, auguró éxito al equipo del L.C. y M.I. Ángel Omar Alcalá González, Presidente entrante de esta Federada y reconoció la entrega y compromiso del C.P.C. y M.F. Víctor Raúl Ramírez Rodríguez, quien concluyó su gestión con gran éxito.



**100 + 1 Asamblea Convención Nacional del IMCP**

6 al 8 de noviembre. La 100 + 1 Asamblea Convención Nacional del IMCP fue un encuentro que marcó historia en el hermoso escenario de Cancún, Quintana Roo. Más que un evento, fue un espacio para la reflexión, la innovación y la construcción de lazos que fortalecen a nuestra profesión. Contadores de todo México se reunieron para compartir conocimientos, reconocer logros y forjar un futuro más sólido, guiados por el compromiso, la pasión y la excelencia que caracterizan a nuestra comunidad. ¡Un evento inolvidable que inspira y trasciende!



**Cambio de Consejo Directivo de Jóvenes IMCP Nayarit**

15 de noviembre. Se realizó la toma de protesta del nuevo Consejo Directivo 2024-2025 de Jóvenes IMCP Nayarit. Los integrantes de este órgano colegiado participaron también en un taller de inducción al liderazgo y recibieron la visita del Presidente del IMCP, el C.P. PCFI Héctor Amaya, y del Presidente nacional de Jóvenes IMCP Sección Estudiantes, el C.P. Israel Mosqueda, en la primera oficina de Jóvenes IMCP en el país, un espacio que marca un hito para los futuros líderes de la Contaduría. ¡Le deseamos mucho éxito a la C.P. Cielo Hernández Verdín, Presidenta de Jóvenes IMCP Nayarit, durante su gestión!



**Participación de autores del Fondo Editorial del IMCP en el 5º Simposio de Negocios de la EBC**

14 de noviembre. Se llevó a cabo el 5º Simposio de Negocios, realizado por la Escuela Bancaria y Comercial (EBC), en el que participaron autores del Fondo Editorial del IMCP, con presentaciones de sus obras, de forma presencial y virtual, además de realizar dedicatorias en sus libros y dar autógrafos en el stand del IMCP durante la Feria del Libro, celebrada como parte del mismo evento. Gracias a nuestros autores por su tiempo y por contribuir a que el sello editorial del IMCP continúe con ese nivel de excelencia.



**Foro de Consultoría**

15 de noviembre. Nuestra Comisión Nacional de Consultoría organizó exitosamente el foro "El Contador como consultor: retos, oportunidades y cumplimiento en temas de sostenibilidad".

En nombre del C.P. PCFI Héctor Amaya, Presidente del IMCP, reconocemos el trabajo de la Presidenta de esa Comisión, la C.P.C. Norma Leyla Rangel, así como el de la Vicepresidenta de Práctica Externa, la C.P.C., PCFI y PCPLD, Silvia Rosa Matus de la Cruz, por la organización de este evento.



**Congreso estudiantil y colocación de la primera piedra del Colegio de Contadores Públicos Santa Fe de Guanajuato**

20 de noviembre. Se realizó el Congreso Estudiantil Santa Fe de Guanajuato: Futuro, Innovación y Liderazgo, organizado por el Colegio de Contadores Públicos Santa Fe de Guanajuato. Además, se vivió un momento histórico con la colocación de la primera piedra de su sede, cristalizando un sueño de 49 años al servicio de la comunidad. Con ponencias y reflexiones de destacados líderes, el evento reafirmó el compromiso de transformar el futuro de la Contaduría Pública, en compañía de nuestro Presidente, el C.P. PCFI Héctor Amaya.



# Efectos fiscales del cambio climático

C.P.C., L.D. Y M.I. WENDY HERNÁNDEZ PINEDA  
Integrante de la Comisión de Síndicos del Contribuyente del IMCP  
wendyhernandez.juridicofiscal@nvh.com.mx

El cambio climático es una de las mayores amenazas que enfrenta el mundo en el siglo XXI, y México no es la excepción. Con su geografía diversa y una economía que depende en gran medida de sectores vulnerables, como la agricultura y el turismo, el impacto de fenómenos meteorológicos extremos se ha vuelto más evidente. A medida que el cambio climático intensifica la frecuencia y severidad de estos eventos, es esencial analizar cómo afectan la recaudación fiscal y el cumplimiento tributario.

Cuando ocurren desastres naturales, el costo inmediato para el país puede ser abrumador, las pérdidas económicas derivadas de daños a infraestructura, viviendas y cultivos pueden ascender a miles de millones de pesos. Esta situación afecta la actividad económica, lo cual a su vez repercute en la recaudación fiscal. La pérdida de ingresos fiscales, derivada de la caída en la actividad económica, se convierte en un desafío importante.

México ha experimentado un aumento en la frecuencia e intensidad de fenómenos meteorológicos, como huracanes, sequías e inundaciones. Estos eventos no solo provocan daños materiales y pérdidas en la producción agrícola, también generan un costo significativo para el gobierno, que debe destinar recursos para la reconstrucción y ayuda a las comunidades afectadas.

## Estímulos fiscales como respuesta

Para enfrentar estos desafíos, el gobierno mexicano ha implementado una serie de estímulos fiscales destinados a apoyar a las empresas y comunidades afectadas por desastres naturales.

Estos incentivos buscan no solo mitigar el impacto inmediato de desastres naturales, sino también fomentar la inversión en medidas de adaptación y

resiliencia, contribuyendo así a un desarrollo sostenible a largo plazo.

## Implicaciones en el sistema tributario

La implementación de estímulos fiscales puede tener diversas repercusiones en el sistema tributario mexicano:

- Los estímulos pueden disminuir la recaudación fiscal a corto plazo, lo cual podría afectar la capacidad del gobierno para financiar servicios públicos, programas sociales y de infraestructura, exacerbando la vulnerabilidad ante futuros desastres.
- Los estímulos fiscales pueden incentivar a las empresas a adoptar prácticas más sostenibles, lo cual puede llevar a un crecimiento económico más inclusivo y sostenible en el largo plazo.

## Conclusión

La repercusión del cambio climático en el pago de impuestos en México es un tema complejo que refleja la interconexión entre la economía, el medio ambiente y la política fiscal. Si bien los estímulos fiscales son una herramienta valiosa para mitigar los efectos de los fenómenos meteorológicos, su implementación debe ser cuidadosamente diseñada para garantizar que se logren los objetivos de recuperación económica y sostenibilidad sin sacrificar la equidad y la recaudación fiscal. Mientras el país enfrenta un panorama climático cada vez más desafiante, es crucial que las políticas fiscales se adapten para promover la resiliencia económica y garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso a los recursos necesarios para recuperarse de estos eventos. Un enfoque equilibrado que combine apoyo inmediato y sostenibilidad a largo plazo será fundamental para afrontar los retos del futuro.

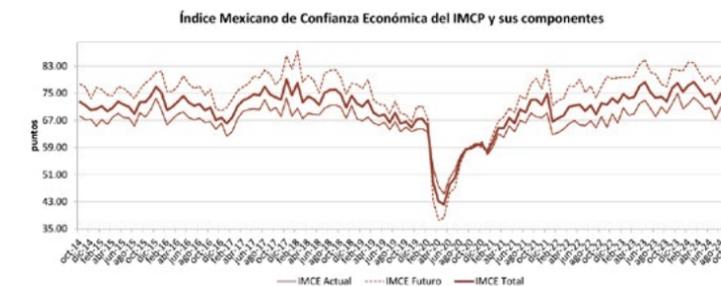
# Índice de octubre

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

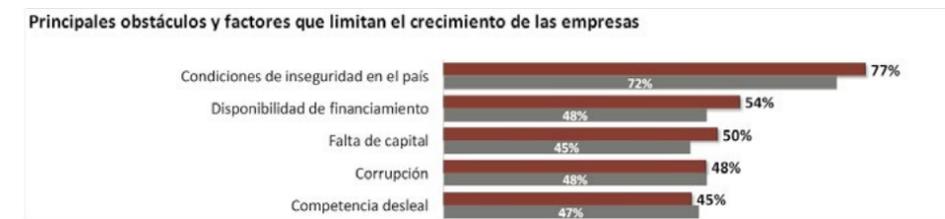
En octubre de 2024, el IMCE registró una caída mensual de -3.21%, al bajar -2.34 unidades y alcanzar un puntaje de 70.63. Este descenso fue provocado principalmente por una reducción mensual de -3.66% en la situación actual, que restó 2.52 unidades a sus niveles para ubicarse en 66.43 puntos. La situación futura, que mide la confianza en los próximos seis meses, se contrajo -2.72% cayendo a 75.89 puntos desde los 78.01 puntos registrados en septiembre, permaneciendo en el rango medio de la clasificación neutral.

	Comparativo mensual			Comparativo anual			
	Situación actual	Situación dentro de 6 meses	IMCE TOTAL	Situación actual	Situación dentro de 6 meses	IMCE TOTAL	
sep-24	68.95	78.01	72.98	oct-23	69.18	76.93	72.63
oct-24	66.43	75.89	70.63	oct-24	66.43	75.89	70.63
Var.	-3.66%	-2.72%	-3.21%	Var.	-3.98%	-1.36%	-2.74%
Var. Pts.	-2.52	-2.12	-2.34	Var. Pts.	-2.75	-1.04	-1.99

En comparación con octubre de 2023, el IMCE profundizó su declive al registrar un descenso de -2.74%, causado por una disminución de -3.98% en la situación actual y de -1.36% en la situación futura.



Las condiciones de inseguridad en el país fueron identificadas nuevamente como el principal obstáculo al que se enfrenta la economía de México. En segundo lugar, se eligió a la disponibilidad de financiamiento, seguida por la falta de capital y la corrupción.



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.

# De la escasez a la abundancia

## Estrategias empresariales para asegurar el éxito duradero

C.P.C. Y M.I. JOSÉ MARIO RIZO RIVAS  
Socio Director de Salles Sainz Grant Thornton en Guadalajara  
mario.rizo@mx.gt.com

### De la insuficiencia a la copiosidad: un cambio necesario

En un mundo en constante evolución, las empresas familiares y las pequeñas y medianas empresas (PyMES) enfrentan el reto urgente de transformar tanto su mentalidad como su estrategia. Hoy, más que nunca, es vital abandonar la visión que se enfoca solo en la competencia y la ganancia inmediata, para adoptar una filosofía empresarial que priorice el valor a largo plazo, la adaptabilidad y el impacto positivo en su entorno.

Desde que Milton Friedman proclamó en 1970 su célebre frase: "The business of business is business", muchas empresas han operado bajo una mentalidad de escasez, concentrándose exclusivamente en maximizar las utilidades a corto plazo. Bajo este enfoque, se explotan recursos, se reducen gastos y se ignoran los impactos sociales y ambientales, creyendo que el éxito es un juego de suma cero: para que uno gane, alguien más debe perder.

Esta mentalidad no solo deteriora la reputación y la sostenibilidad de las empresas, sino que también compromete su viabilidad futura al descuidar aspectos clave como las relaciones laborales, la lealtad del cliente y el impacto comunitario.

### La urgencia de una mentalidad de abundancia

Hoy, la realidad exige un cambio radical. Las empresas exitosas han adoptado una mentalidad de abundancia, entendiendo que su misión no es solo generar ganancias rápidas, sino crear valor sostenido que beneficie a empleados, clientes, la comunidad y el medio ambiente. Esta visión, alineada con el concepto del juego infinito de Simon Sinek, fomenta un impacto a largo plazo y una capacidad de adaptación continua.

### ¿Por qué es crucial cambiar ahora?

Las generaciones actuales, especialmente los jóvenes, demandan más de las empresas. No basta con ofrecer buenos productos o servicios; ahora se espera que las compañías demuestren un compromiso genuino con su entorno y la sociedad. Para las PyMES y empresas familiares, este cambio de mentalidad no es una opción, sino una necesidad para garantizar su permanencia en el

mercado. A continuación, se presentan cinco razones clave para adoptar una mentalidad de abundancia.

### Relaciones a largo plazo

En lugar de enfocarse en transacciones inmediatas, las empresas deben construir relaciones sólidas y de confianza. Patagonia, por ejemplo, ha demostrado que invertir en empleados y clientes genera lealtad duradera, lo que es la base para un éxito sostenido.

### Adaptabilidad

El entorno empresarial actual es volátil y cambia rápidamente. Las empresas con una mentalidad de escasez suelen ser rígidas, mientras que aquellas con una visión de abundancia, como Amazon, han sabido adaptarse y ajustar sus modelos de negocio para mantenerse competitivas.

### Impacto social y ambiental

Integrar la sostenibilidad en el modelo de negocio ya no es una opción, es una obligación. Tesla ha demostrado que es posible ser rentable y tener un impacto positivo en el medio ambiente. Las empresas que abrazan este enfoque aseguran un futuro más próspero.

### Innovación continua

Las empresas con una mentalidad de abundancia, como Google, no temen invertir en el futuro. La innovación constante garantiza su relevancia en un entorno competitivo, enfocándose en crear una base sólida para el futuro, más allá de los beneficios inmediatos.

### Cultura organizacional sólida

Empresas, como Zappos, han demostrado que una cultura organizacional fuerte, donde los empleados prosperan y se sienten valorados, es fundamental para el crecimiento y la creatividad. Fomentar el bienestar y la colaboración dentro de la empresa incrementa la lealtad y productividad a largo plazo.

### Colaboración interempresarial

Adoptar una mentalidad de abundancia implica reconocer que las alianzas estratégicas con otras empresas no son una amenaza, sino una oportunidad. Las colaboraciones permiten compartir recursos,

innovar juntos y abordar problemas comunes, como la sostenibilidad o la expansión a nuevos mercados. En lugar de ver a los competidores como enemigos, las empresas pueden verlos como aliados en la búsqueda de un impacto mayor y beneficios mutuos.

### ¿Cómo hacer la transición a una mentalidad de abundancia?

Adoptar una mentalidad de abundancia no ocurre de la noche a la mañana. Requiere un compromiso real y consciente para transformar la cultura y estrategia empresarial. Veamos algunos pasos clave para lograr este cambio:

- **Define una visión a largo plazo:** establece una misión que inspire a tu equipo y trascienda los beneficios inmediatos. Pregúntate: ¿cómo quiero que se vea mi empresa en las próximas décadas?
- **Redefine el éxito:** las ganancias financieras no son el único indicador de éxito. Integra en tus métricas el bienestar de tus empleados, el impacto social y la sostenibilidad ambiental.
- **Fomenta el aprendizaje continuo:** invierte en el desarrollo de nuevas habilidades dentro de tu equipo, preparándolos para enfrentar los desafíos del futuro.
- **Construye relaciones sólidas:** la confianza y lealtad no se logran de inmediato. Invertir tiempo y recursos en relaciones con empleados, clientes y socios es clave para un éxito duradero.
- **Asume la responsabilidad social:** no veas el impacto social y ambiental como un costo, sino como una inversión en el futuro de tu empresa y de la sociedad.
- **Colabora con otros:** trabaja en conjunto con otras empresas o instituciones que compartan tu visión. Las alianzas estratégicas pueden acelerar el crecimiento y fomentar la innovación.

El mundo empresarial está en plena transformación, y las empresas que no adopten una mentalidad de abundancia corren el riesgo de quedarse atrás. Las PyMES y empresas familiares que comprendan esta nueva filosofía no solo se adaptarán mejor a los cambios del mercado, sino que también garantizarán su relevancia a largo plazo. Como dijo Stephen Covey: "La abundancia es una elección y una mentalidad. Si crees que hay suficiente para todos, te comportarás en consecuencia".

PRÓXIMAMENTE

# CURSO CONTRATOS

Conozca la definición, uso y tipo de contratos regulados en materia de derecho en la legislación mexicana...

Informes:  
Lic. Belén Gil

✉ [bgilc@imcp.org.mx](mailto:bgilc@imcp.org.mx)

🌐 [www.imcp.edu.mx](http://www.imcp.edu.mx)

☎ (55) 5267-6447

CONOCIMIENTO  
CONTABLE ESENCIAL  
PARA TU ÉXITO,  
SOLO EN NUESTRA  
REVISTA

# Contaduría pública

Adquiere tu  
ejemplar  
cada mes en  
Sanborns



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos



Sistema vía Internet  
PARA LA CAPACITACIÓN CONTINUA

# Curso Finanzas para no financieros

Aprende cómo liderar  
el área financiera  
de tu empresa



Escanea el  
código **QR**  
para ver el  
temario



Lic. Belén Gil



[bgilc@imcp.org.mx](mailto:bgilc@imcp.org.mx)



55-5267-6447  
55-5267-6427