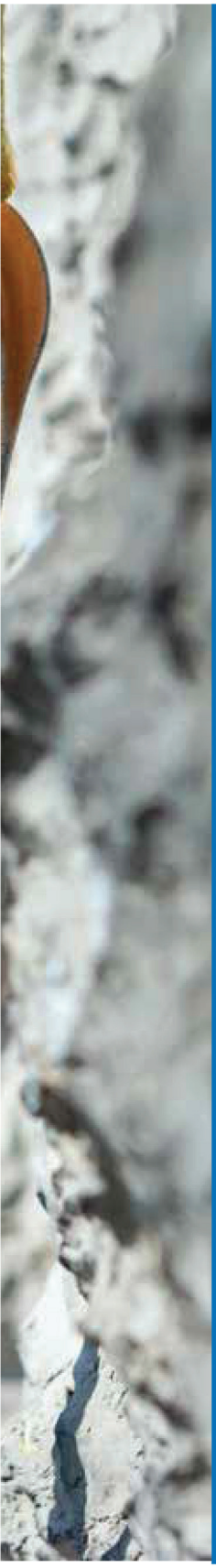
Perspectivas de la gestión del riesgo de terceros 2022

Tiempo de acción

kpmg.com/ve

Contenido

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.



04 Prefacio

06 Temas claves de la investigación

12 Prioridades y próximos pasos

16 Sobre la investigación

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Prefacio

A medida que la recuperación económica se acelera, la gestión del riesgo de terceros (TPRM) es más importante que nunca. Frente a la interrupción de la cadena de suministro, las amenazas cibernéticas y la creciente presión inflacionaria, las empresas mundiales están evaluando su resistencia operativa y revisando su dependencia de terceros.

La nueva investigación de KPMG International -que encuestó a 1.263 profesionales de alto nivel de la TPRM en seis sectores y 16 países, territorios y jurisdicciones de todo el mundo- revela que la TPRM constituye una prioridad estratégica para el 85% de las empresas, frente al 77% antes del estallido de la pandemia. No obstante, el panorama de la TPRM no deja de presentar retos.

Cinco temas se destacan:

01 **Los incidentes de terceros están causando la disrupción del negocio y dañando la reputación**

02 **Las empresas subestiman la necesidad de un programa sólido de TPRM, lo que se traduce en presupuestos insuficientes**

03 **La tecnología aún no cumple su promesa**

04 **El reto de los recursos limitados está aquí para quedarse**

05 **La mayoría de las empresas luchan por mantener un modelo operativo de TPRM adecuado a sus fines**

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

01

Los incidentes de terceros están causando la disrupción del negocio y dañando la reputación
Las deficiencias en el modelo operativo de la gestión de riesgos laborales, que conducen a la pérdida de oportunidades para mitigar el riesgo, están demostrando ser un problema importante para las empresas de todo el mundo. Tres de cada cuatro (73%) encuestados en nuestro estudio han experimentado al menos una interrupción significativa, causada por un tercero, en los últimos tres años.

02

Las empresas subestiman la necesidad de un programa sólido de TPRM, lo que se traduce en presupuestos insuficientes
Los profesionales se ven limitados por unos presupuestos limitados que les hacen priorizar las iniciativas tácticas sobre las mejoras estratégicas. Seis de cada 10 (61%) creen que la TPRM está infravalorada teniendo en cuenta su papel crítico para la empresa. Si las empresas comprendieran toda la complejidad de un programa sólido de TPRM, en lugar de limitarse a sus componentes individuales, podrían apoyar presupuestos más amplios y beneficiarse de nuevas eficiencias en torno a la resistencia operativa, la ciberseguridad y el fraude.

03

La tecnología aún no cumple su promesa
Los encuestados esperan utilizar la tecnología para automatizar o respaldar el 58% de las tareas de TPRM en un plazo de tres años, lo que les permitirá centrarse en las actividades que requieren una revisión e interacción humanas. Sin embargo, en la actualidad, el 59% se siente frustrado por la falta de visibilidad que su tecnología les proporciona en torno al riesgo de terceros.

04

El reto de los recursos limitados está aquí para quedarse
Los programas de gestión de riesgos de terceros siguen evolucionando mientras los equipos se enfrentan a un volumen de trabajo cada vez mayor. Las herramientas digitales ayudarán a sobrellevar la carga, pero el cometido de la TPRM se está ampliando a todos los riesgos, dominios y tipos de terceros. Por ejemplo, se espera que el número de empresas que evalúan a todos los terceros en relación con el riesgo medioambiental alcance el 30% en tres años. Sería preferible un enfoque basado en el riesgo, asignando recursos a los acuerdos de mayor riesgo.

05

La mayoría de las empresas luchan por mantener un modelo operativo de TPRM adecuado a sus fines
Los encuestados aceptan en gran medida que fue la suerte, y no sus programas de TPRM, lo que les ayudó a evitar un incidente importante con terceros durante la pandemia de COVID-19. A su vez, el 77% cree que la revisión del modelo operativo ya es necesaria.

Nuestros hallazgos demuestran la necesidad de que los líderes de TPRM den un paso adelante en sus modelos operativos y en su enfoque del riesgo de terceros. Esta necesidad probablemente no hará más que aumentar a medida que las cadenas de suministro y los ecosistemas sigan expandiéndose y el riesgo que presentan las cuartas partes cree una mayor complejidad.

Un liderazgo sólido y la capacidad de hablar el idioma de la empresa -reflejando las prioridades que los propios socios comerciales establecen para los terceros- son fundamentales. Nuestras recomendaciones, que exponemos en la sección 3, están diseñadas para apoyar un entorno empresarial en el que la TPRM siga siendo una prioridad en la sala de juntas y en la agenda de la dirección durante la recuperación de la pandemia. Reconociendo la necesidad de actuar, pero sabiendo que no hay una solución rápida para los retos a los que se enfrentan los ejecutivos de la TPRM, describimos, en función de la madurez de su programa, una serie de áreas de interés que puede explorar para impulsar las mejoras de su programa.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Temas clave de la investigación

01 Los incidentes de terceros están causando la disrupción del negocio y dañando la reputación

Los responsables de la TPRM nos cuentan que, durante la pandemia, las juntas directivas y la gerencia empezaron a prestar aún más atención al programa de TPRM y a su dependencia general de terceros.

Este escrutinio a nivel de la junta directiva pone de manifiesto cómo las interrupciones causadas por terceros están teniendo un impacto material en el rendimiento y probablemente se harán más frecuentes si no se toman medidas para mejorar la TPRM. Para ello, vemos un aumento en el número de empresas que dicen que las ineficiencias en el programa los están exponiendo a un riesgo de reputación: el 73% dice esto, frente al 68% en nuestra encuesta de 2020.

Los terceros están causando trastornos y pérdidas de valor

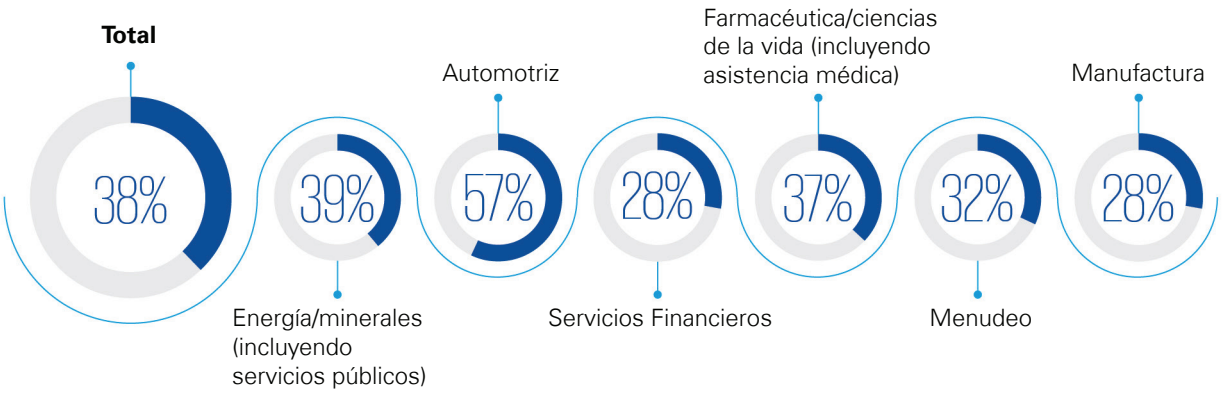
Nuestra investigación indica que la mayoría de las empresas han experimentado recientemente una interrupción del negocio a causa de un tercero. Casi tres de cada cuatro (73%) han tenido al menos una interrupción importante que es directamente atribuible a terceros, sólo en los últimos tres años. Cuatro de cada 10 (38%) han sufrido tres o más en ese tiempo (Figura 1).

La resiliencia no es el único problema de terceros con el que luchan las empresas. A dos tercios (65%) les preocupa cada vez más que las ineficiencias en el proceso de pago de la facturación signifiquen que no están obteniendo todo el valor de los proveedores de servicios. Si las organizaciones no disponen de un mecanismo para comparar la prestación del servicio con los términos especificados en el contrato, por ejemplo, pueden acabar pagando en su totalidad por un servicio que se retrasó de forma inaceptable o no cumplió con el estándar requerido. Por otra parte, algunos pueden tener contratos con sus terceros que no especifican los acuerdos de nivel de servicio y los incentivos financieros asociados.

Al mismo tiempo, el 54% cree que un tercero le ha facturado en exceso al menos una vez en los últimos 12 meses, un problema que podría controlarse mediante la implantación de un sistema que avise cuando los honorarios facturados sean superiores a los especificados en el pliego de condiciones.

Figura 1: Las empresas experimentan múltiples interrupciones con terceros

¿Ha experimentado una interrupción significativa, una pérdida monetaria o un daño a su reputación como resultado de un tercero en los últimos tres años?



Más de tres incidentes

Fuente: Perspectivas de Gestión de riesgo de terceros 2022, KPMG International, enero de 2022

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Las terceras partes aumentan la presión

Alexander Geschonneck, socio de KPMG en Alemania, señala que un reto creciente para la TPRM es que las empresas dependen cada vez más de subcontratistas en la cadena de suministro, lo que supone una complejidad adicional. "En todos los sectores, las terceras partes han sido responsables de muchos trastornos recientes", afirma. "En la industria manufacturera, eso puede ser consecuencia de fallos en los envíos. En general, podría ser una vulnerabilidad de seguridad en el proveedor de la nube de un proveedor que da lugar a un incidente cibernético".

El reto que suponen las terceras partes no ha pasado desapercibido para los encuestados en nuestro estudio. Ocho de cada 10 (79%) dicen que necesitan urgentemente mejorar la forma de identificar y evaluar a las terceras partes en su cadena de suministro y el ecosistema más amplio, un aumento notable desde el 72% que dijo esto en 2020.El desafío probablemente se exacerbará aún más cuando no hay un acuerdo contractual o una relación directa con dichas terceras partes.

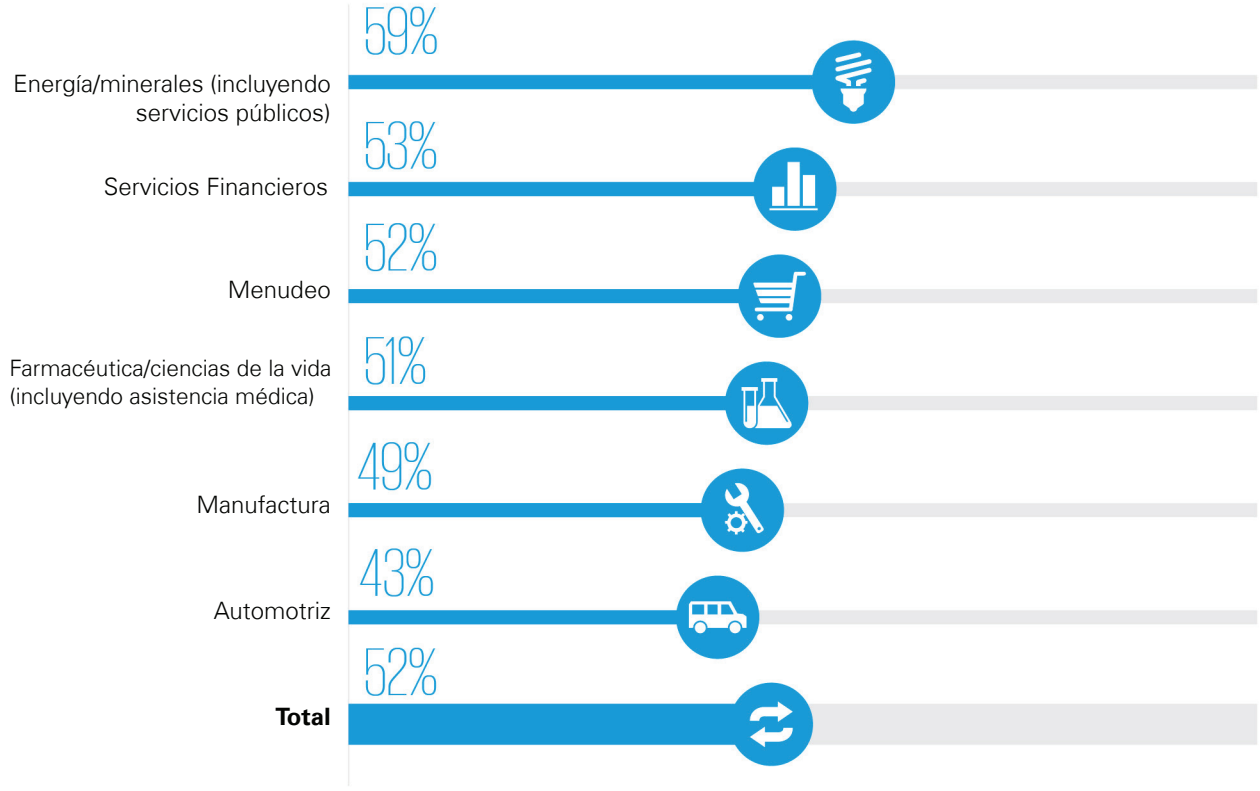
02 Las empresas subestiman la necesidad de un programa sólido de TPRM, lo que se traduce en presupuestos insuficiente

Los directivos de la TPRM deben revisar y actualizar urgentemente sus modelos operativos. Para ello, necesitan presupuesto y apoyo de la alta dirección. Es importante que este presupuesto sea suficiente para cumplir con los requisitos a nivel de programa de toda la empresa, en lugar de a nivel de transacciones individuales de terceros.

El principal obstáculo en este caso es la incapacidad de la empresa para apreciar toda la complejidad de la TPRM. En nuestra encuesta, el 61% de los encuestados cree que la TPRM está infravalorada, dado el grado en que el modelo de negocio depende de terceros. Uno de cada dos (52%) advierte que no tiene suficientes capacidades internas para gestionar todos los riesgos de terceros a los que se enfrentan, aunque con cierta variedad en los distintos sectores (véase la figura 2).

Figura 2: Las organizaciones carecen de recursos suficientes para gestionar eficazmente los riesgos de terceros

No contamos con las suficientes capacidades locales para abordar todos los riesgos de terceros a los que nos enfrentamos



De acuerdo con esta afirmación

Fuente: Perspectivas de Gestión de riesgo de terceros 2022, KPMG International, enero de 2022

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

La falta de financiación impide a los líderes de la TPRM potenciar la tecnología, el talento y los procesos que les permiten crear nuevas eficiencias y evaluar a terceros en una escala estratégica, a nivel de toda la empresa. Siete de cada diez (68%), por ejemplo, dicen que tienen un largo camino por recorrer antes de poder ser descritos como un socio estratégico, apoyando iniciativas importantes como la ciberseguridad, la materia ambiental, social y de gobernabilidad (ESG) y la resiliencia operativa.

De hecho, la limitada financiación que recibe la TPRM sólo alcanza para cubrir los gastos básicos y las inversiones tácticas. En nuestra encuesta, el 63% de los encuestados confirman que sus presupuestos se destinan principalmente a los costes habituales de la empresa y no a mejoras estratégicas.

La resistencia operativa necesita más TPRM

La resistencia operativa es un área en la que los equipos de TPRM podrían hacer una mayor contribución. Más de tres de cada cuatro (77%) creen que deberían desempeñar un papel mucho más activo del que desempeñan actualmente para garantizar la continuidad de la actividad. Además, sólo uno de cada cinco (19%) afirma que la resistencia operativa es el principal motor de la actividad de TPRM en su empresa en estos momentos.

Esto, según los encuestados, es un grave descuido si se tiene en cuenta el potencial que puede salir mal cuando se evalúan inadecuadamente las terceras y cuartas partes de la cadena de suministro y la forma en que interactúan para suministrar bienes o servicios al cliente.

Greg Matthews, socio de KPMG en EE.UU., considera que la resistencia operativa es algo más que la continuidad del negocio y cree que debe tener en cuenta múltiples factores en torno a la entrega de bienes y servicios, comprendiendo cómo la cadena de valor puede resistir a terceros, a la tecnología, a la ubicación, a las personas y a otras interrupciones cuando a menudo acaban ocurriendo juntas.

La clave es un liderazgo fuerte y coherente. "Se necesita un enfoque concertado en toda la empresa para definir lo que significa la resiliencia, para gestionar la complejidad que supone la prestación de servicios en múltiples unidades de negocio, y para mapear y comprender a las personas, la ubicación, la tecnología y los terceros implicados", explica.

Hablar el idioma de la empresa

Matthews afirma que los directivos subestiman la complejidad de la gestión de los recursos humanos en toda la empresa. "Los equipos de dirección suelen esperar que la TPRM esté cubierta por funciones individuales, como las compras, disciplinas de riesgo específicas o unidades de negocio, y pasan por alto las sinergias que podrían surgir de un enfoque coordinado", afirma.

Si se tiene en cuenta una visión más holística en el diseño y la creación de un programa de TPRM, mostrando cómo otros programas dependen de la TPRM, su escala y alcance se vuelven más claros, permitiendo a la dirección asignar el presupuesto adecuado para hacer frente a la necesidad de toda la empresa.

"La métrica principal de la empresa es el tiempo de rendimiento y tardar menos que antes en contratar a un tercero", añade Matthews. "Pero, para conseguirlo, primero hay que resolver muchos aspectos poco glamurosos en toda la organización, como las funciones y responsabilidades, los modelos de datos, las necesidades tecnológicas y el equilibrio entre riesgo y velocidad. Resolver esto requiere una visión dirigida por la empresa y no un enfoque basado en silos".

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Los Equipos de Liderazgo esperan que la TPRM sea cubierta por funciones individuales tales como la procura, las disciplinas de riesgo específicas o unidades de negocios, y omitir las sinergias que pudieran derivarse de un enfoque coordinado.

03 La tecnología aún no cumple su promesa

Los equipos de TPRM ya confían en la tecnología, cuando es posible, para aliviar la carga. Casi la mitad (46%) de todas las tareas de TPRM, por término medio, se apoyan en la tecnología o en la automatización de procesos en cierta medida. Los ejecutivos esperan que la proporción de tareas apoyadas aumente al 58% en tres años.

Los equipos de TPRM utilizan predominantemente soluciones de flujo de trabajo para apoyar los procesos, mientras que, en todas las funciones de riesgo relacionadas con la TPRM, el uso de varias plataformas y proveedores de servicios de terceros apoyan la ejecución de las actividades de diligencia debida.

La brecha entre expectativas y realidad

A pesar de las grandes esperanzas de los ejecutivos de TPRM en la tecnología, los comentarios sugieren que las herramientas existentes son a menudo insatisfactorias o pesadas. Muchos informan de que, en última instancia, no están satisfechos con las soluciones que se ofrecen y que se encuentran con problemas relacionados con los datos. También existe un debate sobre si la tecnología es defectuosa o si el bajo rendimiento se debe a la forma en que se implementó la tecnología.

En nuestra encuestalos encuestados señalan los problemas de integración como el segundo mayor obstáculo para la transformación de la TPRM, después de la preocupación por la filtración de datos.

Sobre todo, la falta de visibilidad sigue siendo el principal problema. Seis de cada diez encuestados (59%) advierten que su tecnología no les proporciona "ni de lejos la visibilidad que necesitan" para gestionar el riesgo de terceros en toda la cadena de suministro.

Esta visibilidad se refiere a las diferentes etapas del proceso de contratación, hasta llegar a comprender qué controles existen en el entorno del tercero para gestionar la prestación del servicio de acuerdo con las expectativas.

Joy St. John, directora de KPMG en Estados Unidos, señala que la visibilidad no es, sin embargo, el único problema. "Los ejecutivos también se sienten frustrados por la construcción de la tecnología, el exceso de ingeniería del programa y por la falta de informes eficaces y claros sobre el rendimiento del programa y del tercero", afirma.

La perfección está fuera de alcance

Teniendo en cuenta las limitaciones existentes, la ampliación de la automatización en la medida en que los encuestados están planeando puede presentar varios desafíos y riesgos nuevos, que podrían resultar contraproducentes para los equipos de TPRM.

La solución de los aspectos tecnológicos del programa de TPRM requiere un enfoque empresarial, que refleje que los diferentes sistemas de adquisición, gestión del ciclo de vida de los contratos y rendimiento de los proveedores varían y que la integración de los datos subyacentes debe tratarse de los datos subyacentes. Las expectativas de los equipos en torno a lo que la tecnología puede hacer por el flujo de trabajo o la gestión de riesgos, por ejemplo, deben gestionarse para asegurarse de que la perfección no se convierta en el enemigo de lo bueno.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

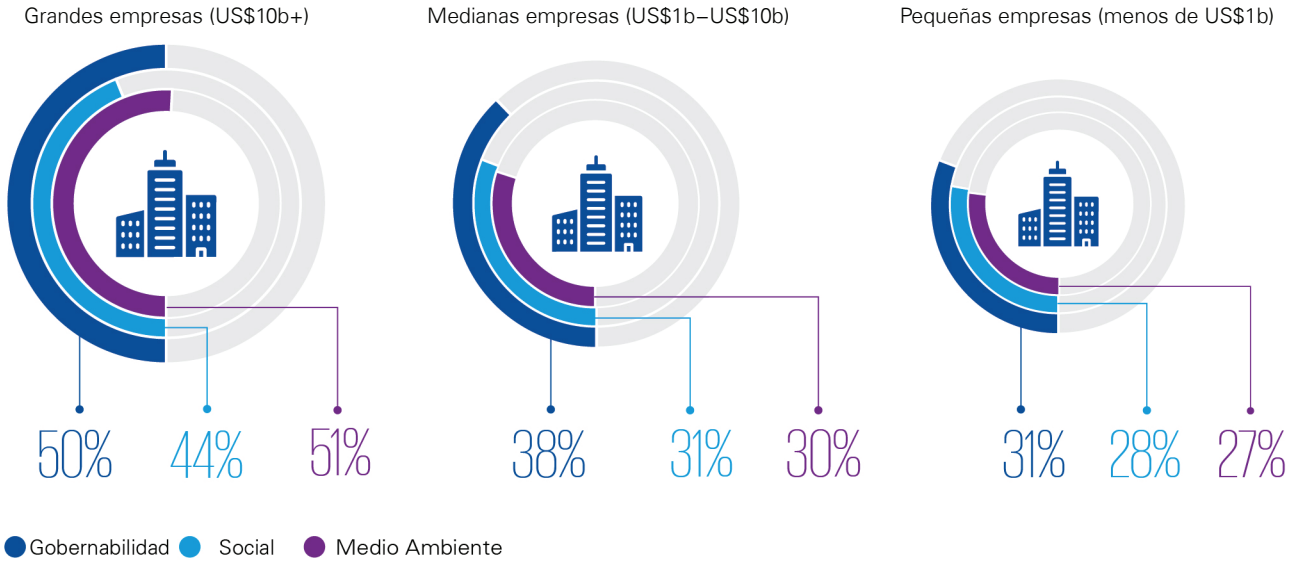
04 El reto de los recursos limitados está aquí para quedarse

Muchas empresas no disponen de todas las capacidades de TPRM que necesitan. La ampliación de las competencias de los equipos de TPRM para cubrir una gama más amplia de riesgos, y lograr una comprensión más profunda de cómo se gestiona el riesgo por parte de cada tercero, puede aumentar la presión de forma significativa. Un ejemplo de la presión adicional proviene de las ambiciones corporativas en torno al rendimiento ESG.

En los últimos años, los aspectos ESG han crecido rápidamente en importancia, y se espera que la atención de la TPRM sobre los riesgos relacionados aumente en los próximos años. Tres de cada diez encuestados afirman que tienen previsto evaluar a todos los terceros en relación con el componente de riesgo medioambiental de ESG en un plazo de tres años, frente al 23% que lo hace en la actualidad. Las proporciones de Las proporciones son aún mayores cuando desglosamos los encuestados por tamaño de empresa, ya que aproximadamente la mitad de las grandes empresas (es decir, con ingresos superiores a 10.000 millones de dólares) afirman que evaluarán a todos los terceros para cada uno de los tres riesgos ESG individuales en los próximos tres años.

Figura 3: Las empresas más grandes son mucho más propensas a evaluar a todos los terceros en relación con el riesgo ESG

Se evaluarán los terceros en materia de ESG dentro de tres años



Fuente: Perspectivas de Gestión de riesgo de terceros 2022, KPMG International, enero de 2022

Un enfoque alternativo

"¿Cómo pueden las organizaciones alcanzar este volumen cuando no tienen recursos tal como están?", se pregunta Gavin Rosettenstein, socio de KPMG Australia. A medida que la tecnología mejore, es probable que el flujo de trabajo y la automatización desempeñen un papel más importante. Sin embargo, de forma más inmediata, la adopción de una metodología basada en el riesgo permitiría un enfoque más específico, centrado en los diferentes tipos de acuerdos existentes y restringido únicamente a los tipos de riesgo pertinentes.

"No todos los terceros presentan un riesgo medioambiental, por lo que evaluar a todos ellos puede imposibilitar el dimensionamiento correcto de su programa y acelerar el tiempo de incorporación tiempo", explica Rosettenstein. "Hay que centrarse en aumentar la concienciación en lugar de evaluar a todos los terceros por el riesgo medioambiental".

Mientras tanto, St. John recomienda centrarse en la interconexión entre ESG y el riesgo de reputación. "Las empresas quieren evaluar a los terceros para saber que no están afiliados a terceros que tienen un pasado problemático con respecto a ESG, dice. "Puede que no sea necesario hacer una evaluación completa del riesgo medioambiental. Aumentar la comprobación de los antecedentes desde la perspectiva de la reputación puede ser todo lo que se necesita".

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

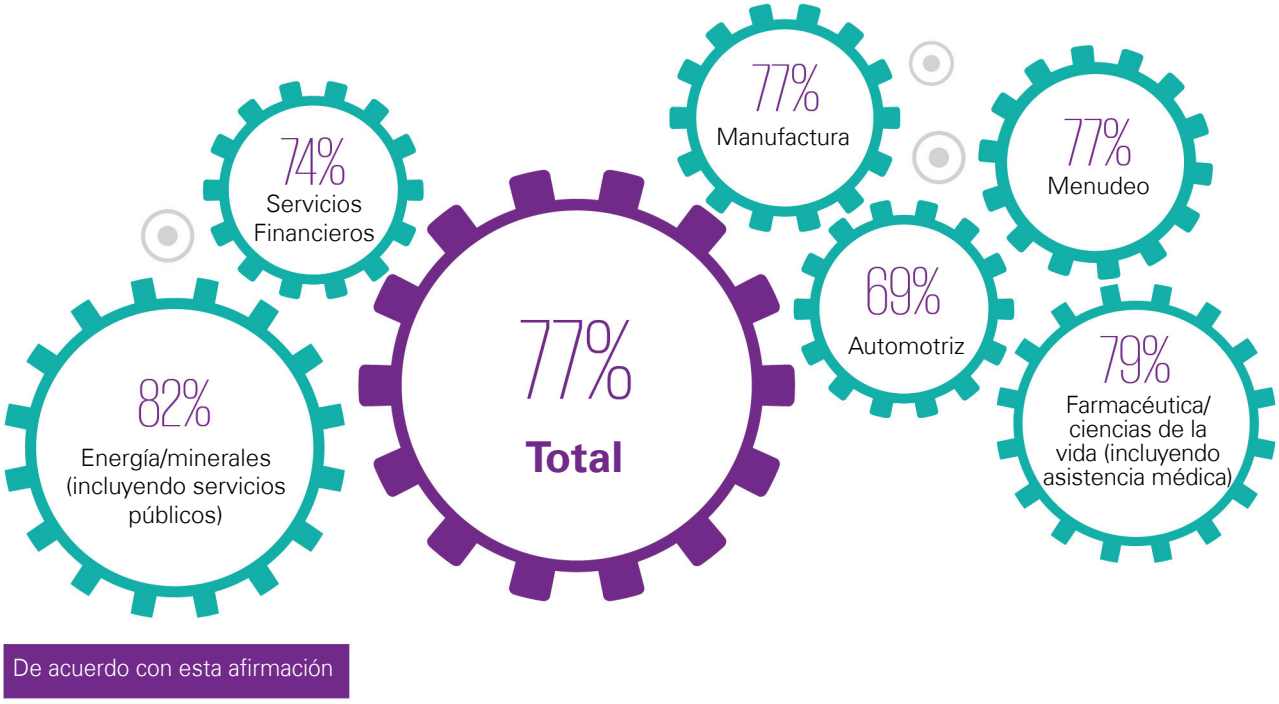
05 La mayoría de las empresas luchan por mantener un modelo operativo de TPRM adecuado a sus fines

Tal y como demuestran nuestros resultados, los programas de gestión de riesgos laborales de las empresas están fallando con demasiada frecuencia. En el momento más álgido de la pandemia, cuando las empresas reevaluaron los perfiles de riesgo de sus terceros y evaluaron su exposición, los puntos débiles del programa se volvieron difíciles de ignorar. Hoy en día, estos puntos débiles requieren una atención urgente.

Nuestros hallazgos deberían ser una llamada de atención para los líderes de TPRM. Más de uno de cada dos (55%) encuestados cree que fue la suerte, y no su cuidadosa supervisión, lo que les permitió evitar un incidente importante con terceros durante la crisis. Más de tres de cada cuatro (77%) admiten que la revisión del modelo operativo de la gestión de riesgos laborales ya es necesaria (véase la figura 4).

Figura 4: Las organizaciones reconocen la necesidad de actualizar su modelo operativo

La pandemia ha dejado claro que es hora de revisar nuestro modelo operativo de gestión de riesgos de terceros



Fuente: Perspectivas de Gestión de riesgo de terceros 2022, KPMG International, enero de 2022

Ha llegado el momento de un cambio serio

"Esperábamos que la TPRM se convirtiera en una prioridad estratégica aún mayor tras la pandemia", afirma Jon Dowie, socio de KPMG en el Reino Unido. "Pero es preocupante que las empresas no estén llevando la TPRM tan lejos como es necesario. Hasta ahora se ha centrado a menudo en resolver problemas tácticos, en lugar de conseguir una solución para toda la empresa y el compromiso de toda la organización. Hay una verdadera necesidad de despertar y solucionar esto."

A muchas organizaciones les queda un largo camino por recorrer antes de alcanzar la madurez de la TPRM y a menudo ni siquiera cuentan con los elementos básicos de un modelo operativo eficaz. Uno de los retos es que la TPRM es un componente de un programa más amplio centrado en la adquisición y gestión de servicios. Comprender el programa más amplio es clave para ver el valor global de este conjunto de trabajos.

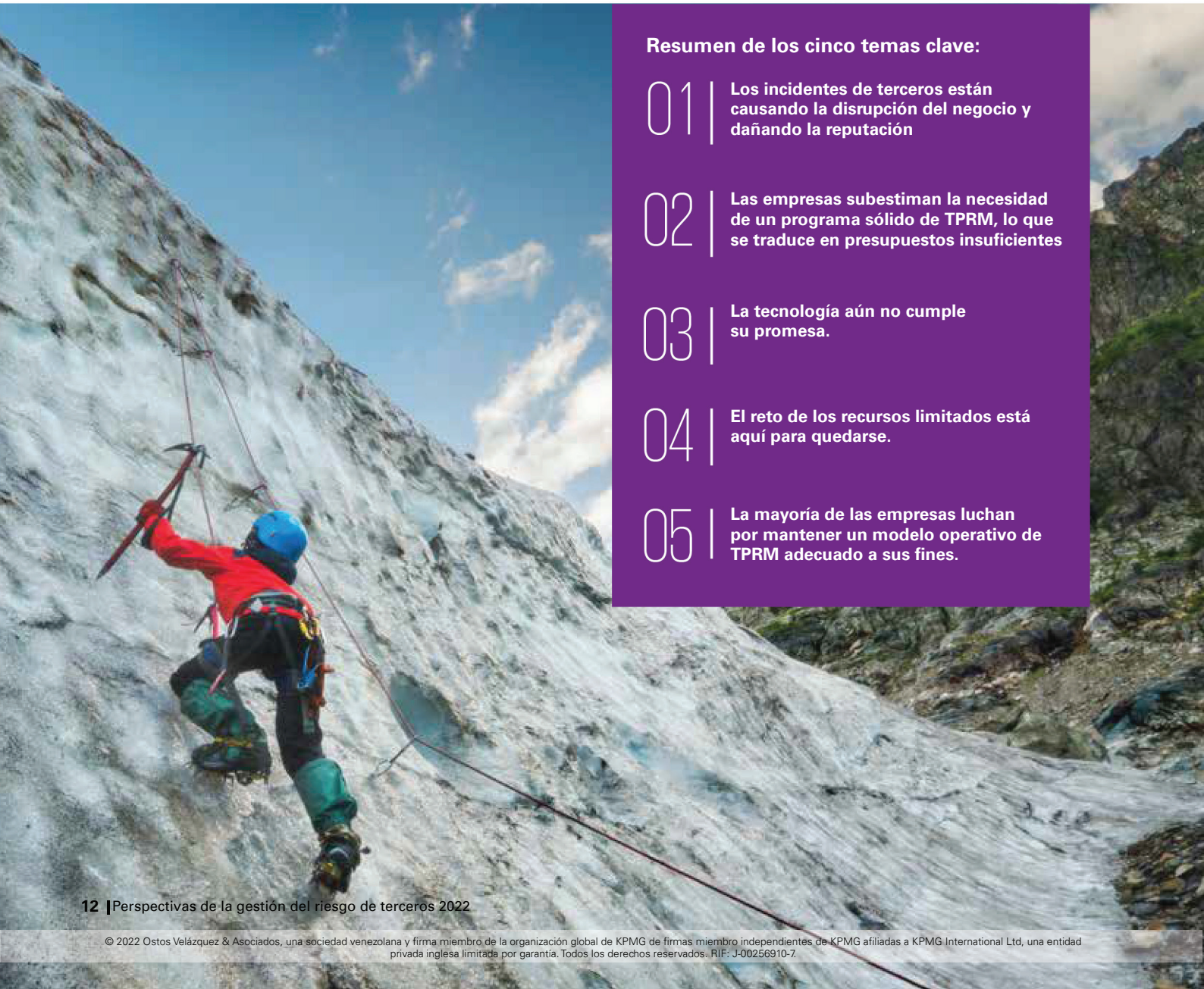
Poco más de uno de cada tres (36%) encuestados dice que su programa está bien integrado con las funciones de los socios, como las de adquisición y las jurídicas. Un número igualmente bajo dicen que informan regularmente a la alta dirección o que establecen funciones y responsabilidades claras en todo el programa y el ciclo de vida de la TPRM. Estos elementos esenciales son fundamentales para que los directivos de la TPRM cumplan las expectativas estratégicas que la empresa les impone.

En la siguiente sección de este informe, analizamos cómo superar los retos expresados por nuestros encuestados y esbozamos los cinco factores críticos de éxito que se requieren para un programa de TPRM adecuado a su propósito.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Prioridades y próximos pasos

Se espera que la TPRM siga ocupando un lugar destacado en la agenda de las juntas directivas y de la gerencia en 2022, ya que las empresas se enfrentan a normativas nuevas y en evolución, a modelos operativos complejos, a bases de proveedores en rápido crecimiento y a otras realidades de la era post-pandémica, como la ciberseguridad y las interrupciones de la cadena de suministro



Resumen de los cinco temas clave:

01 | **Los incidentes de terceros están causando la disrupción del negocio y dañando la reputación**

02 | **Las empresas subestiman la necesidad de un programa sólido de TPRM, lo que se traduce en presupuestos insuficientes**

03 | **La tecnología aún no cumple su promesa.**

04 | **El reto de los recursos limitados está aquí para quedarse.**

05 | **La mayoría de las empresas luchan por mantener un modelo operativo de TPRM adecuado a sus fines.**

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

No hay soluciones rápidas para los cinco retos temáticos esbozados en esta investigación, especialmente porque los presupuestos son limitados y los ejecutivos se encuentran continuamente priorizando los recursos en un panorama empresarial en evolución.

Lo que hemos observado es que, en general, existen áreas de enfoque comunes para las organizaciones menos maduras que buscan poner en marcha un programa de TPRM, así como para aquellas organizaciones más maduras que buscan optimizar su programa.

A continuación, destacamos algunas de ellas y analizamos cómo puede lograr la transformación de la TPRM.

A. Áreas de enfoque para los programas de TPRM en la etapa inicial o media de madurez

El imperativo para las organizaciones en una etapa temprana o media de madurez es establecer un programa que le permita gestionar adecuadamente a los terceros. Para cualquier organización, a continuación, se presentan algunos de los elementos imprescindibles cuando se trata de un programa viable de TPRM.

— **Debida diligencia previa al contrato:** Debe completar la debida diligencia antes de ejecutar el contrato. Dependiendo del sector y del servicio, los riesgos clave, como la ciberseguridad, la continuidad del negocio o el cumplimiento, pueden tener prioridad sobre otros riesgos.

— **Enfoque basado en el riesgo:** No es necesario examinar cada contrato con terceros con el mismo nivel de profundidad. Teniendo en cuenta el tiempo y los recursos limitados, debe centrarse en los terceros que afectan a los servicios más críticos. A medida que el programa TPRM avance, puede ampliar el alcance para cubrir niveles más amplios de acuerdos con terceros, así como dominios de riesgo adicionales.

— **Supervisión continua:** En el caso de los terceros que prestan servicios críticos, se debe establecer un plan de control continuo para evaluar, durante la vigencia del contrato, que el tercero cumple con las expectativas. La evaluación del control debe ser realizada por el propietario de la relación y supervisada por una función responsable de ese riesgo.

— Gobierno del programa: se centra en la supervisión, el seguimiento y el gobierno del acuerdo, la resolución eficaz de los incidentes que se produzcan y la gestión de las ocasiones en las que se requiera una decisión contraria a la política establecida. Este tipo de decisiones de gobernabilidad necesitan políticas adecuadas, junto con funciones y responsabilidades claras, para evitar la impugnación ineficaz y la toma de decisiones inadecuadas.

B. Áreas de enfoque para los programas de TPRM en las etapas más avanzadas de madurez

Las organizaciones que se encuentran en una fase más avanzada de madurez de la TPRM, cuyos programas están bien establecidos y son plenamente operativos, deberían centrarse ahora en optimizar el programa. A menudo, las presiones de costes y las frustraciones en torno al tiempo que se tarda en completar las evaluaciones.

La optimización de un programa avanzado de TPRM suele centrarse en las siguientes áreas:

— **Automatización:** Las organizaciones buscan automatizar el flujo de trabajo de principio a fin, haciendo que las herramientas/tecnologías sustituyan la actividad humana y reduzcan el tiempo para completar esas actividades. Esto puede contribuir a una toma de decisiones más rápida y ayudar a gestionar los costes. Para completar las tareas de varios componentes, también se pueden aprovechar las utilidades o los feeds del sector para agilizar el proceso de debida diligencia.

— **Enfoque basado en el riesgo:** Para agilizar aún más la clasificación del riesgo de los servicios de terceros, puede reforzar los criterios utilizados para definir algo como crítico o de alto riesgo. Esto puede incluir:

  — Utilizar programas especializados para grupos homogéneos de servicios de terceros con un perfil de riesgo estándar, como las filiales, para permitir un enfoque "ligero".

  — Proceder directamente a una orden de compra cuando hay un riesgo nominal en un servicio.

  — Procesar el resto de los contratos "estándar" a través del programa de terceros, pero reduciendo el número de preguntas asociadas a cada categoría de riesgo, evaluando la necesidad de diligencia debida in situ y en persona, y utilizando utilidades del sector que proporcionen informes de evaluación que cubran las áreas de alcance.

— **Incorporación y desvinculación:** Las organizaciones quieren saber cómo pueden salir de una relación en caso de que se produzca una situación de tensión ajena a su voluntad. También quieren asegurarse de que el servicio que el servicio se siga prestando a los clientes y a los mercados. Para completar el ejercicio, es necesario asignar los servicios específicos a los productos y procesos de la organización.

— **Modelo de prestación de servicios:** Vemos una tendencia actual de las empresas a establecer un "centro de excelencia" unificado para toda la empresa, que puede no estar centralizado. El centro de excelencia es una de las formas más eficientes para que las organizaciones con recursos limitados cubran la amplia población de terceros. Un marco unificado favorece la coherencia en todo el programa, la mejora de la calidad de los datos y la responsabilidad entre el equipo central y el propietario de la relación.

— **Gestión de cuartos interesados y afiliados:** En los programas maduros, las cuartas partes -así como las transacciones interempresariales e intra-empresariales- ya no están fuera del alcance. Puede beneficiarse de tener controles adecuados, como la documentación de los contratos, y de alinear los pasos del programa con los requeridos por el programa TPRM.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

¿Cómo puede KPMG ayudar a los líderes de la TPRM a alcanzar sus objetivos?

Los líderes de TPRM entienden que necesitan un enfoque estructurado y por etapas para lograr el nivel adecuado de atención e inversión por parte de la junta directiva y la gerencia. Los profesionales de KPMG pueden apoyarle en todo el espectro de necesidades que pueda tener para lograr los objetivos de su programa de TPRM, como se indica a continuación:

Evaluar

— **Evaluación de la madurez** Revisión rápida del estado actual de las capacidades de TPRM; proporcionar observaciones y recomendaciones

— **Revisión de la normativa** Análisis de las deficiencias con respecto a los requisitos normativos pertinentes; proporcionar observaciones y recomendaciones

— **Caso de negocio y hoja de ruta** Priorizar las mejoras y dimensionar el nivel de esfuerzo necesario para poner en marcha el programa

— **Auditoría interna** Facturación conjunta de las tres líneas de defensa

Transformar

— **Diseño del marco** Establecer o mejorar los componentes del programa y los procesos de TPRM; desarrollar la documentación del programa, las plantillas del ciclo de vida y los requisitos empresariales de la tecnología

— **Habilitación tecnológica** Configurar e implementar la tecnología de flujo de trabajo, el software de inteligencia de riesgos y las utilidades de terceros

— **Ajuste y optimización** Mejora de los elementos del programa y el proceso de TPRM; por ejemplo, métricas e informes, análisis de datos o apetito de riesgo de TPRM

Ejecutar

— **Pruebas de escenarios** Planes de continuidad del negocio y de salida de terceros

— **Servicios gestionados** Poner en marcha procesos integrales para la selección y el seguimiento de terceros antes y después del contrato. Incorporar las principales tecnologías y fuentes de datos con procesos de prácticas líderes realizados por profesionales del ámbito de los riesgos

— **Evaluaciones de terceros** Ejecutar una cartera de evaluaciones de riesgos y controles antes y después del contrato

1. Evaluar sus requisitos y su alcance

Siempre es un buen comienzo evaluar cómo está evolucionando la normativa en toda la huella jurisdiccional de su empresa. Dependiendo de su región y de su sector, estamos viendo que una serie de reguladores globales están analizando la gestión de riesgos de terceros tanto desde una perspectiva más amplia de externalización como desde una visión más centrada en la privacidad, la ciberseguridad, los aspectos ESG, etc.

Garantizar el cumplimiento de este tipo de normativas y estar preparado para responder a las consultas de los reguladores en cualquier momento para evitar daños financieros o de reputación suele ser un requisito clave del programa.

Un programa eficaz de TPRM se basa en la integración y el funcionamiento constante de varios componentes, que abarcan a las personas, los procesos, el modelo de entrega, la gobernabilidad, los datos y la tecnología. Reconocer el nivel de su programa en estas áreas le dará una idea del nivel actual de madurez de su organización. De este modo, podrá identificar los puntos fuertes y débiles en el nivel de los componentes, al tiempo que podrá juzgar si el modelo operativo general es adecuado, sostenible y está bien integrado.

A la hora de definir sus aspiraciones y su objetivo de madurez, hay que tener en cuenta que no es necesario alcanzar una madurez comparable en todos los componentes de la TPRM. Dependiendo de la priorización, algunos componentes pueden estar más desarrollados que otros para satisfacer las necesidades de la empresa.

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

2. Transforme su programa

KPMG ha invertido tiempo y recursos significativos a nivel mundial en el diseño y desarrollo de un programa modelo de gestión de riesgos de terceros (TPRM) de principio a fin, basado en nuestra experiencia colectiva intersectorial y global.

Nuestro programa KPMG Powered Enterprise Risk - la TPRM representa una solución del 80 por ciento de "lo que parece bueno", permitiendo la configuración por parte de los clientes. Está habilitado y apoyado por varios activos, incluyendo estructuras de gobierno, políticas, matrices de roles y responsabilidades, metodologías de puntuación, cuestionarios y plantillas de informes.

Aunque el modelo es agnóstico desde el punto de vista tecnológico, lo hemos construido utilizando las principales plataformas de gobernabilidad, riesgo y cumplimiento (GRC) para apoyar una rápida implementación y mejorar el programa que apoya. Dado que no existe un enfoque único para la gestión de riesgos tecnológicos, creemos que calibrar y ajustar un conjunto completo de componentes para una organización madura es vital para el éxito del programa. La mejora de un programa de TPRM en toda la empresa es una iniciativa importante que requiere recursos suficientes y el pleno compromiso de los altos ejecutivos para que sea un éxito. Hay que tener claro a dónde se va, cómo se va a llegar y qué se necesita para completar el viaje.

Teniendo esto en cuenta, vale la pena asumir desde el principio que se ha subestimado la cantidad de esfuerzo y las interdependencias operativas que serán necesarias, y tratar de asegurar una inversión adicional por adelantado. La automatización de la tecnología y la capitalización de la tendencia a la digitalización es algo que esperamos que continúe en los próximos años.

Como respuesta, KPMG ha desarrollado relaciones con proveedores clave de tecnología y servicios del sector para ayudar a impulsar la eficiencia en torno a la automatización de los procesos y la diligencia debida, así como la supervisión continua de los controles. Estamos impulsando una mayor integración en TPRM, compras, gestión del ciclo de vida de los contratos y otras funciones de riesgo para aprovechar los avances en estas áreas y ayudar a mejorar la experiencia del usuario.

3. Ejecute su programa, pero planifique los recursos para lo inesperado

Según nuestra experiencia, un programa de TPRM plenamente operativo requiere más recursos para ejecutar las actividades de evaluación y seguimiento previas y posteriores al contrato. Las capacidades de TPRM abarcan un modelo operativo interorganizacional y los profesionales necesitan un amplio conjunto de habilidades para gestionar todo el conjunto de riesgos. Esto puede dificultar la obtención de todas las capacidades a nivel interno.

Tal y como destaca nuestra encuesta, las organizaciones se enfrentan al reto de la disponibilidad de recursos y habilidades y buscan formas mejores y más inteligentes de gestionar las actividades de TPRM. Algunas utilizan una multitud de habilitadores de tecnología y modelos de entrega alternativos para abordar estas brechas de capacidad y beneficiarse de las eficiencias.

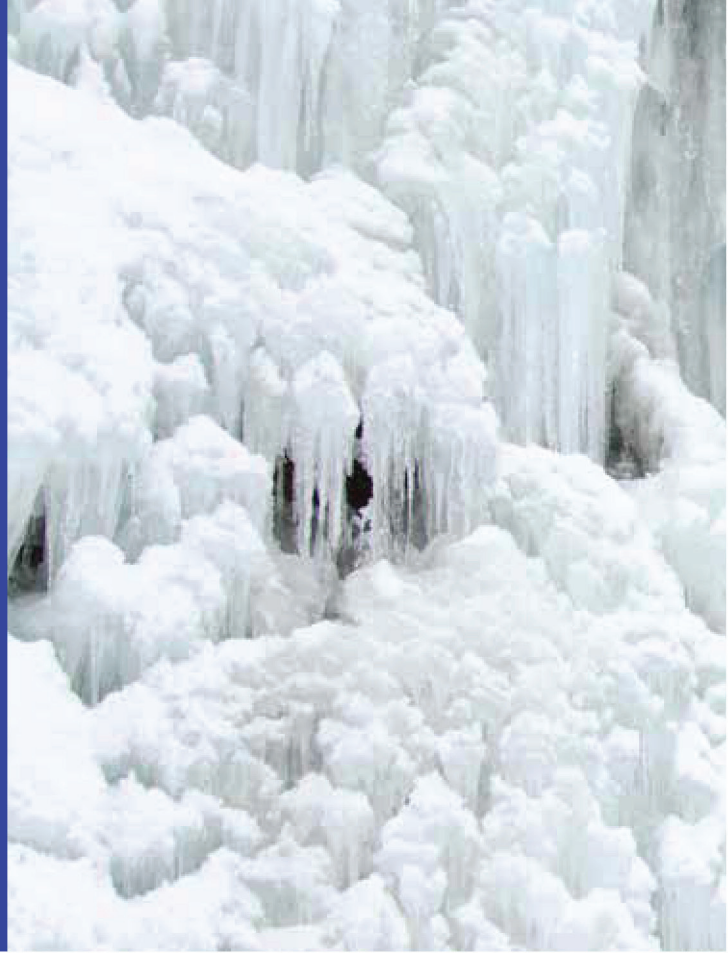
Dados nuestros puntos fuertes en materia de riesgos y cumplimiento normativo, junto con nuestra presencia mundial, los clientes nos piden con frecuencia que ejecutemos los componentes de evaluación de riesgos en curso de su programa de la TPRM, incluidas las revisiones cibernéticas, las evaluaciones de control, las sanciones y la lucha contra el soborno, y las revisiones de la corrupción, entre otras. Esto permite establecer un impulso en torno al programa al tiempo que ayuda a gestionar los costos.

El equipo global de TPRM de KPMG está preparado para ayudarle a construir su programa de TPRM con la seguridad de que las buenas prácticas de gestión de riesgos son, en última instancia, buenas para su negocio, sus clientes y sus comunidades. Póngase en contacto con nosotros para ver cómo podemos ayudarle.

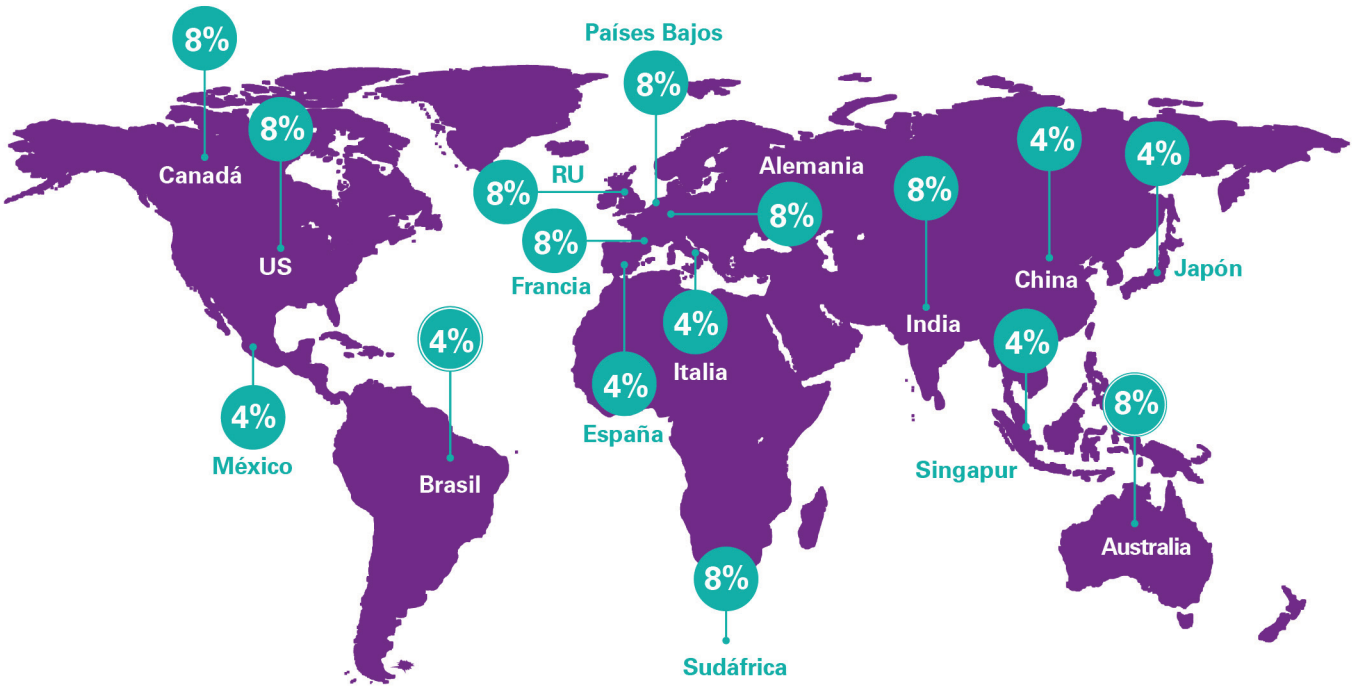
© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Acerca de la investigación

KPMG ha realizado una encuesta en línea a 1.263 ejecutivos de alto nivel de TPRM, que trabajaban en grandes empresas de 16 países, territorios y jurisdicciones y en seis sectores de todo el mundo.



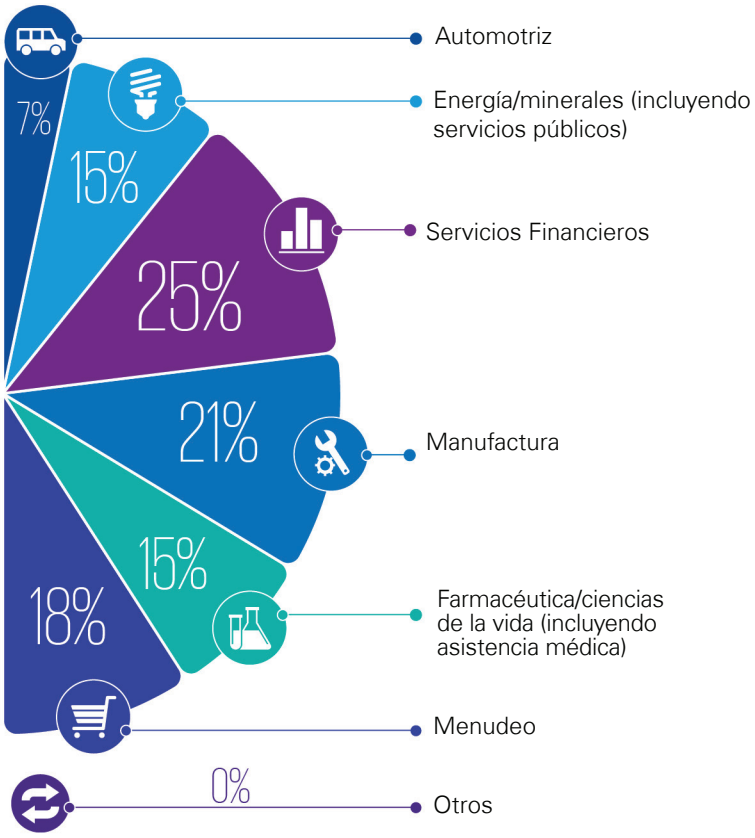
¿En qué país, territorio o jurisdicción opera su compañía?



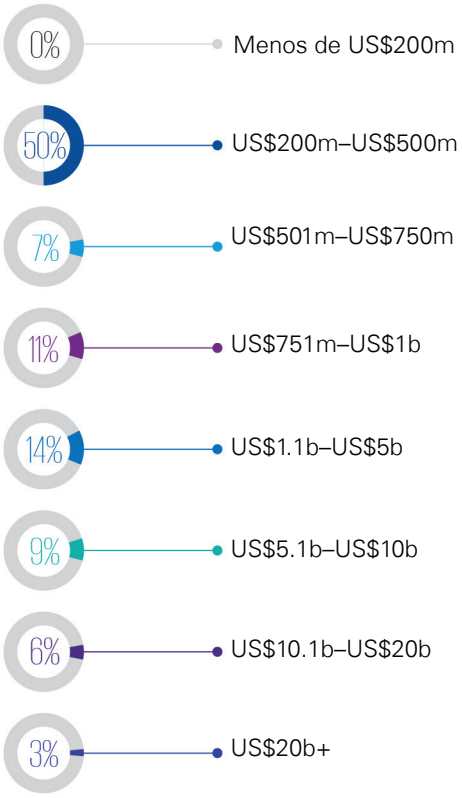
Fuente: Perspectivas de Gestión de riesgo de terceros 2022, KPMG International, enero de 2022

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

¿En qué sector opera su compañía?



¿Cuál es el total de ingresos anuales globales de su organización?



Fuente: Perspectivas de Gestión de riesgo de terceros 2022, KPMG International, enero de 2022

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

Contactos

Mauro Velázquez
Socio Líder de Servicios Forenses
Socio Líder de Clientes y Mercados
mjvelazquez@kpmg.com

Alfredo Sthory
Gerente Senior de Risk Advisory Solutions
asthory@kpmg.com

Esta información fue desarrollada por KPMG International Limited ("KPMG International"), una entidad inglesa privada limitada por garantía, y posteriormente adaptada y traducida por KPMG en Venezuela. KPMG International Limited ("KPMG International") y sus entidades no prestan servicios a clientes.

Sobre KPMG en Venezuela

Informe de Sostenibilidad 2019-2020

Descargue un reporte público sobre la gestión económica, ambiental y social de KPMG en Venezuela, así como las acciones que realizamos para dar solución a retos locales y globales.

Brochure de servicios

Le invitamos a acceder para conocer la oferta de servicios de KPMG en Venezuela.

kpmg.com/ve/

@kpmg_ve KPMG en Venezuela

© 2022 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas con base en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas independientes que brindan servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Asesoría. Operamos en 145 países y territorios y tenemos más de 236.000 personas trabajando en firmas miembro en todo el mundo. Cada firma de KPMG es una entidad legalmente distinta y separada y se describe a sí misma como tal.

KPMG International Limited ("KPMG International") es una entidad inglesa privada limitada por garantía. KPMG International Limited ("KPMG International") y sus entidades no prestan servicios a clientes.