

# Control Risks

50» Cincuenta años  
mirando hacia el futuro

RiskMap 2026

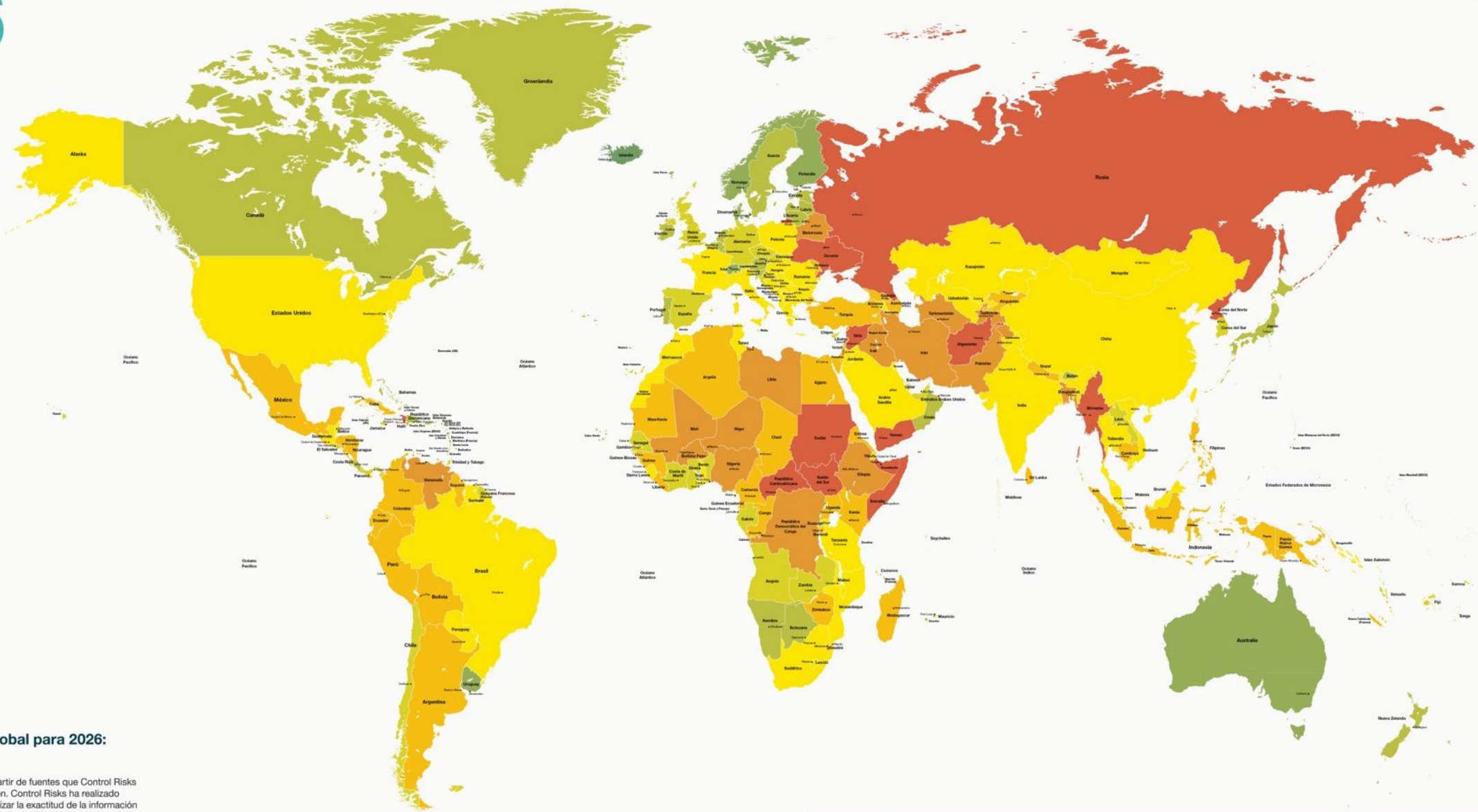


# Nuestros servicios

---

- Análisis e Inteligencia de Riesgo Político y País
  - Gestión de Riesgos de Seguridad
  - Inteligencia Protectiva y Seguridad Operacional
  - Gestión de Riesgos Digitales
  - Respuesta a Incidentes Cibernéticos
  - Resiliencia Organizacional
  - Respuesta ante Crisis
  - Apoyo e Inteligencia en Fusiones, Adquisiciones e Inversiones
  - Gestión de Riesgos de Terceros
  - Ética y Cumplimiento
  - Investigaciones, Litigios y Servicios Forenses
  - Soluciones de Capacitación y Desarrollo Profesional en Riesgo
-

# RiskMap 2026



Descargue el pronóstico global para 2026:  
[controlrisks.com/riskmap](https://controlrisks.com/riskmap)

Las Calificaciones de Riesgo se elaboran a partir de fuentes que Control Risks considera fiables o son expresiones de opinión. Control Risks ha realizado esfuerzos comerciales razonables para garantizar la exactitud de la información en la que se basan las Calificaciones de Riesgo. No obstante, éstas se proporcionan “tal cual” e incluyen juicios razonables en las circunstancias predominantes de cada momento. Las Calificaciones de Riesgo facilitadas no deben interpretarse como un asesoramiento definitivo o vinculante. Los límites y nombres mostrados en este mapa no implican aprobación o aceptación por parte de Control Risks.

Copyright © Control Risks 2025. Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial sin el consentimiento previo de la Compañía.





# RiskMap

## 2026

Descargue el pronóstico global para 2026:  
[controlrisks.com/riskmap](https://controlrisks.com/riskmap)

Las Calificaciones de Riesgo se elaboran a partir de fuentes que Control Risks considera fiables o son expresiones de opinión. Control Risks ha realizado esfuerzos comerciales razonables para garantizar la exactitud de la información en la que se basan las Calificaciones de Riesgo. No obstante, éstas se proporcionan “tal cual” e incluyen juicios razonables en las circunstancias predominantes de cada momento. Las Calificaciones de Riesgo facilitadas no deben interpretarse como un asesoramiento definitivo o vinculante. Los límites y nombres mostrados en este mapa no implican aprobación o aceptación por parte de Control Risks.

Copyright © Control Risks 2025. Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial sin el consentimiento previo de la Compañía.



# Principales Riesgos para el 2026



**Un mundo con nuevas reglas... o sin reglas**



**El auge de las sociedades activadas**



**La competencia por la capacidad de cómputo de la IA**



**La creciente red del crimen organizado**



**La trampa de la normalización**





**Control Risks**

**50** >> Cincuenta años  
mirando hacia el futuro

# Un mundo con nuevas reglas... o sin reglas



# Un mundo con nuevas reglas... o sin reglas

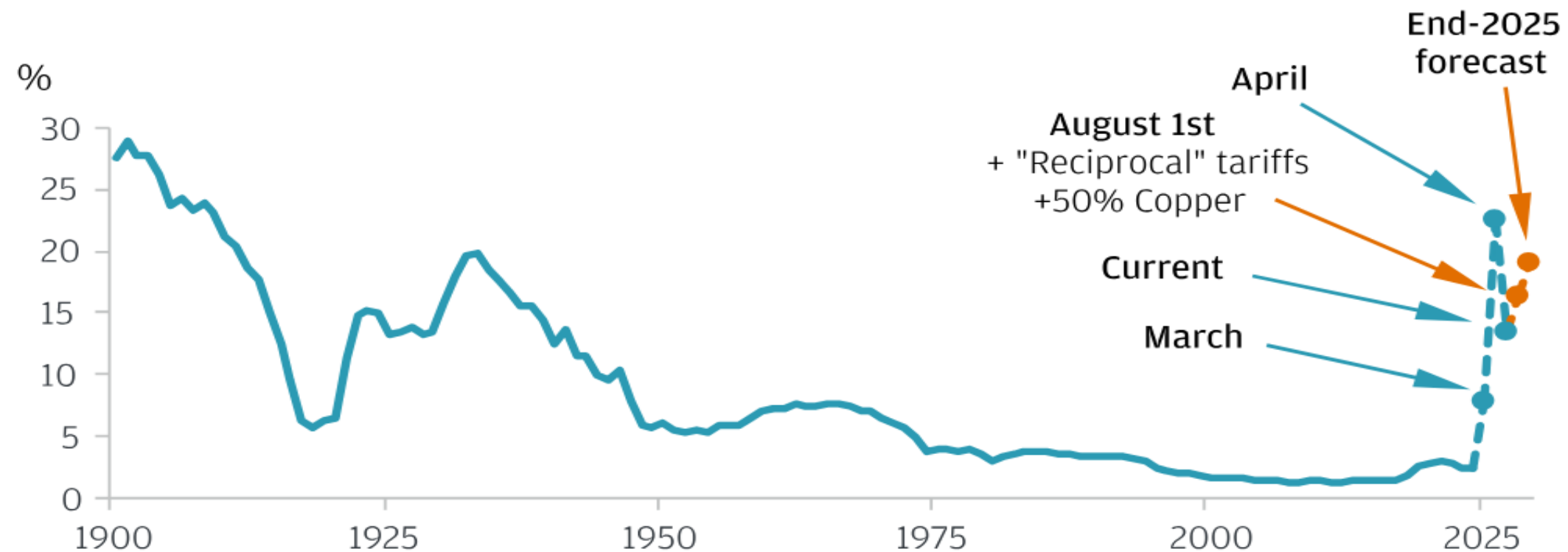
**En 2026, las empresas se enfrentarán a un mundo con nuevas reglas... y, a veces sin reglas.**

Los gobiernos están dejando atrás las viejas normas de la geopolítica y los negocios en favor de acuerdos más transaccionales y circunstanciales. La geopolítica determinará las oportunidades comerciales, y una mayor intervención gubernamental subordinará la lógica empresarial a las agendas estratégicas. Pero los gobiernos no serán los únicos que impongan las reglas: actores privados y no estatales también promoverán su propia visión sobre cómo deberían comportarse los gobiernos y cómo deberían operar las empresas. En 2026, los intereses serán los nuevos valores, y la volatilidad, la norma. Las empresas necesitarán ojos en todas partes y estar preparadas para crisis complejas y multifacéticas.

# A pesar de la guerra comercial...

## US average tariff rate

Fuente: JP Morgan Global Economics





# El comercio global no se ha detenido

## Ten major economies: % increase of trade volume by trade partner, comparing 2020 with 2024

These ten economies increased their total trade volume with Rest of World trading partners by 44% when comparing 2020 and 2024 data.



The ten major emerging economies are India, UAE, South Korea, Singapore, Vietnam, Saudi Arabia, Turkiye, Mexico, Brazil, and South Africa.

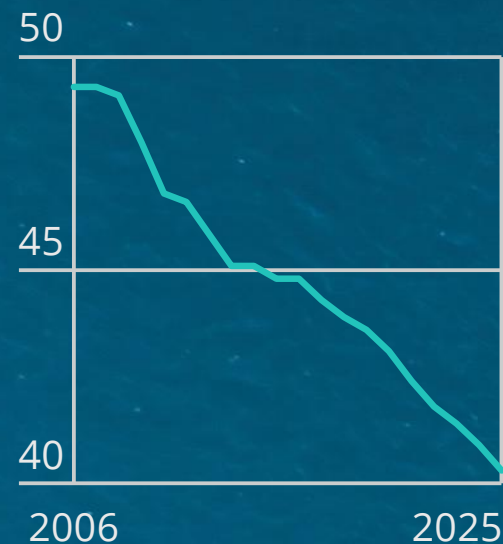
Chart: Control Risks

© Control Risks

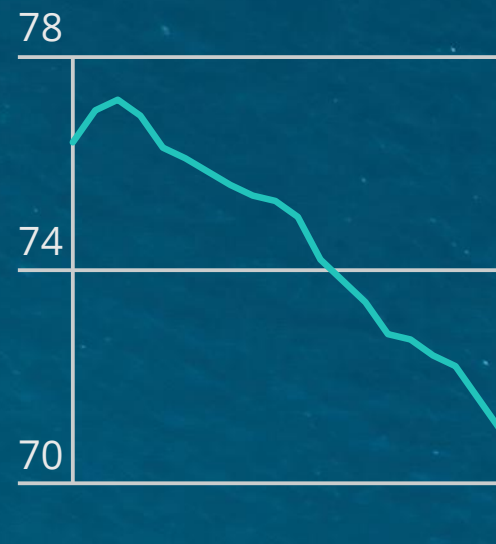


# Promedio del índice Freedom House, 2006 - 2025

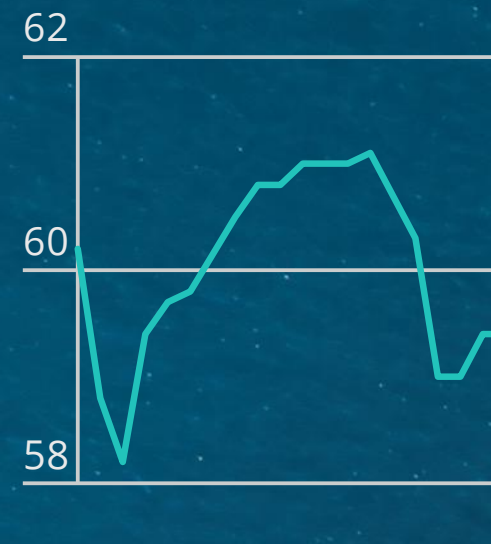
## Sub-Saharan Africa



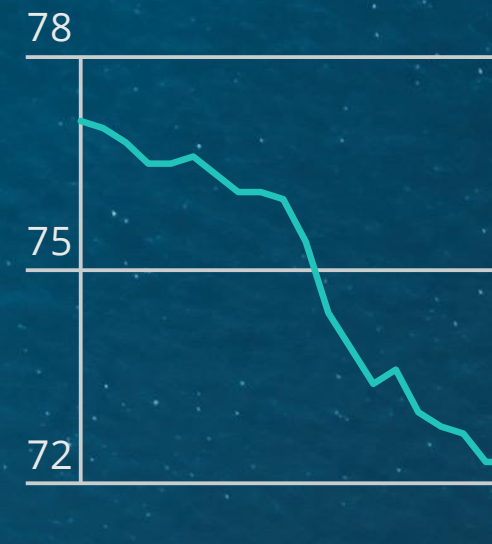
## North and South America



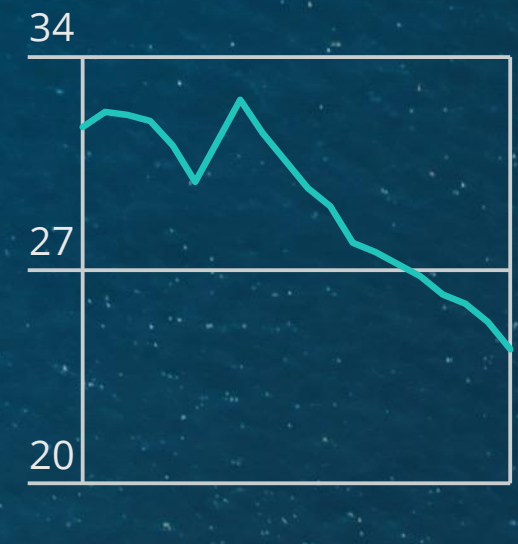
## Asia-Pacific



## Europe and CIS



## Middle East and North Africa



**Freedom House mide los derechos políticos y libertades civiles**

Chart: Control Risks • Source: Freedom House



# Incidentes de guerra hibrida reportados en Europa

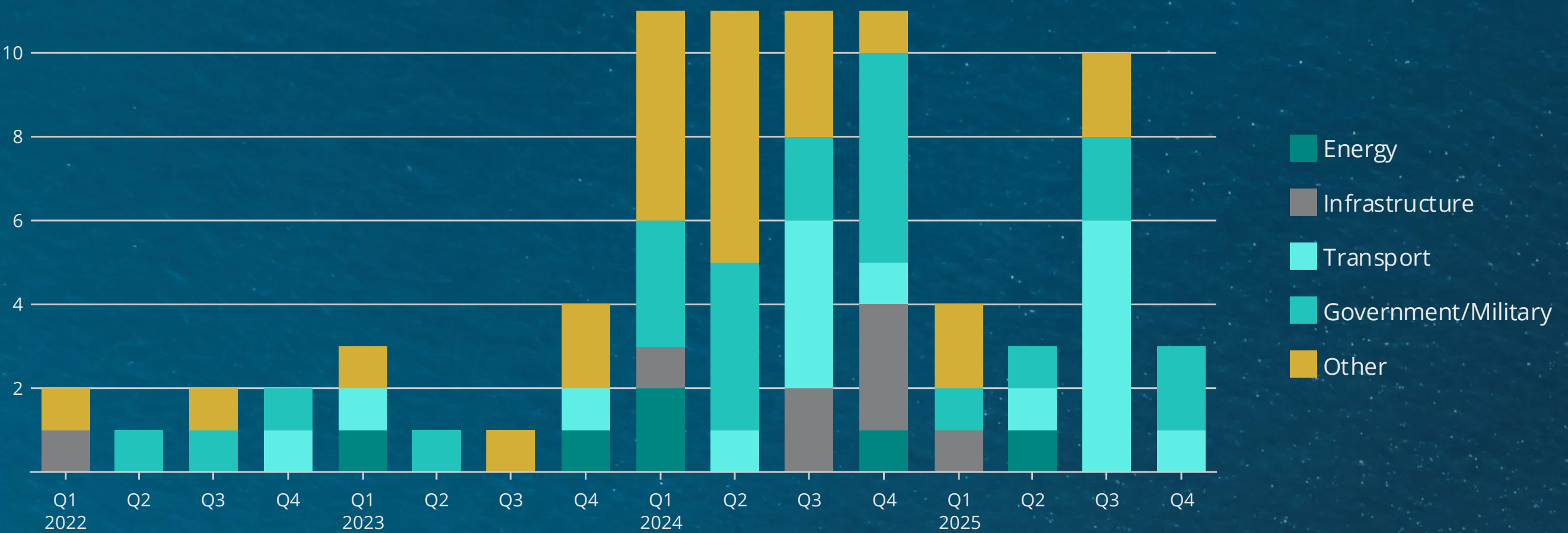
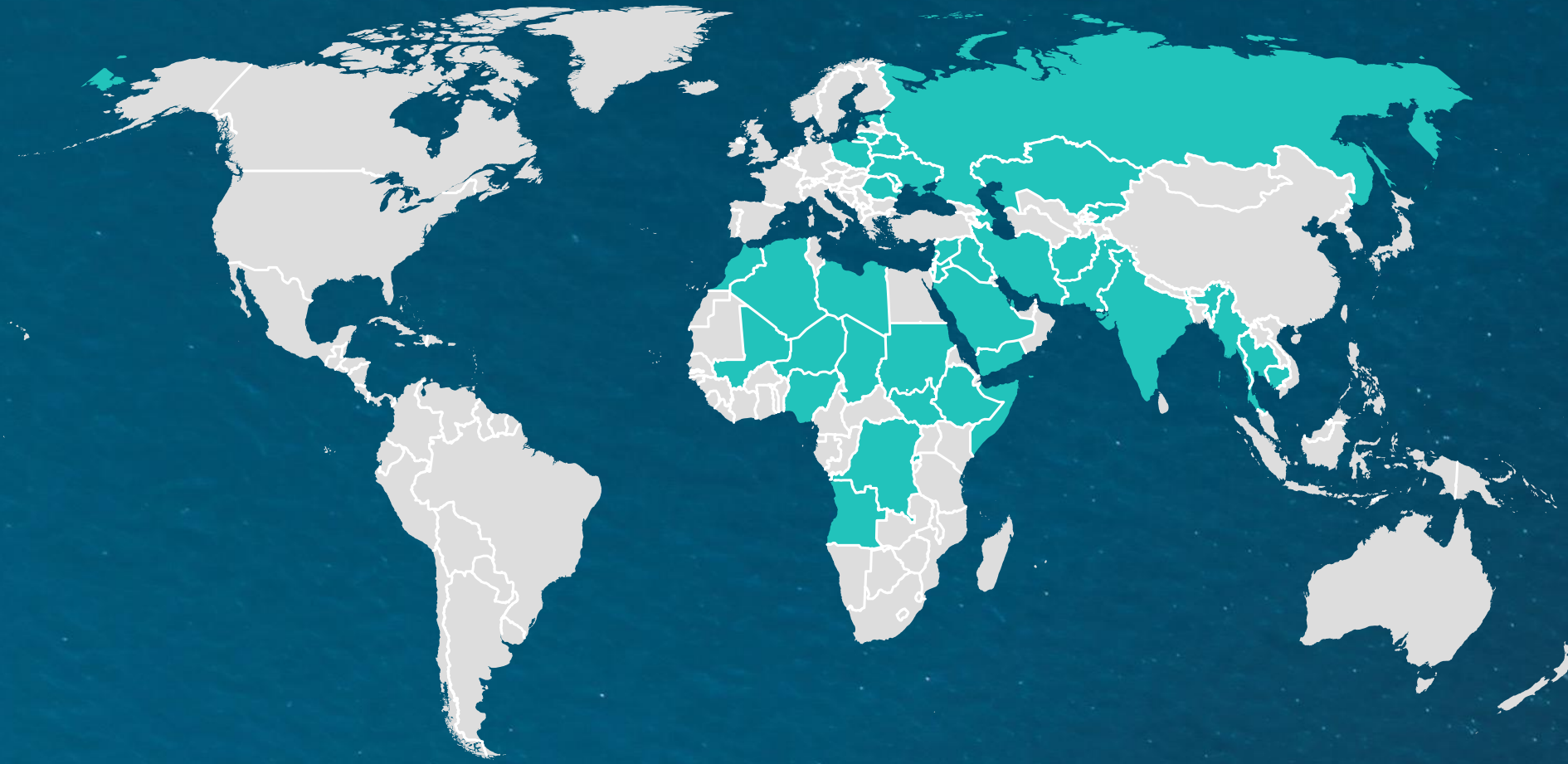


Chart: Control Risks • Source: Control Risks

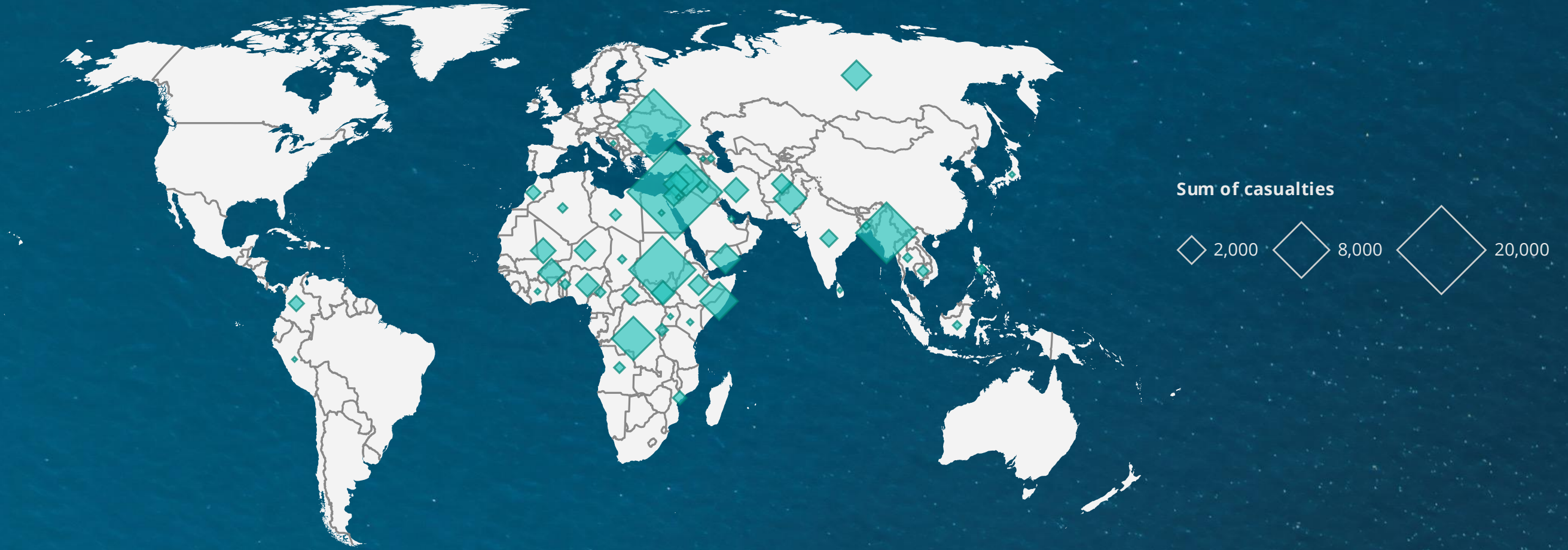


# Países que han reportado incidentes y ataques transfronterizos con artillería, drones o aviones en el 2025





# Victimas de guerras en el 2025







**Control Risks**

**50** >> Cincuenta años  
mirando hacia el futuro

# El auge de las sociedades activadas



## El auge de las sociedades activadas

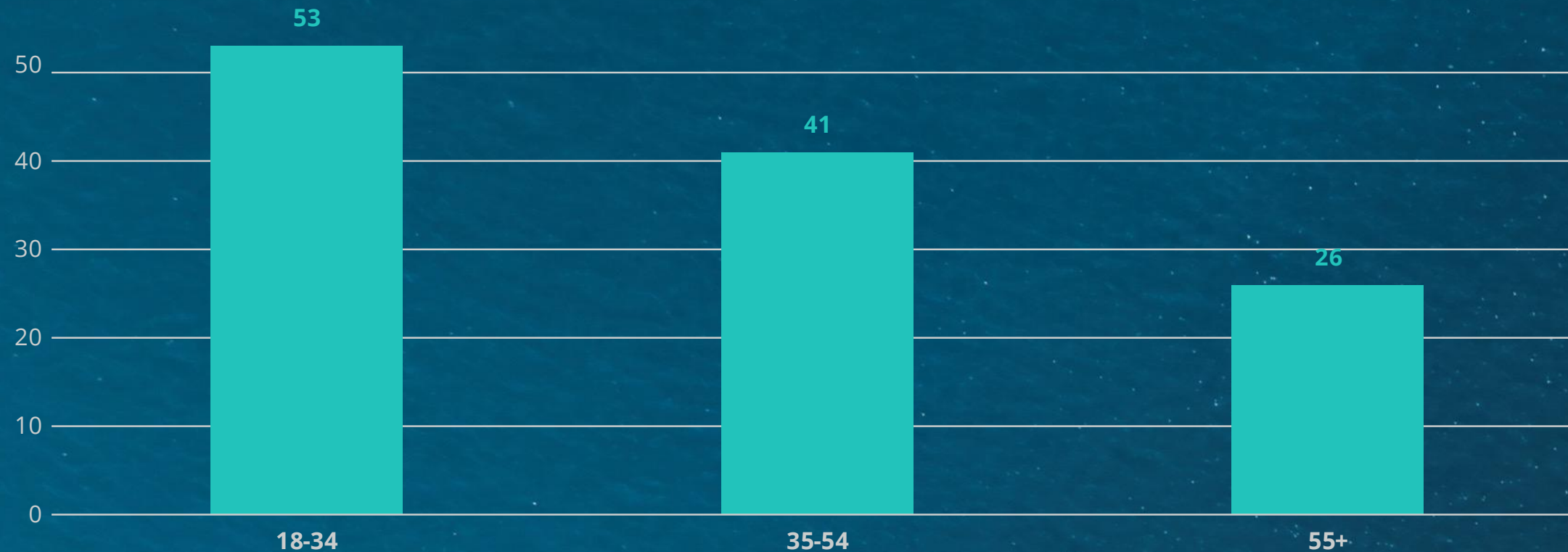
**En 2026, los agravios sociales, económicos y políticos movilizarán a las sociedades contra gobiernos, empresas, grupos sociales y políticos, e individuos.**

Las sociedades activadas exigirán transformaciones sistémicas y resultados inmediatos. Si el cambio no se da con la rapidez que exigen, recurrirán a medidas agresivas, incluso violentas. Para las empresas, 2026 traerá disturbios más rápidos e intensos que estallarán sin previo aviso, abrumando las evaluaciones de riesgo tradicionales. Las empresas se enfrentarán a la radicalización individual, la violencia aleatoria y ataques directos por supuestos fracasos. El éxito requiere un monitoreo de amenazas en tiempo real, planes de crisis ágiles y una comprensión profunda del sentimiento público, incluso en ubicaciones antes consideradas estables.



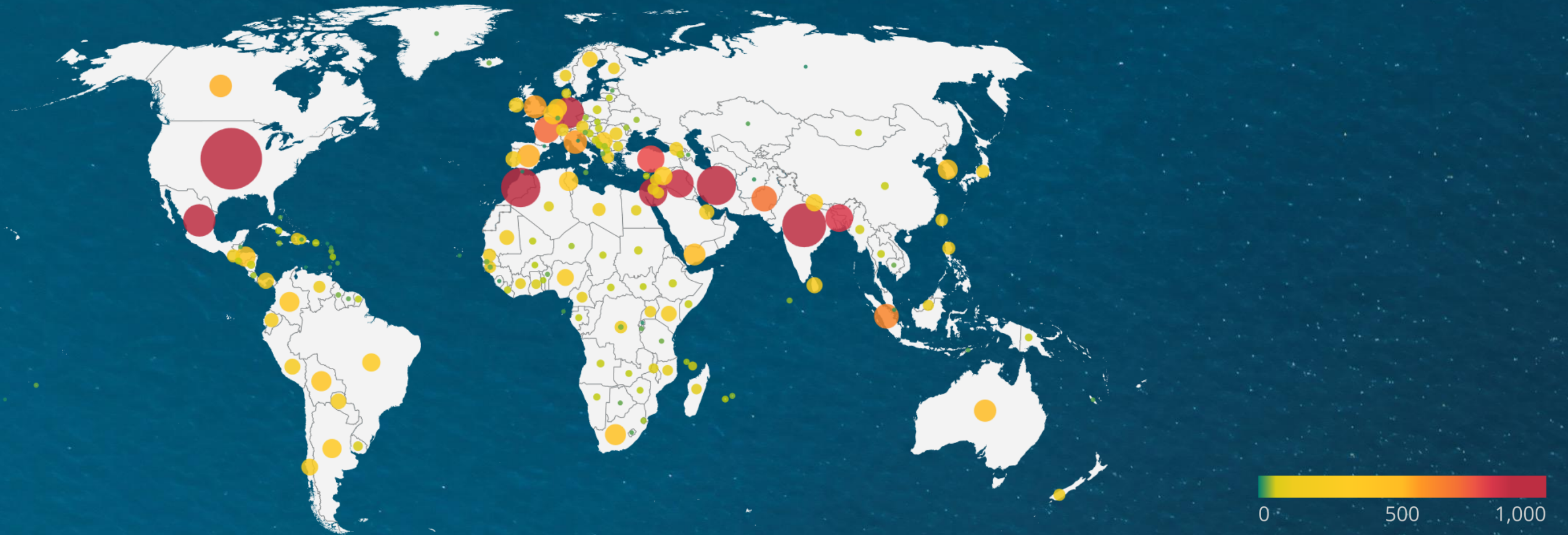
# Porcentaje, por grupos de edad, de personas que aprueban del activismo hostil para lograr cambios

Datos agregados de 28 países



Source: 2025 Edelman Trust Barometer, January 2025

# Incidentes de conflictividad social en el 2025

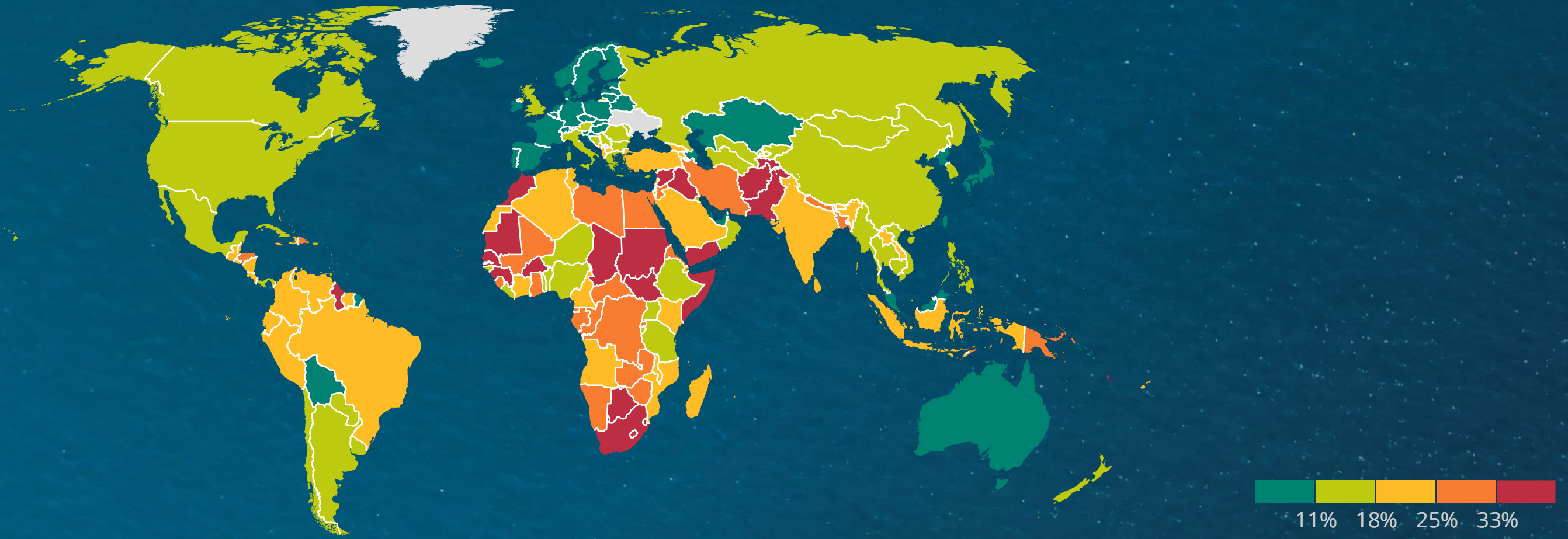


Boundaries and country names shown on this map do not imply endorsement or acceptance by Control Risks or Seerist

Map: Control Risks • Source: Seerist



# Porcentaje de jóvenes sin empleo, educación o capacitación técnica – estimado 2026



# Principales sectores afectados por conflictividad social en el 2025 (por región)

Sector		Asia	Europe	Americas	Middle East	Africa
1	Education	789	361	1,297	356	336
2	Healthcare	379	224	649	187	102
3	Agriculture	278	205	281	101	39
4	Retail	270	151	207	156	110
5	Oil and Gas	49	78	135	522	37
6	Power	264	71	146	171	126
7	Manufacturing	169	275	79	159	22
8	Construction	162	57	215	41	44
9	Mining	105	58	121	32	75
10	Telecommunications	24	12	22	315	3

Table: Control Risks • Source: Seerist



# Presión global por cambios políticos

Porcentaje de personas que dicen que el sistema político necesita cambios radicales o una reforma total

■ Major change ■ Complete reform

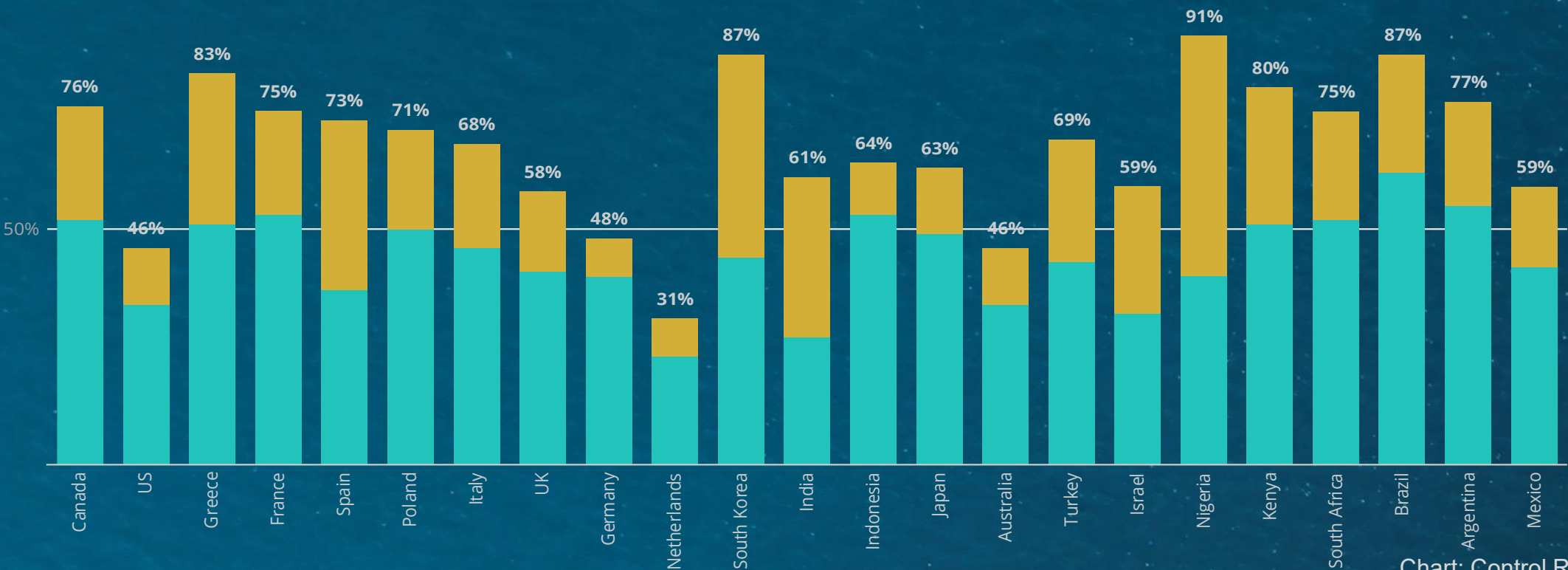


Chart: Control Risks • Source: Pew Research Center





**Control Risks**

**50** >> Cincuenta años  
mirando hacia el futuro

# La competencia por la capacidad de cómputo de la IA



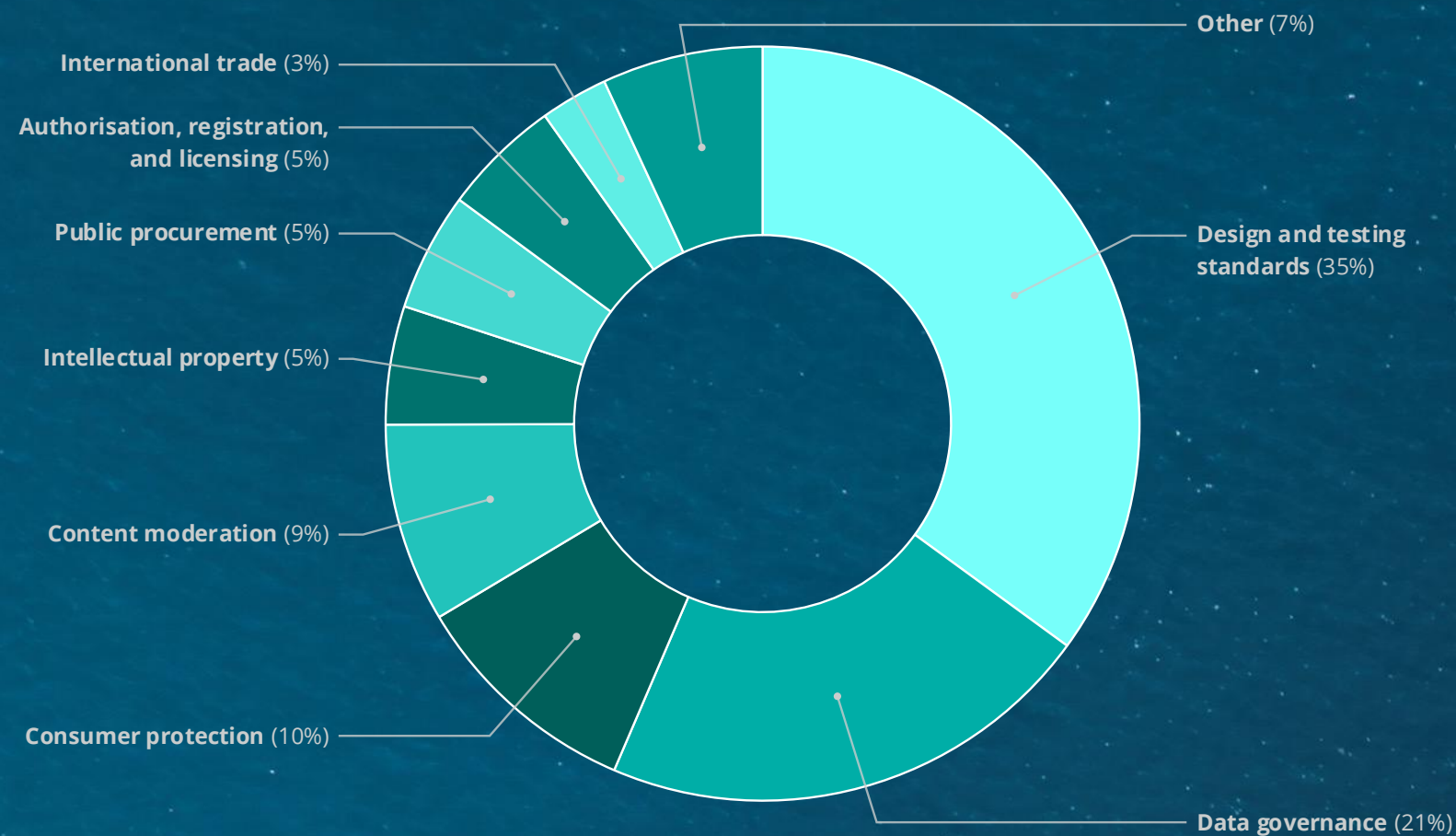
## La competencia por la capacidad de cómputo de la IA

**La competencia por la IA —y por la capacidad de cómputo de la que depende— será uno de los principales motores de la geopolítica y los negocios en 2026.**

El acceso a esta capacidad de cómputo estará cada vez más condicionado por limitaciones en tecnología, infraestructura y talento. Las empresas tendrán que navegar por un entorno de riesgo político cada vez más complejo, en el que los países controlan el acceso y refuerzan la regulación. En 2026, el mayor desafío de cómputo será el permiso: legal, político y geopolítico. El crecimiento de la capacidad de cómputo se está topando con limitaciones de energía y agua. Gestionar estos riesgos implica alinear la ambición en materia de IA con la resiliencia: tratar la IA, la cuántica y la capacidad de cómputo como una misma dependencia; mapear la exposición a los controles de exportación; asegurar los ecosistemas de proveedores; y planificar frente a las limitaciones físicas y normativas.



# Numero de regulaciones de la IA por área en el 2025



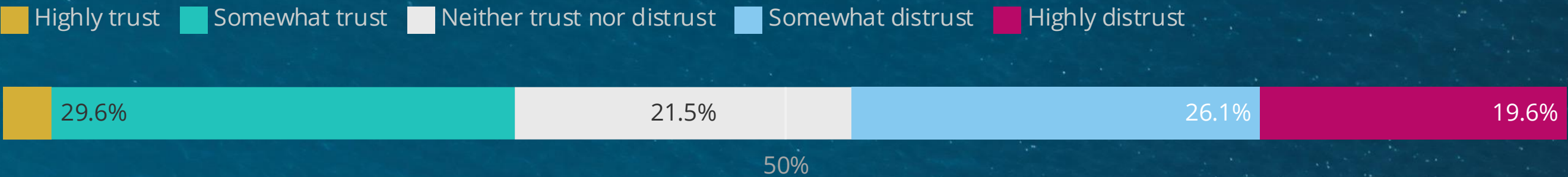
# Proyección del consumo de energía de centros de datos en los próximos cinco años



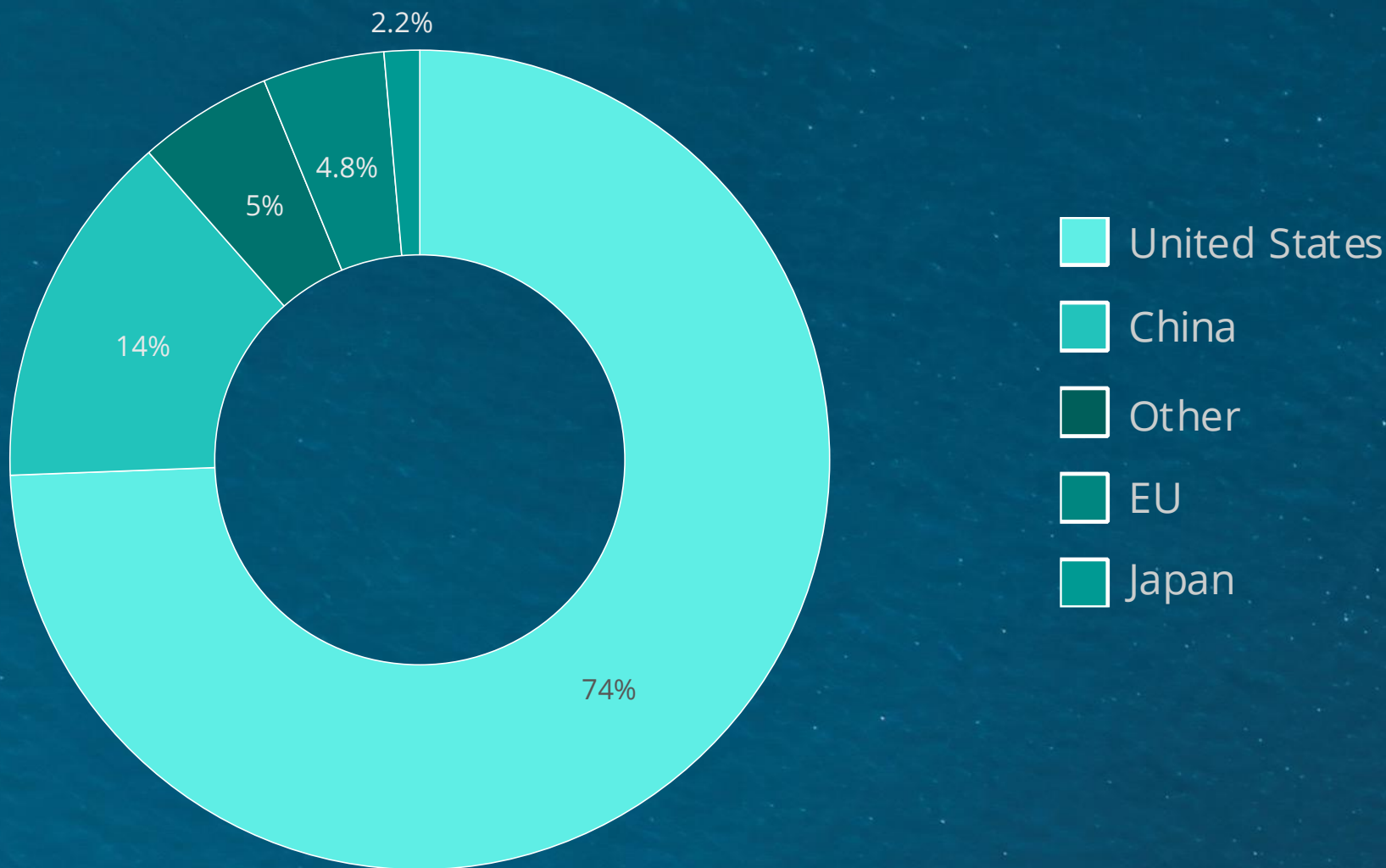
Chart: Control Risks • Source: International Energy Agency



# Confianza en la veracidad de los resultados de la IA

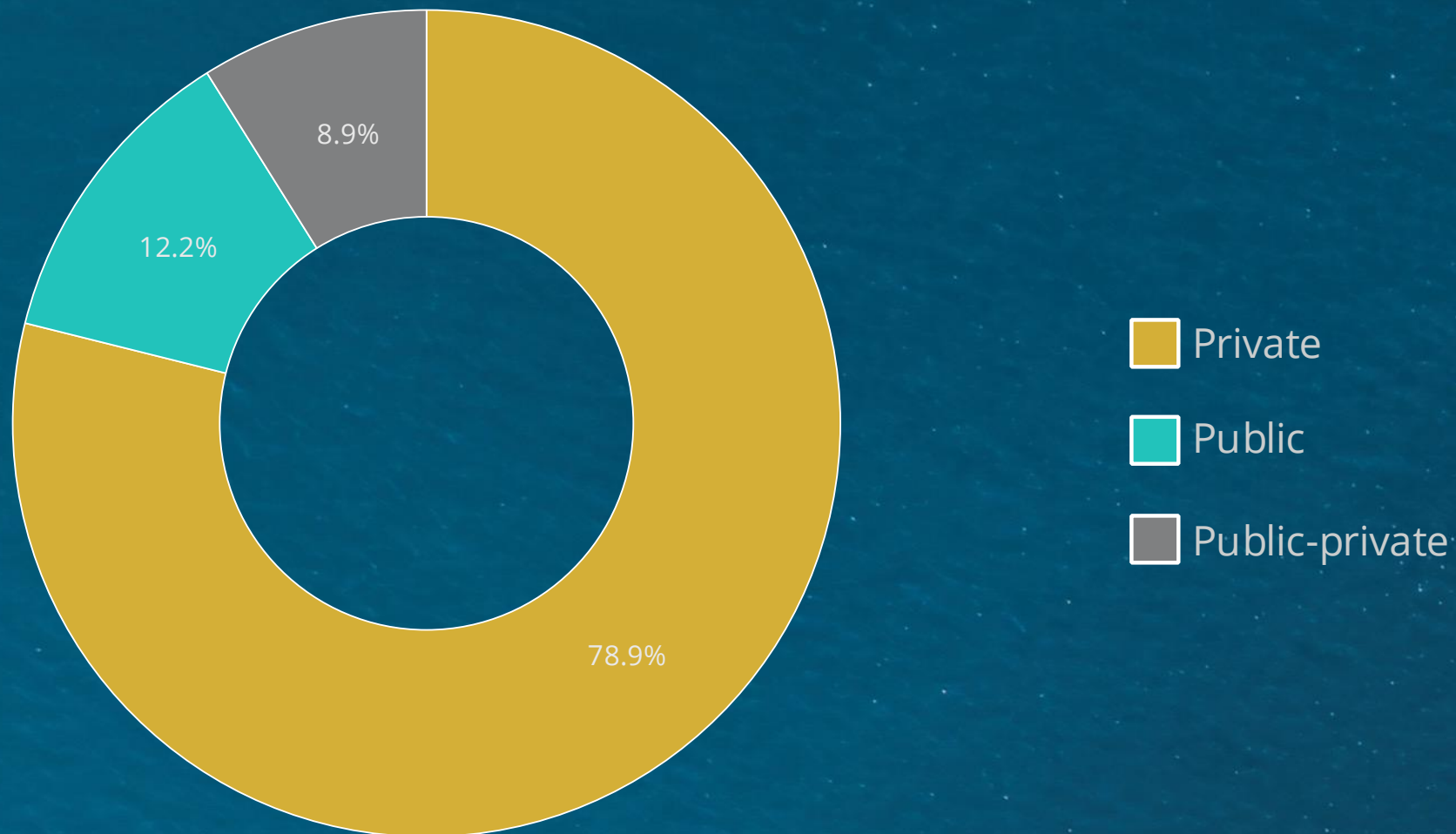


# Porcentaje de la capacidad de computo agregada por pais





## Porcentaje de la capacidad de computo agreagada por actor







**Control Risks**

**50**» Cincuenta años  
mirando hacia el futuro

# La creciente red del crimen organizado



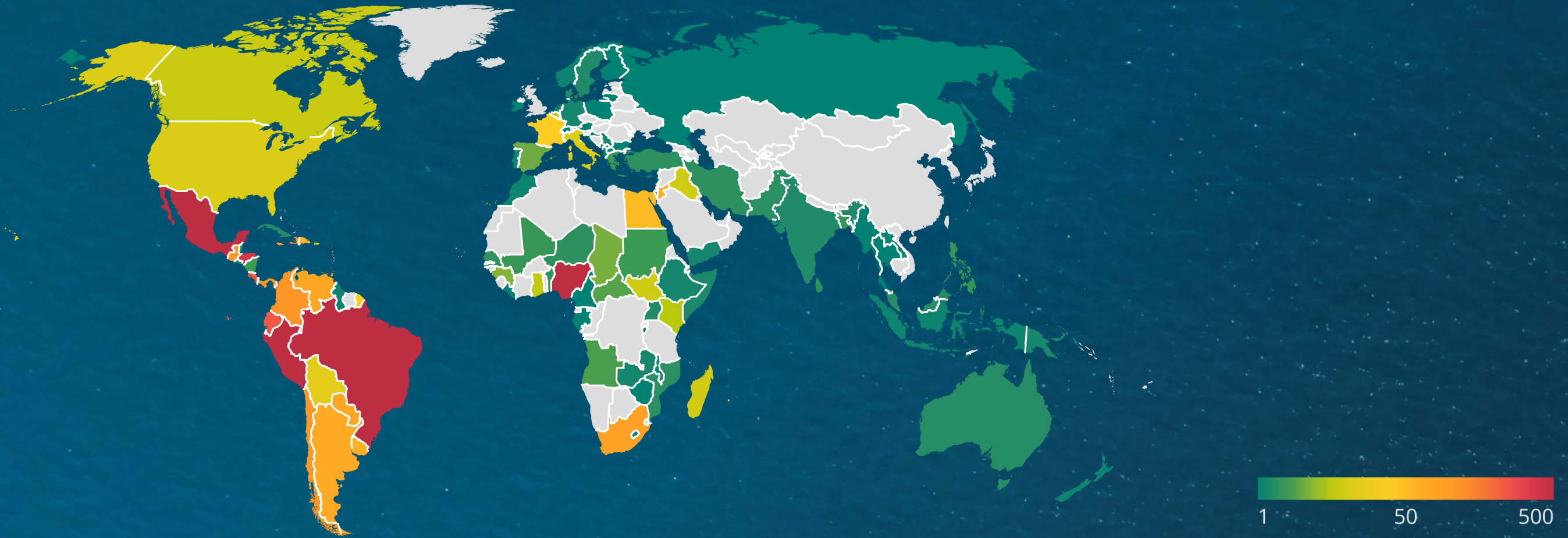
## La creciente red del crimen organizado

**En 2026, el crimen organizado aprovechará la competencia geopolítica, los conflictos, la disrupción de las cadenas de suministro y las nuevas tecnologías para ampliar su alcance y penetrar nuevos mercados.**

La creciente demanda de bienes lícitos e ilícitos alimentará la ambición de los grupos criminales de desafiar a los gobiernos y construir empresas transnacionales. El crimen organizado representará amenazas directas, tanto digitales como físicas, y pondrá en riesgo la integridad de los entornos empresariales.

Los gobiernos responderán con estados de emergencia, acciones extraterritoriales y la ampliación de sanciones y designaciones por terrorismo. Para tener éxito en 2026, las empresas deberán reforzar los controles contra el soborno, el lavado de dinero y la financiación del terrorismo, e implementar el monitoreo en tiempo real de las cadenas de suministro y de las amenazas provenientes de múltiples direcciones.

# Numero de incidentes violentos por parte del crimen organizado en el 2025



Boundaries and country names shown on this map do not imply endorsement or acceptance by Control Risks or Seerist

Map: Control Risks





**Control Risks**

**50** >> Cincuenta años  
mirando hacia el futuro

# La trampa de la normalización



## La trampa de la normalización

**A medida que la imprevisibilidad y las crisis se vuelven parte de la normalidad, uno de los principales riesgos para las empresas en 2026 será la complacencia frente a la volatilidad.**

La tensión geopolítica, la escalada de conflictos, los fenómenos meteorológicos extremos y las fallas en la infraestructura se están normalizando, pero su impacto sigue siendo grave. La trampa de la normalización consiste en que una mayor tolerancia al riesgo y una menor sensibilidad dejan a las empresas desprevenidas ante eventos que parecen menores, pero que tienen profundas implicaciones para las operaciones, las cadenas de suministro y la seguridad. El éxito en 2026 exigirá abandonar los supuestos de estabilidad, prepararse para escenarios inverosímiles y fomentar culturas de riesgo basadas en la confianza, la comunicación y el respeto por múltiples perspectivas en medio de un contexto de creciente polarización.



# Busquedas en Google de “volatilidad” e “incertidumbre” a nivel global

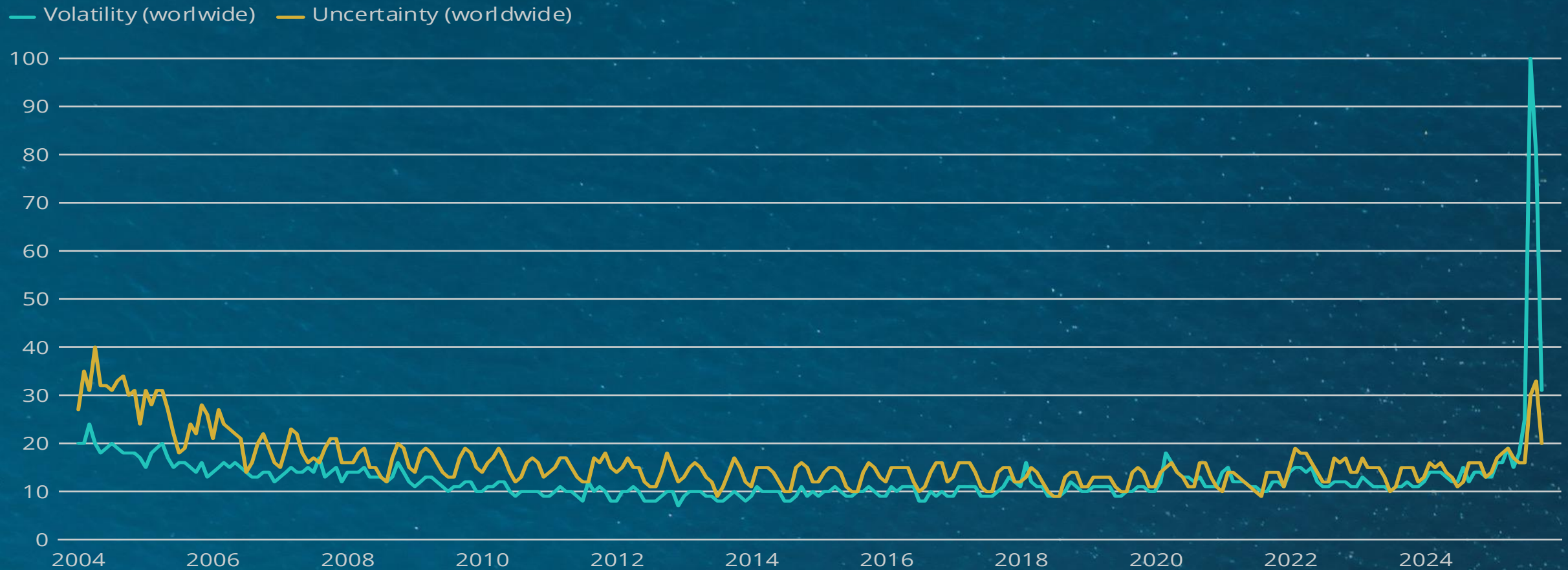


Chart: Control Risks • Source: Google Trends





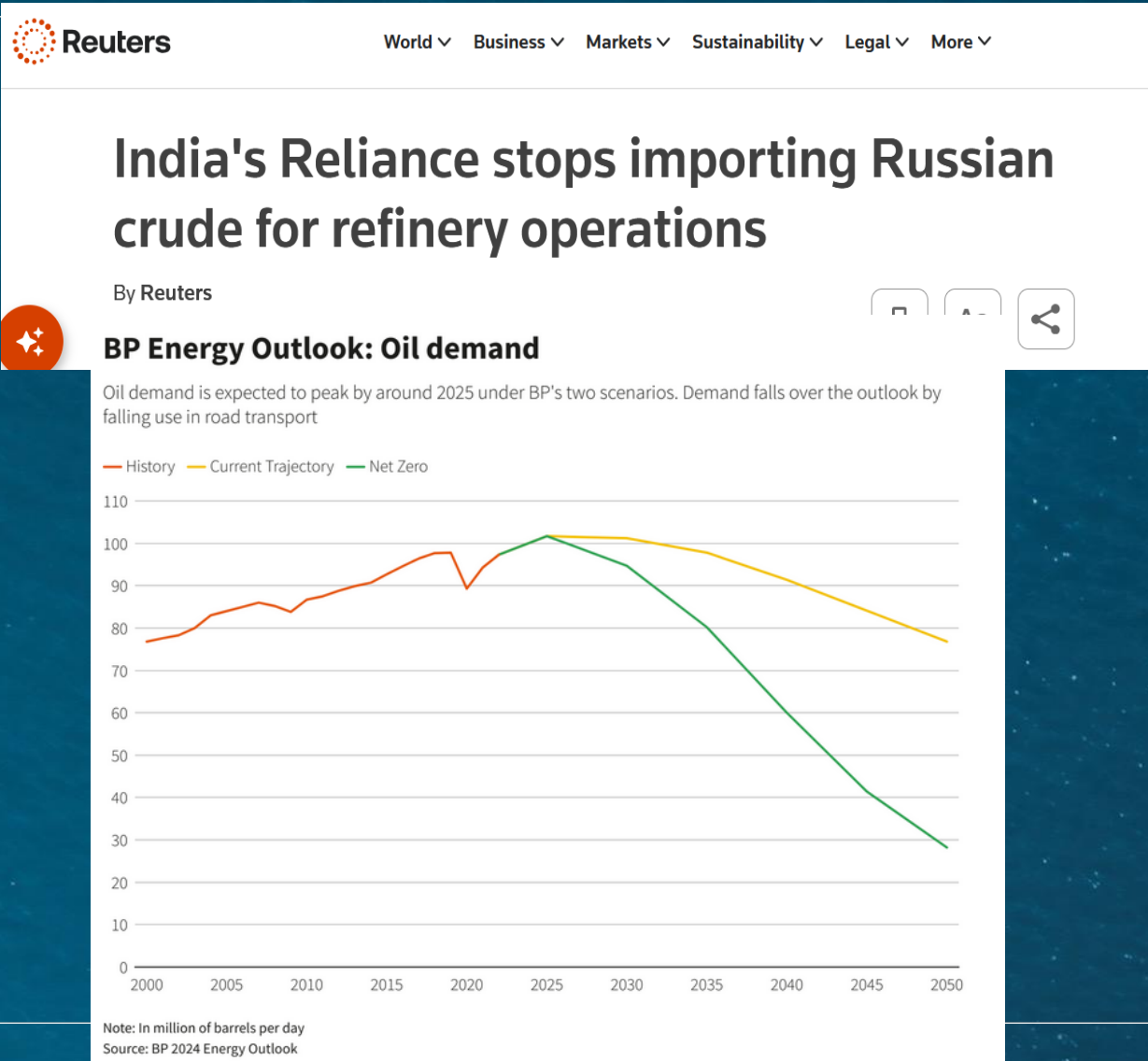
**Control Risks**

**50** >> Cincuenta años  
mirando hacia el futuro

# Los riesgos 2026 y el sector petroleo y gas



# La telenovela del entorno global de la industria



### Continúa rescate de la soberanía energética

Estado mexicano, rector en materia de hidrocarburos

- Prioridad en consumo nacional, no exportación
- Reservas por al menos 10 años
- Precios estables en gasolinas, diésel y gas natural
- Más producción de petroquímicos para industria y fertilizantes
- Inversión mixta con sector privado sin perder soberanía

#### Nuevo régimen fiscal de Pemex: Derecho Petrolero para el Bienestar

Gobierno de México | Energía | PEMEX



## La balanza de los retos y las oportunidades

---

- Se vislumbran varias oportunidades en los próximos años, derivadas de:
  - El aun creciente consumo y las perspectivas a corto y mediano plazo
  - Limitaciones y cuellos de botella en ciertos puntos críticos de infraestructura
  - Una “relajación” global de la presión sobre la transición energética, acompañada de demoras en la implementación de ciertos estándares y normas ASG a nivel global
  - La naturaleza transaccional del nuevo mundo, el discurso de la soberanía energética y una percepción de mayor tolerancia al riesgo país (ignorando retos domésticos y/o la erosión en la capacidad regulatoria)



## La balanza de los retos y las oportunidades

---

- Sin embargo, las tendencias a mediano y largo plazo, seguirán matizando estas oportunidades:
    - Todos los escenarios de consumo futuro muestran una baja gradual en el tiempo
    - La guerra geopolítica tiene, y seguirá teniendo, un impacto marcado (por ejemplo, presión de China para la electrificación vehicular en África)
    - Las decisiones de inversión –y de colocación de capital- se manejan en horizontes de tiempo mas largos
    - Las empresas le responden a sus accionistas (menos las estatales)
-



# Unas sugerencias

---

**1) Tratar de aislar el ruido – genera muchas distracciones**

**2) No paralizarse frente a la incertidumbre y la volatilidad**

**3) Valorar riesgos y oportunidades de proyectos con base en los fundamentos:**

**No depender de un subsidio o regla específica que se pueda reversar (a menos de que el plan de negocio sea a corto plazo!**

**Si todo mi plan se basa en la actualidad (hace un año no era factible), lo mas probable es que en 3 o 4 años igual no sea factible.**

---



A dark blue world map is centered in the background of the slide. The continents are shown in a slightly lighter shade of blue, creating a subtle silhouette effect against the darker ocean areas.

# Control Risks

50» Cincuenta años  
mirando hacia el futuro

[controlrisks.com/riskmap](https://controlrisks.com/riskmap)