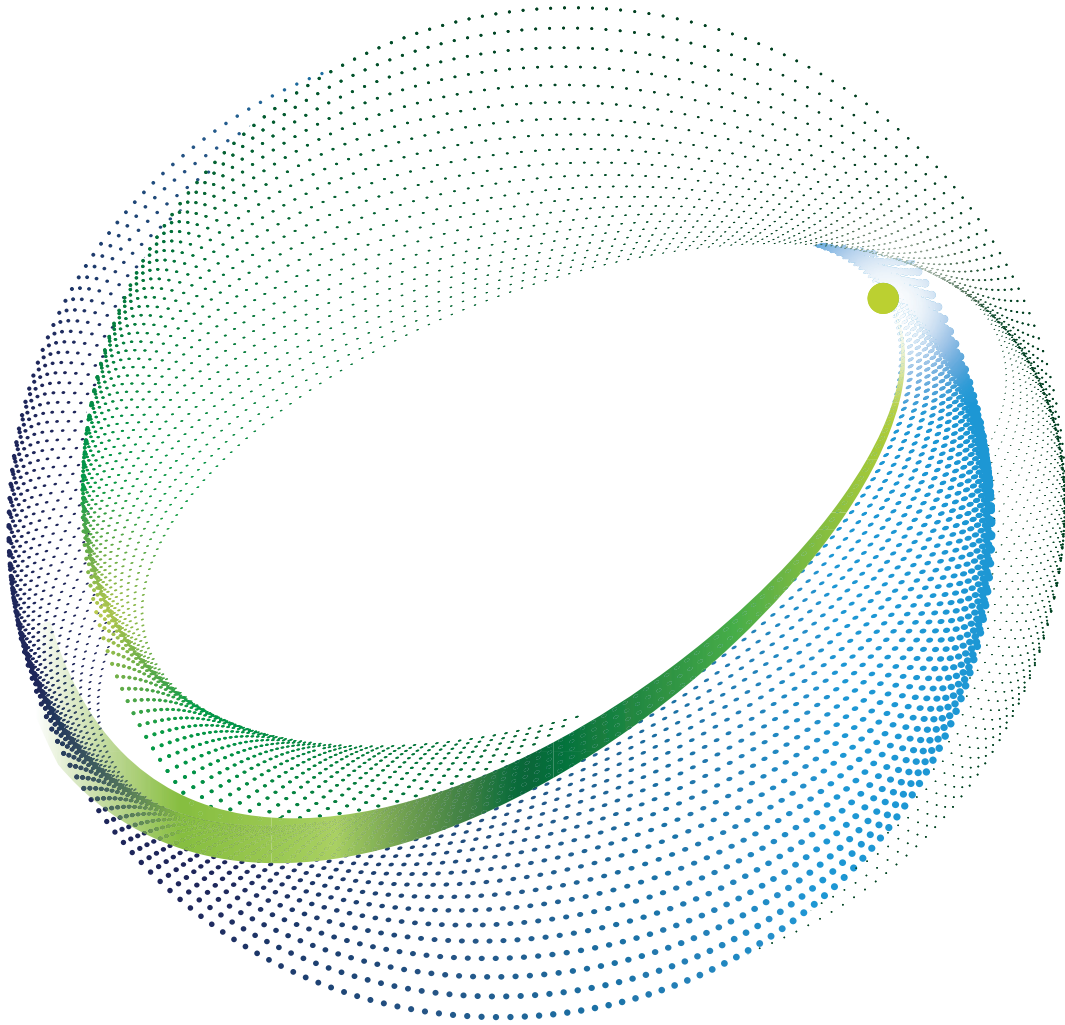




Más allá del boletín oficial

¿Por qué las empresas
debieran monitorear la
legislación en construcción?



Introducción

En el mundo corporativo actual, las áreas jurídicas y de cumplimiento (*compliance*) ya no pueden limitarse a interpretar y aplicar leyes solo después de su publicación oficial. La dinámica legislativa actual —marcada por volatilidad política, presión mediática, intereses sectoriales y reformas disruptivas— exige anticipación; es decir, es imperativo comprender los cambios en gestación y actuar antes de que una norma entre en vigor.

Ignorar lo que se discute en congresos, comisiones o foros regulatorios, además de ser una omisión táctica, es una exposición directa a riesgos legales, operativos, reputacionales y financieros. De hecho, mantenerse informado sobre proyectos de ley es vital para anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y asegurar el cumplimiento normativo.

En este contexto, la encuesta global *Risk in focus. Board Briefing*, en la cual Deloitte participó, confirma que el cambio regulatorio figura entre los tres principales riesgos para ciertas organizaciones (junto a ciberseguridad y continuidad del negocio).¹ En otras palabras, la incertidumbre legislativa es un riesgo empresarial real, dado que una de las mayores inestabilidades para las compañías es no saber oportunamente el panorama normativo que enfrentarán.

El riesgo normativo como factor crítico en la planeación estratégica

El riesgo normativo es uno de los más subestimados en el análisis empresarial; sin embargo, es de los más relevantes. Un cambio legislativo repentino puede convertir actividades legales en ilícitas, modificar criterios fiscales, alterar regímenes laborales, condicionar operaciones transfronterizas o imponer nuevas obligaciones de reporte. Y el impacto trasciende lo jurídico, ya que tales cambios pueden traducirse en pérdidas económicas, en interrupción de operaciones o en daños reputacionales para la empresa. No es casualidad que más de la mitad de los ejecutivos en Latinoamérica identifiquen los cambios regulatorios y el cumplimiento normativo como algunos de los riesgos más importantes a enfrentar en el corto plazo.² La inestabilidad regulatoria se ha vuelto un factor crítico: las empresas reconocen el entorno regulatorio como un factor de riesgo en sí mismo, cuya volatilidad puede minar la certeza de sus planes.

Las empresas que conocen bien este factor son aquellas que operan en sectores altamente regulados, como el Sanitario, Energético, Financiero, el sector de Tecnología y de Consumo, entre otros. Por ejemplo, las reformas fiscales sobre precios de transferencia, las nuevas leyes de protección de datos o las propuestas de ley sobre etiquetado y las de salud pública han cambiado la operación de multinacionales en cuestión de meses. Las organizaciones que monitorearon la discusión legislativa y se prepararon con tiempo, lograron adaptarse o, incluso, influir en la redacción final de las normas. En cambio, las que no lo hicieron se vieron obligadas a reaccionar con incertidumbre y a un alto costo.

Un caso ilustrativo ocurrió en abril de 2023, cuando el Congreso de México aprobó en *fast track* un paquete de reformas, lo que generó fuertes preocupaciones en el sector privado.³ Se trata de nueve reformas que abarcaron sectores tan variados como Salud pública, Ciencia y Tecnología, Turismo y el sector Financiero, entre otros. Analistas advirtieron que este proceso expedito y atropellado, sin suficiente análisis ni debate, generó incertidumbre en las reglas del juego, lo que puso en riesgo la competitividad del país. En términos similares, un informe del gobierno de Estados Unidos señaló que nuestro país a veces introduce cambios regulatorios en materia comercial sin notificar adecuadamente y con dos semanas de consulta pública, tomando por sorpresa a las empresas afectadas.⁴ Lo anterior, son casos que reflejan cómo una modificación legal sorpresiva puede tomar desprevenida a una organización, alterando su modelo de negocio de la noche a la mañana.

Para evitar sobresaltos, la anticipación normativa —que es el seguimiento sistemático de iniciativas de ley, debates en comisiones, dictámenes técnicos o posturas de organismos reguladores— debiera institucionalizarse como una función permanente dentro del área legal o de cumplimiento. Esta práctica,

conocida como *regulatory watch* (vigilancia regulatoria), implica distintas acciones clave, de las cuales destacamos las siguientes:

- Identificar de forma temprana los proyectos de ley y reformas relevantes en gestación (antes de su aprobación).
- Analizar escenarios de posible impacto jurídico y operativo para la empresa bajo distintas versiones o alcances de la propuesta.
- Coordinación oportuna con asociaciones empresariales, cámaras o gremios para fijar posturas comunes e influir en el proceso legislativo o regulatorio (cabildo responsable).
- Preparar estrategias de adaptación anticipadas (ajustes fiscales, contractuales, laborales o tecnológicos) para implementarlas en caso de que la norma prospere.
- Informar de manera proactiva a la alta dirección y a comités pertinentes sobre riesgos u oportunidades potenciales, facilitando la toma de decisiones estratégicas con información actualizada.



En nuestra experiencia asesorando a organizaciones en entornos altamente regulados, hemos comprobado que anticiparse al cambio normativo no es solo una medida de prevención, sino una estrategia proactiva de negocio. Aquí es donde surge el concepto “inteligencia normativa”, que permite a las empresas identificar de forma temprana los movimientos legislativos que podrían impactar sus operaciones, productos o modelos de negocio. Esta capacidad de monitoreo y de análisis transforma al área jurídica en un socio estratégico que, además de mitigar riesgos, habilita también oportunidades.

Al incorporar esta visión en la toma de decisiones, las empresas pueden rediseñar estructuras para aprovechar incentivos fiscales, ajustar sus portafolios antes de que una regulación los vuelva obsoletos o, incluso, construir narrativas públicas que las posicionen favorablemente ante cambios inminentes. En lugar de reaccionar cuando la ley ya ha sido publicada, las organizaciones que adoptan un enfoque predictivo se colocan un paso adelante, fortaleciendo su competitividad y su resiliencia.

Cumplimiento preventivo y supervisión regulatoria en la gobernanza empresarial

El estándar de cumplimiento corporativo ha evolucionado. Hoy, una empresa madura no es solo la que cumple con la ley vigente, sino la que se anticipa a la ley venidera. El cumplimiento ya no se limita a reaccionar ante regulaciones existentes, sino a prepararse para las que aún están en discusión. Este enfoque preventivo implica escanear constantemente las tendencias regulatorias globales y entender los patrones legislativos nacionales. Supone también, analizar los precedentes judiciales y las prioridades políticas que podrían moldear futuras normas. Incluso, las autoridades internacionales resaltan esta visión estratégica: una guía reciente del Departamento de Justicia de Estados Unidos sobre programas de cumplimiento señala que, si se utiliza de forma estratégica, un programa de *compliance* puede transformar la manera en que una empresa gestiona sus riesgos, se alinea con la regulación y fortalece su reputación.⁵ Es decir, el cumplimiento deja de ser solo un escudo defensivo para convertirse en un instrumento proactivo de gestión del cambio y reputación corporativa.

Este enfoque preventivo se ve reforzado por las tendencias globales. Iniciativas regulatorias sobre Inteligencia Artificial (IA), ciberseguridad, sostenibilidad o economía digital suelen surgir en las principales economías y luego replicarse a nivel global con adaptaciones locales. Un área jurídica que monitorea regulaciones emergentes en Europa o Estados Unidos puede prever reformas similares en su propio país y actuar con tiempo. De hecho, hoy muchas leyes locales reflejan compromisos internacionales (como el T-MEC en Norteamérica o diversos acuerdos multilaterales) o la adopción de estándares de organismos como la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas (ONU) o el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI).

Por ejemplo, los compromisos laborales asumidos por México en el T-MEC detonaron reformas a la *Ley Federal del Trabajo*, y las recomendaciones del GAFI en materia de antilavado han sido incorporadas en la legislación financiera de numerosos países. Del mismo modo, la creciente digitalización y la presión por mejores prácticas de gobernanza han impulsado nuevas reglas de protección de datos personales y gobierno corporativo, lo que ha elevado la preocupación de las empresas por el cumplimiento normativo en Latinoamérica.⁶ En suma, una empresa con cumplimiento preventivo entiende que el entorno regulatorio futuro es tan relevante como el presente y actúa en consecuencia, al invertir en capacitación, sistemas y políticas internas antes de que la ley lo exija.

Para que la vigilancia legislativa y regulatoria despliegue todo su valor, debe tener visibilidad en el gobierno corporativo. Esto implica que tanto los comités de auditoría, como de cumplimiento o de riesgos del consejo de administración, reciban informes periódicos sobre los cambios normativos potenciales y sus implicaciones. El consejo, por su parte, debiera considerar esos factores al tomar decisiones estratégicas clave, desde fusiones y adquisiciones, lanzamientos de nuevos productos y entrada a mercados, hasta reestructuraciones fiscales o planes de expansión internacional. Hoy, es cada vez más común que en las sesiones del consejo se dedique tiempo al análisis del panorama regulatorio venidero, lo cual refleja una mayor inversión de tiempo de los líderes en la discusión de riesgos emergentes.

Asimismo, el monitoreo normativo debe vincularse con áreas clave de la empresa. El equipo de relaciones institucionales o asuntos públicos, por ejemplo, puede canalizar la información hacia actores externos y retroalimentar al área legal sobre el clima político de ciertas propuestas. Tanto el área de riesgos, como de auditoría interna, pueden incorporar los hallazgos legislativos en sus mapas de riesgo y planes de auditoría, respectivamente. Incluso departamentos como el fiscal o de sustentabilidad se benefician al anticipar cambios en impuestos o en estándares ambientales.

Dicho enfoque colaborativo genera sinergias, pues el cruce entre anticipación legal y estrategia empresarial produce ventajas que van más allá del mero cumplimiento formal. Entre ellas se incluyen blindar la reputación corporativa (al no ser sorprendidos en falta por nuevas leyes), proteger inversiones (evitando apostar en modelos de negocio que pronto podrían prohibirse), evitar litigios y multas (al adecuarse tempranamente a los nuevos marcos) y posicionarse como un referente ante los reguladores (mostrando voluntad de cooperar y liderar buenas prácticas).

En esencia, la empresa que integra la vigilancia regulatoria en su gobierno corporativo logra una visión de 360°, donde lo regulatorio deja de ser un elemento externo e impredecible para convertirse en parte integral de la planificación estratégica.

Conclusión

En tiempos de cambios constantes, ninguna empresa puede darse el lujo de ignorar lo que está por venir en el frente normativo, por lo que el monitoreo legislativo dejó de ser opcional o marginal para convertirse en un imperativo estratégico que define la capacidad de adaptación, influencia y sostenibilidad de las organizaciones.

Estar informados sobre los proyectos de ley en discusión permite preparar respuestas, anticipar impactos, construir argumentos y, en algunos casos, incidir directamente en el resultado normativo. Las áreas jurídicas y de cumplimiento que asumen esta tarea no solo protegen a la empresa, también la fortalecen frente al cambio y la posicionan como un actor proactivo en un contexto regulatorio cada vez más exigente.

Vigilar el horizonte legislativo no se trata de predecir el futuro sin alguna razón, sino de asegurar que cuando ese futuro llegue, las empresas se encuentren preparadas. Mantenerse al tanto del trabajo legislativo asegura el cumplimiento normativo, pero, sobre todo, ofrece una ventaja competitiva en la toma de decisiones estratégicas. En la era de la incertidumbre legal, ganan las organizaciones que sepan leer más allá del boletín oficial y actúen con inteligencia anticipatoria.

Referencias

1. Internal Audit Foundation (2024). *Risk in focus. Board briefing*. Latinoamérica. <https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/risk-in-focus/latin-america-risk-in-focus-2024-board-briefing-spanish.pdf>
2. Pirani (2025). "Tendencias de gestión de riesgos en 2025". <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/tendencias-gestion-de-riesgos-2025>
3. Usla, H. y Martínez, A. (2023). "¿Por qué tan rápido? Aprobación de leyes en *fast track* genera incertidumbre". El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2023/04/28/por-que-tan-rapido-aprobacion-de-leyes-en-fast-track-genera-incertidumbre/>
4. Rueda, R. Et al (2025). "EEUU denuncia barreras comerciales en México a pesar del T-MEC en su informe 2025". Holland & Knight. <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2025/04/eeuu-denuncia-barreras-comerciales-en-mexico-a-pesar-del-tmec>
5. Treviño, J. y Peyretti, F. (2024). "Las nuevas reglas para el cumplimiento corporativo". Deloitte. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/financial-advisory/analysis/las-nuevas-reglas-para-el-cumplimiento-corporativo.html>
6. WTW (2025). *Global Directors' and Officers' Survey Report 2024/2025 – Latin America*. <https://www.wtwco.com/en-th/insights/2025/05/global-directors-and-officers-survey-report-2024-2025-latin-america>

Contacto

Hugo Romero

Socio de *Tax Controversy*

Deloitte México

hromero@deloittemx.com

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 460,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.