

El Informe de Riesgos de Negocios de Ernst & Young

Los 10 principales riesgos de negocios

Puntos de vista de todos los sectores sobre los riesgos que enfrentan los negocios en el mundo



Contenido

Introducción	2
El radar de riesgos de negocios desarrollado por Ernst & Young	3
Resumen ejecutivo: los 10 principales riesgos globales	4
Enfoque por sectores industriales	6
Metodología utilizada para identificar los 10 principales riesgos globales	7
Radares de los riesgos por sector industrial	8
Fuera del radar: los próximos cinco riesgos	10
Anexo: participantes	12
Contactos	13



Introducción

El entorno de negocios actual presenta aún muchos retos para las empresas por lo que el riesgo y su adecuada administración ocupa un lugar primordial en las agendas de todas las compañías. Los negocios evolucionan -lo cual trae consigo nuevos riesgos- y al mismo tiempo se adaptan a los cambios provocados por la economía posterior a la crisis. La capacidad de las organizaciones para anticipar las amenazas, responder y adaptarse continuamente depende más que nunca de la fortaleza de su proceso de administración de riesgos.

Nuestro Informe de Riesgos de Negocios es parte de un diálogo continuo acerca de los riesgos de negocios, el cual se ha llevado a cabo durante varios años y plantea las siguientes preguntas: ¿exploran las compañías su entorno actual y futuro para estar preparadas ante posibles amenazas o riesgos? ¿Con qué alcance?

En este documento examinamos los 10 principales riesgos globales de negocios que han surgido de nuestro estudio, y compartimos las opiniones de algunos analistas académicos y de la industria que hemos entrevistado. Adoptamos un enfoque de 'abajo hacia arriba' para nuestro trabajo, al recopilar opiniones de cada uno de los 14 grupos de sectores industriales, de los ejecutivos de la industria y de los profesionales de Oxford Analytica, para formar un punto de vista acerca de los riesgos más importantes que cada sector enfrenta. Estas perspectivas de los sectores son la base para identificar los 10 principales riesgos generales. Éstos que resaltamos y aquellos que caen justo fuera del radar fueron seleccionados con base en la frecuencia con la que nuestros grupos de sectores y analistas los identificaron.

Nuestra investigación señala que los riesgos de negocios más importantes se concentran en las áreas de regulación y cumplimiento. Muchos de éstos están relacionados con las secuelas de la crisis financiera global. A nivel mundial, las industrias de administración de activos, de la banca y, en un menor grado, de seguros, enfrentan el rechazo popular a las políticas gubernamentales y una renovación reglamentaria después de la crisis financiera global. Las industrias de petróleo y gas, bienes raíces y minería y metales se enfrentan a los esfuerzos realizados por parte de los gobiernos con problemas de liquidez para obtener ingresos. Y las empresas del sector público deben hacer frente a las decisiones impulsivas que toman los líderes políticos bajo presión.

La lista es el resultado de un proceso cualitativo de recopilación de opiniones, diseñada para identificar los riesgos clave de los negocios. Sin embargo, reconocemos que la definición de riesgo varía según el sector y la empresa, dependiendo de los objetivos de cada compañía, así como de muchos otros factores.

Esperamos que esta lista genere debate, el cual nos gustaría analizar más a fondo con usted. ¿Los riesgos de la lista global son similares a los riesgos que usted monitorea? ¿Son sus riesgos principales? ¿Han omitido algo importante nuestros panelistas?

El radar de riesgos de negocios desarrollado por Ernst & Young

Nuestro radar de riesgos es una herramienta sencilla que nos permite presentar un resumen de los 10 principales riesgos de negocios en los 14 sectores de la industria cubiertos.

Los riesgos ubicados en el centro del radar son aquellos que los ejecutivos entrevistados consideran que representarán el desafío más grande para los negocios líderes en la industria global durante los próximos años. El radar está dividido en cuatro secciones que corresponden al modelo de Ernst & Young Risk Universe™. Los riesgos de incumplimiento se originan por situaciones de política, leyes, reglamentación o del gobierno corporativo. Los riesgos financieros surgen por la volatilidad en los mercados y en la economía real, y los estratégicos están relacionados con los clientes, competidores e inversionistas. Por último, las contingencias operativas afectan a los procesos, a los sistemas, a la gente y a la cadena de valor general de un negocio.

Los 10 principales riesgos de negocios



Guía de símbolos

- ▲ Aumentó en comparación con 2009
- ▼ Disminuyó en comparación con 2009
- No hubo cambios
- ★ Información nueva

Evaluación y priorización de riesgos

- ▶ Durante nuestras sesiones con más de 70 ejecutivos y analistas de la industria que representan a 14 sectores de la misma, le pedimos a cada entrevistado que identificara y calificara los principales riesgos de negocios, así como los riesgos 'fuera del radar' que podrían colocarse entre los 10 riesgos principales durante los próximos años. Se entrevistaron por lo menos a cinco ejecutivos o analistas en cada uno de los 14 sectores. Los panelistas incluyeron a los directores generales, ejecutivos de planeación estratégica, directores de auditoría interna, directores de unidades de negocio, académicos, periodistas de publicaciones comerciales, asesores y nuestros propios profesionales de la práctica de Ernst & Young.
- ▶ Solicitamos a los panelistas que se enfocaran en los riesgos de las 'empresas globales líderes' en su sector. También le pedimos a los entrevistados que incluyeran comentarios acerca de por qué cada riesgo era importante, cómo cada uno ha cambiado desde el año pasado y cómo las firmas podrían responder ante ellos. Las calificaciones de los panelistas se agruparon por sector y se combinaron para elegir los 10 riesgos principales definitivos y los que están fuera del radar en cada sector.
- ▶ Los riesgos que fueron calificados como aquellos que tienen el impacto más grande en el mayor número de sectores fueron identificados como los 10 riesgos principales para los negocios globales.

Resumen ejecutivo: los 10 principales riesgos globales

Ranking 2009 señalado entre paréntesis:

- 1 Regulatorios y cumplimiento (2)
- 2 Acceso a crédito (1)
- 3 Recuperación lenta o recesión secundaria (no hubo cambios)
- 4 Administración de talentos (7)
- 5 Mercados emergentes (12)
- 6 Reducción de costos (no hubo cambios)
- 7 Participantes no tradicionales (5)
- 8 Medidas radicales a favor del medio ambiente (4)
- 9 Riesgo de aceptación social y responsabilidad social empresarial (nuevo)
- 10 Realización de alianzas y transacciones (8)

Después de combinar los resultados de la encuesta en todo el mundo y en los sectores, a continuación presentamos los 10 principales riesgos de negocios para las empresas multinacionales que son líderes en sus industrias:

1 Regulatorios y cumplimiento

Los reglamentación y el cumplimiento volvieron a ocupar el primer lugar que ostentaron por última vez en 2008. Los entrevistados de la mayoría de los sectores expresaron sus inquietudes en torno a este riesgo. Actualmente, una de las inquietudes es que la incertidumbre en torno a los reglamentos afecta la toma de decisiones y la planeación de los negocios. (Subió del número 2 en comparación con el informe de 2009)

2 Acceso a crédito

Aunque este riesgo es todavía alto, los puntos de vista en torno a la disponibilidad del crédito variaron en todos los sectores, y ciertos participantes señalaron que la amenaza había disminuido. Sin embargo, el aumento en la deuda gubernamental podría afectar considerablemente el costo del crédito en el futuro. (Bajó del número uno en comparación con el informe de 2009)

3 Recuperación lenta o recesión secundaria

Aunque la crisis financiera ha disminuido, ha sido sustituida por una crisis fiscal. No existe garantía alguna que el crecimiento global se vaya a sustentar si se retiran los paquetes de estímulos. (No hubo cambios en comparación con el informe de 2009)

4 Administración de talentos

Las compañías enfrentan varias amenazas relacionadas con la administración del capital humano. La lucha global por obtener talentos se mantiene como un reto para ciertos sectores, mientras otros se enfrentan al retiro inminente de la generación de la posguerra (*baby boomers*). Asimismo, ha habido un debate continuo sobre las estructuras de compensación, sobre todo en el sector financiero. (Subió del número 7 en comparación con el informe de 2009)

5 Mercados emergentes

Debido a que las economías emergentes probablemente representarán la mayor parte del crecimiento global, el éxito en estos mercados se ha convertido en un imperativo estratégico. (Subió del número 12 en comparación con el informe de 2009)

6 Reducción de costos

Aunque este riesgo permanece en el número 6, las preocupaciones específicas entre los sectores han cambiado en comparación con el año anterior. La inflación en los precios de los bienes de consumo y la presión por parte de los competidores de bajo costo actualmente representan un mayor reto. Sin embargo, ha disminuido la presión por controlar los costos para conservar la viabilidad financiera. (No hubo cambios en comparación con el informe de 2009)

7 Participantes no tradicionales

Este riesgo bajó dos lugares desde 2009, ya que un aumento en los costos de capital y una disminución en la demanda minaron la fuerza de ciertos competidores emergentes. Además, las compañías establecidas en los sectores en proceso de transición han tenido varios años para acoplarse a los nuevos participantes y fortalecer sus posiciones. (Cayó del número cinco en comparación con el informe de 2009)

8 Medidas radicales a favor del medio ambiente

En el entorno económico actual, los temas ambientales no ocupan un lugar prioritario en la agenda, y este desafío recibió una calificación más baja este año. Sin embargo, las compañías luchan por adelantarse a los cambios en las preferencias de los consumidores y de las regulaciones del gobierno. (Cayó del número cuatro en comparación con el informe de 2009)

9 Riesgo de aceptación social y responsabilidad social empresarial

La aceptación social y la responsabilidad social empresarial (RSE) han cobrado mayor importancia durante la última década, y no es sorpresa que este año dicho riesgo se encuentre dentro de los 10 principales. En el entorno de negocios actual, donde hay constantes riesgos reputacionales y un mayor rechazo popular a las políticas gubernamentales, las empresas tendrán que proceder con precaución para mantener -o recuperar- la confianza del público. (Riesgo nuevo este año)

10 Realización de alianzas y transacciones

Durante el último año, ha habido una disminución notable en el número de fusiones y adquisiciones en la medida que las finanzas se han vuelto costosas. Sin embargo, mantuvieron su relevancia las fusiones de rescate después de la crisis financiera y los cambios reglamentarios que podrían forzar la realización de nuevas transacciones. (Cayó del número ocho en comparación con el informe de 2009)



Enfoque por sectores industriales

En las siguientes páginas presentamos los resultados de nuestro análisis de los riesgos de negocios para cada uno de los 14 sectores centrales.

Para que los resultados fueran más comparables, le pedimos a los analistas que se enfocaran en los desafíos que enfrentan las compañías multinacionales líderes en sus respectivos sectores. Aun con este enfoque en las compañías más grandes, esperamos y encontramos una variación considerable en los riesgos de negocios más importantes de sector a sector, región a región y, desde luego, de compañía a compañía.

Esta variación es evidente en los radares de riesgos de 2010. Los impactos sector a sector que resultan de una falta de “acceso a créditos” (número 2) varían desde “problemas residuales de calidad crediticia” en la industria de la banca, “impactos financieros” en la industria de seguros, “acceso a capital” en las industrias de energía y servicios públicos y minería y metales, y llegando hasta “acceso a capital” en la industria de ciencias de la vida y una mayor amenaza de “no administrar la deuda y la política fiscal” en el sector público.

De igual manera, el riesgo de aceptación social y la responsabilidad social empresarial (RSE) –un nuevo riesgo para 2010– se manifiestan como un creciente rechazo popular a las políticas gubernamentales y una amenaza a la “reputación de la industria” en cuanto a la administración de activos y la banca, como un “riesgo de planeación administrativa y aceptación pública” en el sector de energía y servicios públicos, como “mantener una licencia social para operar” en el sector de minería y metales, y como varias amenazas fuera del radar en el sector público, de tecnología y telecomunicaciones.

Cabe destacar que, en casi todos los sectores, por lo menos 1 de los 10 riesgos principales se encuentra en cada uno de los cuatro cuadrantes. Esto resalta la importancia de adoptar un enfoque amplio para los temas de riesgos, los cuales podrían emerger de cualquier parte de la empresa o de sus actividades.

Las empresas líderes analizan el entorno para identificar los riesgos que se vuelven relevantes. Muchas incertidumbres estratégicas surgen de dichas contingencias, las cuales podrían verse impulsadas por cambios más amplios en el ambiente y en la industria, con la capacidad de amenazar o invalidar el modelo de negocio actual.

Por lo tanto, es importante que las empresas amplíen el alcance de su análisis de riesgo en toda la cadena de valor, para considerar a los proveedores, clientes, socios de negocio y partes interesadas clave. Las incertidumbres estratégicas se encuentran en un estado de cambio constante y deben ser monitoreadas de manera continua.

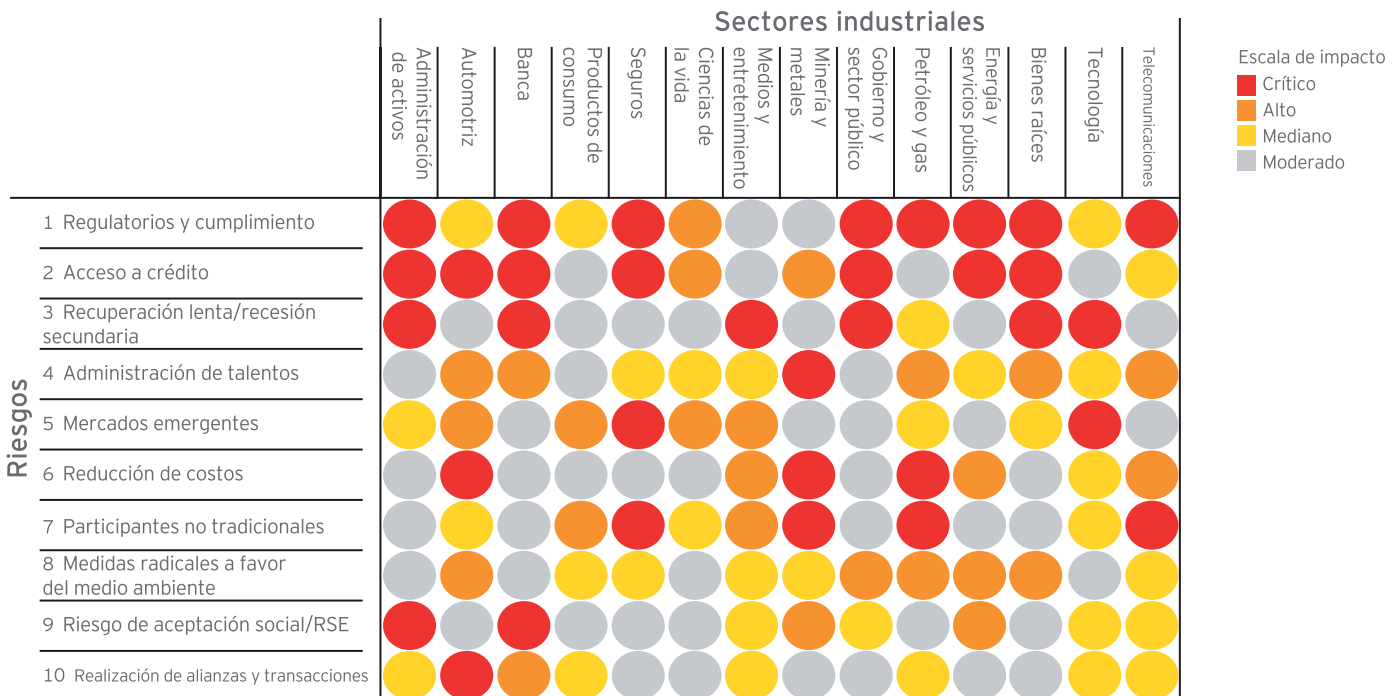
La alta gerencia debe responsabilizarse de los cambios externos que anteriormente consideraban fuera de su control. El análisis del entorno y de escenarios ofrece un enfoque estructurado para tomar en cuenta las contingencias emergentes y sus posibles efectos adversos o benéficos.

Metodología utilizada para identificar los 10 principales riesgos globales

Al agrupar los hallazgos de nuestra investigación en 14 sectores, hemos elaborado una lista de los 10 riesgos en los negocios más importantes en los sectores, que representan las inquietudes comunes que enfrentarán las firmas líderes en varias industrias. Éstos representan el enfoque central de este informe.

La siguiente tabla muestra la importancia relativa de los 10 riesgos de negocios más importantes en los 14 sectores que estudiamos y, por ende, el método que utilizamos para seleccionar y calificarlos. Los riesgos que se encuentran en la parte superior de la tabla son aquellos que se prevé tendrán el impacto más grande en el mayor número de sectores. De acuerdo con las personas que entrevistamos, éstos son los que llegarán a influenciar más a los mercados e impulsar el desempeño corporativo.

Matriz de impacto por industria de los 10 principales riesgos globales



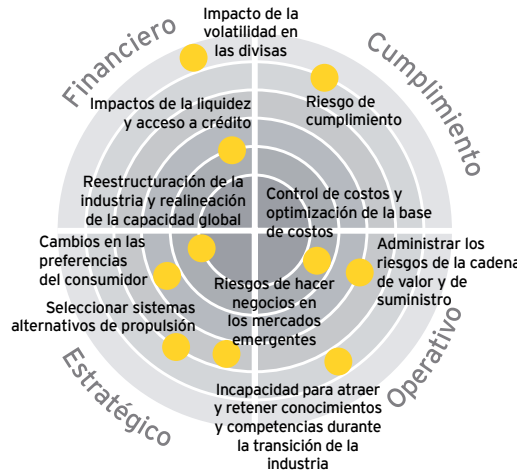
Para leer los informes detallados, por favor visite el sitio <http://www.ey.com/MX/es/Issues/Managing-risk>

Radares de riesgos por sector industrial

Administración de activos



Automotriz



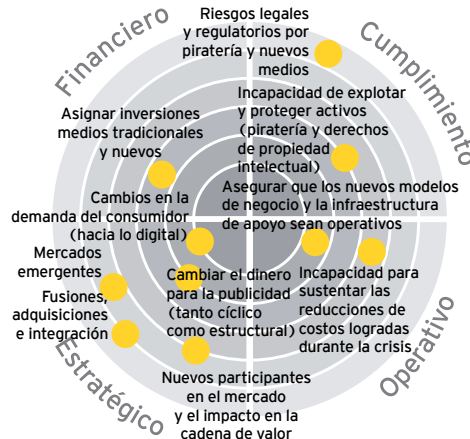
Banca



Ciencias de la vida



Medios y entretenimiento



Minería y metales





Productos de consumo



Gobierno y sector público



Seguros



Petróleo y gas



Electricidad y servicios públicos



Bienes raíces



Tecnología



Telecomunicaciones



Fuera del radar: los próximos cinco retos

En cada sector, le pedimos a nuestros entrevistados que no sólo identificaran los 10 riesgos más importantes, sino también los que subyacen justo fuera del radar y que pudieran aparecer en las primeras posiciones de la lista en los próximos años:

- 1 Regulatorios y cumplimiento
 - 2 Acceso a crédito
 - 3 Lenta recuperación o recesión secundaria
 - 4 Administración de talentos
 - 5 Mercados emergentes
 - 6 Reducción de costos
 - 7 Participantes no tradicionales
 - 8 Medidas radicales a favor del medio ambiente
 - 9 Riesgo de aceptación social y responsabilidad social empresarial
 - 10 Realización de alianzas y transacciones
-
- 11 Incapacidad para innovar
 - 12 Mantener la infraestructura
 - 13 Tecnologías emergentes
 - 14 Riesgo fiscal
 - 15 Presiones de fijación de precios
 - 16 Escasez de recursos
 - 17 Cambios en las demandas de los consumidores
 - 18 (Re)alineación global
 - 19 Riesgos de reputación
 - 20 Impactos energéticos
 - 21 Cadena de suministro y empresa extendida
 - 22 Administración de nuevos modelos de negocios
 - 23 Asignación de capital
 - 24 Poder del intermediario
 - 25 Demografía cambiante



Apéndice: participantes

Entrevistamos a más de 70 analistas informados, que representaron a 14 sectores industriales y al sector global de liderazgo de Ernst & Young. Cada participante fue seleccionado por su posición como comentarista líder en su campo.

Brindamos a los participantes la opción de ofrecer sus apreciaciones de manera anónima, a fin de que pudieran expresar opiniones que pudieran ser delicadas, debido a sus puestos y responsabilidades. Muchos panelistas tomaron esta opción, incluidos varios académicos, consultores y periodistas de la industria, así como ejecutivos con puestos en la estrategia corporativa, investigación, desarrollo y relaciones gubernamentales. Les agradecemos a todos su colaboración, así como a los expertos que accedieron a que publicáramos sus nombres:

Antonio Cortina García, Director Adjunto, Investigación, Grupo Santander

Al Koch, Vicepresidente y Director Administrativo de Alix Partners

Al Lieberman, Fundador y CEO de Grey Entertainment. Es Profesor Asociado de Mercadotecnia, Iniciativa Empresarial e Innovación y Director Ejecutivo del Programa de Tecnología y Medios de Entretenimiento en la Escuela de Negocios de Stern School of Business de la Universidad de Nueva York (NYU)

Annet Aris, Profesor Adjunto de Estrategia en INSEAD and McKinsey

Ashish Arora, Profesor, Fuqua School of Business, Duke University, EE.UU.

Avinash Persaud, Consultor financiero y Presidente de Intelligence Capital

Bernd Gottschalk, Presidente de la Asociación Alemana de la Industria Automotriz Alemana

Christopher O'Brien, Director, Centro de Estudios de Riesgo y Seguros, Escuela de Negocios de la Universidad de Nottingham

Christopher Parsons, Profesor de Seguros, Cass Business School, City University Londres

Colin Lizieri, Profesor de Grosvenor de Finanzas Inmobiliarias, Universidad de Cambridge

Daniel Hofmann, Economista General del Grupo, Zurich Financial Services Inc.

David Cole, Presidente, Centro para la Investigación Automotriz

Geoffrey Fitchew, Presidente, Consejo de Prácticas de Insolvencia, Reino Unido

Ilkka Lakaniemi, Titular de Relaciones Exteriores, Nokia

Jeremy Bentham, Titular de Estrategia en Shell, Países Bajos

Joel D. Aberbach, Profesor distinguido de Ciencias Políticas y Política Pública. Director del Centro de Política Estadounidense y Política Pública en la Universidad de California y Los Ángeles, EE.UU.

Jonathan Lipkin, Titular de Investigación, Asociación de Administración de Inversiones, Reino Unido

Jonathan Reynolds, Director Académico, Instituto Oxford de Administración del Comercio Detallista. Asociado de Green Templeton College y Ponente de Estudios de Administración, Escuela de Negocios Saïd, Universidad de Oxford, Reino Unido

Joseph Lampel, Profesor de Administración Estratégica, Cass Business School, City University Londres

Julian Lee, Analista Senior de Energía, Centro de Estudios Globales sobre Energía

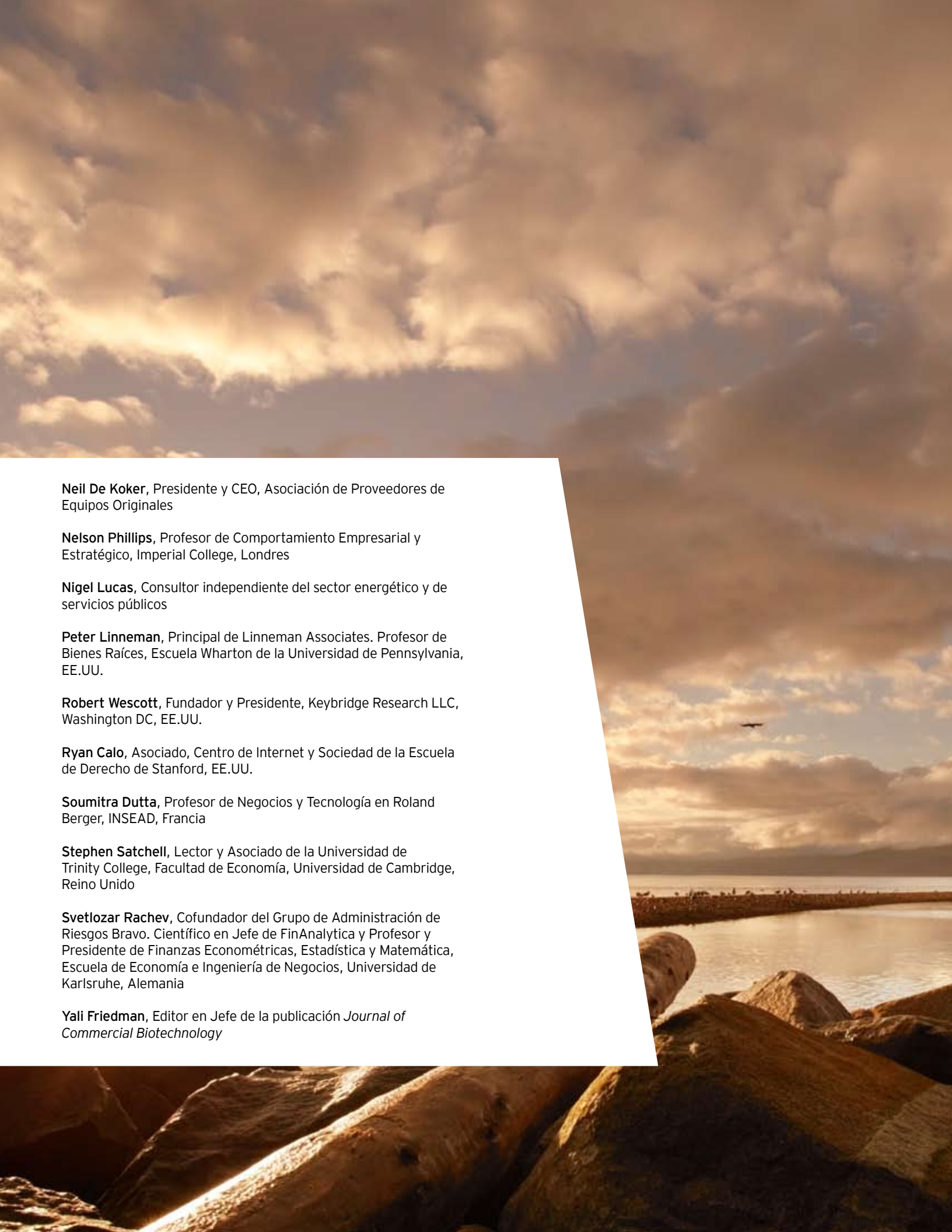
Keith Mansford, Ex-Presidente de Investigación y Desarrollo en Beecham Pharmaceuticals y Smith Kline Beecham. Presidente de Mansford Associates

Mark Salmon, Asesor para el Banco de Inglaterra y Director del Centro de Investigación de Econometría Financiera, Escuela de Negocios Warwick

Martin Blaiklock, Consultor independiente, Finanzas para proyectos de energía e infraestructura

Martin Vasey, Consultor independiente del sector energético y de servicios públicos

Michael A. Crew, Profesor de Economía Reglamentaria de CRR. Director del Centro de Investigación de Industrias Reguladas, Escuela de Negocios, Universidad Rutgers, EE.UU.



Neil De Koker, Presidente y CEO, Asociación de Proveedores de Equipos Originales

Nelson Phillips, Profesor de Comportamiento Empresarial y Estratégico, Imperial College, Londres

Nigel Lucas, Consultor independiente del sector energético y de servicios públicos

Peter Linneman, Principal de Linneman Associates. Profesor de Bienes Raíces, Escuela Wharton de la Universidad de Pennsylvania, EE.UU.

Robert Wescott, Fundador y Presidente, Keybridge Research LLC, Washington DC, EE.UU.

Ryan Calo, Asociado, Centro de Internet y Sociedad de la Escuela de Derecho de Stanford, EE.UU.

Soumitra Dutta, Profesor de Negocios y Tecnología en Roland Berger, INSEAD, Francia

Stephen Satchell, Lector y Asociado de la Universidad de Trinity College, Facultad de Economía, Universidad de Cambridge, Reino Unido

Svetlozar Rachev, Cofundador del Grupo de Administración de Riesgos Bravo. Científico en Jefe de FinAnalytics y Profesor y Presidente de Finanzas Económicas, Estadística y Matemática, Escuela de Economía e Ingeniería de Negocios, Universidad de Karlsruhe, Alemania

Yali Friedman, Editor en Jefe de la publicación *Journal of Commercial Biotechnology*

Ernst & Young

Aseguramiento | Asesoría | Fiscal | Transacciones

Acerca de Ernst & Young

Ernst & Young es líder global en aseguramiento, asesoría, servicios fiscales y transaccionales. A nivel mundial, nuestros 141,000 profesionales están unidos por los mismos valores y un compromiso sólido con la calidad. Marcamos la diferencia al ayudar a nuestra gente, clientes y comunidades a lograr su potencial.

Para mayor información por favor visite www.ey.com/mx

© 2011 Mancera, S.C.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos reservados
Clave PRN001

Ernst & Young se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.

Contactos:

Ángel Fernández
Socio de Asesoría
angel.fernandez@mx.ey.com
Tel. (55) 5283 1480

