

THE 2009 ERNST & YOUNG BUSINESS RISK REPORT

“Los 10 riesgos clave para negocios globales”

XX Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros

Mayo 2009



AGER(S)

Asociación Española de
Gerencia de Riesgos y Seguros

- **Introducción: La Gestión de Riesgos**
- **El estudio de Ernst & Young sobre Riesgos 2009**
- **Metodología**
- **Resultados Globales**
- **Resultados Sectoriales**
- **Conclusiones**
- **Pasos a seguir por la Dirección**
- **Enterprise Risk Management (ERM)**
- **Preguntas**

La importancia de la Gestión de Riesgos

AGER(S)

- *“Si hay algo que ha quedado claro en esta crisis es la **necesidad de poner el foco en la gestión de los riesgos**. Y para esto no hay que innovar mucho. No hay que inventar nada nuevo. Hay que dedicarle **tiempo y atención al más alto nivel en todas las entidades**”*

Emilio Botín (Octubre 2008)



La importancia de la Gestión de Riesgos

AGERS

- *“El Grupo afronta 2008 con un favorable punto de partida para marcar diferencias, debido a su gran capacidad de generar resultados recurrentes, **su excelente gestión del riesgo** y un exitoso modelo de negocio”*

Francisco González (Abril, 2008)



Grupo **BBVA**

- “La **Gestión de riesgos** es un enfoque estructurado para manejar la **incertidumbre** relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen **evaluación de riesgo**, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen **transferir el riesgo** a otra parte, **evadir el riesgo**, **reducir los efectos negativos del riesgo** y **aceptar algunas o todas las consecuencias** de un riesgo particular.
- Así, la **administración de riesgo empresarial** es un **proceso** realizado por el **Consejo** directivo de una entidad, la administración y el personal de dicha entidad. Es aplicado en el establecimiento de **estrategias de toda la empresa**, diseñado para identificar **eventos potenciales** que puedan afectar a la entidad y administrar los riesgos para proporcionar una seguridad e integridad razonable referente al logro de objetivos.”

WIKIPEDIA

La importancia de la Gestión de Riesgos

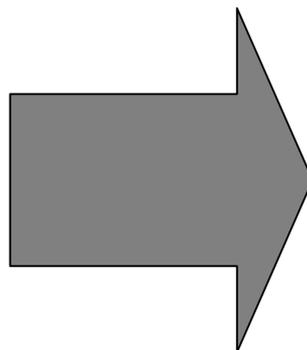
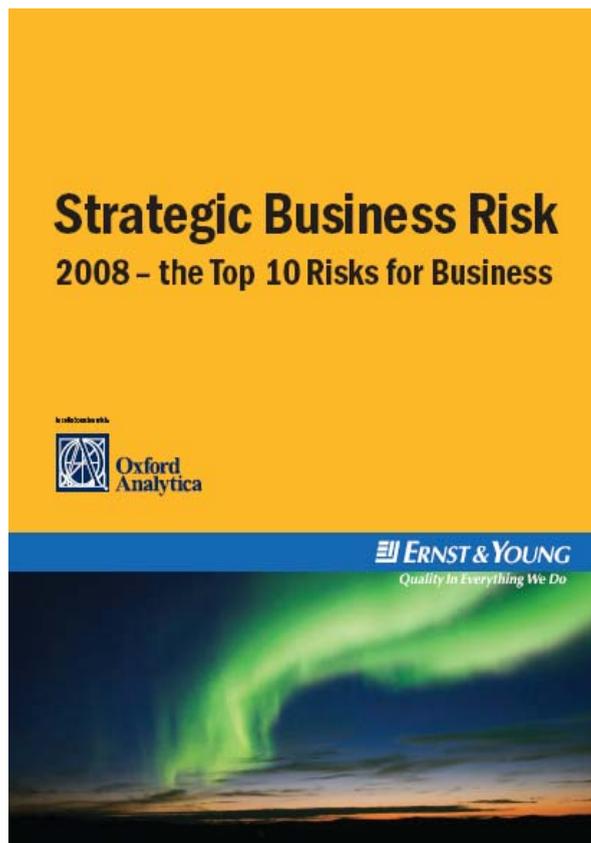


- El riesgo está presente en todos los sectores y procesos.
- La crisis actual se ha asociado por muchos a una falta de atención a los riesgos y a sus consecuencias.
- La Gestión de Riesgos gana importancia por factores como:
 - Economía global = creciente interdependencia, escala y velocidad de los cambios.
 - Cambios regulatorios = mayor exposición para la Alta Dirección y Consejo.
- Una gestión de riesgos eficaz = ventaja competitiva.
 - Mejor información
 - Mejores controles
 - Mejores decisiones
 - Mejor comunicación al mercado

Presentación del estudio sobre riesgos 2009

AGERS

- Análisis de los Riesgos: de 2008 a 2009



The 2009 Ernst & Young Business Risk Report

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Donación de AGERS al Centro de Documentación de Fundación MAPFRE

Metodología del Estudio de Riesgos 2009



- Realizado en colaboración con OXFORD ANALYTICA en las siguientes fases:

FASE 1. Entrevistas a:

- Más de **100 analistas** de **11 sectores**.
- Procedentes de más de **20 especialidades**.
- Solicitando la identificación de los **10 riesgos más relevantes** por sector.
- **Objetivo:** lista de 20 a 40 riesgos por sector.

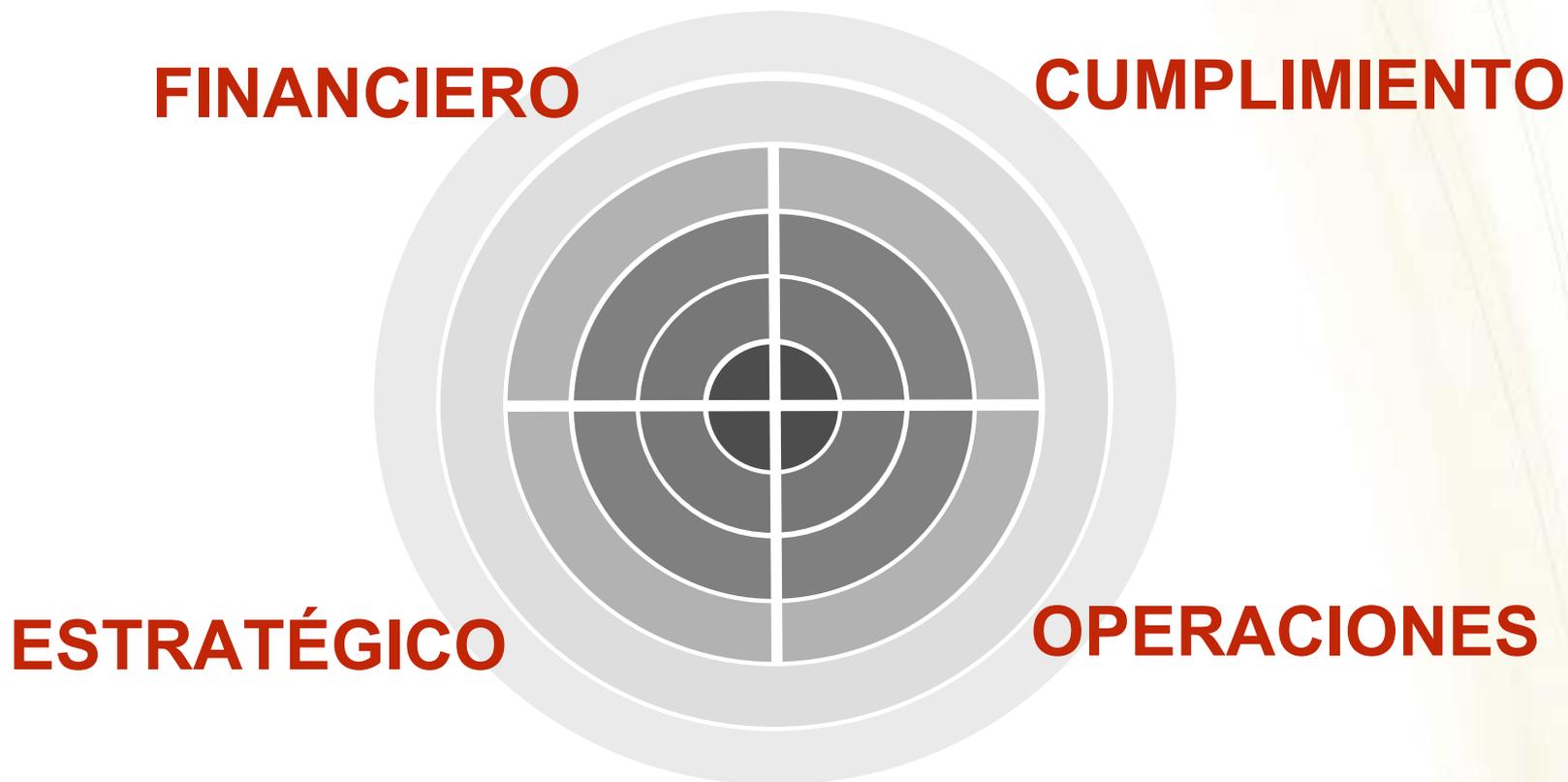
FASE 2. Con la lista de riesgos por sector:

- **Entrevistas** a consejeros, directivos, analistas y algunos expertos sectoriales de E&Y.
- **Objetivo:** Ranking de **10 riesgos principales** por sector.

SECTORES

- **GESTIÓN DE FONDOS**
- **AUTOMOCIÓN**
- **BANCA**
- **PRODUCTOS DE CONSUMO**
- **SEGUROS**
- **BIOTECNOLOGÍA Y FARMACIA**
- **COMUNICACIÓN Y ENTRETENIMIENTO**
- **INMOBILIARIO**
- **PETRÓLEO Y GAS**
- **TELECOMUNICACIONES**
- **ELÉCTRICAS**

Se clasificaron las amenazas en nuestro RADAR DE RIESGOS:



Resultados globales

- Por agregación de los riesgos más repetidos de los 11 sectores analizados se determinaron los siguientes 10 riesgos principales globales:

Ranking

1. Crisis financiera (2)
2. Regulación excesiva (1)
3. Recesión económica (New)
4. Respeto Medio Ambiente (9)
5. Nuevos competidores (16)
6. Control eficiente costes (8)
7. Gestión del talento (11)
8. Alianzas y Transacciones (7)
9. Modelos negocio obsoletos (New)
10. Riesgo Reputacional (22)



(#) Clasificación mismo riesgo en 2008

Más allá del radar – Los 5 riesgos siguientes

AGERS

- El estudio identificó otros riesgos.
 - Los 5 siguientes fueron:
 - Cambios en la demanda de los consumidores
 - Mercados emergentes
 - Globalización de las compañías
 - Nuevas tecnologías
 - Distribución de los capitales disponibles
- El estudio incluye algunos otros riesgos adicionales.

Resultados Globales - Resumen 10 riesgos principales en los sectores analizados



		Sector											
		Gestión de fondos	Automoción	Banca	Productos de consumo	Seguros	farmacia y biotecnología	Comunicación y entretenimiento	Inmobiliario	Petróleo Y Gas	Telecomunic.	Eléctricas	
Riesgos	1	CRISIS FINANCIERA	Crítico	Crítico	Crítico	Medio	Crítico	Alto	Crítico	Crítico	Moderado	Moderado	Crítico
	2	REGULACIÓN EXCESIVA	Crítico	Medio	Crítico	Medio	Alto	Crítico	Medio	Medio	Crítico	Crítico	Crítico
	3	RECESIÓN ECONÓMICA	Crítico	Crítico	Alto	Crítico	Alto	Moderado	Crítico	Crítico	Alto	Moderado	Moderado
	4	RESPECTO AL MEDIOAMBIENTE	Medio	Crítico	Moderado	Crítico	Crítico	Moderado	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
	5	NUEVOS COMPETIDORES	Alto	Medio	Medio	Alto	Moderado	Moderado	Crítico	Moderado	Crítico	Crítico	Moderado
	6	CONTROL EFICIENTE DE COSTES	Moderado	Crítico	Moderado	Crítico	Moderado	Moderado	Alto	Crítico	Medio	Alto	Alto
	7	GESTIÓN DEL TALENTO	Medio	Alto	Alto	Medio	Moderado	Moderado	Medio	Crítico	Alto	Alto	Moderado
	8	ALIANZAS Y TRANSACCIONES	Medio	Moderado	Medio	Alto	Moderado	Moderado	Alto	Moderado	Moderado	Alto	Alto
	9	MODELOS DE NEGOCIO OBSOLETOS	Crítico	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Crítico	Moderado
	10	RIESGOS REPUTACIONAL	Crítico	Moderado	Crítico	Moderado	Moderado	Medio	Moderado	Medio	Moderado	Moderado	Medio

Grado de impacto

- Crítico
- Alto
- Medio
- Moderado

Algunas conclusiones del Estudio



- **La Gestión de riesgos puede ser clave para anticipar problemas.**
- **Muchas organizaciones realizan la Evaluación de riesgos de forma esporádica o fragmentada.**
 - **Por ejemplo, según un estudio E&Y, realizado sobre 350 compañías, se observó:**
 - **Sólo un 68% realizan la evaluación de riesgos considerando la organización en su conjunto**
 - **En más de un 50 % de éstas la participación de las Funciones de Control es mínima.**
 - **En más de un 95% de los casos hay más de una Función de Riesgos.**
 - **Sólo en el 67 % de las compañías la evaluación de riesgos se comparte con los gestores del negocio.**
 - **La evaluación de riesgos se actualiza sólo una vez al año en el 25% de las compañías; después de cada incidente relevante que se identifica en el 23%; trimestralmente en el 20%; y más de trimestralmente en el 6%.**
- **En España la situación es muy similar entre las empresas que participaron en estos estudios.**

Implicaciones para la Dirección



- Este estudio refleja los riesgos clave que afrontan las compañías en el momento de realización del mismo. No obstante, los riesgos son dinámicos.
- Debería ayudar a comenzar o ampliar el diálogo dentro de las organizaciones.
- Las compañías líderes entienden sus riesgos y cómo éstos pueden afectar a los objetivos y procesos clave.
- La Dirección y el Consejo deben tomar responsabilidad en la identificación de riesgos y en la revisión de la gestión de riesgos y controles.
- Los analistas e inversores esperan de las organizaciones que éstas lleven a cabo un proceso de evaluación y revisión de sus riesgos claves de una forma transparente.
- Un proceso coordinado de gestión y revisión de riesgos puede llevar a mejoras y a ventajas competitivas.

Pasos a seguir por la Dirección



- **Elaborar un radar de riesgos adaptado a la organización.**
- **Realizar una evaluación de riesgos que defina los riesgos clave y pondere la probabilidad e impacto de éstos en los objetivos de negocio: Mapa de riesgos.**
- **Extender la evaluación de riesgos más allá del riesgo financiero y de cumplimiento normativo, considerando el entorno y todas sus operaciones.**
- **Elaborar planes de contingencia para los riesgos importantes: medición y escenarios posibles.**
- **Evaluar la capacidad de la organización para gestionar riesgos y asegurar que los esfuerzos están realmente vinculados a los riesgos más importantes.**
- **Garantizar que existen procesos de control y vigilancia efectivos que proporcionan alertas y mejoran la capacidad de respuesta.**
- **Mantener una actitud abierta a considerar dónde se originan los riesgos y pensar que el riesgo puede surgir en cualquier momento.**
 - **En una economía global e interdependiente, los riesgos que pueden afectar a las compañías pueden originarse en sectores o actividades muy “lejanos” al de la propia organización.**

Pasos a seguir por la Dirección

¿Cómo abordar de forma eficiente una Evaluación de Riesgos?



Marco Metodológico de Evaluación de Riesgos de E&Y:

1. Identificar Riesgos
2. Riesgo: amenaza en los objetivos habituales de la compañía.
3. Los objetivos habituales de la mayoría de las organizaciones se agrupan en los cuatro apartados que se indican:

Objetivos Estratégicos

- Ingresos y cuota de mercado
- Reputación y Marca
- Gestión eficiente de inversiones & activo circulante
- Rentabilidad y márgenes operativos

Enterprise Risk Management: Una solución integral **AGER(S)**

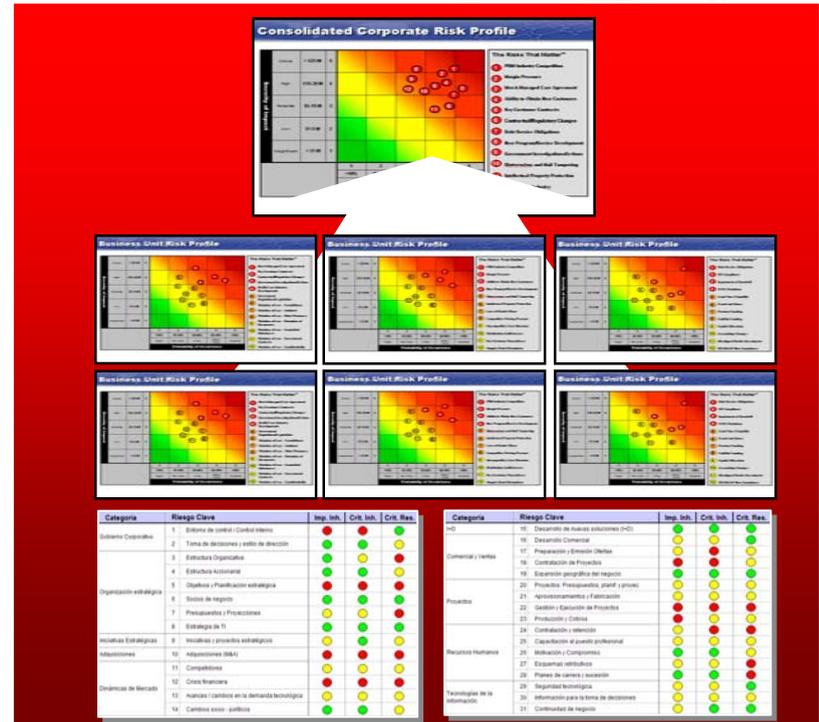
ERM: EL MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE RIESGOS (*)



(*) Alineado con marcos de referencia avanzados en Control Interno y Gestión de Riesgos como COSO II

ERM: del Mapa de Riesgos a la Función de Riesgos (1) **AGER(S)**

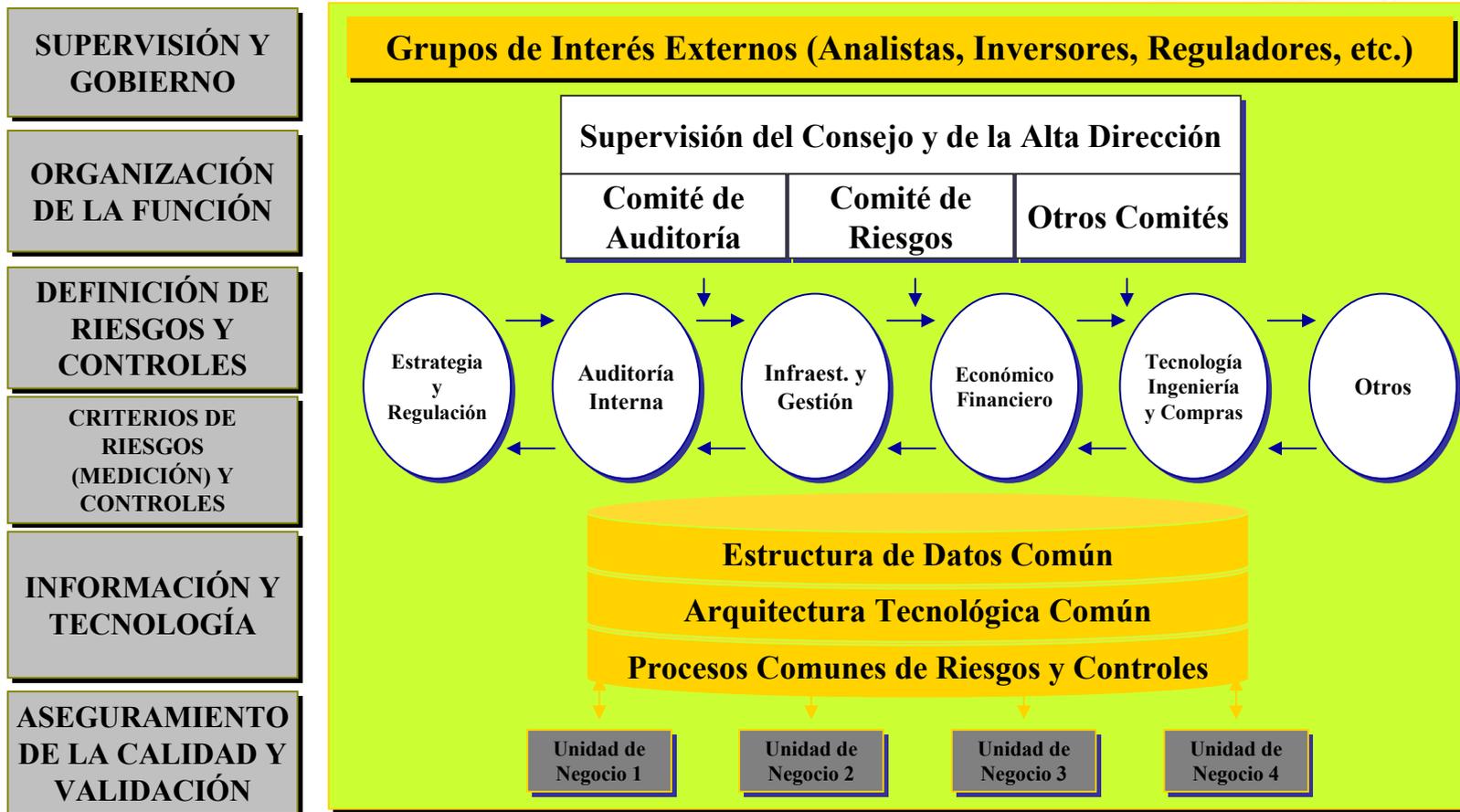
ERM: EL MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE RIESGOS (*)



SUPERVISIÓN DIRECCIÓN EJECUTIVA, CONSEJO Y COMITÉS

(*) Alineado con marcos de referencia avanzados en Control Interno y Gestión de Riesgos como COSO II

ERM: EL MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE RIESGOS (*)



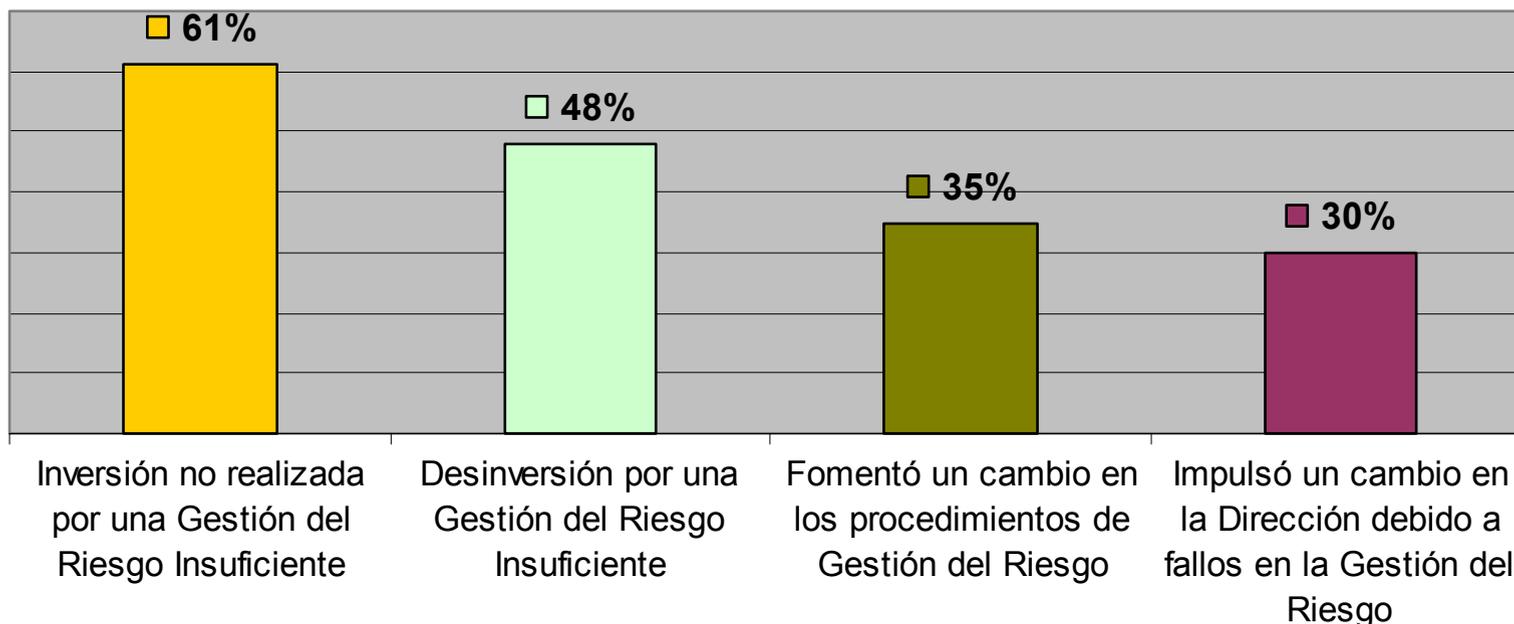
(*) Alineado con marcos de referencia avanzados en Control Interno y Gestión de Riesgos como COSO II

Beneficios de la Gestión de Riesgos



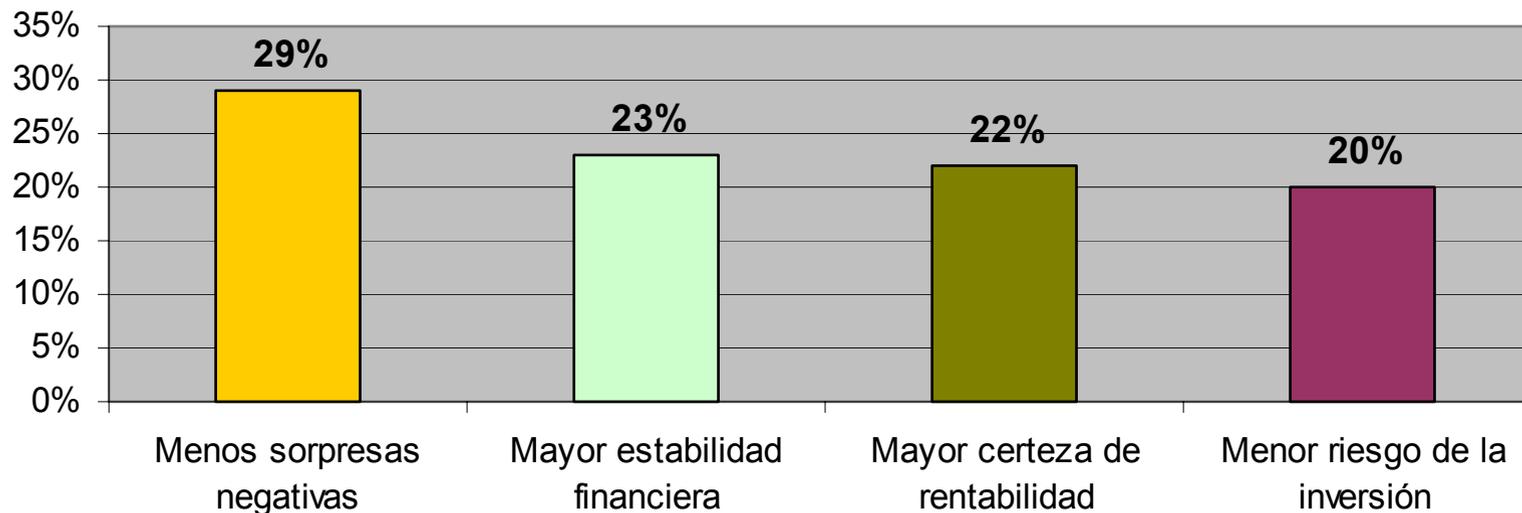
- La Gestión de Riesgos, además de ser un requerimiento exigido por los principales códigos de gobierno corporativo, comporta numerosos beneficios:

Indirectos: Penalización de los Inversores



Estudio realizado por Ernst & Young entre 130 de los principales inversores institucionales de 15 países (una tercera parte de los encuestados gestionan carteras que superan el billón -mil millones- de dólares).

Beneficios directos de la Gestión del Riesgo



¿Sirve para algo ERM?: Beneficios generales **AGER(S)**



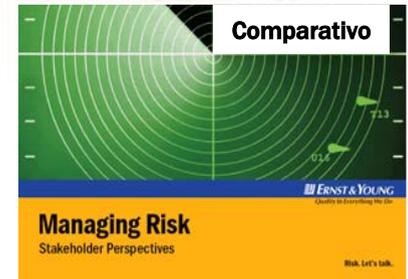
Nov. 2005



Marzo 2006



Junio 2006



Nov. 2006

BENEFICIOS EXTERNOS

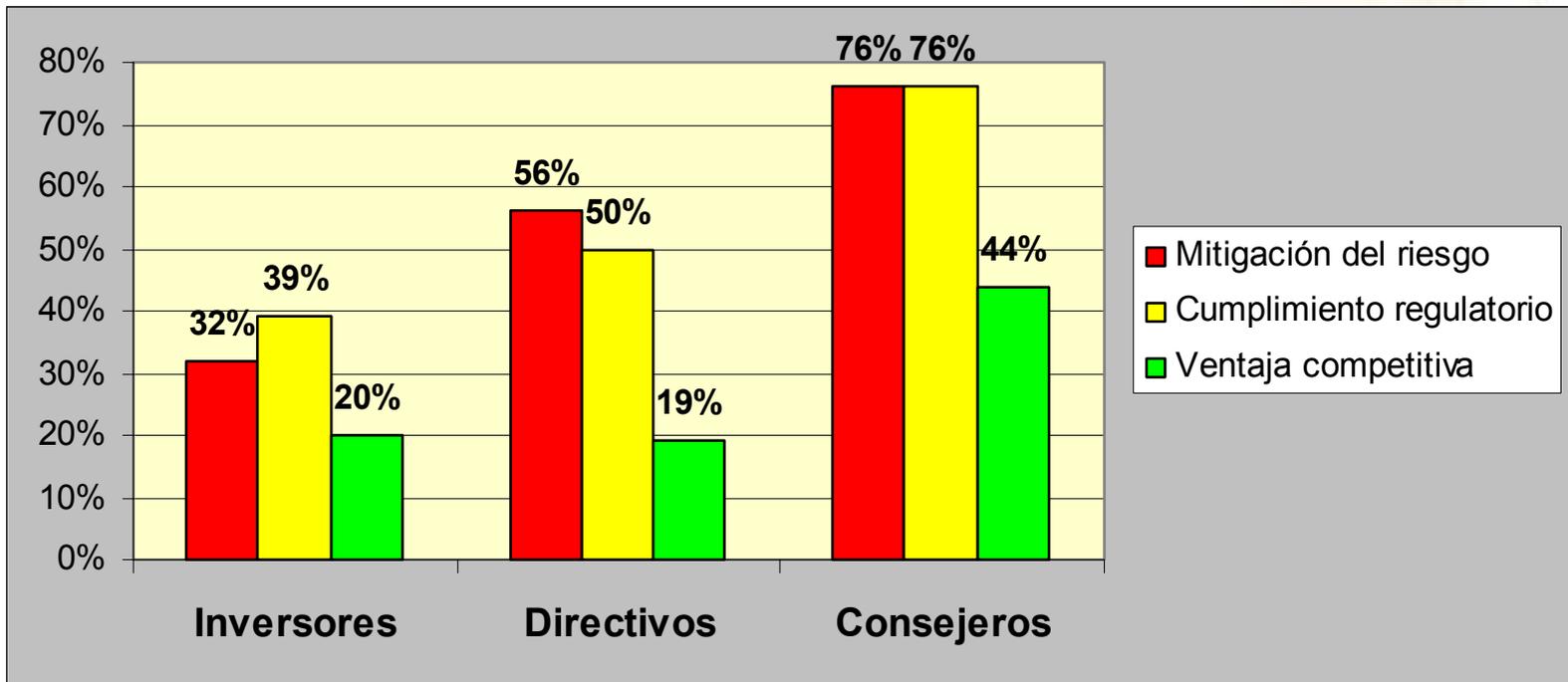
- Potenciación de la imagen, credibilidad y reputación de la Compañía.
- Cumplimiento regulatorio.
- Mejora en la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.
- Reconocimiento del mercado: cotización.

BENEFICIOS INTERNOS

- Mayor seguridad en la consecución de los objetivos previstos en el Plan Estratégico.
- Mejora de resultados y consistencia de los mismos.
- Cultura de identificación de riesgos y anticipación a su materialización.
- Mejora general del control.

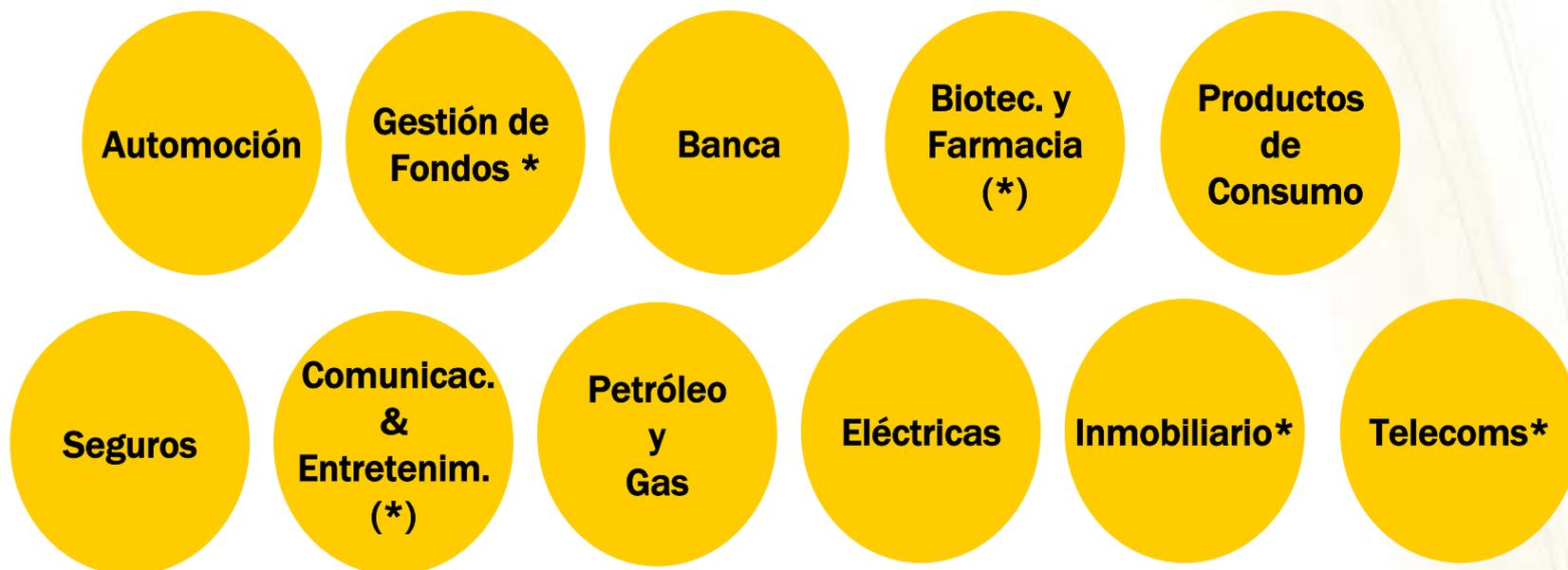
¿Sirve para algo ERM?: Diferentes visiones

AGER(S)



El % incluye las valoraciones de importancia como 8, 9 ó 10 sobre una escala de 1 a 10

Radars de riesgos por sector



* Ya publicado el Estudio de Riesgos de 2009 del Sector.

SEGUROS 2008

- ▶ Cambio climático
- ▶ Cambios demográficos en mercados clave
- ▶ Eventos catastróficos
- ▶ Mercados emergentes
- ▶ Intervención Regulatoria
- ▶ Canales de distribución
- ▶ Integración de la tecnología con operaciones y estrategia
- ▶ Mercados de productos cotizados
- ▶ Riesgos legales
- ▶ Shocks geopolíticos o macroeconómicos

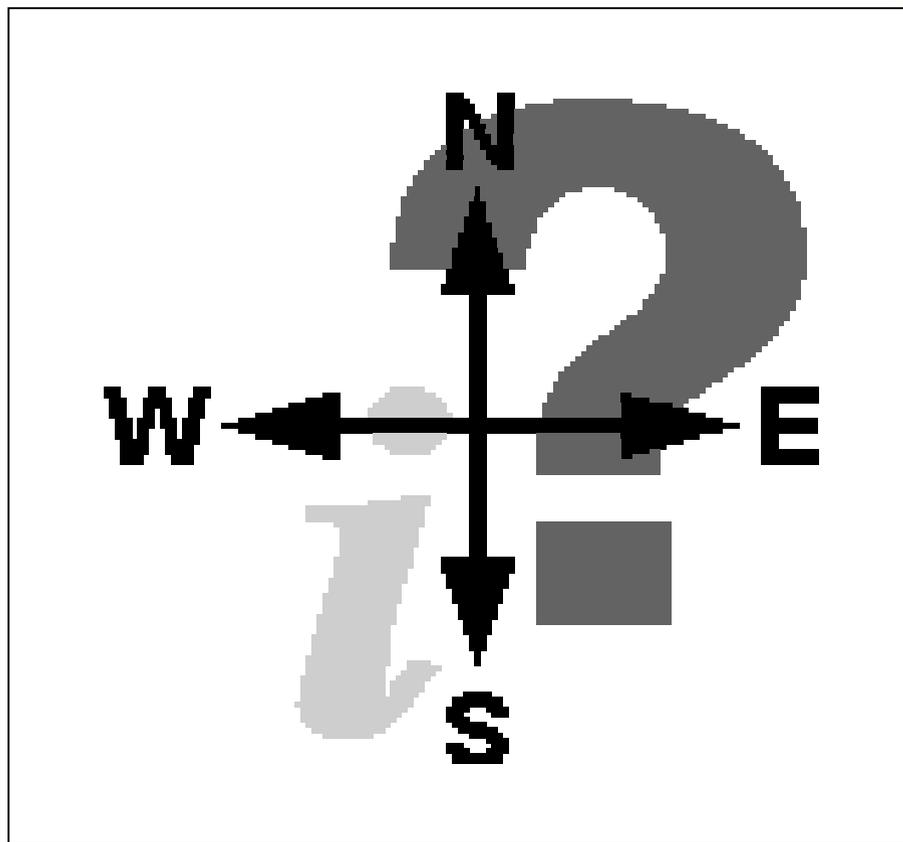
SEGUROS 2009



Radars de Riesgos por Sectores: Seguros 2009

FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Problemas de liquidez y continuidad de la crisis de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intervención reguladora ▶ Riesgo legal
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cambios demográficos en los mercados principales ▶ Mercados emergentes ▶ Conmociones geopolíticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cambio climático y catástrofes ▶ Gestión del ciclo de suscripción ▶ Gestión de canales ▶ Modelo de riesgos





JOSÉ DÍAZ MORALES

SOCIO BUSINESS RISK SERVICES



AGERS

**Asociación Española de
Gerencia de Riesgos y Seguros**

ANEXOS

AGERS

- Los 10 Riesgos Globales más relevantes
- Radares de riesgos por sectores

Los 10 riesgos globales más relevantes



- 1. Crisis financiera** -> Principal amenaza por su extraordinario impacto en diversos sectores y su evolución impredecible. Los expertos coinciden en un brusco descenso del valor del dólar y un colapso en el sector de los 'hedge funds' .
- 2. Regulación excesiva** -> los analistas temen que los reguladores, en respuesta a la crisis, inicien un proceso en el que los mercados se regulen en exceso. Uno de los ejemplos que ya citan los analistas ha sido la “nacionalización”, más o menos directa, de entidades financieras.
- 3. Recesión económica** -> La combinación de la crisis de liquidez, la depreciación de los activos inmobiliarios, el deterioro de los mercados financieros y la restricción del crédito ha creado un escenario preocupante para las empresas. Los mercados emergentes se presentan como una oportunidad.
- 4. Respeto al Medio Ambiente** -> Riesgo creciente en los últimos años ligado al alza de los precios del petróleo y vinculado a la reputación de las marcas. Los analistas destacan también que el relevo presidencial en los Estados Unidos aumenta la posibilidad de que esta cuestión tome relevancia con la posible adopción de nuevas leyes.
- 5. Nuevos Competidores** -> los mercados emergentes son cada vez más competitivos en el sector de la Automoción. Un ejemplo del riesgo se constata en el ascenso de las Compañías Petroleras Nacionales, que ya compiten directamente y fuera de sus fronteras con las compañías más internacionales.

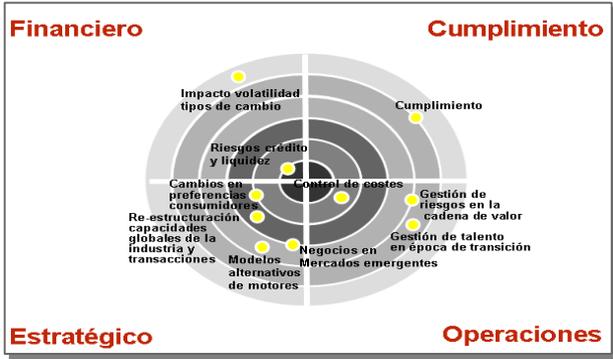
Los 10 riesgos globales más relevantes



6. **Control eficiente de costes** -> En las actuales condiciones económicas, la guerra de precios entre compañías y la caída de los beneficios confirman la necesidad de controlar los costes de forma eficiente con el fin de ganar en competitividad y mantener márgenes.
7. **Gestión del talento** -> La búsqueda por atraer a los mejores profesionales ha sido uno de los retos más importantes para las empresas. Las fuentes para encontrar profesionales se están reduciendo, algunos analistas advierten de que está aumentado el número de ingenieros y científicos asiáticos que están abandonando Europa y Estados Unidos para buscar trabajo en sus países de origen.
8. **Alianzas y transacciones** -> A pesar de que el ritmo en la actividad de Fusiones y Adquisiciones se ha frenado bruscamente, la ejecución exitosa de transacciones estratégicas será crucial. Además, la crisis financiera ha dado lugar a “dramáticas” operaciones de rescate de entidades en donde los procesos de 'due diligence' deben ser realizados con especial atención.
9. **Modelos de negocio obsoletos** -> Los cambios tecnológicos están haciendo que algunos modelos de negocio hayan quedado obsoletos. Este riesgo está forzando a la industria a reinventar sus estructuras y estrategias corporativas. En determinados sectores, lo más preocupante es que esos modelos de negocio generaban buena parte de los ingresos estables de las compañías.
10. **Riesgo reputacional** -> Es cada vez un riesgo más importante a medida que la confianza de la sociedad se reduce.

Radars de Riesgos por Sectores: Automoción

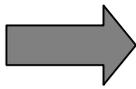
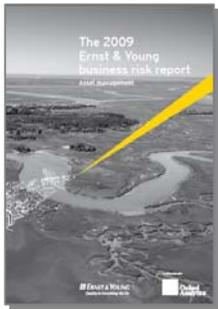
FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Riesgos crédito y liquidez ▶ Impacto volatilidad tipos de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cumplimiento
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cambios en preferencias consumidores ▶ Re-estructuración capacidades globales de la industria y transacciones ▶ Negocios en Mercados emergentes ▶ Modelos alternativos de motores 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Control de costes ▶ Gestión de riesgos en la cadena de valor ▶ Gestión de talento en época de transición



Radars de Riesgos por Sectores: Gestión de Fondos

FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Competencia de otras áreas de servicios financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Impactos Geopolíticos y macroeconómicos
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hacer frente a la crisis del mercado ▶ Amenazas a la reputación de la industria ▶ Acelerar el ritmo de los cambios en la industria ▶ Desaprovechar las oportunidades de crecimiento ▶ Mala ejecución de Fusiones y Adquisiciones ▶ Reducción del interés de los inversores 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pobre ejecución de estrategias globales ▶ Modelo de riesgo

Estudio de Riesgos 2009 de Asset Management ya publicado



Radars de Riesgos por Sectores: Banca

FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Crisis financiera mundial ▶ Cambios en la propiedad; consolidación, capital privado y Fondos Soberanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cumplimiento ▶ Gobierno corporativo y control interno
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reputación ▶ Cambios geopolíticos y macroeconómicos ▶ Competencia de instituciones no bancarias que ofrecen servicios bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Exceso de confianza en modelos financieros ▶ Capital humano, incluyendo sistemas de retribución no alineados con los objetivos ▶ Riesgos Sistemas de Información



FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Acceso al capital y a la distribución del mismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Demostrar precio medio /Integridad de la cadena de suministro global ▶ Captar y retener el capital intelectual
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mayores facilidades de entrada ▶ Pérdida de reputación 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Productividad de I + D ▶ Seguridad de los productos ▶ Modelos de negocio revolucionarios ▶ Mantener una cultura de la innovación ▶ Integridad de la cadena de suministro



Radars de Riesgos por Sectores: Productos de Consumo

FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mercado de capitales e impacto Moneda extranjera 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Amenazas: legales y regulatorias ▶ Ecología, sostenibilidad y cambio climático
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cambios en demanda de los consumidores ▶ Mayor consolidación minorista ▶ Crecimiento marcas blancas ▶ Fracaso de las Fusiones y Adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fijación de precios y aumento de la presión de costes de materias primas ▶ Velocidad del proceso de desarrollo de nuevos productos ▶ Comercialización y Marca



Radars de Riesgos por Sectores: Seguros

FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Problemas de liquidez y continuidad de la crisis de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intervención reguladora ▶ Riesgo legal
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cambios demográficos en los mercados principales ▶ Mercados emergentes ▶ Conmociones geopolíticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cambio climático y catástrofes ▶ Gestión del ciclo de suscripción ▶ Gestión de canales ▶ Modelo de riesgos



Radars de Riesgos por Sectores: Comunicación y Entretenimiento



FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asignación de las inversiones entre medios de comunicación: tradicionales / maduros o nuevos/ emergentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Explotación y protección de activos ▶ Gobierno corporativo y controles internos
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cambios en la demanda de los consumidores ▶ Cambios en los presupuestos de publicidad ▶ Fusiones y Adquisiciones y entrada de fondos de inversión (Capital Equity) ▶ Crisis económica: resultados reducción de costes y esfuerzos ▶ Nuevos competidores en el mercado e impactos en la cadena de valor ▶ Mercados emergentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valor económico de nuevos modelos de negocio y gestión de la infraestructura de estos



Radars de Riesgos por Sectores: Petróleo y Gas



FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Empeoramiento de condiciones fiscales ▶ Volatilidad de precios 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inciertas políticas energéticas ▶ Preocupaciones climáticas y ambientales
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Acceso a las reservas: restricciones políticas y competencia por las reservas probadas ▶ Superposición de los servicios de las multinacionales del petróleo y los de otros suministradores (IOC vs NOC's) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contener costes ▶ Déficit de capital humano ▶ Problemas de suministro ▶ Envejecimiento de infraestructuras de petróleo y gas



Radars de Riesgos por Sectores: Eléctricas

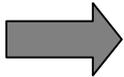
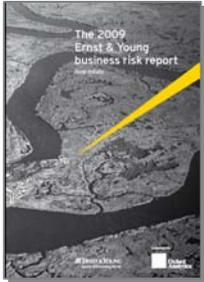
FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cambios significativos en el coste 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intervención política en el sector ▶ Cumplimiento normativo
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incapacidad de lograr suficiente escala ▶ Incapacidad para responder a la liberalización de los mercados /desregulación ▶ Planificación y gestión de la aceptación pública del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Precios competitivos a largo plazo en el suministro de combustible ▶ Aplicación de tecnologías bajas en carbono ▶ Expansión, renovación y mantenimiento de la infraestructura de la red ▶ Presión sobre los equipos de generación de energía en la cadena de suministro



Radars de Riesgos por Sectores: Inmobiliarias

FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incertidumbre continua sobre los impactos finales de la crisis financiera ▶ Fluctuaciones significativas de la economía mundial y el mercado inmobiliario ▶ Incertidumbre de precios 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vulnerabilidad económica y regulación en los mercados en desarrollo
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Impacto del envejecimiento o falta de adecuación de algunas infraestructuras ▶ Cambios demográficos ▶ Sostenibilidad y cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Guerra de talento ▶ Incapacidad para encontrar y explotar oportunidades no tradicionales ▶ Aumento del coste de la energía

Estudio de Riesgos 2009 del sector Inmobiliario ya publicado



Más allá del Radar: Los 4 riesgos siguientes

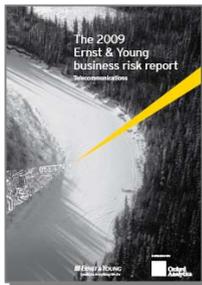
- ▶ Cambios geopolíticos
- ▶ Reputación financiera
- ▶ Incapacidad para asegurar ciertas propiedades
- ▶ Riesgos regulatorios y de cumplimiento

Radares de Riesgos por Sectores: Telecomunicaciones



FINANCIERO	CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> Falta de corrección en la previsión del periodo de recuperación de inversiones en tecnología e infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> Reglamentos de riesgo Riesgo para seguridad y privacidad
ESTRATÉGICO	OPERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> Pérdida del control/fidelidad de los clientes Incapacidad para gestionar la consolidación y las Fusiones y Adquisiciones Mala gestión de estrategias realizadas a través de joint-ventures 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso inapropiado para generar flujos de efectivo de los nuevos modelos de negocio Incapacidad de control/reducción de costes Atraer y gestionar talento y capital intelectual Proceso y sistemas de apoyo inadecuados para las nuevas estrategias comerciales

Estudio de Riesgos 2009 del sector Telecomunicaciones ya publicado



Más allá del Radar: Los 3 riesgos siguientes

- Responsabilidad Social Corporativa y sostenibilidad
- Falta de protección de la propiedad intelectual digital
- Concentración de productores de equipo

The 2009 Ernst & Young Business Risk Report

