



integralia

REPORTE INTEGRALIA

DIEZ RIESGOS POLÍTICOS PARA 2025

RESUMEN EJECUTIVO

Este reporte analiza los diez principales riesgos que pueden afectar el entorno de negocios y la gobernabilidad democrática en México en 2025. El análisis se basa en una metodología de Integralia que evalúa el impacto potencial y la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo, con base en indicadores cuantitativos y cualitativos. Cada riesgo presenta una probabilidad de ocurrencia distinta, que puede cambiar durante el año.

La mayoría de los escenarios de riesgo se relaciona con la creciente concentración y centralización del poder en el Ejecutivo federal, así como con la erosión del sistema de contrapesos.

Será un año de riesgo político elevado, pues la falta de mecanismos para vigilar y exigir cuentas a las autoridades gubernamentales puede fomentar la opacidad y la toma de acciones arbitrarias.

Cabe señalar que la presidenta Sheinbaum goza de una alta aprobación y que existe elevado optimismo entre las y los mexicanos sobre el rumbo del país. En ese contexto, el gobierno privilegiará políticas que sustenten su popularidad en detrimento de proyectos y políticas que potencien el crecimiento económico y el desarrollo social hacia el futuro.

En el corto plazo, ello merma la capacidad del Estado mexicano para aprovechar las oportunidades del *nearshoring*. En el mediano y largo plazos, erosiona la competitividad de la economía nacional y su potencial productivo.

Destaca que nueve de los diez riesgos políticos que Integralia advirtió en enero de 2024 se materializaron, incluyendo, por ejemplo, que Morena obtendría una victoria electoral que le permitiría aprobar la elección por voto popular de los integrantes de la Suprema Corte, y que el triunfo de Donald Trump en EE.UU. pondría a México en una situación de vulnerabilidad.

A lo largo del año, Integralia trabaja de forma estrecha con sus clientes para dar seguimiento puntual a cada uno de los escenarios de riesgo, con el objetivo de desarrollar en conjunto estrategias de mitigación focalizadas, al tiempo de identificar y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Para 2025, Integralia considera que los siguientes diez escenarios de riesgo podrían tener el mayor impacto para el entorno de negocios:

LOS DIEZ RIESGOS POLÍTICOS PARA 2025



Se producen incertidumbre económica, interrupciones comerciales, tensiones diplomáticas y una intensificación de la crisis migratoria como resultado inmediato del regreso de Donald Trump a la Casa Blanca.

Nivel de impacto:

Probabilidad de ocurrencia:



Se profundiza un entorno de concentración de poder que afecta la certeza para el sector privado y el clima de negocios dada la falta de equilibrio político, la erosión de los contrapesos y la debilidad de la oposición.

Nivel de impacto:

Probabilidad de ocurrencia:



Se debilita el espíritu de integración económica de América del Norte y **se pone en duda la continuidad de la estructura actual del T-MEC.**

Nivel de impacto:

Probabilidad de ocurrencia:



Se detona un proceso gradual de indefensión jurídica para las empresas a causa de una desaseada implementación de la reforma judicial, así como por una gradual pero creciente parcialidad e incapacidad de las autoridades jurisdiccionales para resolver disputas de todo tipo.

Nivel de impacto:

Probabilidad de ocurrencia:



Se mantiene clima de incertidumbre por la aprobación de nuevas reformas de la agenda de Claudia Sheinbaum que toman poco en cuenta la opinión del sector empresarial y de otros actores afectados, y donde predominan los criterios políticos por encima de los técnicos o económicos, en temas laborales, medioambientales, administrativos, entre otros.

Nivel de impacto:

Probabilidad de ocurrencia:



Se proponen reformas electorales que merman las garantías para la competencia política libre, equitativa y justa, y que acotan la representación de los partidos de oposición.

Nivel de impacto:



Probabilidad de ocurrencia:



Se ponen en pausa proyectos de inversión en sectores clave como el energético y de telecomunicaciones, entre otros, como resultado de la incertidumbre generada por las reformas constitucionales aprobadas (principalmente áreas y empresas estratégicas, judicial, y desaparición de órganos autónomos) y el *impasse* por la ejecución de sus leyes secundarias correspondientes.

Nivel de impacto:



Probabilidad de ocurrencia:



Aumentan enfrentamientos violentos como resultado de fracturas internas en grupos del crimen organizado y la implementación de una estrategia de captura de liderazgos, lo cual dificulta el traslado de bienes por carreteras y la operación de MiPyMes en algunas regiones del país con alta presencia criminal.

Nivel de impacto:



Probabilidad de ocurrencia:



El gobierno propone una (mala) reforma fiscal para aumentar la recaudación (ya sea de forma integral o por medio de ajustes sectoriales), como resultado de finanzas públicas limitadas y la necesidad de seguir financiando los proyectos y programas prioritarios del gobierno.

Nivel de impacto:



Probabilidad de ocurrencia:



Se degrada aún más la capacidad operativa y de planeación de los gobiernos locales para atender de forma eficaz problemas y necesidades locales (i.e. infraestructura y servicios básicos), como resultado de la corrupción, la escasez de recursos públicos, la falta de personal calificado y una creciente centralización del poder que los desincentiva de asumir esa responsabilidad.

Nivel de impacto:



Probabilidad de ocurrencia:



OTROS TEMAS RELEVANTES PARA 2025

1



Crece el **riesgo de degradación crediticia** en 2025

2



Aumentan las presiones contra empresas **concesionarias de agua**

3



La caída en la producción **de Pemex** compromete los ingresos petroleros y **debilita la industria nacional**

4



El Infonavit constructor **invierte recursos** de personas trabajadoras **en proyectos poco rentables**

5



Suministro eléctrico insuficiente y apagones

1

Se producen incertidumbre económica, disrupciones comerciales, tensiones diplomáticas y una intensificación de la crisis migratoria como resultado inmediato del regreso de Donald Trump a la Casa Blanca.



Nivel de riesgo



Probabilidad de ocurrencia

El segundo mandato presidencial de Donald Trump iniciará el 20 de enero con un plan de cambio político acelerado y radical. Ha dicho que en sus primeros días retirará el derecho a la nacionalidad por nacimiento en suelo estadounidense, ordenará la deportación masiva de personas migrantes sin papeles, instruirá la ampliación del muro fronterizo, despedirá a miles de burócratas,

establecerá políticas para desregular distintos sectores económicos, dará incentivos fiscales a varias industrias e impondrá aranceles a los productos provenientes de países como China, Canadá y México.

Para México, ello podría derivar en los siguientes escenarios de riesgo:

Tabla 1. Riesgos inmediatos del arranque del gobierno de Trump para México

Posibles implicaciones para México y el clima de negocios	
Escenario de riesgo	Imposición de aranceles
	• Incertidumbre económica por el desconocimiento del tipo, grado y duración de las medidas arancelarias • Volatilidad financiera y debilitamiento del peso • Merma del interés de los inversionistas en el <i>nearshoring</i> • Afectaciones a la planeación, productividad y rentabilidad de las empresas vinculadas al comercio bilateral • Retaliación del gobierno mexicano que abre la puerta a una disputa comercial creciente

Escenario de riesgo

Posibles implicaciones para México y el clima de negocios



Deportaciones masivas y endurecimiento de la política migratoria de EE.UU.¹

- Problemas de conflictividad social y provisión de servicios en estados fronterizos
- Eventual afectación a las remesas que llegan a México y desafíos para el mercado laboral mexicano
- Desvío de recursos monetarios y humanos (elementos militares) del gobierno mexicano para “contener” la migración



Posibles operativos encubiertos o ataques focalizados mediante drones contra plantíos o centros de producción de drogas en territorio mexicano como resultado de la declaratoria de los cárteles como organizaciones terroristas

- Se enfría la colaboración entre las agencias de seguridad mexicanas y estadounidenses
- Estallido de conflictos entre grupos criminales por la estrategia de descabezamiento de bandas delictivas, con interrupciones focalizadas en rutas de distribución de bienes y afectaciones al comercio minoritario



Tensiones diplomáticas

- Las acciones y retórica de Trump detonan posturas nacionalistas en México que dificultan las relaciones económicas y comerciales entre ambos países

¹ En materia migratoria, Trump podría: (i) restringir aún más el derecho a solicitar asilo en la frontera, incluyendo la suspensión de la app móvil *CBP One* para reagendar citas en puertos de entrada; (ii) aumentar el número de expulsiones expeditas en la frontera, es decir aquellas que ocurren sin audiencia ante un juez migratorio; (iii) reinstaurar los Protocolos de Protección a Personas Migrantes (MPP), conocidos como *Remain in Mexico*, que permiten retornar a México a solicitantes de asilo de diversas nacionalidades de habla hispana para que esperen la resolución de su caso, o (iv) incrementar el número de deportaciones desde el interior del país por medio del Servicio de Inmigración y Control de Aduanas (ICE) y eliminar el programa de Acción Diferida para los Llegados en la Infancia (DACA), los permisos humanitarios y el Estatus de Protección Temporal.

2

Se profundiza un entorno de concentración de poder que afecta la certeza para el sector privado y el clima de negocios dada la falta de equilibrio político, la erosión de los contrapesos y la debilidad de la oposición.



Nivel de riesgo



Probabilidad de ocurrencia

El triunfo electoral de Morena y sus aliados en las elecciones de 2024 relegó a la oposición a una presencia casi testimonial en el Congreso federal y a una enorme debilidad regional tanto en gubernaturas como en su presencia en congresos locales. Morena y sus aliados tienen una fuerte hegemonía política en el ámbito federal y local.

Esta hegemonía política se fortalece por la captura parcial de instituciones como el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) y el debilitamiento progresivo del INE, así como la eliminación o absorción de agencias reguladoras como el INAI o la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece) que merman los mecanismos independientes y autónomos de supervisión de recursos

públicos y del funcionamiento del gobierno. Además, los medios de comunicación pública ejercen autocensura o son amedrentados para contener su crítica al gobierno.

Esta concentración de poder afecta al sector empresarial por distintos motivos. Por un lado, el gobierno puede hacer lo que quiere casi sin tomar en cuenta el punto de vista de actores empresariales, sociales o políticos. Esto fomenta decisiones que priorizan criterios políticos sobre consideraciones económicas y técnicas. Asimismo, el gobierno puede asignar contratos o permisos de forma discrecional para beneficiar a sus aliados, con lo que se afecta la inversión y competencia económica.

Gráfica 1. Porcentaje de cargos públicos tras las elecciones de 2024



Fuente: elaboración propia con datos del INE y las cámaras del Congreso.

*Morena y aliados hoy tienen 67.18% en el Senado dado el transfuguismo parlamentario con el que obtuvieron la mayoría calificada. **Morena y aliados tienen mayoría absoluta en 27 y de éstos calificada en 18. La oposición sólo tiene mayoría calificada en el congreso de Aguascalientes. En Chihuahua, Guanajuato, Coahuila y Nuevo León cuentan con mayoría absoluta.

Finalmente, se reduce la capacidad correctora del gobierno, además de que el sector empresarial pierde incidencia en el diseño y ejecución de políticas públicas.

Ello podría afectar directamente la planeación a largo plazo de las empresas, que deben operar en un marco legal y regulatorio volátil, con reformas que pueden implementarse de manera abrupta y sin diálogo previo.

Tabla 2. Autonomía de contrapesos al Ejecutivo federal (2018, 2021 y 2024)

Alta ● Media ● Baja ●

Autoridad / Actor	2018	2021	2024
Legislativo federal	●	●	●
Congresos locales	●	●	●
Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN)	●	●	●
Gubernaturas	●	●	●
Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH)	●	●	●
Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF)	●	●	●
Instituto Nacional Electoral (INE)	●	●	●
Banco de México	●	●	●
Otros OCAs (Inai, IFT, Cofece)	●	●	●
Medios de comunicación	●	●	●

Fuente: elaboración propia
Nota: el color verde indica alta o mucha autonomía, el amarillo media y el rojo baja

3

Se debilita el espíritu de integración económica de América del Norte y se pone en duda la continuidad de la estructura actual del T-MEC.



Nivel de riesgo



Probabilidad de ocurrencia

Más allá de los riesgos inmediatos del inicio del gobierno de Donald Trump (descritos en el primer escenario de este reporte), se vislumbra otro que se irá gestando en el transcurso del año y hacia la revisión del T-MEC en 2026: el constante cuestionamiento al proyecto de integración comercial norteamericana y la puesta en duda de la pertinencia de la estructura actual del tratado trilateral de libre comercio.

En primer lugar, si Trump impone tarifas a sus socios comerciales, éstos responderán con medidas retaliatorias, desatando una escalada de aranceles y contra-aranceles en la región. Además, la tendencia de Trump de no separar los temas comerciales de los asuntos políticos incrementará las tensiones diplomáticas y politizará las relaciones comerciales entre los tres países.

En segundo lugar, Canadá celebra elecciones este año. Tras la reciente dimisión del primer ministro Justin Trudeau, crece la probabilidad de victoria del Partido Conservador (actualmente en la oposición). Esta fuerza política ha ganado posiciones con un discurso nacionalista, que incluye cuestionar los beneficios económicos del

T-MEC y argumentar que sería mejor celebrar un tratado bilateral con Estados Unidos, excluyendo a México.

Esta situación ha colocado al Tratado en el centro de la disputa electoral canadiense. Si el Partido Conservador obtiene el triunfo electoral (altamente probable), llegará al gobierno con una agenda adversa al tratado y con poca afinidad hacia México.

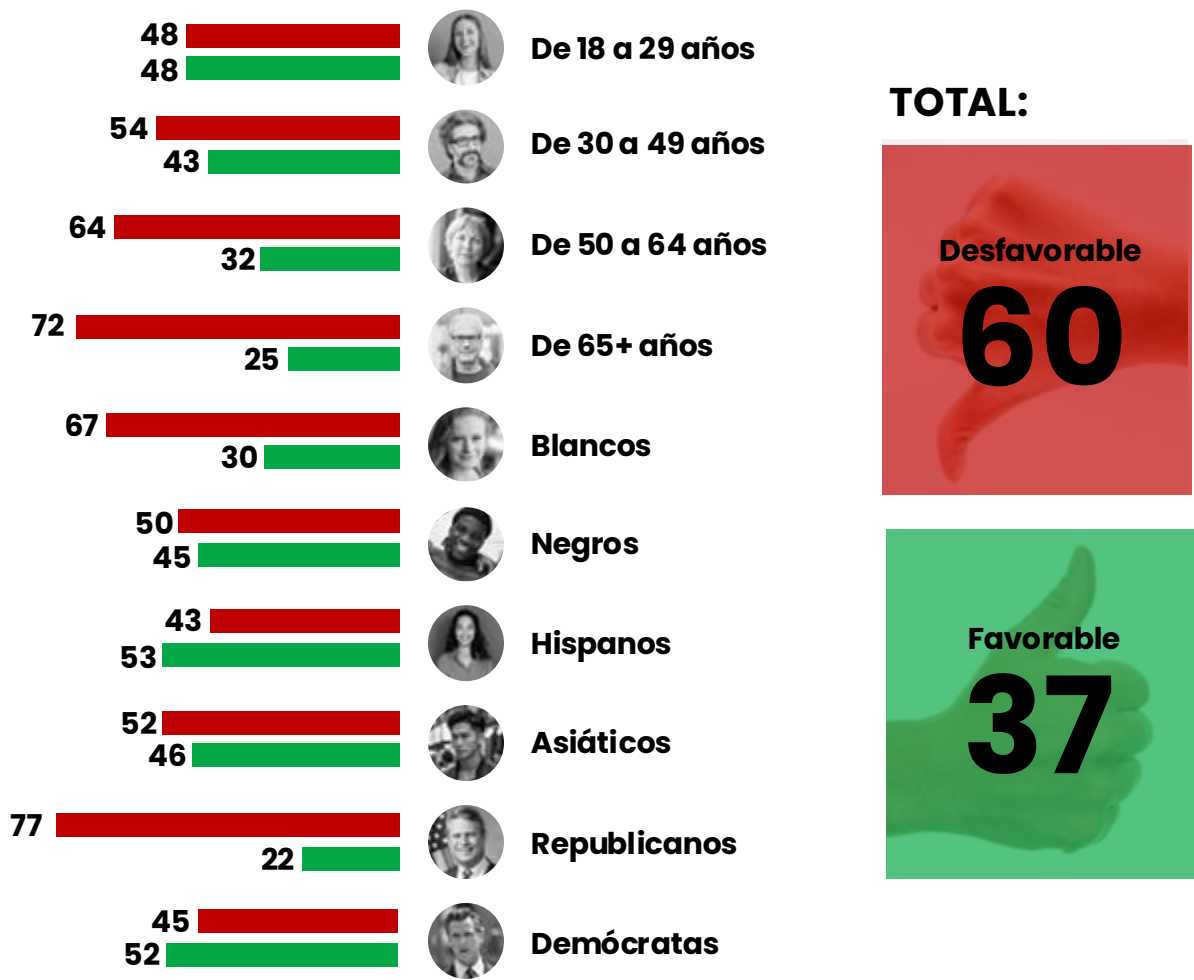
En tercer lugar, los embates retóricos de ambos países hacia México podrían incentivar una reacción nacionalista por parte del gobierno de Claudia Sheinbaum. Si ese discurso logra tracción social y apoyo de la coalición morenista, el gobierno mexicano podría envalentonarse para impulsar una agenda más proteccionista y menos comprometida con la integración norteamericana.

Si bien el compromiso de México se mantiene en favor del proyecto de Norteamérica, el riesgo es que se debilita su posición en el acuerdo trilateral y que las presiones retóricas de sus socios lo orillen a asumir una postura reactiva y nacionalista.

Esta aparente falta de confianza y las tensiones entre los tres países podrían dificultar, aún más, la revisión del T-MEC en 2026, al tiempo de minar los efectos del *nearshoring*, pues parte importante

del atractivo de México para los inversionistas extranjeros radica precisamente en la integración norteamericana.

Gráfica 2. Percepción sobre México entre distintos grupos demográficos de EE.UU. (%)



Fuente: elaboración propia con datos del Pew Research Center. Encuesta de agosto de 2024.

4

Se detona un proceso gradual de indefensión jurídica para las empresas a causa de una desaseada implementación de la reforma judicial, así como por una gradual pero creciente parcialidad e incapacidad de las autoridades jurisdiccionales para resolver disputas de todo tipo.



Nivel de riesgo

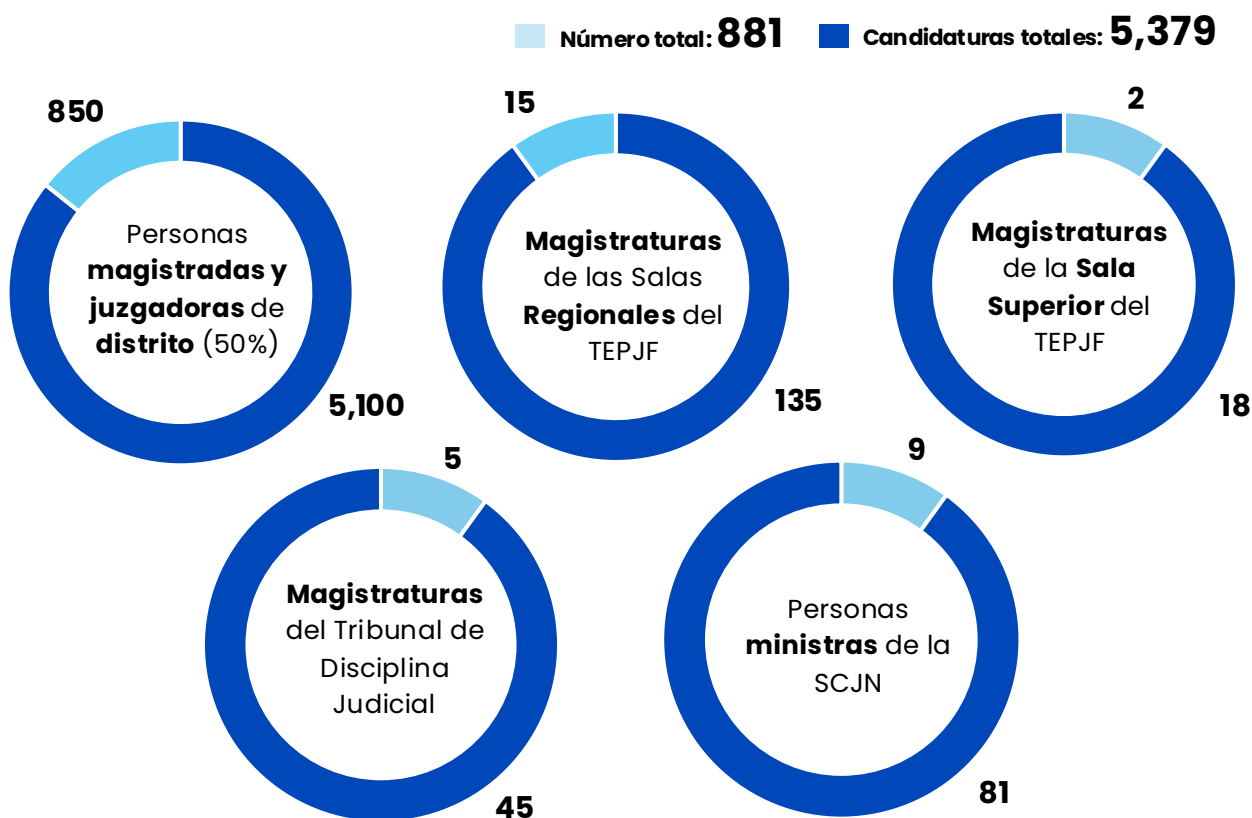


Probabilidad de ocurrencia

Este año se modificará radicalmente la conformación del Poder Judicial tras la elección de la mitad de las personas juzgadoras a nivel federal (ver gráfica 4) y de algunos integrantes de los poderes judiciales de 15 entidades federativas

(Aguascalientes, Baja California, Chihuahua, Ciudad de México, Coahuila, Durango, Estado de México, Michoacán, San Luis Potosí, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas).²

Gráfica 3. Cargos del Poder Judicial que se votarán en 2025



Fuente: elaboración propia a partir de revisión hemerográfica.

² Corte de información al 3 de enero de 2025.

Etapa



Selección de candidaturas

Tabla 3. Riesgos de la implementación de la reforma judicial.

- Se eligen perfiles politizados y de baja capacidad técnica
- Los Comités de Evaluación no hacen un filtrado adecuado



Campañas

- Financiamiento ilegal de campañas por parte de grupos políticos, gobiernos, grupos económicos o empresariales, despachos y/o agentes del crimen organizado
- Falta de claridad en el formato de los debates y en la distribución de tiempos en radio y televisión
- Propaganda ilegal a favor de candidatos favorables al oficialismo en medios impresos, digitales y redes sociales
- Falta de interés público



Jornada electoral

- Deficiencias en la integración de casillas seccionales
- Baja participación electoral
- Movilización de votantes por parte de partidos y estructuras clientelares de los gobiernos estatales
- Desconocimiento de las modalidades para ejercer el voto
- Voto desinformado



Resultados

- Lentitud e incertidumbre para escrutinio de votos
- Dificultades para cumplir cuotas de paridad de género
- Peso desproporcionado de Veracruz y Durango para definir ganadores de candidaturas nacionales: Corte, Tribunal Electoral y Tribunal de Disciplina Judicial



Transición

- Aumento de carga de trabajo e ineficiencia ante la desaparición de cargos e instancias (como las dos salas de la SCJN o la Sala Regional Especializada del TEPJF)
- Incertidumbre ante la creación de nuevos órganos (de administración) y tribunales (Disciplina Judicial)
- Violaciones de derechos laborales e insuficiencia presupuestaria para implementar la reforma en tiempo
- Curva de aprendizaje que retrasa resolución de expedientes pendientes
- Cambios radicales en criterios judiciales (de precedentes), complicando aún más la impartición de justicia

Por un lado, un porcentaje relevante de los perfiles que llegarán a los juzgados y tribunales carecerán de la independencia y/o el conocimiento técnico suficiente para impartir justicia de manera imparcial. Si bien aún no se conocen las listas finales de las candidaturas, el primer filtro de perfiles dado a conocer el 15 de diciembre indica que se elegirán cuadros cercanos a la coalición gobernante.

Aunado a ello, las personas que resulten electas y las que se mantendrán en sus cargos (al menos hasta 2027) deberán ejercer bajo un nuevo marco normativo que contiene omisiones y un periodo muy corto de transición que dificultará su correcta implementación.

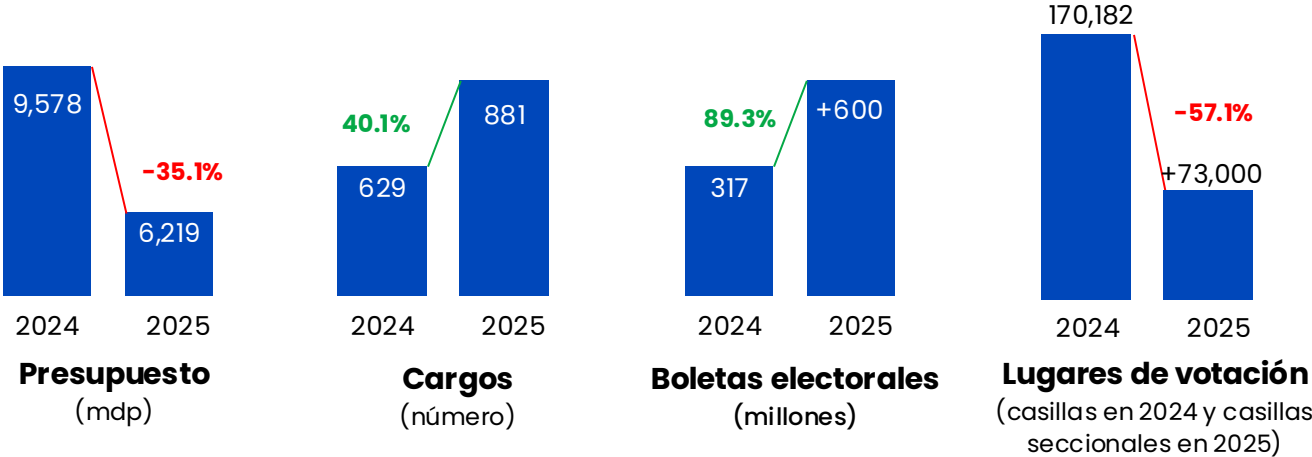
La falta de claridad en las nuevas reglas del sistema impactará también a particulares, generando incertidumbre sobre los mecanismos para dirimir sus conflictos. En específico, para el sector privado la implementación de la reforma podría suponer: (i) aumento de costos

operativos; (ii) búsqueda de otros mecanismos de solución de controversias (p. ej. conciliación y arbitraje); (iii) encarecimiento y ralentización de ciertas operaciones empresariales, y (iv) pausa, disminución o retiro de inversiones.

La previsible injerencia del nuevo Tribunal de Disciplina Judicial, que contará con facultades amplias para sancionar a personas juzgadoras que incurran en “faltas administrativas”, abonará aún más a la posible politización de la justicia.

Se producirá, así, un escenario de gradual indefensión para privados, sin que existan mecanismos legales confiables y efectivos para hacer frente a posibles actos arbitrarios de las autoridades. En última instancia, ello podría ocasionar un aumento en la conflictividad jurídica a niveles antes no registrados, pues los canales hasta hoy utilizados para dirimir controversias no se considerarán opciones viables.

Gráfica 4. Presupuesto, número de cargos en disputa y boletas electorales, elección federal 2024 vs estimación de la elección extraordinaria 2025



Fuente: elaboración propia con datos del INE. Corte de información al 31 de diciembre de 2024.

5

Se mantiene clima de incertidumbre por la aprobación de nuevas reformas de la agenda de Claudia Sheinbaum que toman poco en cuenta la opinión del sector empresarial y de otros actores afectados, y donde predominan los criterios políticos por encima de los técnicos o económicos, en temas laborales, medioambientales, administrativos, entre otros.



Nivel de riesgo



Probabilidad de ocurrencia

Hasta diciembre de 2024 se habían aprobado 12 de las 18 reformas constitucionales³ que formaban parte del llamado “Plan C” de López Obrador. Quedaban pendientes en la cámara de origen las reformas constitucionales en materia de pensiones, atención médica, y de agua, alimentación y protección al ambiente (que incluye la prohibición de maíz transgénico para consumo humano, la minería a cielo abierto y el *fracking*). Respecto a esta última, la presidenta Sheinbaum aseguró que enviará al Congreso una nueva iniciativa que prohíbe la siembra del maíz transgénico en México.

Asimismo, la presidenta anunció que en el próximo periodo de sesiones presentará aproximadamente 20 iniciativas de reforma para fortalecer los cambios constitucionales en las leyes secundarias del “Plan C” y nuevas reformas a la Constitución, incluyendo la electoral, contra el nepotismo, a la Ley del Infonavit, a la Ley de Adquisiciones, a la Ley de Obra Pública y todas las leyes secundarias para Pemex y la CFE.

Estas nuevas modificaciones a la Constitución y/o al marco legal podrían aumentar la incertidumbre para el sector privado.

Además, Sheinbaum ha mostrado respaldo a la aprobación de una nueva Ley General de Aguas y a reformar la Ley de Aguas Nacionales. Si bien las iniciativas que presente podrían tener una visión más técnica, mantendrán el énfasis en priorizar el uso de agua para consumo humano, lo cual podría derivar en la imposición de medidas perjudiciales para las empresas concesionarias de agua.

Asimismo, es probable que surjan iniciativas “independientes” al interior de los grupos parlamentarios del oficialismo para empujar agendas particulares o ganar visibilidad mediática. Algunas de ellas podrían ser perjudiciales para el entorno de negocios: por ejemplo, retomar la propuesta de reforma a la Ley Federal de Trabajo para reducir la jornada semanal a un promedio de 40 horas, o bien, regular las comisiones que cobran los bancos por algunos servicios.

³ Hay cinco proyectos que avanzaron su proceso legislativo, pero aún no han sido aprobados: (i) Jóvenes Construyendo el Futuro; (ii) pensiones; (iii) atención médica; (iv) alimentación, medio ambiente, minería y agua, y (v) austeridad. La reforma electoral fue desechada.

En términos generales, este escenario de incertidumbre dificultará la planeación para las empresas, especialmente las que operan en sectores prioritarios para

el gobierno, incluyendo el energético y de telecomunicaciones, así como en actividades que cuentan con concesiones otorgadas en el pasado.

Tabla 4. Nivel de riesgo en sectores por incertidumbre jurídica y regulatoria

Muy alto	Alto	Medio
Minería	Industria electrónica	Turismo
Sector energético	Industria automotriz	Industria farmacéutica y sector salud
Telecomunicaciones	Industria alimentaria	Industria química y textil
Industrias intensivas en agua		Industria de construcción
		Industria de manufactura
		Banca y servicios financieros

Fuente: elaboración propia.

6

Se aprueban reformas electorales que merman las garantías para la competencia política libre, equitativa y justa, y que acotan la representación de los partidos de oposición.



Nivel de riesgo



Probabilidad de ocurrencia

La reforma político electoral fue excluida del paquete de reformas discutidas y aprobadas del llamado “Plan C” presentado por López Obrador. Sin embargo, la presidenta Sheinbaum ya anunció que enviará reformas en la materia en dos momentos: el primero, en el próximo periodo de sesiones (entre febrero y abril) y el segundo, después de la elección de personas juzgadoras que se llevará a cabo en junio.

Entre otras cosas, las reformas buscarán: prohibir el nepotismo en candidaturas y cargos públicos; eliminar la reelección legislativa y de cargos públicos; reducir el financiamiento público a partidos; disminuir el costo de la organización de elecciones, y modificar la conformación de las listas de candidaturas de representación proporcional a diputaciones, senadurías, presidencias municipales e integrantes de los cabildos.

Aunque algunos de estos cambios podrían ser benéficos, las reformas suponen riesgos para la celebración de elecciones libres y equitativas, así como para la pluralidad política y para la alternancia política.

Además, bajo un argumento de austeridad, se pueden reducir los estándares de profesionalismo del personal electoral y de la operatividad del INE.

Finalmente, la modificación o eliminación de la figura de representación proporcional afectaría la representación de partidos de oposición. Todo lo anterior gestaría una mayor concentración de poder y un debilitamiento del sistema democrático mexicano.

Por otra parte, aunque Sheinbaum no lo ha planteado, existe el riesgo de que la reforma contenga la elección popular de las consejerías del INE (bajo el mismo argumento que se utilizó para impulsar la elección de personas juzgadoras), lo cual atentaría por completo contra la independencia del órgano electoral y terminaría por capturarlo.

Asimismo, el fuerte estrés presupuestario con el que el INE organizará la elección judicial, los tiempos acotados, el andamiaje incompleto para llevar a cabo el ejercicio electoral y la previsible baja participación electoral en la jornada

provocarán ataques por parte del gobierno y del Congreso hacia el INE, quienes podrían culpar al Instituto de la baja participación y de las fallas en el proceso.

Esas críticas se adicionarían a las ya impulsadas por la coalición gobernante referentes a que el INE es una institución onerosa, creada por gobiernos “neoliberales” y alejada de las necesidades de la mayoría de la población, para sumar a la justificación de las reformas en materia electoral.

7

Se ponen en pausa proyectos de inversión en sectores clave como el energético y de telecomunicaciones, entre otros, como resultado de la incertidumbre generada por las reformas constitucionales aprobadas (principalmente áreas y empresas estratégicas, judicial, y desaparición de órganos autónomos) y el *impasse* por la ejecución de sus leyes secundarias correspondientes.



Nivel de riesgo



Probabilidad de ocurrencia

La entrada en vigor de las reformas constitucionales en materia judicial, de áreas y empresas estratégicas, y de simplificación orgánica —que desaparece a siete órganos autónomos y/o reguladores— concentra el poder en el gobierno federal, sin garantizar una mayor eficacia gubernamental, e incrementa la incertidumbre jurídica, impactando de forma negativa el entorno de negocios.

En 2025 se deberán presentar al legislativo las reformas secundarias en materia energética, de telecomunicaciones y de competencia derivadas de las reformas constitucionales mencionadas. La incertidumbre respecto a sus contenidos

y el largo periodo de transición abrirán un *impasse* para la inversión en sectores clave como energía y telecomunicaciones.

Por ejemplo, para el caso de la reforma en materia de áreas y empresas estratégicas, se espera que las leyes secundarias adapten el marco legal para reflejar la preponderancia y el papel monopólico que se le da a Pemex y CFE (tanto en electricidad como en telecomunicaciones), en detrimento de las empresas privadas.



(i) elimina la posibilidad de que el Estado celebre contratos con particulares en las actividades de transmisión y distribución de energía; (ii) en ningún caso las actividades de los particulares en la industria eléctrica tendrán prevalencia sobre la empresa pública del Estado; (iii) reafirma que la planeación y el control del sistema eléctrico nacional corresponde a la Nación a fin de preservar la seguridad y la autosuficiencia energética, y (iv) estipula que el aprovechamiento del litio se considerará área estratégica y no se otorgarán concesiones.

TELECOMUNICACIÓN

El servicio de Internet que provea el Estado será considerado estratégico y no se le concebirá monopólico, lo que posiciona a CFE TEIT como un competidor con ventajas.

TRENES

El transporte de pasajeros y el de carga serán áreas prioritarias para el desarrollo nacional. Se podrán otorgar asignaciones.

El principal riesgo de estas reformas radica en el regreso a un modelo que privilegia a las empresas propiedad del Estado y sus actividades, ahora denominadas estratégicas, sobre las empresas privadas. Estas enmiendas

constitucionales agravan la incertidumbre que se generó a partir de la reforma al Poder Judicial y levantan dudas sobre el alcance que tendrá la agenda del nuevo gobierno federal.

Tabla 5. Riesgos de la desaparición de los organismos autónomos

Organismo	Riesgos	Periodo de transición
	- Gobierno más opaco que rinde menos cuentas de sus actos - Mayor discrecionalidad en las asignaciones de permisos y de contratos de gobierno - Menor control sobre la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos estatales y municipales - Menor control sobre la custodia de datos personales	Las personas comisionadas del INAI y de los organismos garantes locales concluirán sus funciones a la entrada en vigor de la legislación secundaria (que se expedirá a los 90 días)

Organismo	Riesgos	Periodo de transición
	- Se pone en riesgo la imparcialidad en las decisiones en materia de competencia, lo que favorece a los jugadores preponderantes de cada sector - Mayor participación económica del Estado	No hay certeza sobre el momento de su desaparición: (i) si al momento de la entrada en vigor del decreto (al día siguiente de su publicación), lo que implicaría que podría no haber autoridades de competencia en el intervalo entre la entrada y 180 días después de la publicación de las leyes secundarias, o (ii) hasta la entrada en vigor de la legislación secundaria (no hay plazo)
	- Falta de garantías de imparcialidad y competencia por una regulación discrecional en temas como el acceso al espectro radioeléctrico, las redes de telecomunicación y las satelitales, lo que puede jugar en detrimento de las empresas privadas y a favor de CFE Telecomunicaciones - No hay claridad sobre si las nuevas leyes deberán seguir lo establecido en los artículos transitorios de la reforma de telecomunicaciones de 2013 en lo que respecta, por ejemplo, a la figura de la preponderancia	
	- Falta de autonomía o imparcialidad para regular el sector energético, en posible beneficio de Pemex y CFE - Incertidumbre sobre el manejo de los permisos de los regulados y cómo se resolverá la expedición, modificación y actualización de los mismos en el periodo transitorio	El Congreso tendrá 90 días para realizar adecuaciones. Las personas comisionadas concluirán sus funciones a la entrada en vigor de la legislación secundaria
	- Ausencia de autonomía o imparcialidad para regular el sector energético, en posible beneficio de Pemex - No hay claridad del destino de los funcionarios de ambos órganos (CRE y CNH) en el periodo de transición. Los despidos que ya han ocurrido y los que pudieran seguir merman las capacidades del regulador	
	Conflicto de interés porque quien levanta la información (Inegi) será el mismo que diseña la metodología de la medición de pobreza	El Congreso tendrá 90 días para realizar las adecuaciones necesarias
	Merma en la formación y desarrollo de capital humano de alto nivel que pueda impulsar la productividad y aprovechar las oportunidades generadas por la iniciativa privada	

8

Aumentan enfrentamientos violentos como resultado de fracturas internas en grupos del crimen organizado y la implementación de una estrategia de captura de liderazgos, lo cual dificulta el traslado de bienes por carreteras y la operación de MiPyMes en algunas regiones del país con alta presencia criminal.

**Nivel de riesgo****Probabilidad de ocurrencia**

El nuevo gobierno ha dado señales positivas en materia de seguridad pública. Por ejemplo, delineó una estrategia más técnica y operativa que busca atender problemas estructurales como la debilidad de las policías estatales y municipales, deficiencias en la consolidación de carpetas de investigación, y colusión de autoridades con grupos del crimen organizado.

No obstante, a pesar de que la nueva estrategia enfatiza la necesidad de invertir en equipos de tecnología que permitan monitorear las actividades del crimen organizado, el presupuesto de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SSPC) se reducirá más de 36% en 2025.

Con un presupuesto limitado, será difícil que se logren implementar a cabalidad las acciones trazadas por el secretario Omar García Harfuch. Lo más probable es que no habrá recursos suficientes para fortalecer y profesionalizar a las fuerzas policiales locales, debilitando las capacidades del Estado mexicano para hacer frente de forma efectiva y

contundente a las actividades del crimen organizado en el próximo año.

Además, el nuevo gobierno se ha distanciado de la política de “abrazos, no balazos” del sexenio anterior, otorgando a las Fuerzas Armadas mayor libertad para operativos de captura de liderazgos criminales. Ello incluye, por ejemplo, un operativo en octubre en Sinaloa para capturar a Edwin Antonio Rubio López, operador de Ismael “El Mayo” Zambada y considerado por la Defensa Nacional como uno de los “mayores generadores de violencia en la entidad”.

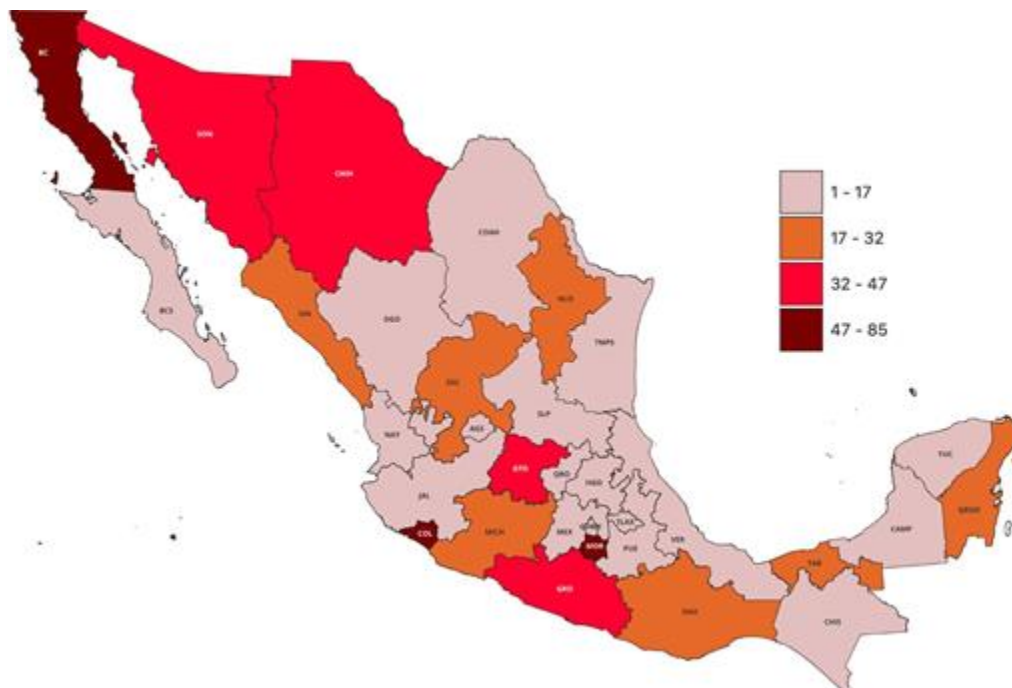
La captura de líderes criminales de alta visibilidad podría aumentar tras la llegada de Donald Trump a la presidencia de EE.UU. como una forma de contener presiones o acciones unilaterales por parte de las agencias de seguridad estadounidenses en territorio mexicano.

No obstante, ello podría ocasionar nuevas escisiones o reestructuras en

algunas organizaciones criminales, lo cual podría derivar en un repunte de los enfrentamientos violentos en ciertas entidades, sobre todo aquellas que están atravesando episodios de violencia homicida y cuentan con alta presencia de grupos criminales.

Lo mismo podría ocurrir si se extienden los enfrentamientos entre facciones rivales del cártel de Sinaloa a otras entidades, o si una de las facciones (posiblemente “Los Chapitos”) consolida una alianza con el cártel Jalisco Nueva Generación.

Mapa I. Tasa de homicidios dolosos por cada 100,000 habitantes a nivel estatal



Fuente: elaboración propia con datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública y Conapo (enero-noviembre de 2024).

En última instancia, es probable que la situación de inseguridad pública en México empeore antes de mejorar. En consecuencia, existe un riesgo alto que aumenten las presiones internas en Morena⁴ por abandonar la estrategia inicialmente anunciada y transitar a una política como la implementada en el sexenio anterior, que no ataque o limite de forma estratégica y directa las operaciones del crimen organizado. Este escenario agravaría aún más la situación de inseguridad en el país.

Lo más probable es que se presenten interrupciones en ciertas rutas de traslado de bienes y servicios, así como caídas en ventas en algunas ciudades (como ha ocurrido en Culiacán en los últimos meses). El mayor impacto de la inseguridad, no obstante, seguirá recayendo sobre las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes).

⁴ Ese riesgo podría aumentar una vez que inicie el juicio contra Ismael “El Mayo” Zambada en EE.UU., si éste hace público algún esquema de colusión entre el cártel de Sinaloa y autoridades gubernamentales o políticas mexicanas.

9

El gobierno propone una (mala) reforma fiscal para aumentar la recaudación (ya sea de forma integral o por medio de ajustes sectoriales), como resultado de finanzas públicas limitadas y la necesidad de seguir financiando los proyectos y programas prioritarios del gobierno.



Nivel de riesgo



Probabilidad de ocurrencia

Ante las dificultades que enfrenta el gobierno para satisfacer las crecientes necesidades de gasto, aunado a los ingresos que no crecen a la par, se observan finanzas públicas cada vez más comprometidas. Dada la

insuficiencia de recursos y la necesidad del gobierno de moderar el déficit fiscal, en 2025 el gobierno llevará a cabo un recorte del gasto en prácticamente todas sus actividades (ver tabla 6).

Tabla 6. Ramos administrativos (millones de pesos de 2025)

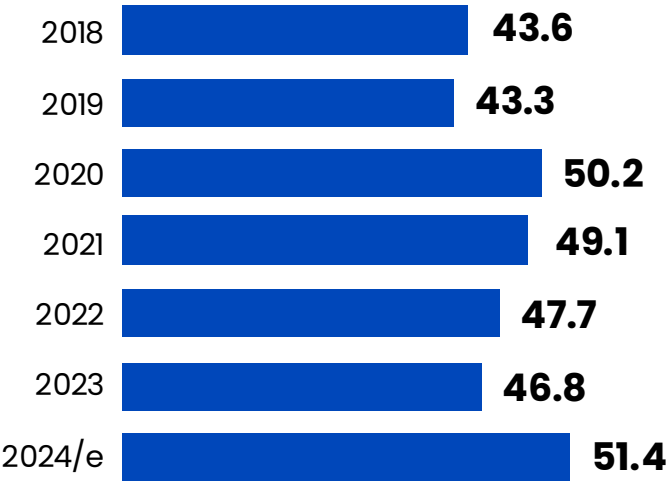
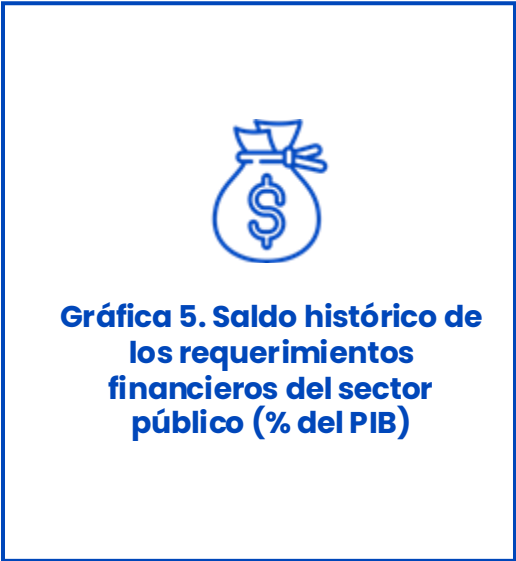
Ramo administrativo	2018	2024	2025	Var. real 2025 vs 2024
Defensa Nacional	114,762	270,465	158,288	-41.5%
Medio Ambiente y Recursos Naturales	53,230	73,232	44,371	-39.4%
Seguridad y Protección Ciudadana	-	110,339	70,422	-36.2%
Salud	173,594	101,114	66,693	-34.0%
Comisión Nacional de Hidrocarburos	421	258	173	-32.8%
Comisión Reguladora de Energía	491	298	200	-32.8%
Energía	3,499	174,868	138,307	-20.9%
Gobernación	91,060	11,331	9,178	-19.0%
Oficina de la Presidencia de la República	2,546	963	824	-14.5%
Economía	13,567	4,129	3,533	-14.4%
Turismo	5,547	2,058	1,775	-13.7%
Cultura	18,295	17,467	15,081	-13.7%
Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal	186	171	150	-12.8%
Marina	44,342	74,945	65,889	-12.1%
Relaciones Exteriores	12,752	10,419	9,294	-10.8%
Tribunales Agrarios	1,389	1,000	892	-10.8%
Hacienda y Crédito Público	37,476	29,525	26,733	-9.5%
Trabajo y Previsión Social	5,718	29,819	27,830	-6.7%

Ramo administrativo	2018	2024	2025	Var. real 2025 vs 2024
Agricultura y Desarrollo Rural	102,161	77,261	74,515	-3.5%
Anticorrupción y Buen Gobierno	1,688	1,706	1,699	-0.4%
Educación Pública	397,974	457,685	465,872	1.8%
Bienestar	151,056	567,060	579,884	2.3%
Entidades no sectorizadas	13,138	143,864	173,656	20.7%
Infraestructura, Comunicaciones y Transportes	119,757	81,837	147,511	80.2%
Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano	23,748	13,428	38,048	183.3%
Mujeres	-	-	2,094	NA
Agencia Digital y Telecomunicaciones	-	-	3,010	NA

Fuente: elaboración propia con información de la Cámara de Diputados.
*Nuevas dependencias que se crearon a partir de 2025.

En consecuencia, se ha deteriorado el balance primario y el balance amplio (Requerimientos Financieros del Sector Público, RFSP) lo que se refleja en un

incremento de la deuda respecto al Producto Interno Bruto (PIB), que pasó de 43.6% en 2018 a 51.4% en 2024 (ver gráfica 5).



Fuente: elaboración propia con datos de la SHCP.
Nota: el cociente toma en cuenta el Remanente de Operación del Banco de México (ROBM).

A ello se suma una elevada incertidumbre respecto al crecimiento económico de 2025, pues se combina un entorno internacional complejo (incluyendo el inicio del gobierno de Donald Trump en EE.UU.) con

preocupaciones domésticas ocasionadas por las reformas constitucionales aprobadas y una política fiscal restrictiva. Además, vendrá un año de menor crecimiento por el arranque del sexenio.

En última instancia, todo ello pondría en riesgo el cumplimiento de las metas fiscales de 2025 y elevaría la probabilidad de una degradación de la calificación de la deuda soberana del país (ver apartado de “otros temas”).

Por ello, anticipamos que en el Paquete Económico de 2026 (que se conocerá en septiembre de 2025) se propondrán medidas fiscales (con implicaciones relevantes para el clima de negocios) para cuadrar el balance del gobierno

federal y otorgarle mayores recursos para llevar a cabo su agenda política.

Dado que aumentar el IVA o eliminar las exenciones en el IVA en alimentos y medicinas es políticamente anticlimático para el actual gobierno, se estima que el énfasis estará en los impuestos sobre la renta para personas tanto físicas como morales, así como en impuestos sectoriales u otros impuestos “progresivos” (ver tabla 7).

Tabla 7. Componentes de una eventual reforma fiscal

Baja ● Media ● Alta ●

IMPUESTO (AUMENTO DE)	VIABILIDAD POLÍTICA	CAPACIDAD DE RECAUDACIÓN	IMPACTO EN EL SECTOR PRIVADO
IVA	●	●	Neutro
IVA en alimentos y medicinas	●	●	Neutro
ISR personas físicas	●	●	Neutro
ISR personas morales	●	●	Negativo
IEPS (gasolina)	●	●	Negativo
IEPS (productos especiales como alcohol o bebidas azucaradas)	●	●	Negativo
Predial (municipal)	●	●	Neutro
Impuestos a la riqueza / a las herencias	●	●	Neutro
Impuestos sectoriales (p.ej. utilidades sector bancario)	●	●	Negativo

Fuente: elaboración propia.

La necesidad y probabilidad de aprobación de una reforma fiscal se hará palpable en el primer semestre

del año, dependiendo del comportamiento de las metas fiscales y las presiones de gasto.

10

Se degrada aún más la capacidad operativa y de planeación de los gobiernos locales para atender de forma eficaz problemas y necesidades locales (i.e. infraestructura y servicios básicos), como resultado de la corrupción, la escasez de recursos públicos, la falta de personal calificado y una creciente centralización del poder que los desincentiva de asumir esa responsabilidad.



Nivel de riesgo



Probabilidad de ocurrencia

En los últimos años, ha aumentado la centralización del poder en el gobierno federal por dos vías. Por una parte, el dominio morenista de gobiernos municipales y estatales y de congresos locales ha incentivado que estas instancias subordinen su actuar a la línea política de Palacio Nacional. Por otra parte, a través de diversos instrumentos legislativos y presupuestarios, el gobierno se ha apropiado de facultades que antes eran de los estados.

Desde el gobierno de Enrique Peña Nieto (2012-2018) se ha dado un proceso

—que se agudizó desde 2019— para centralizar funciones en materia electoral, de transparencia, de facultades hacendarias, coordinación educativa, seguridad y salud pública (ver tabla 8). La desaparición de decenas de fideicomisos en el sexenio pasado fue una de las formas en que se materializó esa centralización de poder, pues los recursos quedaron adscritos al Ejecutivo federal.⁵

Estas dinámicas de subordinación impactan al entorno de negocios de tres formas principales:



Las autoridades estatales invierten menos recursos y esfuerzos en el desarrollo de proyectos para fomentar el crecimiento y el desarrollo a nivel local.



Los gobiernos estatales y municipales se están convirtiendo en interlocutores menos eficientes para destrabar temas que afectan la operación de las empresas en sus territorios.

⁵ Entre los fondos que desaparecieron, un caso de particular importancia fue el Fondo de Desastres Naturales (Fonden), que era un mecanismo útil para responder con prontitud ante desastres naturales o emergencias climáticas, los cuales suelen tener fuertes repercusiones para las economías locales. Desde la eliminación del Fonden en 2021, el gobierno federal anunció que atenderá emergencias con el presupuesto general, transferencias directas y el Ramo General 23, complementados por un Seguro y Bonos Catastróficos. Sin embargo, estas medidas han resultado insuficientes.



Las autoridades locales no asumen la responsabilidad o el costo político de problemas (como seguridad pública o deficiencias en la infraestructura) que afectan al sector privado, ya sea por falta de voluntad política, recursos presupuestarios o capacidades institucionales.

A lo anterior hay que sumar que los recortes presupuestarios a los gobiernos locales pueden incentivar la prevalencia de esquemas de corrupción (algo que

ha pasado por años), como una fuente informal para obtener recursos adicionales.

Tabla 8. Acciones para centralizar el poder político y económico



EPN

2012 - 2018

- Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación
- Sistema Nacional de Transparencia y Sistema Nacional de Archivos
- Transformación del IFE al INE con facultades sobre los OPLEs
- Legislación única en materia procedimental penal
- Procedimientos Civiles y Familiares
- Sistema Nacional Anticorrupción
- Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios / se ampliaron facultades de fiscalización de la ASF en materia de participaciones
- Asentamientos Humanos (ordenamiento territorial)
- Armonización y homologación de funcionamiento de los registros civiles, los registros públicos inmobiliarios y de personas morales



AMLO

2018 - 2024

- Eliminación de fideicomisos y fondos públicos
- Delegación de facultades en materia de seguridad y creación de la Guardia Nacional
- Entrega de los sistemas estatales de salud a la Federación (INSABI / IMSS-Bienestar)
- Restricción presupuestal a entidades federativas

Otros temas relevantes para 2025



Crece el riesgo de degradación crediticia en 2025

Las tres agencias calificadoras más importantes que evalúan el perfil crediticio de México (Fitch Ratings, Standard & Poor's y Moody's) han alertado que las reformas del "Plan C" y las condiciones de bajo crecimiento junto a una situación fiscal comprometida podrían desembocar en (i) un cambio de perspectiva de "estable" a "negativa" en la calificación de la deuda soberana de México y, eventualmente, (ii) un recorte de la calificación. La calificación de la deuda soberana de México hoy se ubica dos escalones por encima del grado conocido como "especulativo". Cabe recordar que en noviembre de 2024 la agencia Moody's cambió su perspectiva a "negativa", mientras que Standard & Poor's la ratificó en "estable" y Fitch Ratings aún no se pronuncia. Una eventual degradación crediticia provocaría un aumento en los costos para acceder a financiamiento internacional, afectando tanto al sector público como al privado.



Aumentan las presiones contra empresas concesionarias de agua

El Plan Nacional Hídrico 2024-2030 que presentó el gobierno federal da prioridad al consumo humano del agua, lo cual podría limitar su disponibilidad para uso industrial y/o agrícola. Éste también contempla la revisión y posible revocación de concesiones, así como la creación del Registro Nacional de Agua para el Bienestar. Paralelamente, se reactivó la discusión sobre la Ley General de Aguas, que ha estado detenida por más de una década en el Congreso por falta de consenso político. Si bien parece que el nuevo gobierno podría sacar una reforma adelante, dadas las mayorías calificadas con que cuentan Morena y aliados en la Cámara de Diputados, el Senado y en varias legislaturas estatales, aún no hay garantías. Además, en caso que se superen los obstáculos en la negociación y se logre su aprobación, prevalecen dudas sobre la efectividad, alcance, coherencia e impactos que podría tener esa nueva legislación para el sector privado. Todo ello supone un escenario complejo para las empresas concesionarias de agua, que podrían ver sus operaciones y/o rendimientos afectados. Finalmente, no puede descartarse que se agudicen las presiones y/o exigencias sobre el sector privado si se registran sequías prolongadas o lluvias atípicas que afecten la disponibilidad de agua en estados con alto estrés hídrico.



La caída en la producción de Pemex compromete los ingresos petroleros y debilita la industria nacional

La producción de hidrocarburos de Pemex sigue disminuyendo debido a la declinación natural de sus principales yacimientos y a problemas operativos recientes. Además, se anticipa una caída en la producción de condensados, los cuales en los últimos años contribuyeron significativamente a estabilizar la producción de hidrocarburos líquidos. Según la Secretaría de Energía, se prevé que su volumen caiga de 266 millones de barriles diarios (mbd) en 2025, a sólo 19 mbd en 2030. Por otra parte, los nuevos proyectos de producción (Kayab, Pit, Trión, Zama) no serán suficientes para compensar el declive de los campos maduros. Aunque la política energética de la presidenta Sheinbaum busca limitar la producción de Pemex a 1.8 mbd, alcanzar ese objetivo parece complicado, dados los recortes presupuestales en exploración y producción, así como a la crisis de adeudos con proveedores que impactan las operaciones de la empresa.



El Infonavit constructor invierte recursos de personas trabajadoras en proyectos poco rentables

La reforma al Infonavit para construir vivienda y arrendarla con opción de compra, pone en riesgo el valor real de los ahorros de millones de trabajadores que cuentan con recursos en ese fondo. La poca rentabilidad de la construcción de 500 mil viviendas entre 2024 y 2030, destinadas a arrendamiento social, impactará los ingresos y gastos del Instituto, lo cual podría castigar los rendimientos que se pagan de manera anual a todos los ahorradores. La importancia de estos ahorros es que, en caso de no utilizarlos para un crédito de vivienda con el Infonavit, sirven para complementar los ahorros destinados para el retiro y alcanzar pagos vitalicios más altos. Si el Infonavit paga rendimientos anuales por debajo de la inflación, estos ahorros perderán valor en el tiempo, afectando a todas aquellas personas trabajadoras que utilizarían esos recursos para fortalecer su retiro.



Suministro eléctrico insuficiente y apagones

La falta de infraestructura de transmisión y distribución aunado al incremento de la demanda de electricidad y las limitantes de interconexión crean escasez en la oferta de energía eléctrica, lo que limita la puesta en marcha de nuevos proyectos, además de presentarse nuevos episodios de apagones en algunas regiones del país.

Evolución del riesgo político en México

2018-2024

A partir de un modelo analítico propio, Integralia da seguimiento puntual a la evolución del riesgo político en México, por el que se entienden las acciones, decisiones u omisiones del gobierno que pueden impactar adversamente la expectativa de retorno de inversionistas, la rentabilidad de empresas y/o la estabilidad democrática del Estado. Este modelo analítico se basa en seis factores de riesgo: ineficacia gubernamental, concentración de poder, incertidumbre jurídica, inseguridad pública, conflictividad social y deterioro económico.

La medición de riesgo que realiza Integralia desde 2018 muestra que han aumentado los niveles de riesgo en casi todas las dimensiones, sobre todo en concentración de poder, incertidumbre jurídica, ineficacia gubernamental y deterioro económico, mientras que los de conflictividad social e inseguridad pública se han mantenido constantes.



Factor de riesgo	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Tendencia
Concentración de poder								
Ineficacia gubernamental								
Incertidumbre jurídica								
Inseguridad pública								
Conflictividad social								
Deterioro económico								

integralia

Somos una empresa de consultoría en riesgo político, conflictividad social y planeación estratégica. Este documento es de difusión pública.

Para más información sobre nuestros productos y servicios, contactar a denise.canto@integralia.com.mx

COORDINADORES DEL REPORTE

Paulina Creuheras
Carlos Rubio

EDITORES

Luis Carlos Ugalde
Carlos Ramírez
Verónica Baz

COLABORADORES

Alberto Quiroz
Ana Karen Aguayo
Carlos Piedra
Daniel García
Dinorah Mendoza
Jazmín Vega
Juan Manuel Ureiro
Luis Felipe Villaseñor
Luis Gerardo Mejía
Marina Reyes
Mónica Rodríguez

(55) 5280 1347

@Integralia_Mx

www.integralia.com.mx

Insurgentes Sur 1647-702,
Col. San José Insurgentes,
03900, CDMX