INTELEKTO KONSULTI

Consultoría estratégica en asuntos corporativos, política y gobierno

Reporte del Strategic Dialogue 2026

Seguridad, Estado y certidumbre: el entorno institucional que define las decisiones empresariales en México 2026

Abril | 2026



Evento de análisis, dialogo estratégico y networking de alto nivel para empresarios, directivos y tomadores de decisiones realizado el 26 de marzo 2026 en CDMX.

CONECTAMOS IDEAS, CREAMOS SOLUCIONES

www.intelekto-konsulti.mx

Intelekto Konsulti, S.C.
Benito Juárez, CDMX

intelekto-konsulti.mx
WA: 733330-3099

Strategic Dialogue 2026

Brief para clientes y aliados

Presentación de nuestro Brief

El primer trimestre de 2026 ha confirmado una tendencia que venía gestándose desde hace varios años: la creciente interdependencia entre estabilidad institucional, regulación, seguridad y desempeño económico, por ello las decisiones empresariales no pueden explicarse únicamente desde variables de mercado. Se definen, cada vez más, por la interacción entre el entorno político, la capacidad del Estado, la presión regulatoria y las condiciones de seguridad.

En este contexto, Intelekto Konsulti (IK) convocó al ***Strategic Dialogue 2026***, un espacio de conversación de alto nivel que reunió a empresarios, perfiles de alta dirección, asuntos públicos y tomadores de decisión de distintos sectores, con el objetivo de analizar una pregunta central: ¿Cómo está evolucionando el entorno institucional en México y qué implica esto para la operación, inversión y sostenibilidad de las empresas?

La ponencia del **Dr. Jaime Domingo López Buitrón*** nos ofreció una lectura estructurada del momento que vive el país desde la perspectiva de **seguridad nacional y seguridad pública**, conectando estos factores con la certidumbre para la inversión y el ambiente de negocios.



Desde IK presentamos otras 3 líneas de riesgo que comienzan a consolidarse como variables críticas para las empresas en México: la gestión del **riesgo laboral** en un entorno de mayor fiscalización, los riesgos y oportunidades derivados de la nueva **legislación en economía circular**, y la reconfiguración de la política de **promoción a la inversión en la industria farmacéutica**.

Este documento recapitula lo que discutimos y estoy seguro de que este brief te será de gran valor, por ello te invito a revisarlo completo y encontrar una síntesis de los principales elementos de análisis y sus implicaciones para la toma de decisiones empresariales.

Alfonso Del Rosal, Socio Director

Síntesis ponencia del **Dr. Jaime Domingo López Buitrón***.

Perspectiva IK: *implicaciones para empresas, inversión y ambiente de negocios*

Nuestro ponente sostuvo que el principal **riesgo para el entorno empresarial** en México ya no es la violencia criminal en sí misma, sino el **deterioro institucional**, la **captura parcial del Estado** y la **erosión del Estado de derecho**, fenómenos que afectan directamente operación, inversión y certidumbre.

Ejes conceptuales de la ponencia.

1. La **seguridad** dejó de ser un tema operativo → Es una variable estratégica de negocio

La ponencia demuestra que la seguridad ya no puede tratarse como un costo o un protocolo: es un determinante transversal de operación, logística, cumplimiento y reputación. Para IK, esto implica integrar seguridad y gobernanza en la matriz de riesgo corporativo.

2. El **indicador de homicidio es insuficiente** → El riesgo real está en:

- Extorsión
- Control territorial
- Impunidad
- Captura institucional

El doctor subrayó que medir solo homicidio doloso distorsiona el diagnóstico. Datos como cifra negra de 93.2% (ENVIPE 2025), 33.5 millones de delitos y el peso creciente de fraude, robo y extorsión confirman un entorno donde el riesgo es más amplio, más silencioso y más difícil de mitigar.





3. **Deterioro institucional** como riesgo sistémico → No es solo crimen → Es **gobernanza**

Lo más sólido de la ponencia: la frontera entre crimen y política se ha erosionado. La **captura institucional** afecta permisos, inspecciones, cumplimiento, arbitraje público, relaciones laborales y certidumbre jurídica. Para empresa, el riesgo ya no es solo físico: es contractual, regulatorio y de *enforcement*.

4. Impacto directo en inversiones → **Confianza empresarial debilitada** → Mayor cautela en decisiones

El análisis del Doctor López Buitrón coincide con datos recientes: el Indicador de Confianza Empresarial (INEGI) se mantiene por debajo de 50, reflejando expectativas menos favorables. La combinación de inseguridad, presión regulatoria e incertidumbre política genera decisiones de inversión más conservadoras y horizontes más cortos.

5. Dimensión internacional → **T-MEC → EE.UU.** → presión política externa

El entorno de seguridad ya es **binacional**. La narrativa estadounidense sobre crimen organizado y frontera se está traduciendo en:

- Mayor escrutinio a cadenas de suministro,
- Exigencias de trazabilidad,
- *Compliance* reforzado,

Para **IK**, este eje es crítico: **seguridad y T-MEC ya están entrelazados.**

- Riesgo reputacional para sectores integrados a Norteamérica.

Conclusión IK: ¿Qué significa esto para las empresas?

La ventaja competitiva está en entender cómo interactúan seguridad, regulación y presión internacional sobre cada modelo de negocio.

Riesgos clave identificados

- **Regulatorios**: discrecionalidad, inspecciones, permisos, cumplimiento.
- **Operativos**: continuidad de plantas, movilidad ejecutiva, rutas logísticas, costos de seguridad.
- **Logísticos**: interrupciones territoriales, disputas criminales, reconfiguración de rutas.
- **Reputacionales**: percepción de riesgo país, presión de socios internacionales, trazabilidad.
- **Institucionales**: arbitraje público debilitado, captura local, incertidumbre contractual.

Nuestro ponente fue más allá de relatar un problema de seguridad: **describe un problema de gobernanza con efectos económicos directos**. Para México 2026, mercado, regulación, seguridad e impunidad ya no pueden analizarse por separado.

La toma de decisiones empresariales exige una **matriz integrada de riesgo** que incorpore:

1. Seguridad territorial,
2. Impunidad y corrupción,
3. Captura institucional,
4. Presión binacional,
5. Estabilidad regulatoria.

Análisis y propuesta de valor IK: Implicaciones y líneas de acción para las empresas en 3 frentes normativos emergentes.

El análisis del Strategic Dialogue deja una conclusión central: El entorno actual no solo es más complejo, sino más incierto en su capacidad de previsión.

La seguridad, la estabilidad institucional y la relación con el Estado no operan ya como variables de contexto, sino como factores que inciden directamente en la operación, la inversión y la toma de decisiones empresariales.

Esto implica un cambio relevante en la forma en que las organizaciones deben aproximarse al entorno, ya que no se trata únicamente de entender cada variable por separado, sino de interpretar cómo se **interrelacionan y se potencian entre sí**. Seguridad, regulación, presión económica y dinámica política están convergiendo en una misma capa de riesgo.

En este escenario, el reto para las empresas no es gestionar un riesgo aislado, sino **operar dentro de un sistema de riesgos simultáneos**, donde los impactos pueden ser acumulativos y, en muchos casos, no lineales.

Strategic Dialogue 2026

Brief para clientes y aliados

A partir de esta lectura en Intelekto Konsulti hemos venido estructurando una agenda de trabajo enfocada en anticipar estos cambios y traducirlos en decisiones estratégicas, a continuación, abordamos de manera ejecutiva 3 temas política pública emergente que están o estarán presi9nando a las empresas en México.

1. **Economía circular**: ¿oportunidades o riesgos?

La nueva legislación en materia de economía circular introduce un cambio estructural en la forma en que las empresas en México deben gestionar sus **procesos productivos, importaciones, comercialización**, **residuos** y **responsabilidades ambientales**.

El objetivo es transformar el modelo de producción y consumo hacia uno sostenible, basado en la prolongación del ciclo de vida de los productos, la reducción de residuos y la valorización de materiales. La ley introduce la Responsabilidad Extendida del Productor (**REP**), que **obliga a las empresas a hacerse cargo de sus productos en todo su ciclo de vida**.

Si bien abre oportunidades de eficiencia y posicionamiento, también incorpora un elemento que aún no está completamente dimensionado en el sector empresarial: **el impacto potencial de las sanciones y el costo del incumplimiento.**

¿Quieres saber tu nivel de exposición ante esta Legislación?
Realiza el assessment gratuito, haz click aquí o escanea el QR

Assessment LGEC
Escanea para evaluar tu riesgo

Riesgos por multas y sanciones

Las sanciones se vinculan al régimen ambiental vigente (LGEEPA), con implicaciones como:

- Multas: hasta **50,000 UMAs (~$5.4 Mill MXN por infracción)**
- Clausura temporal o definitiva
- Suspensión de operaciones
- Responsabilidad acumulativa por incumplimientos

La interpretación correcta de este nuevo marco regulatorio será clave para evitar contingencias y anticipar ajustes en la estructura de costos.

2. Promoción de **inversión en *PHARMA***: un viraje en la lógica institucional

El sector farmacéutico en México está entrando en una etapa de redefinición, donde la política pública comienza a articularse con objetivos de **desarrollo industrial e inversión**, lo cual se ve positivo desde cualquier óptica y genera una ventana de oportunidad para algunas empresas.

Con esta política se introduce un elemento *diferente*: **Inversión vinculada a compra pública**.

- ≥ 2 % del monto contratado en **R&D y desarrollo tecnológico**, o
- ≥ 1 % anualizado en infraestructura productiva (**CAPEX**) o generación de empleo formal.

Los **convenios de concertación** serán el eje del modelo. Definen cómo se traduce la **inversión** en ventaja competitiva, estos convenios se convierten en el principal espacio de negociación institucional pero aún no está definido como serán al igual que otros detalles importantes como:

- Mecanismo para validar la inversión,
- Falta definición sobre trazabilidad y reconocimiento de la inversión,
- Claridad y certidumbre en criterios del Comité
- Capacidad operativa limitada de implementación

Con esta política emergente, la capacidad de entender y gestionar la relación con el sector público se vuelve un factor crítico de competitividad y las ***Pharmas*** deben responder a:

- ✓ Cómo construyen su **narrativa** institucional.
- ✓ Cómo diseñar un **convenio de concertación** que genere valor y cumpla con su SOPs.
- ✓ Cómo sentarse frente al **Comité**.
- ✓ Cómo asegurar la **trazabilidad** de la inversión para que efectivamente cuente.

3. Gestión del **riesgo laboral**: de cumplimiento a exposición estratégica

El entorno laboral en México está transitando hacia un modelo de mayor fiscalización, trazabilidad y exigencia regulatoria.

La evolución de mecanismos de inspección, el uso de plataformas digitales, como el **SIQAL**, y la coordinación interinstitucional están elevando el nivel de exposición de las empresas, no solo en términos legales, sino también operativos y reputacionales.

En este contexto, el riesgo laboral deja de ser un tema de cumplimiento administrativo para convertirse en un componente estratégico de gestión empresarial dadas las nuevas obligaciones sin reducción de carga operativa con impacto directo en márgenes y productividad.

Nuestra primera recomendación para las empresas es de manera inmediata **realizar una auto evaluación en 4 líneas** y en consecuencia diseñar estrategias considerando el peor escenario proyectado a 2030, cuando se alcance el incremento estimado del **salario mínimo a $396 pesos** y se complete la implementación de la **jornada laboral de 40 horas/semana**.

- ✓ **Assessment documental**: Actualizar contratos individuales y colectivos, reglamento interior y políticas de tiempo, descansos y desconexión.
- ✓ **Assessment operativo**: Simular escenarios de turnos, productividad y necesidades de personal. Identificar posiciones críticas.
- ✓ **Assessment financiero**: Proyectar costos por horas extra, multas, contratación y tecnología.
- ✓ **Assessment tecnológico**: Contactar proveedores de sistemas electrónicos de asistencia y comparar ventajas.

Reflexión final

El Strategic Dialogue 2026 dejó claro que el entorno empresarial en México ya no se define por una sola variable, sino por la **convergencia de riesgos institucionales, regulatorios, operativos y geopolíticos** que avanzan más rápido que la capacidad tradicional de respuesta. En este

contexto, la ventaja competitiva no proviene de tener más información, sino de interpretarla con precisión, anticipar escenarios y traducirlos en decisiones accionables.

Este momento exige a las empresas una nueva forma de mirar el país que combine inteligencia normativa, lectura política, gestión de riesgos y estrategia institucional. Desde Intelekto Konsulti creemos que este es el punto donde se redefine la competitividad: no en reaccionar a la coyuntura, sino en construir capacidades para navegarla con certidumbre.

El reto es complejo, pero también es una oportunidad. Las organizaciones que logren integrar, regulación, gobernanza, seguridad y presión internacional en una sola matriz estratégica serán las que lideren la siguiente etapa. En IK nuestro compromiso es acompañarte en ese proceso para traducir complejidad en claridad, riesgo en estrategia y contexto en ventaja.

Intelekto Konsulti
contacto@intelekto-konsulti.mx

Sobre nuestro ponente.

- Consultor y Consejero independiente de diversas Empresas.
- Presidente de la Comisión de Seguridad del **Consejo Coordinador Empresarial** (CCE) desde hace 11 años.
- Consejero de Grupo IPS, Consejero de **COPARMEX** y ASTRUM (Grupo Proeza).
- Integrante titular del **Gabinete de Seguridad Nacional** con 3 Presidentes.
- Ha sido miembro de Consejos de Administración y Órganos de Gobierno Corporativo en instituciones como: IMSS, INFONAVIT, INFONACOT y la CONSAR.
- Ha sido integrante de la Comisión intersecretarial de Gasto Financiamiento.



Actualmente es **CEO de Grupo IPS**, empresa líder en seguridad privada y fue Director Corporativo en Grupo Lauman. En la administración pública fue **Director General** del **Centro de Investigación y Seguridad Nacional** (CISEN) en dos periodos, Subsecretario de Empleo y Productividad Laboral en STyPS en dos periodos, igualmente fungió como Subsecretario de Población, Migración y Asuntos Religiosos en la SEGOB; Enlace de la SHCP con el Senado y Jefe de Asesores del Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores del entonces IFE.

En cuanto a formación académica, es Ingeniero Industrial del IPN, Maestro en Administración Pública y Doctor en Sociología Política por la IBERO. Cuenta con diversos postgrados en México y en el extranjero, destacan: Programa de Alta Dirección de Empresas AD- 2 (IPADE), Programa de Alta Dirección de Entidades Públicas en el INAP, México; Especialización en Administración Financiera del Estado OEA, Buenos Aires, Argentina y el Senior Managment in Government en Harvard, Massachusetts, USA.

Sobre Intelekto Konsulti

Somos una firma de análisis estratégico y asuntos públicos especializada en la interpretación del entorno político, regulatorio e institucional en México.

Strategic Dialogue 2026

Brief para clientes y aliados

Acompañamos a empresas y organizaciones a comprender la lógica de funcionamiento del Estado y su impacto en la operación, la inversión y la toma de decisiones, mediante un enfoque que integra inteligencia normativa, análisis prospectivo y diseño de estrategia institucional.

Más que responder a la coyuntura, nuestro trabajo se centra en anticiparla: identificar riesgos emergentes, traducirlos en implicaciones concretas y construir rutas de acción que permitan a nuestros clientes operar con mayor certidumbre en entornos complejos.



Nuestra práctica se articula en tres dimensiones:

- ✓ Análisis y anticipación de riesgos de política pública–regulatorio
- ✓ Estrategia de relacionamiento institucional y *public affairs*
- ✓ Narrativa estratégica y gestión de posicionamiento

Como parte de esta visión, desarrollamos plataformas de conversación como el **IK Strategic Dialogue**, un espacio que reúne a perfiles de alta dirección, actores públicos y especialistas para generar análisis de alto nivel y facilitar el diálogo estratégico entre empresa, gobierno y academia.
Estos espacios no son eventos en sentido tradicional, sino puntos de encuentro donde se construye entendimiento, se identifican oportunidades y se detonan relaciones de valor.

*****