



# Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020



KPMG International

---

[home.kpmg/thirdpartyrisk](https://home.kpmg/thirdpartyrisk)

# Contenido

04

**Introducción**

08

**Sección 1:**

Hallazgos clave de nuestra encuesta

10

**Sección 2:**

Marco para administrar eficazmente el riesgo de terceros

12

**Sección 3:**

El camino hacia la madurez en la Administración del Riesgo de Terceros (TPRM)

20

**Conclusiones**

22

**Acerca de la investigación**



# Introducción

Las organizaciones dependen de terceros (proveedores externos) para poder brindar a sus clientes los productos y servicios que resultan críticos para su negocio. También están descubriendo que las fallas de terceros pueden empañar rápidamente su reputación, lo que puede tener importantes implicancias operativas y en los costos. A medida que las organizaciones abordan sus preocupaciones en torno a estos temas, es evidente que necesitan una estrategia clara para seleccionar, aprobar y gestionar terceros.

Como existe una gran cantidad de partes involucradas, tanto del negocio como de las funciones de supervisión de adquisiciones y riesgos, desarrollar e implementar esta estrategia sigue siendo un gran desafío.

En términos simples, la administración del riesgo de terceros (TPRM) es el programa que utiliza una organización para evaluar y administrar los riesgos que plantean los productos y servicios de terceros.

Por ejemplo, en el caso de un contrato en el que los datos de una organización se almacenen en las instalaciones de un tercero, la organización necesita evaluar el riesgo de seguridad que corren sus datos. En un programa de TPRM adecuado, el Director de Seguridad Informática (como responsable a cargo del riesgo de seguridad de datos) participaría del proceso de compras antes de realizar la contratación. De esta forma, podrá determinar:

- Cómo el tercero va a acceder, almacenar o transmitir los datos de la organización.
- Si cuenta con un entorno de control que cumpla con las expectativas de la organización o si necesita ser mejorado.
- Si se debieran negociar requerimientos específicos dentro del contrato.

El área de Cumplimiento podría ser incluida como parte interesada en la función de riesgo, a la hora de determinar si el proveedor de servicios representa un riesgo en materia de delitos financieros o infracciones.

Tras la firma del contrato, el programa de TPRM de la organización debería centrarse en la administración continua de la relación, el desempeño del tercero, y la continua validación del cumplimiento del tercero con las expectativas del entorno de control.

Considerando la importancia otorgada a tales actividades, así como la diversidad de servicios que brindan los terceros en la mayoría de las organizaciones, ¿cómo pueden las empresas garantizar que su programa de TPRM tenga la estructura de gobierno corporativo, los roles y el modelo de prestación de servicios adecuados? ¿Cómo pueden las organizaciones equilibrar la necesidad de administrar eficazmente el riesgo de terceros, mientras satisfacen las necesidades de quienes manejan las relaciones con ellos y demás partes interesadas dentro del negocio a fin de lograr

la participación de los terceros? Además, ¿cómo puede el programa de TPRM hacer un mejor uso de la innovación y las nuevas tecnologías para evaluar continuamente la eficacia de los controles críticos en un enfoque optimizado?

Con preguntas como estas en mente, KPMG International se embarcó en la realización de una encuesta a 1.100 ejecutivos senior de TPRM de las principales empresas de 14 países y jurisdicciones que operan en múltiples sectores de la industria en todo el mundo.

En este informe, presentamos nuestros hallazgos clave y reconocemos que los principios de TPRM son básicamente los mismos para todas las industrias y geografías. A fin de brindar soporte a las organizaciones que buscan optimizar el programa de TPRM, también presentamos los elementos clave de nuestro marco y metodología de TPRM, los que han sido desarrollados sobre la base de nuestra amplia experiencia con el cliente.

A medida que las empresas se adaptan a las nuevas condiciones operativas, a raíz de la disrupción provocada por los eventos globales y la incertidumbre económica, muchas reevaluarán el perfil de riesgo de los terceros con los que se relacionan y reevaluarán su propia capacidad de recuperación. A medida que esto ocurre, la necesidad de contar con un programa de TPRM robusto y sustentable será más importante que nunca.

## Definición de terceros

Antes de describir nuestros hallazgos en detalle, vale aclarar lo que queremos decir al utilizar ciertos términos en este informe. Primero, ¿cómo definimos a los terceros?

Sólo el 41% de los delegados considera que sus empresas cuentan con una definición acordada de "terceros." En KPMG International y las firmas miembro de KPMG, incluimos a las siguientes partes externas dentro de nuestra definición de terceros: proveedores de bienes y servicios, agentes, distribuidores, intermediarios, *joint ventures* y revendedores. Entre los terceros internos incluimos las afiliadas, los servicios compartidos, y las compañías/entidades controlantes dentro de un mismo

grupo. No incluimos a los clientes dentro de nuestra definición porque las empresas no examinan ni consiguen la aprobación de sus clientes a través de un programa de terceros antes de realizar una operación. Las firmas de servicios financieros, por ejemplo, consiguen la aprobación de sus clientes a través de un proceso independiente llamado *Know Your Customer* (KYC).

### Riesgos cubiertos por el programa de TPRM

En segundo lugar, al hablar sobre riesgos de terceros, ¿a qué riesgos en particular nos referimos? En el gráfico 1, describimos las principales categorías de riesgo a las que todos los negocios están expuestos, al igual que algunas de las amenazas individuales que recaen en estas categorías.

Dependiendo de la naturaleza del producto o servicio del tercero que se esté brindando, cada uno de estos riesgos (y, más generalmente, una combinación de varios de

ellos) podría estar presente en la relación con el tercero. Los programas de TPRM deberían clarificar los roles y las responsabilidades por la identificación y evaluación de cada tipo de riesgo a nivel de producto o servicio, para que expertos en riesgo dentro de la organización determinen si el tercero puede administrar el riesgo de conformidad con las expectativas del negocio. Después de todo, existen muchos ejemplos de compañías afectadas por fuertes penalidades, y daños a su reputación, cuando un riesgo no fue identificado y mitigado, ya sea a través del entorno de control del tercero o los controles internos compensatorios de la compañía.

El principal factor de éxito de los programas de TPRM es centrarse en el tiempo, el esfuerzo y la experiencia en los servicios de terceros más riesgosos. En nuestra encuesta, encontramos una incongruencia entre las áreas de riesgo que son consideradas críticas para la misión de las compañías y los riesgos priorizados en el programa de TPRM.

**Gráfico 1. Potenciales riesgos que debe cubrir un programa de TPRM**

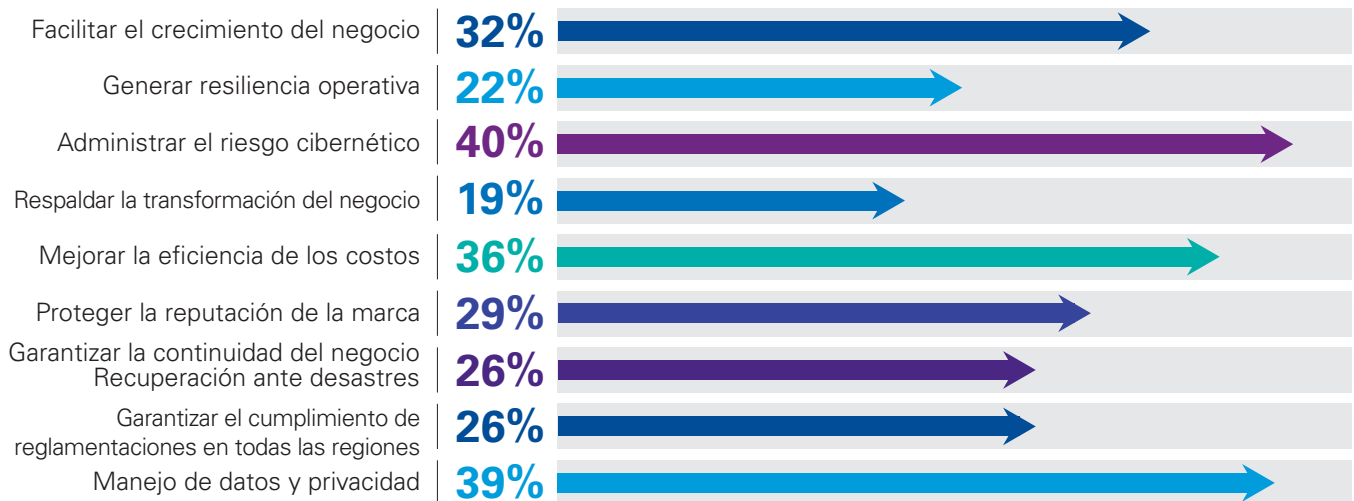
<b>Riesgo de cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Requerimientos regulatorios</li> <li>— Riesgo de robo / crimen / disputas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Fraude, antisoborno y corrupción/sanciones</li> <li>— Cumplimiento de los procedimientos internos y de las normas</li> </ul>
<b>Riesgo estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Riesgo de servicio al cliente</li> <li>— Riesgo de expansión / implementación</li> <li>— Fusiones y adquisiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Alineación con la estrategia de tercerización</li> <li>— Riesgo de propiedad intelectual</li> </ul>
<b>Riesgo de subcontratista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aplicable a todas las áreas de riesgo</li> </ul>	
<b>Riesgo de concentración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Concentración de proveedores a través de servicios críticos</li> <li>— Concentración de la industria (incluido el subcontratista)</li> <li>— Concentración de riesgos críticos (por ejemplo, soporte técnico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Concentración geográfica</li> <li>— Concentración reversa</li> </ul>
<b>Tecnología / riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Seguridad informática</li> <li>— Seguridad cibernética</li> <li>— Privacidad de datos / protección de datos</li> </ul>	
<b>Riesgo país</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Riesgo geopolítico</li> <li>— Sustentabilidad climática</li> </ul>	
<b>Viabilidad financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Riesgo financiero por otorgar préstamos a terceros</li> <li>— Riesgo de liquidez</li> </ul>	
<b>Riesgo operativo / cadena de suministro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Continuidad del negocio</li> <li>— Recuperación ante desastres</li> <li>— Seguridad física</li> <li>— Resiliencia operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gestión del desempeño (incluidos los ANS)</li> <li>— Riesgo de modelo</li> <li>— Riesgos de recursos humanos (riesgo de conducta, etc.)</li> </ul>
<b>Riesgo de reputación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Noticias negativas</li> <li>— Juicios (pasados y pendientes)</li> <li>— Marca de terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Partes clave a cargo de la relación con el tercero</li> <li>— Seguridad en el trabajo</li> </ul>
<b>Riesgos legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Competencia de la ley</li> <li>— Términos y condiciones del contrato</li> </ul>	

Por ejemplo, nuestra encuesta determinó que los datos, el gobierno corporativo, y la privacidad — además del riesgo cibernético — son los principales impulsores de la actividad de terceros en los diversos sectores y geografías (ver gráfico 2). Sin embargo, al examinar los riesgos que las empresas cubren con sus programas de administración del riesgo, en el gráfico 3, sólo el 54 % de los encuestados priorizan los datos o la privacidad.

Al hablar con David Hicks, Socio de KPMG en el Reino Unido, acerca de este hallazgo, él indicó que "los programas de TPRM deben contar con una estrategia bien definida y pensada, respaldada por un apetito de riesgo claramente articulado. De esa forma, los programas cuentan con umbrales definidos para manejar y emitir informes para el directorio y la gerencia".

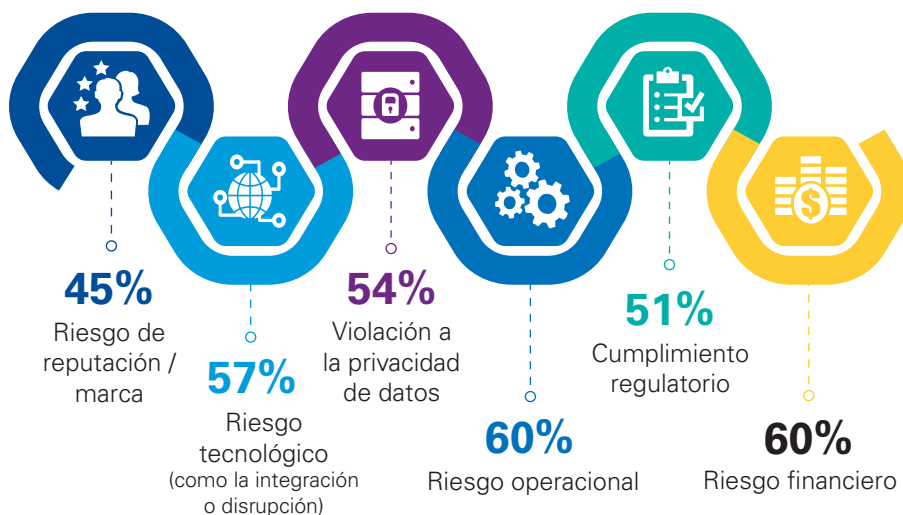
Al reexaminar estos datos, en el contexto de la nueva realidad planteada por eventos globales e incertidumbre económica, hemos reflejado el bajo porcentaje (22 %) atribuido a la Resiliencia Operativa como generador de actividad TPRM. Tal como lo indica Gavin Rosettenstein, Director, KPMG Australia "Las recientes charlas con los clientes han demostrado que se ha invertido mucho en equipos de TPRM y Cadena de Suministro, y son conscientes del papel que desempeñan los terceros en la prestación de servicios comerciales críticos a clientes. Esperamos que la resiliencia operativa continúe motivando la inversión en TPRM en los próximos años".

**Gráfico 2. ¿Cuáles son hoy los impulsores más importantes de TPRM en su empresa?**



Fuente: Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020, KPMG International 2020

**Gráfico 3. ¿Cuáles de los siguientes riesgos quedan cubiertos por las actividades de TPRM?**



Fuente: Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020, KPMG International 2020

“

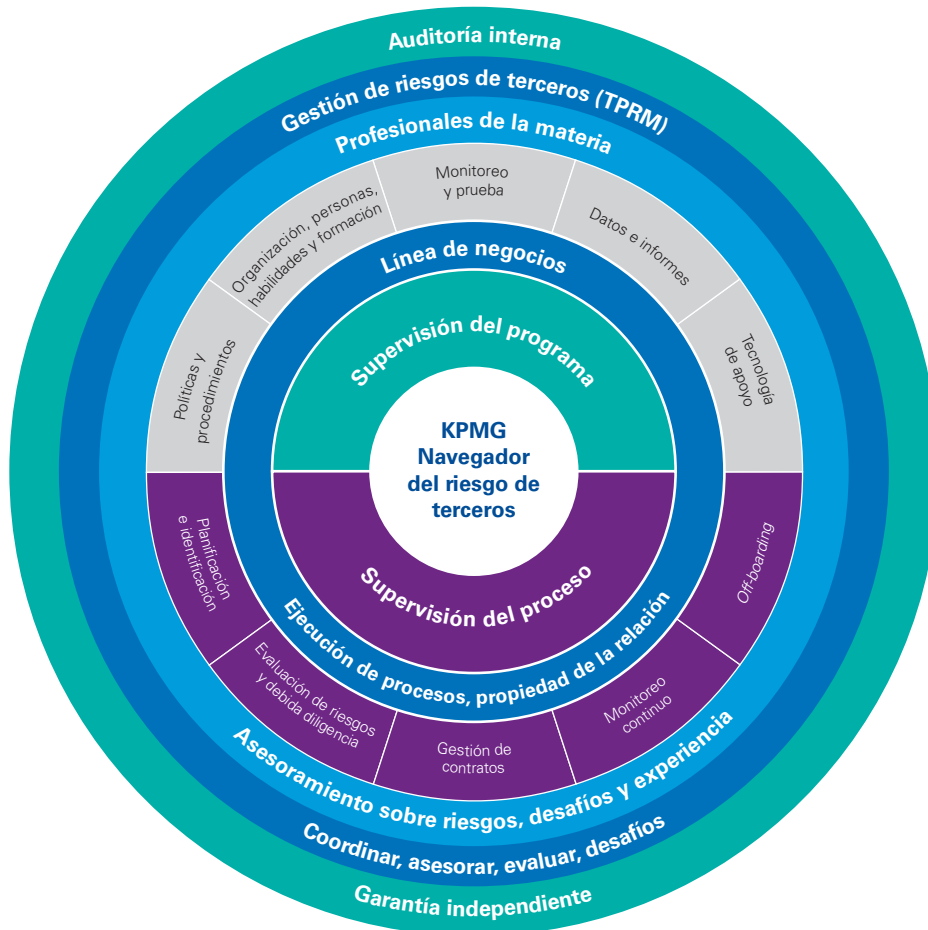
Los programas de TPRM deben contar con una estrategia bien definida y pensada, respaldada por un apetito de riesgo claramente articulado. De esta forma los programas han definido umbrales dentro de los que manejarse e informar al directorio y a la alta gerencia. ”

— **David Hicks**  
Socio, KPMG en el Reino Unido

## Distinguir entre el programa y el proceso de TPRM

Cabe destacar que no creemos que exista un programa de TPRM adecuado para todos. Dicho esto, los programas de TPRM que tienen éxito en las diversas industrias siguen un proceso definido para identificar, monitorear y administrar el riesgo de terceros, y son liderados por un programa de gobierno corporativo definido. El Gráfico 4 describe las áreas clave de un programa de TPRM y cómo esas áreas se aplican a su ciclo de vida completo.

Gráfico 4. Áreas clave de un programa de TPRM y ciclo de vida completo



Fuente: Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020, KPMG International 2020

A continuación, describimos los principales hallazgos de nuestra encuesta. En la sección 2, describimos el marco especialmente diseñado de KPMG para construir un modelo operativo efectivo de TPRM. Finalmente, en la sección 3, establecemos los pasos que las empresas deben seguir para impulsar un cambio positivo y alcanzar la madurez.

Esperamos que esta descripción general le resulte útil y estaremos encantados de discutirla con usted más a fondo.



Las recientes charlas con los clientes han demostrado que se ha invertido mucho en equipos de TPRM y Cadena de Suministro, y que se está al tanto del papel que desempeñan los terceros en la prestación de servicios críticos a clientes. ”

— Gavin Rosettenstein, Director, KPMG Australia

# Hallazgos clave de nuestra encuesta



## TPRM como prioridad estratégica

Más de tres de cada cuatro encuestados (77 %) opinan que la TPRM es una prioridad estratégica para su negocio. Asimismo, seis de cada diez encuestados opinan que los riesgos de reputación más severos que enfrentan sus organizaciones provienen de fallas de terceros. Tales hallazgos demuestran lo mucho que la mayoría de las empresas dependen de que terceros les brinden productos y servicios críticos a sus clientes. Al mismo tiempo, la creciente presión regulatoria - especialmente en lo que respecta a violaciones a la privacidad y la pérdida de datos del cliente o Resiliencia Operativa - está generando mayor escrutinio sobre las relaciones con terceros. Seis de cada diez (59 %) encuestados indicaron que sus organizaciones fueron sancionadas y se descubrieron cuestiones relacionadas con la TPRM.

Los acontecimientos globales y la incertidumbre económica muestran lo necesarios que son los terceros para las operaciones comerciales.

KPMG ha definido cuatro fases que las empresas deberían considerar como consecuencia de una pandemia o acontecimiento a nivel mundial e incertidumbre económica: Reacción, Resiliencia, Recuperación y la Nueva Realidad. Específicamente, respecto de la TPRM, las primeras dos de estas fases abordan el cambio de emergencia a modelos de trabajo remoto y la reconfiguración de los modelos de prestación de servicios de terceros, a fin de garantizar que los clientes continúen recibiendo los servicios. Las dos segundas fases contemplan cómo las empresas lograrán prepararse para operar en la Nueva Realidad, donde los ambientes de control llegarán a los hogares de los trabajadores eventualmente remotos, y donde se deberá respetar el distanciamiento social en los lugares de trabajo a fin de evitar nuevos brotes del virus.

Los programas de TPRM también deberán considerar qué nuevas reglamentaciones podrían aparecer.

Podría resultar necesario actualizar tales programas debido a la incertidumbre general en torno a la resiliencia del ecosistema de terceros, a medida que el impacto financiero de la crisis se materialice.

## Las compañías adoptan un enfoque incongruente respecto de la TPRM

Las compañías trabajan con una amplia variedad de terceros en todo el mundo, y cada tercero gestiona un subconjunto de riesgos en nombre de la empresa. Existe un buen motivo por el cual las compañías deben comprender la capacidad de administración del riesgo de cada tercero, antes de decidir si contratar a dicho tercero. Sin embargo, es preocupante que nuestra investigación sugiera que muchas organizaciones no están preparadas para la complejidad que conlleva la evaluación de múltiples riesgos de manera coherente en todas las líneas de negocio y regiones. La identificación y evaluación integral de riesgos durante el proceso de contratación del tercero, así como durante el ciclo de vida del contrato, es crucial para que las organizaciones tengan una visión directa del perfil de riesgo de toda su cartera de terceros. Tres cuartos (74 %) de los encuestados admiten que sus organizaciones necesitan con urgencia lograr que la TPRM sea más uniforme en toda la empresa.

## Un enfoque basado en el riesgo es el principal objetivo de los programas de TPRM

Administrar el riesgo de terceros en el actual ambiente empresarial dista de ser simple, y el alcance del programa, junto con el nivel de coordinación requerida genera una sensación abrumadora. Las limitaciones en los recursos organizacionales y el presupuesto no ayudan





a la situación. La mitad de las compañías no cuentan con suficientes capacidades internas como para administrar todos los riesgos de terceros que enfrentan.

En nuestra opinión, las organizaciones pueden alcanzar tanto la eficiencia como la efectividad al adoptar un enfoque basado en riesgos para evaluar y monitorear los productos y servicios de terceros que representen el mayor riesgo para la organización.

### Los datos y la tecnología mejoran el desempeño de los equipos de TPRM

En las diferentes industrias y regiones, los encuestados indicaron que el volumen de las evaluaciones de terceros ha aumentado en los últimos años. En primer lugar,

los programas de TPRM simplemente aumentaron su personal para realizar una cantidad mayor de evaluaciones de riesgo. Hoy, las organizaciones tienen el potencial de innovar su enfoque en tres áreas:

- Mayor automatización del flujo de trabajo interno del proceso de TPRM.
- Aprovechar los proveedores de servicios públicos compartidos para realizar cuestionarios y obtener respuestas sobre due diligence.
- Pasar de las evaluaciones de riesgos puntuales al monitoreo continuo de controles.

En la actualidad, solo vemos que alrededor de una cuarta parte de las empresas utilizan tecnologías para mejorar la automatización del flujo de trabajo o el monitoreo de terceros. Sin embargo, la tecnología es la principal inversión (61 %) que realizan los encuestados cuando se les proporciona financiación adicional.

“Es un momento emocionante para trabajar en TPRM”, dice Jon Dowie, socio de KPMG en el Reino Unido, “ya que la industria finalmente ha comprendido que las evaluaciones de riesgos puntuales necesitan evolucionar. Compañías de todos los sectores de la industria están

colaborando con evaluaciones, para que sus equipos puedan concentrarse en los riesgos de terceros, en lugar de buscar respuestas al cuestionario o viajar para realizar evaluaciones in-situ”.

### Es hora de escalar el programa de manera sostenible

Las organizaciones están madurando sus programas de TPRM para comprender mejor dónde corren el riesgo de sufrir interrupciones del servicio a raíz del incumplimiento de terceros. Asimismo, las organizaciones han expandido la identificación, evaluación y administración de los riesgos hasta abarcar a los subcontratistas más significativos. Tal como lo veremos en la siguiente sección del informe, muchas organizaciones tienen la posibilidad de introducir mejoras en su modelo operativo, gobierno corporativo, procesos, infraestructura y datos. Con eso en mente, nuestro análisis nos ha ayudado a refinar los pasos que las organizaciones deberían dar para actualizar sus programas de TPRM. Tales pasos, descritos en la sección 3 del informe, se centran en ayudar a los equipos a elevar sus programas, optimizar procesos, y aprovechar las nuevas tecnologías para alcanzar mejores resultados con los limitados recursos disponibles.



Las compañías de diversas industrias están colaborando en la preparación de estándares en común para cuestionarios y evaluaciones compartidas, de manera tal que sus equipos puedan concentrarse en tratar los riesgos de terceros, en lugar de buscar respuestas en cuestionarios o viajar para realizar evaluaciones in-situ. ”

— Jon Dowie  
Socio, KPMG en el Reino Unido

# Un marco para una TPRM efectiva

Greg Matthews, Socio, KPMG en Estados Unidos afirma que los principales programas de TPRM están experimentando con nuevos modelos operativos para identificar, monitorear y administrar los riesgos de terceros más eficientemente, sin comprometer la efectividad. “Para lograr la transformación de la TPRM, los programas deberán superar las diversas trabas con las que se han encontrado durante su desarrollo inicial e interacciones subsiguientes, como un respaldo ejecutivo inadecuado, responsabilidad insuficiente y resistencia de terceros a cooperar con el proceso de TPRM”, explica.

El marco de KPMG para un modelo operativo de TPRM efectivo está basado en cuatro pilares: gobierno corporativo, proceso, infraestructura y datos. Cada uno de estos pilares comprende ciertos requisitos específicos, que se describen a continuación. Un punto de preocupación es que muchas compañías aún tienen un largo camino por recorrer antes de llegar a la madurez, tal como lo demuestran los datos de nuestra encuesta.



Para lograr la transformación del TPRM, los programas deberán superar las diversas trabas con las que se han encontrado durante su desarrollo inicial e interacciones subsiguientes.”

— **Greg Matthews**  
Socio, KPMG en Estados Unidos

## Gobierno corporativo



### ¿Qué se requiere?

- Un único líder del programa.
- Una estructura de presentación de informes ante la alta gerencia y el Directorio.
- Una estrategia sobre terceros y tercerización para la organización, al igual que un apetito de riesgo definido.
- Roles y responsabilidades claramente definidas en todo el programa de TPRM y su ciclo de vida completo.
- Políticas, estándares y un apetito de riesgo que determine el alcance y el enfoque del programa.
- Un inventario de servicios de terceros al que el programa resulte aplicable, sobre la base de las definiciones de servicios de terceros acordadas.

### Por qué las empresas necesitan tomar medidas:

- El 74 % de los encuestados admiten que sus organizaciones necesitan con urgencia lograr que la TPRM sea más uniforme en toda la empresa.
- El 57% de los encuestados afirmó que su organización dista de llegar a un acuerdo a nivel empresa respecto de los servicios que se pueden tercerizar y los que no.

## Proceso



### ¿Qué se requiere?

- Uniformidad en la ejecución del programa de TPRM para generar datos de calidad para el análisis.
- Equipos de evaluación que cuenten con suficientes capacidades, experiencia y alcance.
- Un enfoque basado en el riesgo para evaluar los servicios de terceros que están vinculados al apetito de riesgo del programa.
- Evaluación de riesgos previa a la ejecución del contrato como soporte a la toma de decisiones.

- Continuo análisis y mitigación de riesgos en lugar de un enfoque miope en la recopilación de datos y la recopilación de respuestas al cuestionario.
- Monitoreo durante la vida útil de los contratos, incluido el monitoreo continuo.
- Procedimientos y plantillas que aclaren los procesos y fomenten la uniformidad.
- Cobertura de riesgo de terceros y subcontratistas materiales.

#### Por qué las empresas necesitan tomar medidas:

- El 52 % de los encuestados cree que el programa de TPRM de su organización cuenta con un diseño excesivo y obstaculiza su capacidad para hacer negocios.
- La falta de habilidades es el principal desafío de los encuestados al intentar transformar su TPRM.
- El 67 % de los encuestados dice que las evaluaciones de riesgos de terceros son realizadas por numerosos recursos en toda la organización, en lugar de una sola persona o equipo.
- Solo el 32 % de los encuestados afirma que sus organizaciones logran comprender eficientemente la totalidad de los riesgos que puede representar un tercero.
- Solo el 36 % de los encuestados afirma que sus organizaciones aplican un enfoque basado en el riesgo para el monitoreo continuo.
- El 40 % de los encuestados afirma que sus organizaciones no realizan el monitoreo de terceros después de la contratación, a menudo porque permitieron que esta actividad de monitoreo caducara con el tiempo.
- El 72 % de los encuestados dice que sus organizaciones necesitan mejorar urgentemente la forma en que evalúan a las cuartas partes.

## Infraestructura



### ¿Qué se requiere?

- Una arquitectura de tecnología TPRM que soporte eficientemente el flujo de trabajo, la automatización de tareas y la preparación de informes.
- Una pista de auditoría documentada y bien comprendida.
- Un modelo de prestación de servicio alineado con el estilo operativo de la compañía (ya sea centralizado o distribuido) y que permita la administración uniforme de los riesgos en las diversas líneas de negocios y regiones.
- La integración de actividades de TPRM y tecnología en los procesos existentes en la firma, como Compras, Legales y Finanzas, en las funciones y en las actividades existentes de supervisión de riesgo.

#### Por qué las empresas necesitan tomar medidas:

- Existe poca uniformidad, entre las empresas, respecto de qué modelo operativo utilizar; y la responsabilidad por

la TPRM difiere notablemente entre las empresas (ver gráfico 5).

- Sólo el 24 % de los encuestados afirman que sus organizaciones están utilizando la automatización para mejorar la eficiencia en el programa de TPRM al llevar a cabo tareas rutinarias.

## Datos



### ¿Qué se requiere?

- La recopilación de datos en tiempo real respecto de la capacidad del programa de TPRM para administrar las actividades de evaluación, incorporación y monitoreo de terceros de la empresa y su capacidad para administrar el desempeño específico de cada servicio de terceros y los entornos de control en los que operan.
- Un modelo de datos completo para recopilar información de terceros, incluidos los detalles del servicio, la puntuación de riesgo, la información del contrato, y el monitoreo del desempeño.
- *Feeds* de datos internos que monitorean y registran eventos e incidentes específicos atribuibles a terceros, y *feeds* de datos externos que monitorean información en tiempo real sobre los terceros, tales como medios adversos, cambios en la propiedad comercial, acciones corporativas, puntuaciones de vulnerabilidad cibernética y calificaciones de viabilidad financiera.
- Un proceso para actualizar los perfiles de riesgo de terceros cuando hay cambios en la puntuación de riesgo, idealmente en tiempo real a medida que surgen problemas o factores externos o cuando hay cambios en el entorno de control del tercero.
- Seguimiento en tiempo real del desempeño respecto de los acuerdos de nivel de servicio (SLA)
- Seguimiento de riesgos en tiempo real respecto de indicadores clave de riesgo (KRI)
- Toma de decisiones basada en datos, donde las evaluaciones de riesgo y el monitoreo del desempeño influyen en los términos del contrato y la toma de decisiones durante la recontractación o la continuación de la relación con terceros.

#### Por qué las empresas necesitan tomar medidas:

- El 37 % de los encuestados afirma que las barreras técnicas, como sistemas incompatibles, son la principal barrera de su organización para compartir datos de terceros en toda la empresa.
- Menos de la mitad de los encuestados confía en los inventarios electrónicos preparados por su organización sobre contratos de terceros, seguimiento de riesgos y preparación de informes, e inventarios de terceros.
- Solo uno de cada cuatro (26 %) de los encuestados cree firmemente que su organización cuenta con todos los datos necesarios para realizar evaluaciones.

# El camino hacia la madurez de la Administración del Riesgo de Terceros

¿Cómo podría una empresa transformar su programa de TPRM para asegurarse de que esté optimizado respecto de los cuatro pilares de gobierno corporativo, proceso, infraestructura y datos?

En nuestra opinión, la transformación es generada por un ciclo constante de mejoras en los programas, optimización de procesos e innovación. Para que esto ocurra, a nivel práctico, existen cuatro pasos clave que se deben dar: acordar una visión, construir el modelo, optimizar y evolucionar.



## 1 Acordar una visión en común

Casi todas las empresas han implementado algún tipo de programa de TPRM. Aunque el 51 % de las organizaciones de los encuestados están trabajando con presupuestos limitados, dado el creciente enfoque en el uso de terceros, tres de cada cuatro encuestados (76 %) indican que el financiamiento está disponible o creciendo para fortalecer el programa de TPRM de su organización.

Una consideración clave para el programa de TPRM de la organización es determinar quién será el dueño del programa y determinar qué lugar ocupa la TPRM dentro de la organización. Ello se decide en base a la naturaleza y la complejidad de cada negocio, aunque nuestra investigación determinó que la responsabilidad les cabe mayormente a las áreas de Riesgos y Cumplimiento (30 %) o Finanzas, Administración y Operaciones (31 %) -

ver gráfico 5. Dentro del último grupo, las organizaciones identifican la función de Compras como la ejecutora de las actividades del ciclo de vida de la TPRM.

“Descubrimos que ubicar a la TPRM dentro de la organización de compras puede generar grandes eficiencias operacionales y una mejora en la experiencia de los usuarios para quienes tienen a su cargo la relación comercial con los servicios de terceros”, explica Alexander Geschonneck, Socio, KPMG en Alemania. “Con ello dicho, podría ser necesario mejorar el conjunto de habilidades y realizar un cambio cultural a fin de preparar a la función de compras para que asuma la ejecución de la TPRM.

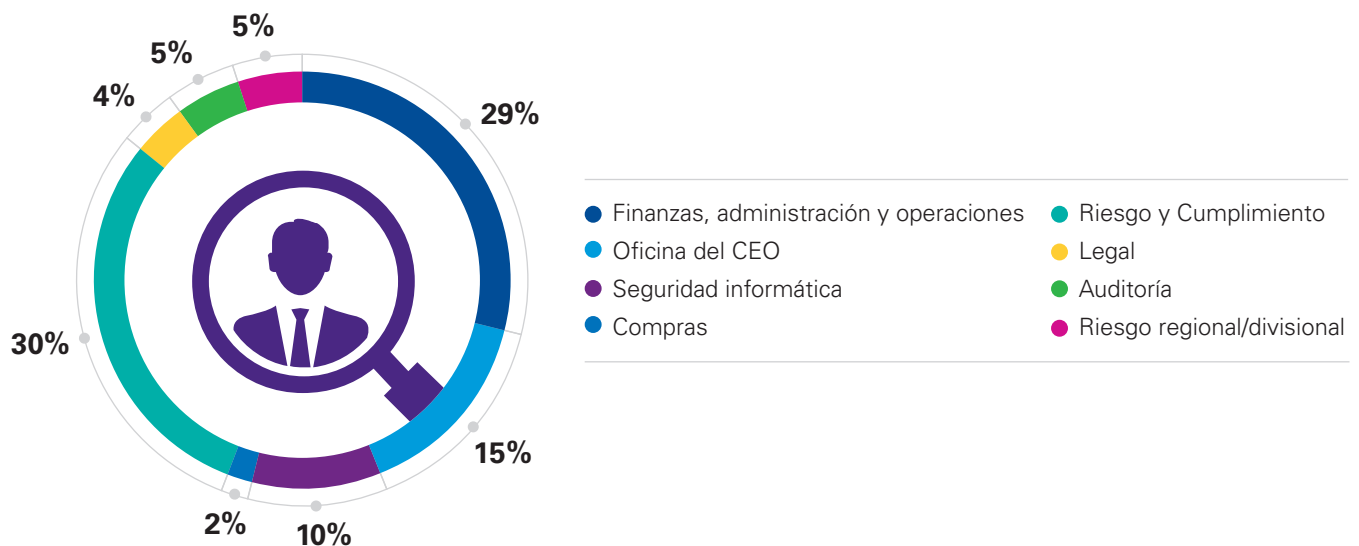
También podrían surgir complicaciones en el proceso para preparar informes sobre TPRM que luego serán presentados ante los comités de riesgos y el Directorio.”



Descubrimos que ubicar a la TPRM dentro de la organización de compras puede generar grandes eficiencias operacionales y una mejora en la experiencia de los usuarios para quienes tienen a su cargo la relación comercial con los servicios de terceros.”

— Alexander Geschonneck, Socio, KPMG en Alemania

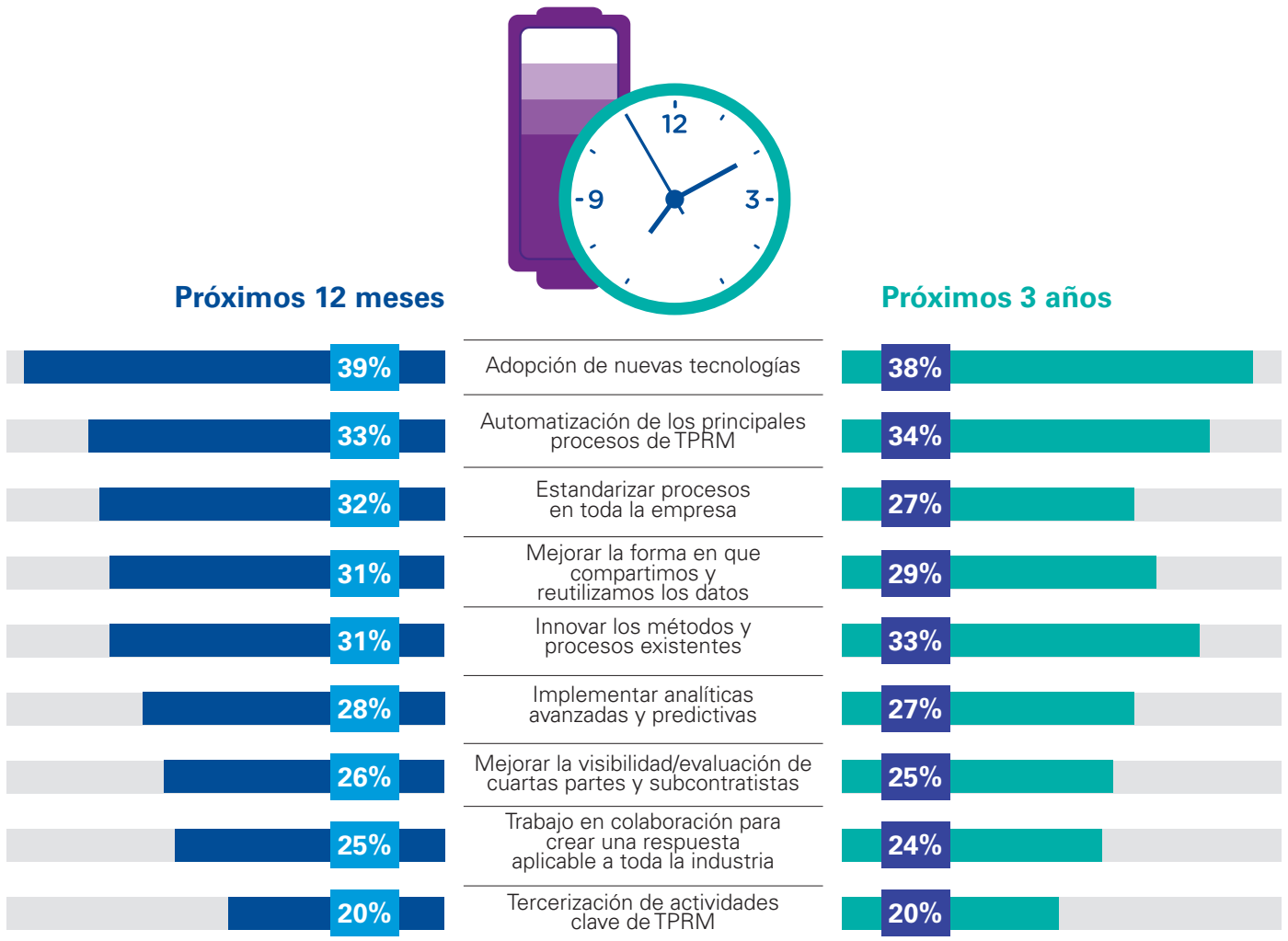
Gráfico 5. ¿Quién es el máximo responsable del TPRM en su empresa?



Fuente: Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020, KPMG Internacional 2020

Luego de establecer la visión del programa, las barreras de seguridad y la propiedad, debemos determinar las aspiraciones para la habilitación de la tecnología. En este sentido, las empresas deben tener cuidado de no intentar "correr antes de caminar". Si bien muchas organizaciones reconocen que la automatización del programa en su conjunto es esencial para escalar la TPRM y para ayudar a los equipos a procesar y analizar grandes volúmenes de datos, como se ilustra en el gráfico 6, la tecnología debe verse como un facilitador en lugar de un motor del progreso. La automatización de procesos débiles no mejorará mágicamente esos procesos.

**Gráfico 6. ¿A cuál de las siguientes iniciativas su equipo le dedicará más tiempo y energía durante los próximos 12 meses y 3 años?**



Fuente: Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020, KPMG International 2020

## 2 Construir el modelo

Los programas de TPRM son complejos. No solo todas las partes de la organización utilizan terceros, sino que cada servicio de terceros involucra múltiples riesgos, y es necesario consultar con las diferentes funciones de supervisión acerca de las evaluaciones de riesgos individuales. Como explica Amanda Rigby, socia de KPMG en Estados Unidos, "Una vez establecido el programa, las empresas continúan modificando y aclarando cómo funciona a medida que mejoran su eficacia en toda la empresa. El desarrollo del programa de TPRM no se logra de una sola vez. La mayoría de los clientes han pasado por tres o más iteraciones del programa antes de encontrar el equilibrio adecuado para su organización".

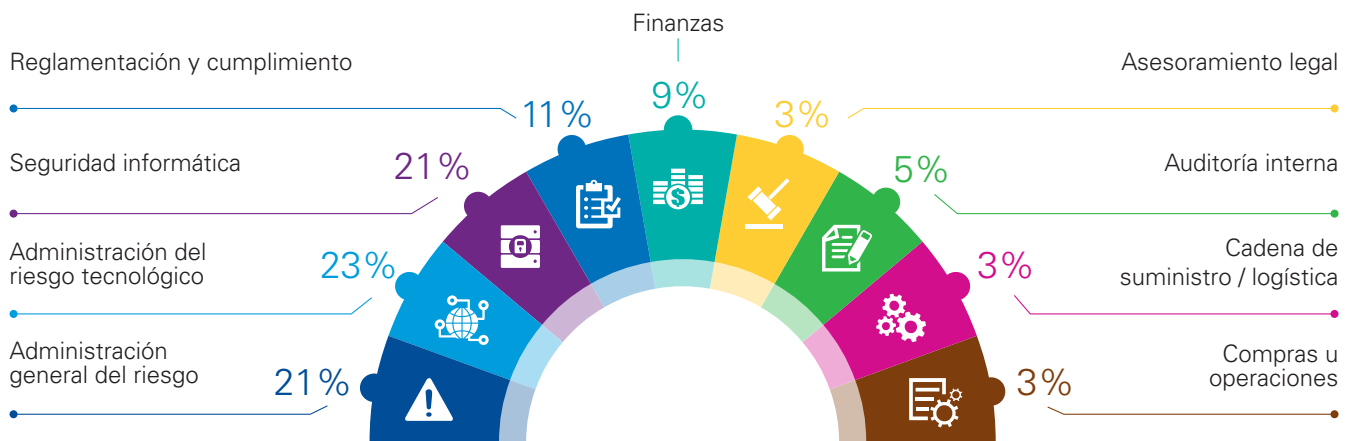
Las consideraciones en la etapa de construcción del programa incluyen decidir exactamente cómo, cuándo y dónde involucrar a las partes interesadas del negocio a lo largo del ciclo de vida de TPRM. El área de compras, por ejemplo, generalmente es dueña del proceso de incorporación y administración de terceros, mientras que los dueños de negocios y los evaluadores centralizados de TPRM interactúan con los expertos en materia de riesgo en puntos críticos, como durante el proceso inicial y continuo de evaluación de riesgos (ver gráfico 7 para un resumen de los principales grupos implicados). Más allá de esto, el equipo del programa de TPRM se encarga en gran medida de ejecutar el programa; las funciones de supervisión de riesgos son responsables de los riesgos que supervisan; y la empresa es responsable de la gestión del servicio de terceros en el día a día.



El desarrollo del programa de TPRM no se logra de una sola vez. La mayoría de nuestros clientes globales han pasado por tres o más iteraciones del programa antes de encontrar el equilibrio adecuado para su organización.”

— Amanda Rigby, Socia, KPMG en Estados Unidos

**Gráfico 7. ¿Quién brinda la segunda línea de defensa para el TPRM?**



Fuente: Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020, KPMG International 2020

Otra consideración es qué modelo usar para completar las actividades de evaluación de riesgos. Las empresas pueden optar por utilizar un modelo distribuido, a través del cual el gerente de relaciones comerciales coordina las actividades de evaluación de riesgos inherentes. Alternativamente, las empresas pueden identificar un equipo centralizado que facilite la evaluación de riesgos inherentes en nombre de la empresa y con sus aportes. En este modelo, el equipo centralizado ayuda a los propietarios de relaciones comerciales a superar los desafíos en torno a la integración y la escasez de habilidades e impulsa un mayor grado de coherencia, lo que es clave porque la información de riesgo inherente es la base del análisis del programa de TPRM.

"En muchos casos, vemos que existe un costo general más alto para mantener un modelo distribuido debido a la capacitación y supervisión requeridas por los gerentes de proveedores", dice Lem Chin Kok, socio de KPMG en Singapur. "Vemos híbridos de los dos modelos, pero la mayoría de las veces hay una mayor inclinación hacia un modelo centralizado que hacia un modelo distribuido, donde el equipo centralizado ejecuta las actividades de evaluación de riesgos y proporciona los resultados a los gerentes de relaciones comerciales, quienes toman la decisión de proceder con el proveedor externo".

A menudo, las organizaciones tienen requisitos específicos que deben desarrollarse en paralelo; por ejemplo, en el clima actual, las organizaciones multinacionales también deben asegurarse de que están abordando los crecientes requisitos y matices regulatorios globales en todas las regiones. Obtener el soporte adecuado de Cumplimiento y Riesgo tecnológico.

La gerencia es esencial cuando se trata de actualizar el programa de manera continua para cumplir con los requisitos y mantenerse al día con las nuevas expectativas regulatorias, incluida la privacidad de los datos de clientes.

Otra área en la que se concentran los encuestados es la administración del riesgo de las cuartas partes y del subcontratista esencial.

Un ejemplo de relación con un subcontratista esencial es aquella en la que un tercero utiliza un proveedor de servicios en nube para soportar la prestación de su servicio.

Las compañías necesitan supervisar de manera uniforme a estas partes, lo que no es una tarea fácil, dado que no existe un contacto directo entre la organización y sus cuartas partes. Al considerar la administración del riesgo de cuartas partes, las organizaciones suelen emplear una o más de las medidas descritas en el gráfico 8.



Comprender el papel del subcontratista dentro del servicio prestado por el tercero, incluso los datos a los que acceden las cuartas partes y cómo su rol afecta los riesgos de continuidad del negocio, es esencial para obtener un panorama total del servicio al que accede la organización. Comprender si el tercero ha implementado un programa que le permita gestionar a sus terceros (es decir, la cuarta parte de la organización) es una parte importante a la hora de evaluar si permitir o no que el tercero utilice subcontratistas.



Vemos híbridos de los dos modelos, pero la mayoría de las veces hay una mayor inclinación hacia un modelo centralizado que hacia un modelo distribuido. ”

— **Lem Chin Kok**  
Socio, KPMG en Singapur

Resolver tales consideraciones iniciales es un gran paso, pero es sólo una parte de lo que se requiere antes de alcanzar la total madurez del programa de TPRM. Las organizaciones necesitan expandir sus programas de TPRM para tener en cuenta no solo la evaluación de riesgo previa al contrato, sino también el monitoreo continuo a lo largo de la vigencia del contrato.

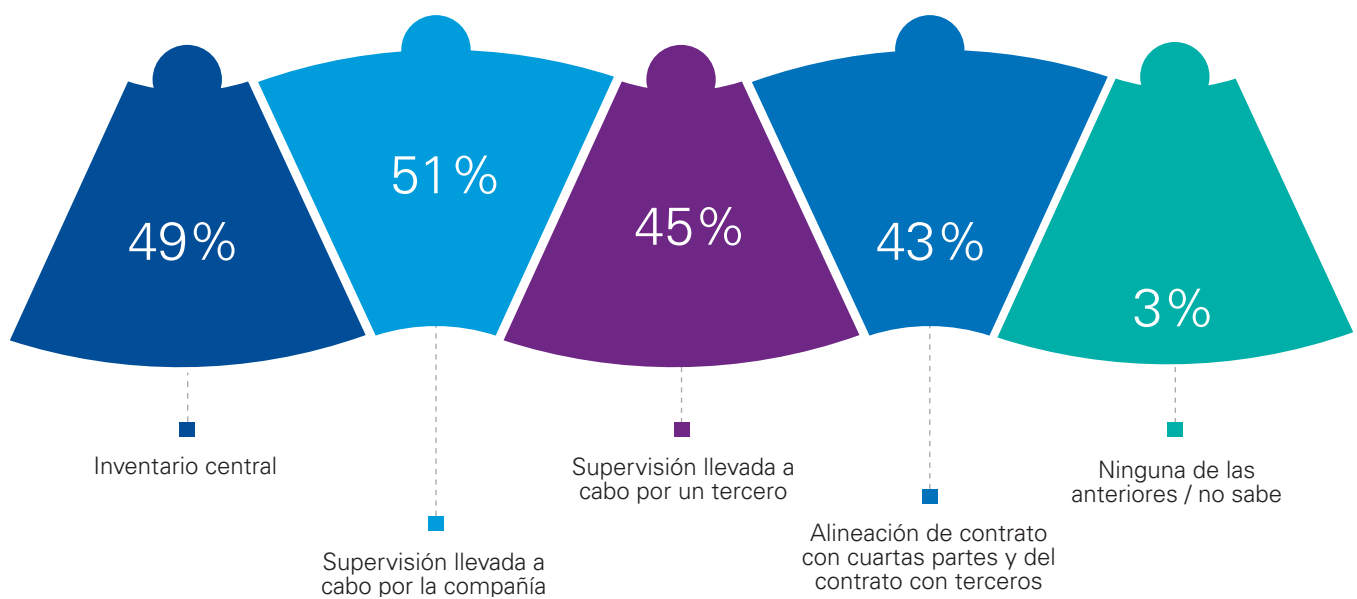
### **3 Optimizar el proceso**

La optimización de procesos tiene como objetivo garantizar que los terceros que no cumplan con los criterios de riesgo predeterminados y los umbrales de materialidad no sean sometidos a evaluación por el programa de TPRM. Las organizaciones pueden optimizar el proceso de estratificación de riesgos de dos maneras: segmentación de riesgos, al establecer una metodología disciplinada de calificación de riesgos en los servicios de terceros, y mejora del modelo de prestación de servicios para reducir costos y aumentar la responsabilidad. Estas acciones ayudarán a abordar las limitaciones presupuestarias de la organización que fueron señaladas por los encuestados, así como también ayudarán a los equipos a tomar las decisiones correctas con los datos que tienen a su disposición.





**Gráfico 8. ¿Con cuál de los siguientes procesos y prácticas cuenta para administrar el riesgo de cuartas partes?**



Fuente: Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020, KPMG International 2020

Las organizaciones deberían dividir a los terceros en tres categorías:

- Las que presentan un riesgo nominal para la organización y no necesitan ser evaluadas
- Terceros que son adecuados para el proceso estándar de TPRM
- Terceros que presentan un perfil de riesgo homogéneo y se administran mejor centralmente a través de un programa especializado.

Respecto de la segmentación del riesgo, el objetivo debería ser poder adaptarse a los terceros que no presentan el perfil de riesgo estándar a los fines de la evaluación del riesgo de terceros. Por ejemplo, un tercero que provee a la organización de insumos de oficina puede no garantizar el mismo grado de evaluación que un tercero al que la organización está subcontratando un centro de atención al cliente principal.

En la práctica, esto se logra alineando las categorías del servicio de Compras con designaciones de programas de especialidad o riesgo nominal.

Para el proceso estándar de TPRM, el primer paso es hacer una serie de preguntas por adelantado, que incluyen:

- ¿El tercero interactúa con nuestros clientes?
- ¿El trabajo se realiza en el mismo país que la organización?
- ¿El tercero tendrá acceso a la propiedad intelectual o a los datos del cliente? Si es así, ¿se almacenarán los datos en la nube?
- ¿El servicio del tercero está relacionado con un área de escrutinio o requisitos regulatorios?
- ¿Este servicio de terceros representa una subcontratación material o una función crítica?

Una respuesta afirmativa a cualquiera de las preguntas anteriores puede requerir de la participación de la función de supervisión de riesgos relacionada, y que se completen los cuestionarios de riesgo específicos y las evaluaciones de due diligence. Por otro lado, una respuesta negativa a estas preguntas puede limitar el volumen de actividades de evaluación de riesgos, por lo que se disminuyen los esfuerzos y costos.

A la hora de optimizar el modelo de prestación de servicios, vemos que los programas líderes revisan quién dentro de la organización debería completar las actividades de TPRM. El principal desafío de un modelo distribuido, donde el gerente de relación con terceros tiene una fuerte participación, es la falta de habilidades. Durante los eventos globales y la incertidumbre económica, algunas organizaciones también tuvieron el desafío de obtener información precisa y actualizada

sobre los servicios de terceros, reconociendo que los gerentes de relaciones con terceros ya estaban bajo una mayor presión.

Probablemente en respuesta a tales desafíos de talento, los encuestados indicaron que la capacitación y el desarrollo de habilidades son clave para los programas de TPRM de su organización (ver gráfico 9).

Al reconocer que la experiencia en el dominio del riesgo es limitada en todas las organizaciones, muchos clientes están centralizando aspectos de la ejecución del proceso de TPRM y determinando dónde un generalista podría completar aspectos de los procesos de evaluación de riesgos y due diligence. Las organizaciones están determinando qué controles y áreas de riesgo requieren del enfoque de un experto. Si bien un equipo centralizado puede ejecutar evaluaciones de riesgo y puntuación, la empresa sigue siendo responsable de tomar la decisión de proceder (o no) con la contratación del tercero.

Nuestra opinión es que definir claramente estos componentes estructurales del proceso de TPRM permite a las organizaciones automatizar tareas, estructurar flujos de trabajo y simplificar la recopilación y el análisis de la información por diferentes equipos.

#### **4 Evolucionar e innovar**

Dado que el mayor esfuerzo del programa de TPRM gira en torno a la recopilación y evaluación de la información de control de terceros, éstas son las áreas donde debemos centrar la inversión.

En los próximos años, anticipamos un progreso significativo en dos temas generales:

- El intercambio de respuestas de due diligence en toda la industria.
- El uso de tecnología y servicios de puntuación para evaluar los entornos de control de terceros más continua y uniformemente.

La mayoría de los encuestados están aprovechando o buscando aprovechar la información de evaluación compartida para reducir costos. Existe un reconocimiento y una aceptación cada vez mayores de que las empresas de servicios públicos pueden recopilar y compartir información entre terceros y sus clientes. La propuesta de valor es clara para los terceros y sus clientes. Para los terceros, la recopilación y el intercambio de información puede significar que una empresa de servicios públicos recopile la información de una vez, complete la evaluación de una vez y luego ofrezca los resultados de la evaluación a todos sus clientes, en lugar de que cada cliente realice una evaluación separada del riesgo.

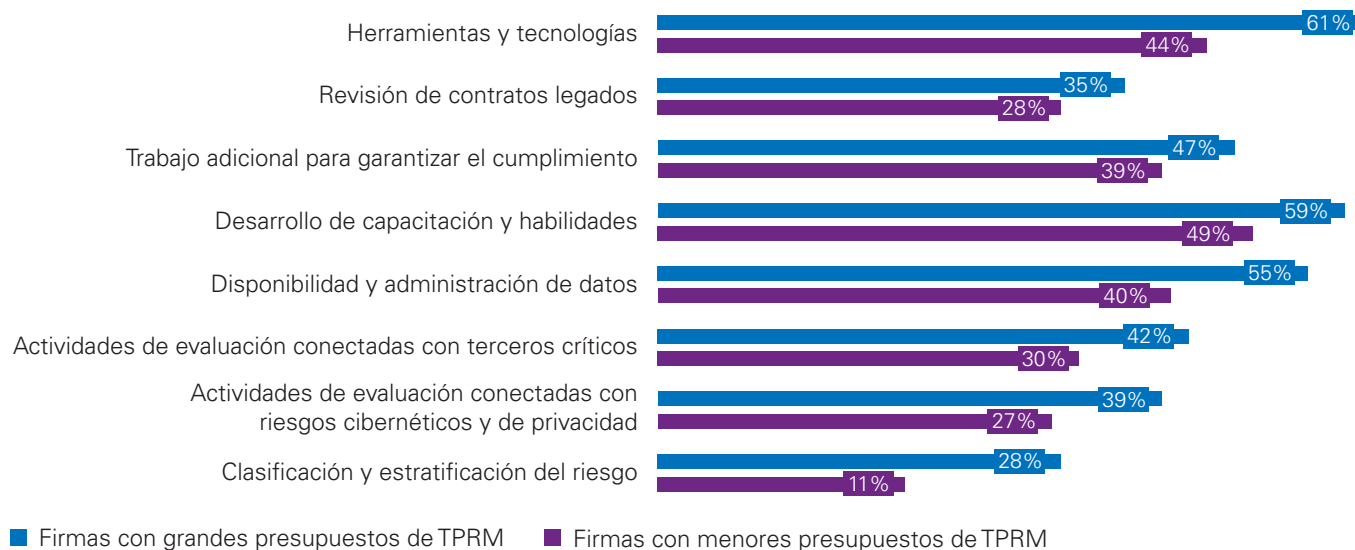
En este escenario, la propuesta de valor para los clientes sería recibir la información necesaria sobre la evaluación de manera oportuna, y compartir los costos asociados de la evaluación de riesgos en toda la industria.

Con respecto a la innovación tecnológica de TPRM, nuestra encuesta indica que las empresas están centrando sus limitados presupuestos en nuevas herramientas (ver gráfico 9). Esto está en línea con nuestra experiencia respecto de la madurez de los programas de TPRM. En el pasado, las organizaciones lograron aumentar el volumen de evaluaciones al aumentar la cantidad de empleados. Ahora, vemos equipos líderes de TPRM que recurren a la automatización, al análisis de datos y al procesamiento de lenguaje natural, además de incorporar servicios de calificación para monitorear las áreas de riesgo seleccionadas de manera continua, asequible y escalable, la gestión del desempeño y el cumplimiento de contratos. Los programas de TPRM están explorando cómo pueden utilizar el aprendizaje automático para evaluar datos internos sobre eventos de riesgo e identificar aquellos eventos de riesgo que pueden haber sido causados por un tercero.

Están automatizando el monitoreo del cumplimiento de sus terceros con los términos del SLA, al identificar oportunidades para recuperar las tarifas de los compromisos incumplidos y adoptar un enfoque más proactivo respecto del riesgo de reputación, como automatizar el análisis de los datos de las redes sociales.

Algunas de estas innovaciones resultan cada vez más atractivas, a medida que los equipos ajustan sus programas para abordar los desafíos de los eventos globales, la incertidumbre económica y sus consecuencias. Dada la actual capacidad limitada de las organizaciones para realizar revisiones in situ, se están identificando formas de actualizar el programa de TPRM para abordar la nueva realidad, como determinar cómo el monitoreo continuo puede lograr ciertos objetivos del programa TPRM en lugar del cuestionario de riesgos estándar, de la evaluación de due diligence y de la revisión in situ. Las organizaciones también están reconsiderando cómo el monitoreo de riesgos proactivo basado en datos, que aprovecha la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, puede identificar alertas tempranas de resiliencia de terceros y puede ayudar a mitigar el impacto de crisis futuras. Finalmente, las organizaciones están considerando cómo valorar con mayor precisión el riesgo de pandemias y otros riesgos colaterales.

**Gráfico 9. ¿Dónde invierte los fondos destinados a TPRM?**



Fuente: Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020, KPMG International 2020

# Conclusiones

Nuestra investigación confirma que las organizaciones de todos los sectores y geografías están considerando legítimamente la TPRM como una prioridad estratégica. Vemos empresas que adoptan un enfoque proactivo y exploran cómo pueden refinar y expandir sus procesos existentes a través de la habilitación tecnológica y la innovación.

Dicho esto, nuestra encuesta también deja en claro que, para muchas organizaciones, la TPRM sigue siendo un trabajo en proceso.

A medida que se adaptan a los eventos globales y la incertidumbre económica, las organizaciones también pueden ver que la información sobre evaluación histórica de terceros y el análisis del entorno de control con los que cuentan necesitan ser actualizados para tener en cuenta los nuevos riesgos y desafíos.

Urgentemente, las organizaciones deben mejorar la resiliencia empresarial en todos los servicios críticos al cliente, al comprender con precisión el papel que desempeñan los terceros en la prestación de estos servicios y ajustar las políticas y controles en consecuencia.



# Acerca de la investigación

A principios de 2020, KPMG realizó una encuesta online entre 1.100 ejecutivos de TPRM, todos los cuales

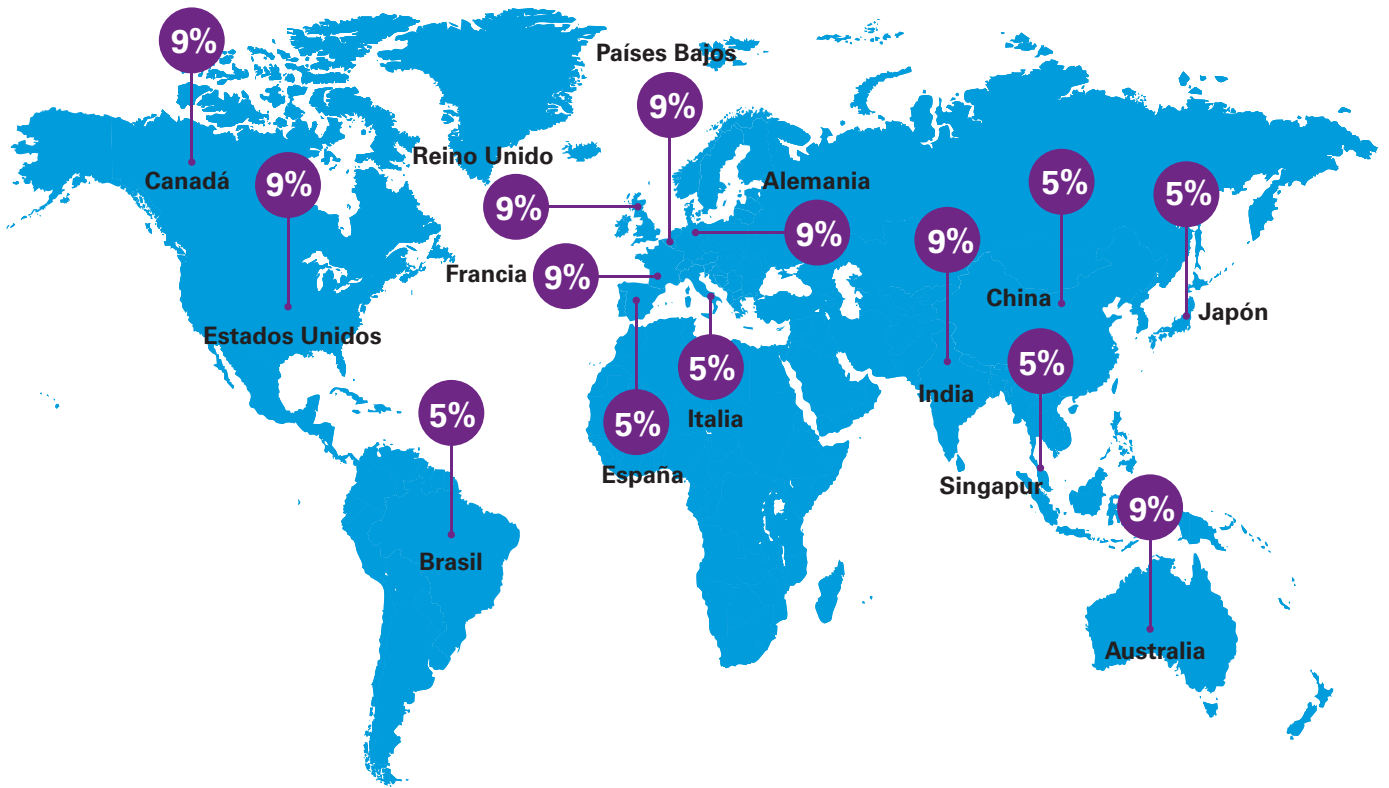
Trabajan para grandes empresas de 14 países y seis industrias alrededor del mundo. En el transcurso de nuestra investigación, también tuvimos profundas charlas con 10 expertos en TPRM de firmas miembro de KPMG, al igual que con empresas clientes.

**Gráfico 10. ¿En qué sector opera su compañía?**



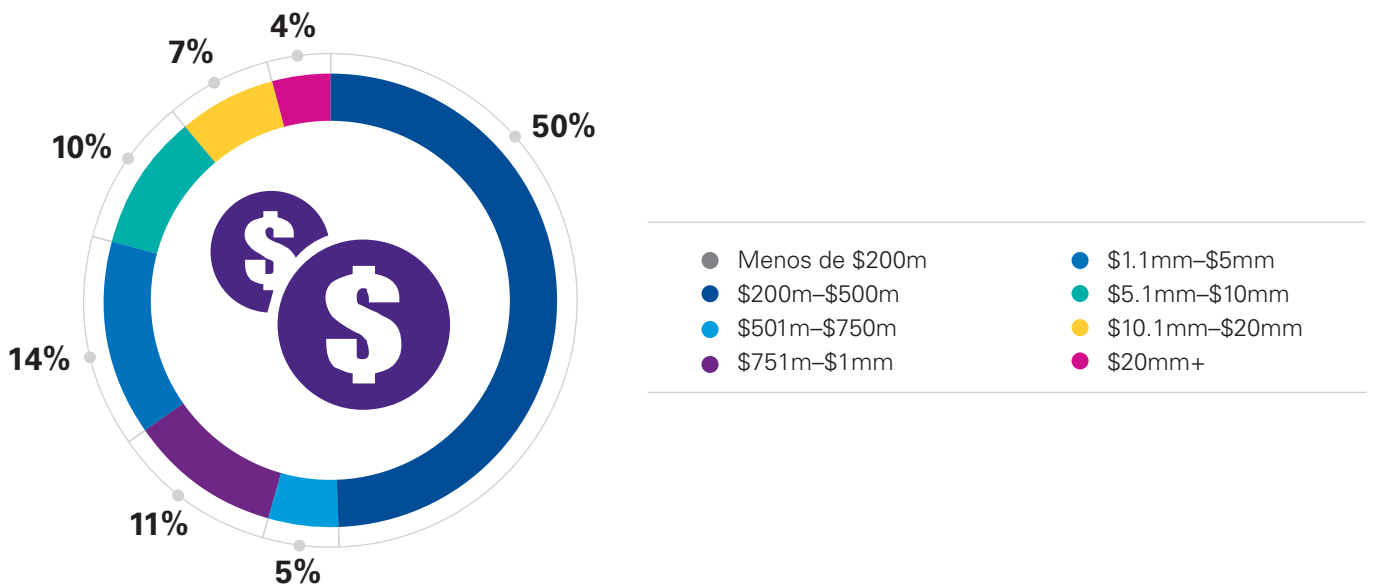
Fuente: Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020, KPMG International 2020

**Gráfico 11. ¿En qué país/jurisdicción opera su compañía?**



Fuente: Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020, KPMG International 2020

**Gráfico 12. ¿Cuáles son los ingresos globales totales de su organización en US\$?**



Fuente: Administración del Riesgo de Terceros - Panorama 2020, KPMG International 2020

# Contactos

## David Hicks

### Global Forensic Leader

KPMG International

**T:** +44 207 6942915

**E:** david.hicks@kpmg.co.uk

## Alexander Geschonneck

### Partner

KPMG in Germany

**T:** +49 30 2068 1520

**E:** ageschonneck@kpmg.com

## Greg Matthews

### Partner

KPMG in the US

**T:** +1 212 954 7784

**E:** gmatthews1@kpmg.com

## Lem Chin Kok

### Partner

KPMG in Singapore

**T:** +6562132495

**E:** clem@kpmg.com.sg

[home.kpmg](https://home.kpmg)

[home.kpmg/socialmedia](https://home.kpmg/socialmedia)



La información contenida en el presente documento es de índole general y no tiene por objeto analizar los objetivos, la situación financiera, ni las necesidades de cualquier persona o entidad en particular. Se brinda a los fines informativos y no constituye, ni debería ser considerada de manera alguna, un asesoramiento; ni tiene por intención influenciar a ninguna persona en la toma de decisiones, incluso, de corresponder, respecto de algún producto financiero o una participación en un producto financiero. Aunque nos esforzamos por brindar información precisa y actualizada, no hay ninguna garantía de que ésta sea exacta a la fecha en que se reciba ni de que continuará siendo exacta en el futuro.

No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

En la medida de lo permitido por la ley, KPMG y sus entidades asociadas no serán responsables por los errores, omisiones, defectos o mal interpretaciones en la información, ni por las pérdidas o daños sufridos por personas que utilicen o confíen en dicha información (incluso en caso de negligencia u otro similar).

© 2021 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada Inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Evalueserve.

Publication name: Third Party Risk Management outlook 2020

Publication number: 137087-G

Publication date: July 2020