

# La gestión de riesgos de terceros en su apogeo

Identificar los riesgos para proteger la reputación

[MOODYS.COM/KYC](https://www.moody.com/kyc)





# Acercas del estudio

## CONTEXTO Y OBJETIVOS

En un mundo cada vez más globalizado e interconectado, las cadenas de suministro se han vuelto más complejas. Esta tendencia de gran crecimiento plantea riesgos importantes para las organizaciones en todo el mundo. La volatilidad del entorno operativo actual hace que resulte más difícil medir el desempeño de los proveedores, contener la inflación y predecir disrupciones a nivel global. Estas dificultades pueden surgir en cualquier ámbito, desde la geopolítica hasta los desastres naturales, las pandemias y la esfera digital. Más allá de la continuidad del negocio, las empresas se enfrentan a crecientes riesgos reputacionales a medida que el enfoque en cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés) ocupa un lugar preponderante en sus agendas.

Las empresas deben ser mucho más cautelosas y pasar de un método "justo a tiempo" en las cadenas de suministro, donde la optimización es lo más importante, a un modelo "por si acaso", donde se anticipan las disrupciones, se guarda un inventario excedente y se acepta cierto nivel de redundancia como parte del negocio.

Es de crucial importancia que las empresas puedan comprender mejor los riesgos de su cadena de suministro, ante la creciente demanda de herramientas de gestión de riesgos de terceros y diligencia debida de proveedores.

Llevamos a cabo un estudio primario para explorar el enfoque hacia la gestión de riesgos de terceros en diversas audiencias y regiones objetivo, donde se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Qué se entiende y conoce por gestión de riesgos de terceros?
- ¿Cómo se aborda actualmente la gestión de riesgos de terceros y la diligencia debida de proveedores?
- ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las empresas a la hora de contratar y gestionar proveedores?

- ¿Cuáles son las mejores prácticas y las medidas que se toman para mitigar el riesgo?
- ¿Cuál es el enfoque de los clientes corporativos hacia la gestión de riesgos de terceros, la apertura a soluciones y la percepción de los beneficios de una mejor monitorización?

## MÉTODO

Nos asociamos con una firma independiente de consultoría, Context Consulting, para diseñar y llevar a cabo el estudio. Este se basa en entrevistas con expertos en gestión de riesgos de terceros de 41 empresas multinacionales.

## MUESTRA

El estudio fue de alcance global, con entrevistas en Europa, América del Norte y Asia Pacífico. Las personas entrevistadas desempeñaban diversas funciones en su trato diario con proveedores, en varios sectores:

| FUNCIÓN              | TOTAL     |
|----------------------|-----------|
| Cumplimiento         | 16        |
| Gestión de riesgos   | 12        |
| Adquisiciones        | 10        |
| Cadena de suministro | 3         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>41</b> |

| SECTORES                        | TOTAL     |
|---------------------------------|-----------|
| Industrial                      | 15        |
| Farmacéutico y sanitario        | 8         |
| Finanzas y seguros              | 7         |
| Tecnología y telecomunicaciones | 6         |
| Energía y servicios públicos    | 5         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>41</b> |

# Antecedentes

## PANORAMA GENERAL

Las empresas con grandes cadenas de suministro que operan en una economía global pueden estar particularmente expuestas a disrupciones en el entorno macroeconómico.

Antes de enfocarnos detalladamente en la gestión de riesgos de terceros, exploramos el contexto generalizado en el que operan las empresas para comprender los importantes desafíos generales a los que se enfrentan.

Frente a los altísimos precios de la energía y una inflación galopante, el coste de simplemente hacer negocios ha aumentado desde 2020 como resultado de la pandemia, el conflicto entre Rusia y Ucrania y la interrupción de la cadena de suministro, entre otros factores. Sumado a la caída de la demanda, el lento crecimiento y la pérdida de liquidez, los entrevistados mencionaron numerosas dificultades económicas en todos los niveles corporativos.

La invasión rusa de Ucrania, las crecientes tensiones entre Estados Unidos y China y la incertidumbre en Taiwán intensifican la inestabilidad política en todo el mundo que amenaza la continuidad empresarial, el acceso a los recursos, el normal funcionamiento de las cadenas de suministro y las rutas tradicionales de comercialización.

Si bien lo peor de la pandemia ya pasó, su impacto se sigue sintiendo: China flexibilizó las medidas de confinamiento hace relativamente poco, todavía persisten importantes atrasos en la producción, la demanda sigue siendo impredecible y las empresas enfrentan una continua inestabilidad en la cadena de suministro.

Con el creciente enfoque en la sostenibilidad, la reducción de las emisiones de carbono, los derechos humanos y la responsabilidad corporativa, las empresas están adaptando su forma de trabajar y su foco principal en todos los sectores.

A medida que la innovación digital se acelera, las empresas deben transformarse continuamente para mantenerse al día y satisfacer las demandas de los clientes. La transformación digital se ha vuelto una prioridad para las empresas, las cuales deben encontrar nuevas rutas de comercialización, innovar para mejorar los resultados, reducir costes para ser más austeras y adoptar nuevas tecnologías como la inteligencia artificial.

A medida que más negocios se han trasladado a Internet y más empresas han adoptado una forma de trabajo basada en la nube, la posibilidad de ciberataques ha crecido significativamente. La disrupción puede producirse en cualquier momento y desde cualquier parte del mundo. Las empresas deben incrementar su resiliencia y recuperarse rápidamente de los problemas.

## ENFOQUE EN EL RIESGO DE PROVEEDORES

Además de los desafíos a nivel macroeconómico, los equipos de cumplimiento enfrentan diversas presiones en sus actividades diarias.

Los gobiernos y legisladores están reforzando las regulaciones en materia de ESG. Desde la indumentaria y los artículos para el hogar hasta la fabricación de productos electrónicos y alimentos, las empresas en todos los sectores necesitan mejorar la trazabilidad, transparencia y sostenibilidad de sus cadenas de suministro y, al mismo tiempo, abordar áreas como las violaciones de los derechos humanos. El cumplimiento de estos nuevos estándares conlleva demandas complejas en el ámbito legal, de cumplimiento, monitorización y presentación de informes.

Si bien las cadenas de suministro globalizadas ofrecen enormes beneficios en cuanto a la especialización y la mejora de la eficiencia, también les añaden complejidad a las empresas. Las cadenas de suministro por niveles representan un importante desafío organizativo y un riesgo para las empresas: desde problemas de logística, como el incidente en el Canal de Suez o cuellos de botella en puertos estratégicos, hasta la trazabilidad de las mercancías y la diligencia debida de proveedores con contrapartes del otro lado del mundo.

Con el aumento de las regulaciones y la complejidad de las cadenas de suministro, la simple contratación de un nuevo proveedor puede convertirse en una tarea ardua, ya que requiere inspecciones detalladas de la fábrica y la implementación de nuevos sistemas y procesos de monitorización.

Los antiguos sistemas de gestión de proveedores requerían demasiado trabajo manual y consumían mucho tiempo de los equipos, por lo que ahora no resultan aptos. Los datos necesarios para la diligencia debida de terceros y la gestión de riesgos de proveedores suelen ser inadecuados.

Con las nuevas exigencias para la presentación de informes y la necesidad de medir áreas como el origen de las materias primas y las emisiones de carbono en toda la cadena de suministro, las empresas deben actualizar su tecnología para operar con confianza y eficiencia en esta nueva era.

#### **LAS NOTICIAS VIAJAN RÁPIDO. LAS MALAS NOTICIAS, AÚN MÁS RÁPIDO.**

Hoy en día, los riesgos de la cadena de suministro se extienden a las empresas en todas las industrias. A medida que aumenta el tamaño y los niveles de las cadenas de suministro, se hace más difícil identificar y mitigar los riesgos, como un fabricante de cosméticos que utiliza aceite de palma vinculado a la deforestación, un minorista de indumentaria que compra prendas confeccionadas mediante trabajos forzados o una empresa de electrónica vinculada al trabajo infantil en la minería de metales preciosos. La reputación de las empresas está en juego; y en este mundo digital e interconectado, las malas noticias viajan a la velocidad de la luz, lo que hace que las empresas sean vulnerables.

### **SECCIÓN 3**

# **La gestión de riesgos de terceros en la actualidad**

Al enfrentarse a un entorno empresarial desafiante y una lista creciente de amenazas macrofinancieras, geopolíticas, tecnológicas y reputacionales, no resulta sorprendente que las empresas y los equipos de cumplimiento quieran familiarizarse con la gestión de riesgos y la diligencia debida. Esto ocurre en un momento en el que también enfrentan el desafío de tener que contratar a más proveedores y, al mismo tiempo, tienen dificultades con sistemas desactualizados y deficiencias de datos.

Las organizaciones que entrevistamos tienen cadenas de suministro muy complejas: tratan

con miles de proveedores en más de 50 países y tienen varias conexiones en diferentes niveles del negocio, por lo que la gestión de riesgos de terceros suele ser responsabilidad de muchas personas y podría fracasar.

#### **CONCORDANCIA TERMINOLÓGICA**

Una de las principales barreras para comprender el riesgo, estandarizar los enfoques y coordinar la actividad es la gran cantidad de términos que se utilizan para describir procesos iguales o similares.

Desde la bien conocida gestión de riesgos de terceros o gestión de riesgos de proveedores hasta términos como evaluación de riesgos de proveedores, cadena de confianza, diligencia debida de proveedores y control de integridad, entre muchos otros, hay innumerables términos que se utilizan para describir la disciplina.

## NO EXISTE UN ENFOQUE ÚNICO

La terminología utilizada es solo el principio del problema de la unificación: identificamos fragmentaciones y variaciones en el enfoque de gestión de riesgos de terceros en casi todas las personas entrevistadas. Si bien muchas personas en cada empresa eran responsables de la gestión de riesgos de terceros, la cantidad no siempre estaba definida, y encontramos desde un par de empleados hasta cientos.

Dado que la gestión de riesgos de terceros solo representa una parte de las funciones de varias personas, a menudo no está claro dónde yace la responsabilidad final. Vimos modelos operativos altamente centralizados y totalmente descentralizados.

Incluso el término "descentralizado" puede significar diversas cosas en diferentes empresas. Por ejemplo, puede referirse a diferentes niveles de enfoque global, regional o local. En algunos casos, los equipos se dividen en contratación y monitorización continua, o en proveedores estratégicos y proveedores habituales, los cuales se sustituyen más fácilmente o representan un riesgo crítico menor. La subcontratación de la gestión de riesgos de terceros también es frecuente, pero las empresas la abordan de diferentes maneras.

Dado que algunas empresas trabajan con miles de proveedores, las responsabilidades suelen repartirse en diferentes equipos, como adquisiciones, cumplimiento, gestión de riesgos y funciones de la cadena de suministro.

Existe una superposición en la gestión de riesgos de proveedores y, con datos inadecuados y un trabajo manual que insume mucho tiempo, podría pasar inadvertida entre los equipos. Dependiendo de la estructura organizativa, algunas entidades reportan a varios ejecutivos de alto nivel, con la posibilidad de que se dupliquen sus esfuerzos o que existan desacuerdos en cuanto a las prioridades.

¿Cuál es la conclusión? No existe un enfoque único. Las entidades complejas, con cadenas de suministro complejas, requieren un enfoque matizado. Sin embargo, lo que está claro es que a las empresas que no dispongan de una estructura clara (que hayan adoptado un enfoque fragmentado del riesgo de proveedores en las diferentes regiones y unidades de negocio) les resultará difícil saber si han invertido lo suficiente en gestión de riesgos de terceros. Encontrar el equilibrio adecuado requiere una coordinación estratégica cuidadosa.

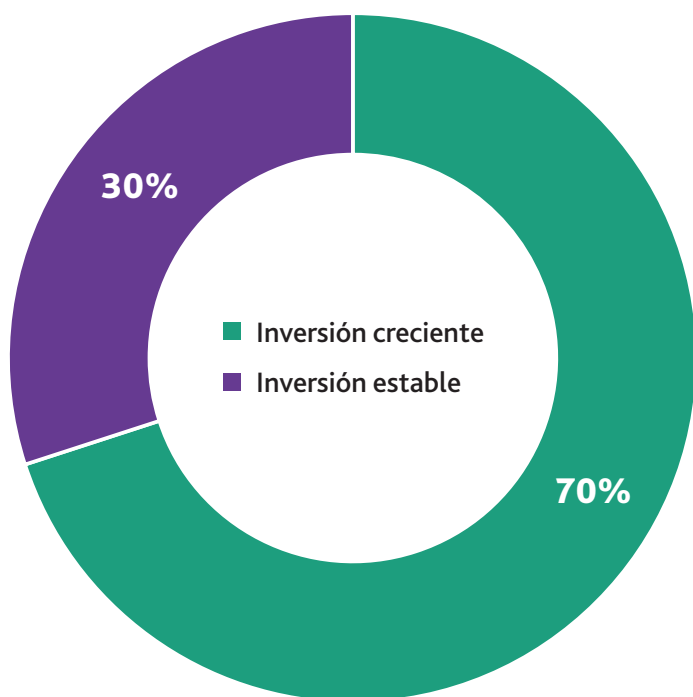
## MAYOR FOCO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DE TERCEROS

Ante la continua disrupción, la creciente incertidumbre global y las dificultades actuales, 7 de cada 10 empresas han intensificado su enfoque en la gestión de riesgos de terceros. Han creado equipos para manejar mayores cargas de trabajo e invertido en herramientas y sistemas para satisfacer la creciente complejidad de la cadena de suministro y los cambios en las exigencias regulatorias.





## ¿SU ACTIVIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS DE TERCEROS ESTÁ CRECIENDO O DISMINUYENDO EN TÉRMINOS DE PERSONAL Y PRESUPUESTOS?



### A FAVOR DE LA ESTANDARIZACIÓN

En general, la gestión de riesgos de terceros está adquiriendo cada vez más importancia, y muchas empresas en todo el mundo están desarrollando departamentos para mejorarla. Se considera cada vez más como una inversión importante que las empresas deben realizar para protegerse de los riesgos financieros, regulatorios y de reputación.

Esta priorización de la gestión de riesgos de terceros es acorde al impulso a favor de la centralización de los procesos y la estandarización de los enfoques de adquisición, los informes y la gestión de riesgos en las empresas.

Con la aparición de nuevas leyes, como la ley sobre transparencia, lucha contra la corrupción y modernización de la vida económica, denominada Sapin II, en Francia, la ley alemana de debida diligencia corporativa en la cadena de suministro, la ley de prevención del trabajo forzoso uigur en Estados Unidos y la ley sobre esclavitud moderna en Australia, está



**Definitivamente está creciendo. Ya no se puede analizar a los proveedores directos, se tiene que analizar la cadena de suministro, y hay más temas que están entrando en la diligencia debida.**

**El presupuesto está creciendo entre un 5% y un 10% anual.**

**En los últimos tres años, sin duda hemos tenido un aumento del presupuesto y el personal, mientras que el número de proveedores también ha aumentado. Hay más trabajo y se necesitan más empleados.**



aumentando la presión sobre las empresas para que aborden los riesgos de terceros. La respuesta a esta presión es el incremento de la inversión para crear departamentos de gestión de riesgos de terceros, hacer frente a los riesgos constantes y transformar sus organizaciones con miras al futuro.

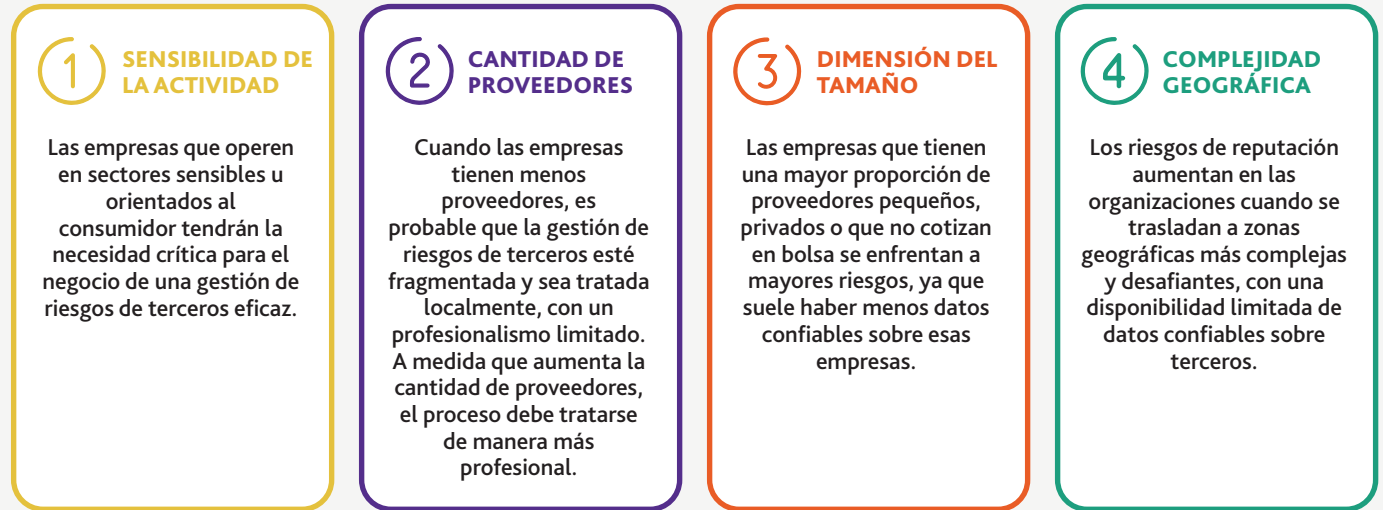


**La gestión de riesgos de proveedores está creciendo y se está volviendo cada vez más estructurada, especialmente si se tienen en cuenta las regulaciones que provienen de tres países principales y activos: Estados Unidos (ley de prácticas corruptas en el extranjero), Francia (Sapin II) y Reino Unido (ley antisoborno).**



## MISIÓN CRÍTICA

Cada empresa es diferente y se enfrenta a circunstancias y desafíos únicos. Los riesgos de la cadena de suministro que afectan a una empresa podrían no afectar necesariamente a otra. La medida en que la gestión de riesgos de terceros es crucial para una empresa en particular se ve afectada por, al menos, cuatro variables clave:



# Enfoques y desafíos de la gestión de riesgos de terceros

Dado el conjunto único de circunstancias y desafíos a los que se enfrenta cada empresa, es importante que las organizaciones aporten matices a la gestión de riesgos.

Considerar los siguientes casos de uso relacionados con el riesgo de proveedores y formular las preguntas adecuadas puede ayudarles a las empresas a desarrollar un enfoque eficaz, adaptado a su negocio:



## PERFIL DE LA EMPRESA

¿Podemos verificar y mejorar la información proporcionada por el proveedor, incluyendo los detalles sobre la propiedad de la empresa?



## RIESGO DE DESEMPEÑO FINANCIERO DE PROVEEDORES

¿Qué predice la situación financiera de un proveedor sobre su desempeño a corto plazo?



## RESILIENCIA Y RIESGO OPERATIVO

¿Cuáles de nuestros principales proveedores corren el riesgo de deteriorar su desempeño en términos de calidad, coste y tiempos de entrega?



## RIESGO REGULATORIO Y DE CUMPLIMIENTO

¿Cuál es el nivel de riesgo de un proveedor en las principales áreas de cumplimiento?



## RIESGO REPUTACIONAL

¿Qué riesgos importantes conllevan para mi empresa los escándalos o delitos de los proveedores?



## RIESGO DE SOSTENIBILIDAD Y ESG

¿Qué puntuación ESG reciben mis principales proveedores?



## RIESGO CIBERNÉTICO

¿Cuál es el riesgo de ciberseguridad de mis principales proveedores?

## FUNDAMENTOS DEL CASO

Al solicitarles a las empresas de nuestra muestra que evaluaran los diferentes casos de uso, aprendimos lecciones valiosas.

No existe un enfoque único. Siempre se debe tener en cuenta el contexto de la empresa y del proveedor para evaluar el riesgo de proveedores en cada caso. El sector es un factor clave para determinar qué caso de uso es el más apropiado. Por ejemplo, los riesgos cibernéticos son más

frecuentes en las empresas de telecomunicaciones, y los riesgos ESG son característicos de las marcas de bienes de consumo de alta rotación.

En las empresas existe una fragmentación de las subcategorías de gestión de riesgos de terceros, lo que dificulta la colaboración y la concentración de los esfuerzos para abordar los problemas. Como resultado, las empresas buscan cada vez más centralizar las operaciones.



Asimismo, las categorías se superponen, y las diferentes unidades de negocio deben cubrir múltiples áreas comunes, lo que dificulta la categorización precisa o la asignación de responsabilidades. Se requiere un enfoque más holístico de la gestión de riesgos de terceros, junto con una supervisión centralizada.

Los casos de uso de riesgo se encuentran en diferentes etapas de madurez: algunos existen desde hace años, se comprenden bien y son fáciles de tratar; otros, como los riesgos ESG y cibernéticos, todavía se encuentran en desarrollo, y la comprensión que se tiene de ellos debe madurar. En sistemas complejos, las empresas tardan un tiempo en adaptarse al cumplimiento, la comprensión y la eficiencia.

Como resultado, los equipos de cumplimiento encuentran brechas en su cobertura al momento de analizar más casos de uso y, cada vez más, buscan soluciones integrales para cubrir el riesgo de proveedores de principio a fin.

## NO TODOS LOS PROVEEDORES SON IGUALES

Como hemos visto, no existe un enfoque único para la gestión de riesgos de proveedores. Muchos factores dinámicos influyen en la calificación de riesgo de una contraparte determinada, y esto cambia con el tiempo. Algunas de las 12 variables identificadas que pueden influir en las calificaciones de riesgo de los proveedores van desde el nivel de gasto y la frecuencia de las transacciones con un proveedor, hasta la duración de un contrato, su historial de sanciones, la ubicación geográfica o el acceso necesario a los sistemas y datos de los clientes.

El desempeño de los proveedores con respecto a estos criterios determinará la categoría de riesgo asignada, que va de riesgo bajo a medio, alto o crítico. Las empresas deben evaluar el riesgo caso por caso. Al analizar el desempeño de cada proveedor en relación con estos casos de uso, las empresas pueden determinar el nivel de riesgo que presenta un proveedor y evaluar si cuenta con las herramientas y capacidades para abordarlo de manera eficaz.

## LA REPUTACIÓN EN JUEGO

Si bien cada caso de uso es muy importante para la evaluación del riesgo en general, su impacto puede variar de una empresa a otra y de un sector a otro. Es importante analizar el desempeño de un proveedor frente a una combinación de casos de uso, ya que los diferentes casos de uso generan diversos impactos.



Comprender el perfil de los proveedores y su estabilidad financiera es relativamente fácil y, en términos generales, resulta relevante para todos los proveedores. Aquí los riesgos se pueden entender y minimizar con mayor facilidad.

Los riesgos cibernéticos y ESG están adquiriendo mayor importancia y pueden crear grandes problemas para las empresas con elevada exposición, lo que repercute en algunas organizaciones más que en otras. Sin embargo, estos riesgos suelen tener una relevancia más acotada en la base de proveedores.

Los riesgos regulatorios y operativos son de gran importancia en todos los ámbitos y tienen implicaciones de largo alcance en las empresas cuando las cosas salen mal.

En definitiva, todo conlleva un riesgo reputacional. En un mundo donde la información está al alcance de todos, los problemas que se originan en cualquier nivel pueden dañar una marca. Cuando un caso de uso sale mal, la reputación de una empresa podría dañarse, y las personas podrían estar

menos dispuestas a negociar con una empresa o efectuar compras en el futuro.



**La reputación tarda años en construirse y un segundo en destruirse.**



### DESAFÍOS AL MONITOREAR EL RIESGO DE PROVEEDORES

En las cadenas de suministro complejas y globales, las empresas naturalmente enfrentarán una serie de problemáticas cuando intentan abordar el riesgo de proveedores. La visibilidad de las operaciones de un proveedor es el mayor desafío en la gestión de riesgos de terceros, pero la falta de información sobre la geopolítica de pequeñas y medianas empresas (pymes) y las sanciones son problemas importantes.



- Visibilidad de las operaciones de los proveedores
- Falta de información sobre proveedores más pequeños (pymes)
- Monitorización de los cambios en el riesgo en un proceso en curso
- Cambios en la regulación global o local
- La geopolítica genera complicaciones regulatorias
- Complejidad de sanciones, corrupción y otras áreas de cumplimiento
- Contratación de nuevos proveedores
- Estructuras corporativas y riesgos de contraparte desconocidos
- Estar al día con los cambios determinados por fusiones y adquisiciones

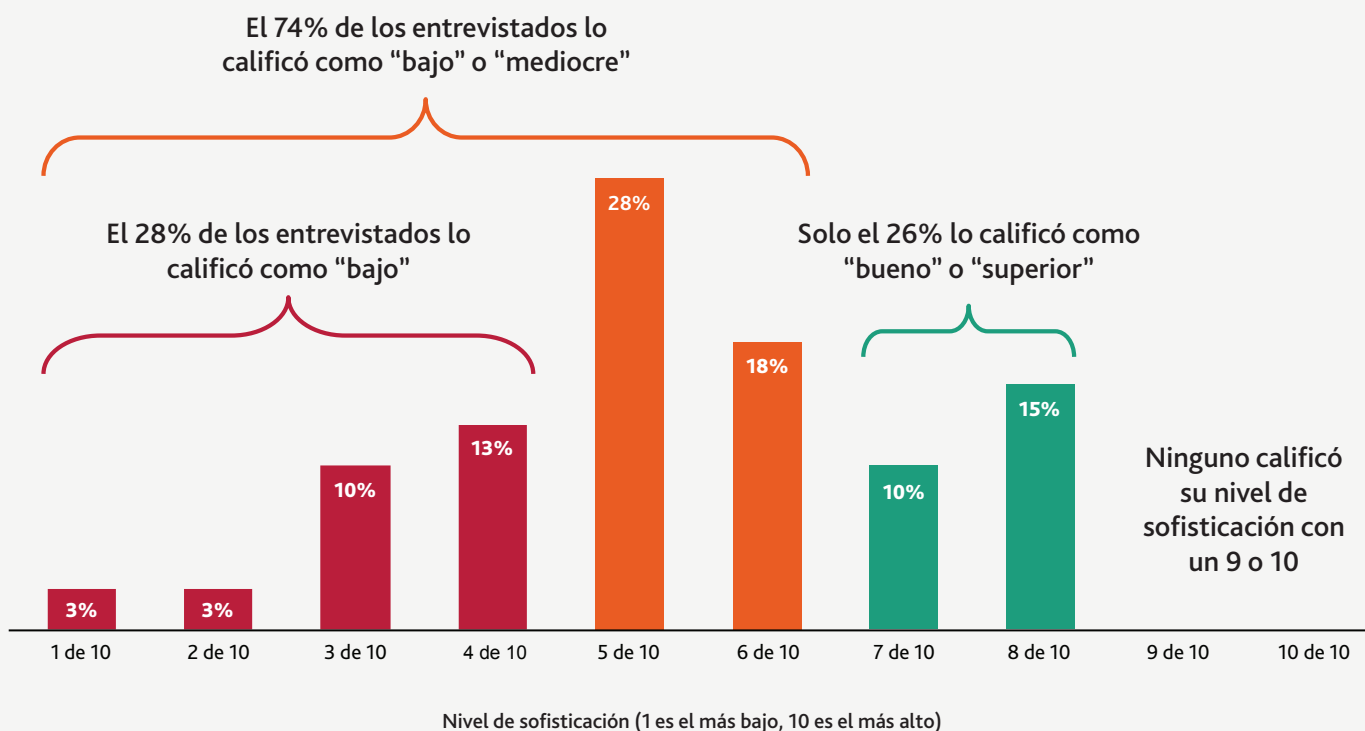
El verdadero desafío se presenta cuando se combinan los factores. Si se produce un cambio en las sanciones o regulaciones globales acompañado de inestabilidad geopolítica, un proveedor con un riesgo bajo podría convertirse rápidamente en un dolor de cabeza para los equipos de cumplimiento. Comprender la interacción entre los factores y verlos como desafíos dinámicos, de rápida evolución, es clave para el éxito de la gestión de riesgos de terceros.

## EL NIVEL DE SOFISTICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE TERCEROS VARÍA AMPLIAMENTE

Dado que el riesgo de proveedores está mejor establecido en algunas empresas e industrias, es natural que las funciones de la gestión de riesgos de terceros sean más sofisticadas en algunas áreas que en otras. Les pedimos a los entrevistados que evaluaran el nivel de sofisticación de su empresa en términos de gestión de riesgos de terceros, en una escala del 1 al 10, donde 10 es totalmente digital o automatizada.

Está claro que hay margen para mejorar la sofisticación, ya que 3 de cada 4 la consideran baja o mediocre.

### ¿CÓMO CALIFICA EL NIVEL DE SOFISTICACIÓN DE SU EMPRESA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DE PROVEEDORES O TERCEROS?



### LAS EMPRESAS TAMBIÉN TIENEN DIFERENTES NIVELES DE SATISFACCIÓN CON LA VISIBILIDAD

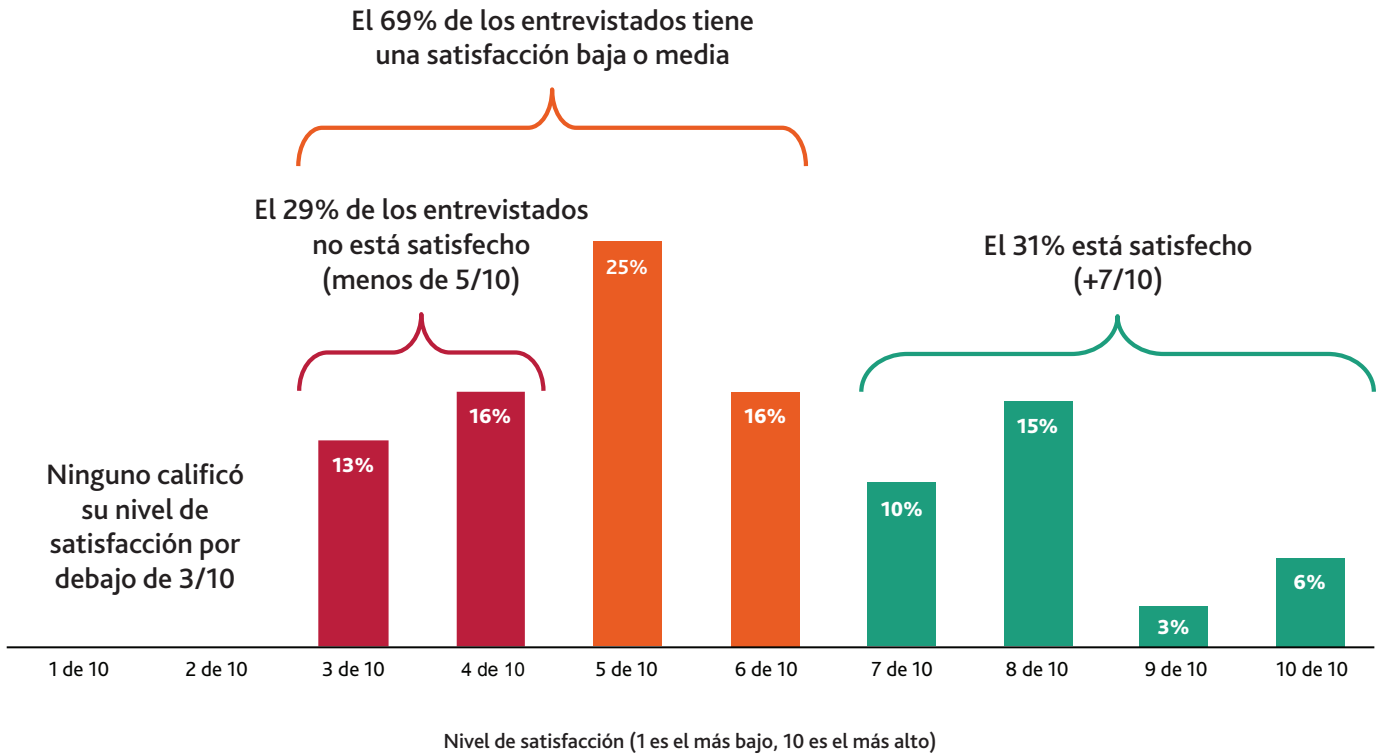
A continuación, les pedimos a los entrevistados que evaluaran en una escala de 10 puntos qué tan satisfechos estaban con su nivel de visibilidad de los diferentes riesgos en su base de

proveedores, como antisoborno, anticorrupción y ESG.

En la actualidad, 7 de cada 10 firmas muestran una satisfacción baja o media con el nivel de visibilidad de los diferentes riesgos en su base de proveedores.



**¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTÁ CON EL NIVEL DE VISIBILIDAD QUE TIENE HOY EN DÍA SOBRE LOS DIFERENTES RIESGOS EN SU BASE DE PROVEEDORES?**

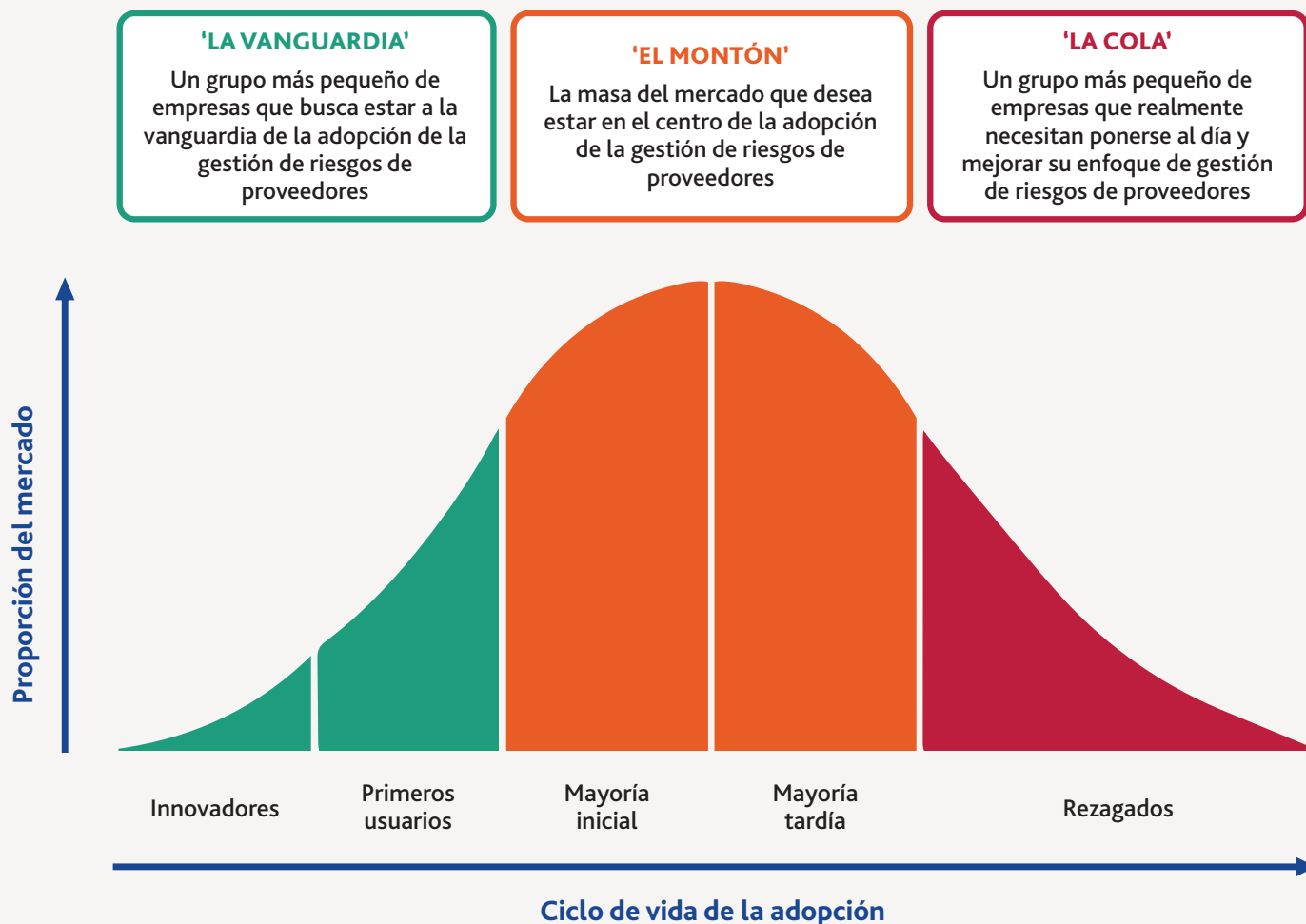


**Necesitamos herramientas para poder ejecutar un programa adecuado de gestión de riesgos de terceros. Los datos son diferentes en todas las plataformas y no todos están conectados. Esto dificulta la presentación de informes cuando falta información clave sobre algunos de los proveedores.**

Para muchas empresas, solo hay una visibilidad limitada del riesgo de proveedores, lo que se debe a diversos factores. Desde el proceso manual de recopilación y registro de datos relevantes hasta la falta de herramientas adecuadas para comprender y abordar los riesgos o la adopción de un enfoque reactivo para resolver los problemas a medida que surgen, algunas empresas están claramente rezagadas en cuanto al manejo de las complejidades que enfrentan.

# Ofrecer una ventaja competitiva

A lo largo de nuestra muestra, observamos una amplia variedad de empresas en diferentes etapas de madurez y sofisticación. Las firmas más maduras que están a la vanguardia de la gestión de riesgos de terceros tienen un nivel adecuado de inversión, se benefician del gran interés de la alta gerencia y tienen un claro deseo de proteger su reputación.



Para la mayoría de las empresas del "montón", el progreso está en marcha. Sin embargo, siguen existiendo desafíos a la hora de presentar un caso de negocio a favor de la inversión y justificar los costes adicionales, especialmente cuando la rentabilidad de la inversión es difícil de cuantificar.

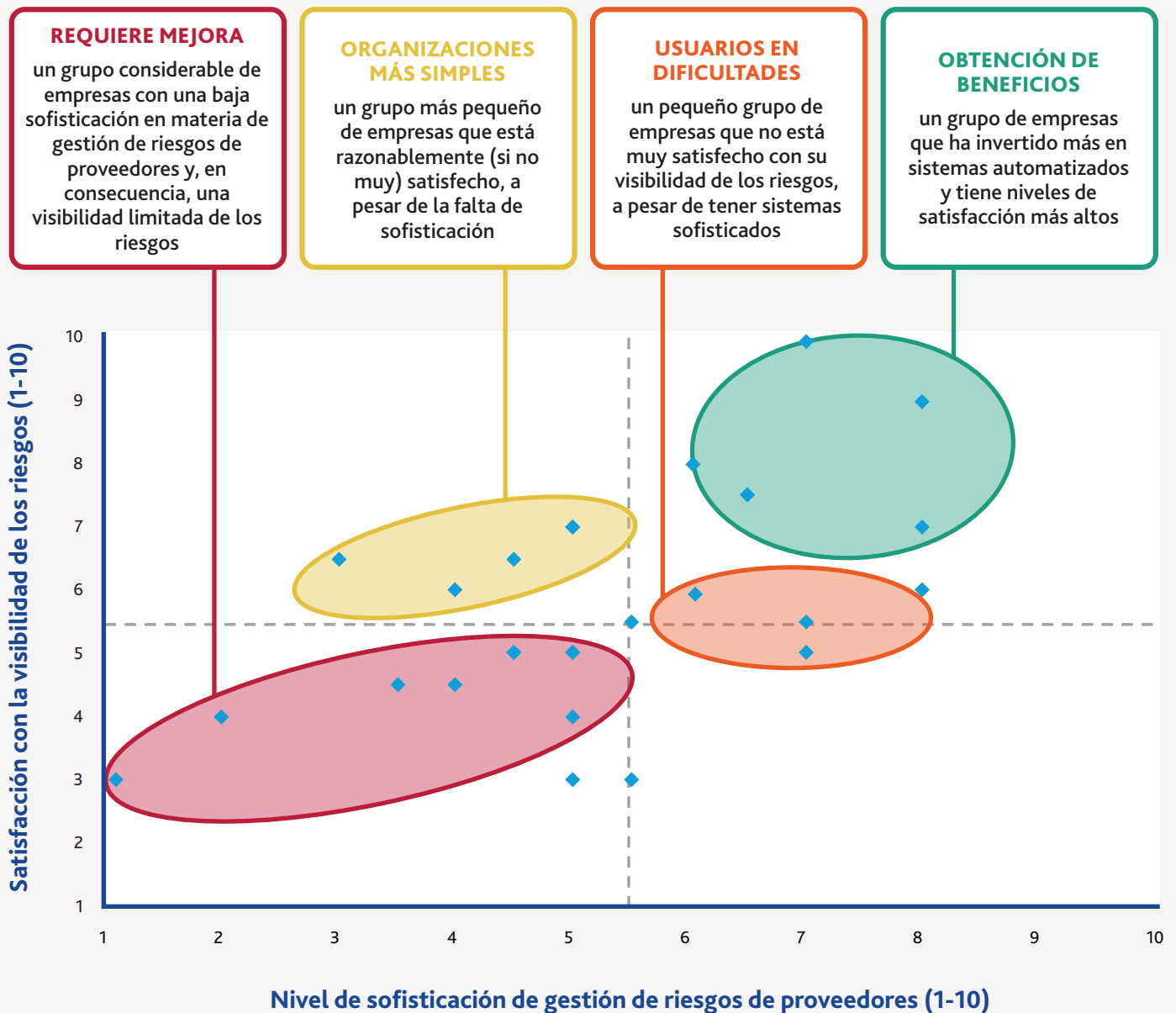
Un grupo más pequeño de empresas en la cola están intentando ponerse al día y necesitan mejorar radicalmente su enfoque de gestión de riesgos de terceros.

## INVERTIR VALE LA PENA

Una cosa está clara: adelantarse a los riesgos e invertir en gestión de riesgos de terceros da sus frutos, ya que crea una ventaja competitiva para las empresas que están a la vanguardia.

Existe una correlación clara y positiva entre la inversión en sistemas de gestión de riesgos de terceros y la satisfacción con la visibilidad de los riesgos.

## NIVEL DE SOFISTICACIÓN VERSUS SATISFACCIÓN



Las firmas más sofisticadas están cosechando los frutos de sus inversiones, reduciendo la exposición a los riesgos, mejorando la eficiencia mediante la automatización y minimizando la duplicación de los esfuerzos. Algunas empresas siguen teniendo dificultades a pesar de haber invertido en sistemas, y otras van contra la tendencia al reportar altos niveles de satisfacción sin sofisticación. Sin embargo, la conexión es clara: la baja sofisticación de la gestión de riesgos de terceros conduce a una baja visibilidad de los riesgos, lo que podría generar un mayor impacto negativo cuando las cosas salen mal.

### HACER BIEN LAS COSAS

La madurez de la gestión de riesgos de terceros en cualquier empresa depende de una combinación de factores, como la aceptación de la alta gerencia, una gestión de riesgos de terceros centralizada, la adopción de un enfoque coherente en toda la empresa y el desarrollo de herramientas avanzadas e integradas para obtener una "tarjeta de puntuación equilibrada" de los riesgos. Gran parte de lo que se necesita para alcanzar la madurez comienza con el reconocimiento del problema por parte de la alta gerencia y la toma de decisiones correctas para establecer una cultura eficaz de gestión de riesgos.



Esto les permite a los equipos tener una visibilidad correcta de los riesgos en todos los niveles relevantes de su cadena de suministro, a fin de mejorar la eficiencia y garantizar que nada se pierda.

Al formular las preguntas correctas, las empresas pueden medir la madurez de su gestión de riesgos de terceros y asegurarse de equilibrar la gestión de riesgos con el desempeño del negocio, a fin de garantizar que sus procesos protejan su reputación.

### PONDERACIÓN DE LOS BENEFICIOS

Desde evitar el daño a la reputación hasta mejorar la resiliencia operativa, los beneficios de una gestión de riesgos de terceros eficaz son evidentes. Pero no se trata únicamente de prevenir problemas.

Tener los sistemas adecuados puede mejorar la eficiencia operativa de las empresas: facilita los procesos de contratación de proveedores y ayuda a mejorar su desempeño. Asimismo, aumenta la resiliencia de las empresas que operan en entornos globales desafiantes, ayudándolas a recuperarse más rápido, a eliminar los obstáculos regulatorios y proteger su reputación.

En definitiva, minimizar los riesgos de proveedores ofrece una clara ventaja competitiva, ya que les permite a las organizaciones avanzar más, conseguir nuevos contratos, incrementar sus negocios y desarrollarse en un mundo incierto.



**La ventaja competitiva es muy importante: el cumplimiento de leyes como Sapin II nos da una ventaja sobre las regiones donde no se aplica esta legislación.**



# Conclusiones clave

## LAS EMPRESAS ENFRENTAN MAYORES RIESGOS DE PROVEEDORES

Con las cadenas de suministro por niveles, la constante incertidumbre en todo el mundo y las nuevas demandas en áreas como ESG, las empresas enfrentan riesgos cada vez mayores asociados a sus cadenas de suministro. Desde desafíos macroeconómicos, como la inestabilidad geopolítica, la inflación o los ciberataques, hasta riesgos de suministro específicos, como el aumento de las regulaciones y los problemas relacionados con la contratación de proveedores, las empresas son vulnerables a innumerables problemas que pueden obstaculizar la continuidad, dañar su reputación o tener un impacto catastrófico en su desempeño.

## LA GESTIÓN DE RIESGOS ACTUAL ES INSUFICIENTE

Las empresas sienten la creciente presión del riesgo de proveedores, dado que se enfrentan a diversas amenazas, cadenas de suministro complejas y la demanda de contratar a más proveedores con sistemas antiguos. Sin embargo, en el mundo actual, donde las empresas pueden tener miles de proveedores repartidos por todo el mundo, las herramientas y los sistemas disponibles para hacer frente a estos riesgos no siempre resultan adecuados.

La gestión de riesgos de terceros suele estar muy fragmentada y es responsabilidad de diversos equipos en diferentes ubicaciones, a menudo con prioridades contradictorias. Este problema es agravado por la falta de estandarización en el enfoque y la terminología utilizados para describir el campo.

## DEMANDA DE PROGRESO

Conocer y comprender mejor la gestión de riesgos de terceros, además de reconocer que el enfoque actual es inadecuado, aumenta las exigencias de mejora debido al incremento de los riesgos.

El 70% de las empresas entrevistadas están invirtiendo para reforzar su equipo de gestión de riesgos de terceros y mejorar los sistemas utilizados para abordar los riesgos. Las principales empresas en todo el mundo están creando departamentos para mejorar la gestión de riesgos de terceros, a fin de hacer frente a los riesgos financieros, regulatorios y de reputación. Pero no existe un enfoque único. Las entidades complejas, con cadenas de suministro complejas, requieren un enfoque matizado.

## LAS EMPRESAS NECESITAN HERRAMIENTAS PARA SUPERAR LOS DESAFÍOS

Definir los casos de uso clave de la gestión de riesgos de terceros puede ayudarles a las empresas a desarrollar un enfoque eficaz, adaptado a su negocio. Revisar el historial y el desempeño financiero de un proveedor, además de comprender los riesgos regulatorios, reputacionales, ESG y cibernéticos que plantea cada proveedor, puede ayudarles a las empresas a identificar las debilidades y presentar un caso de negocio para invertir.

## TODOS LOS PROVEEDORES SON DIFERENTES

Es importante comprender los riesgos específicos de cada contraparte. Lo que puede ser válido para una empresa puede no serlo para otra. Muchos factores dinámicos influyen en la calificación de riesgo de un proveedor determinado y pueden cambiar con el tiempo. Las empresas deben adoptar un enfoque matizado para comprender los riesgos que plantea un proveedor en el contexto de su negocio, sector y ubicación geográfica, desde riesgos cibernéticos y ESG hasta desafíos regulatorios y operativos. A fin de cuentas, todos los riesgos podrían tener un impacto en el riesgo reputacional.

## TODAS LAS EMPRESAS SE ENCUENTRAN EN DIFERENTES ETAPAS DE SU CAMINO HACIA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE TERCEROS

Las empresas enfrentan muchos desafíos a la hora de monitorizar el riesgo de proveedores, como la visibilidad de las operaciones de un proveedor, la falta de información sobre las pymes, la inestabilidad geopolítica y sanciones. Y cada empresa se encuentra en una etapa diferente de su camino.

Está claro que hay margen para mejorar la sofisticación, ya que 3 de cada 4 empresas consideran que su capacidad de gestión de riesgos de terceros es baja o mediocre. Los niveles de satisfacción son igualmente bajos, ya que 7 de cada 10 empresas muestran una satisfacción baja o media con el nivel de visibilidad que tienen de los diferentes riesgos en su base de proveedores.

### LA IMPORTANCIA DE LA INVERSIÓN

Las empresas tienen diferentes niveles de madurez y sofisticación: las que están a la vanguardia del progreso invierten más y experimentan mayor satisfacción con la visibilidad de los riesgos en su cadena de suministro.

Estas empresas pueden trabajar de manera más automatizada y proactiva para identificar y mitigar los riesgos antes de que se conviertan en problemas, lo que, en última instancia, se traduce en un negocio más eficiente, seguro y rentable.

### EL CASO DE NEGOCIO ES CLARO

Para que la gestión de riesgos de terceros sea eficaz, lo primero será reconocer la necesidad y obtener la aceptación de la alta gerencia para invertir en sistemas y procesos. Las empresas con capacidades avanzadas, como una gestión de riesgos de terceros centralizada, un enfoque coherente del riesgo, herramientas integradas y procesos automatizados, obtienen una ventaja competitiva sobre sus pares, ya que mejoran la eficiencia, aumentan la resiliencia, alcanzan el cumplimiento normativo y evitan costes innecesarios.

En definitiva, una gestión de riesgos de terceros eficaz protege a las empresas contra daños a la reputación, les ayuda a conseguir nuevos negocios y a progresar en un contexto de creciente disrupción e incertidumbre.

### SECCIÓN 7:

# Resumen ejecutivo




Comentario de Keith Berry,  
General Manager,  
Moody's Analytics KYC

"Existe una enorme necesidad de que las empresas comprendan los riesgos que representan los proveedores externos. Los

motivos son claros: factores geopolíticos que influyen en quién es sancionado; regulaciones existentes sobre lavado de dinero, financiación antiterrorista, fraude y corrupción; nuevas regulaciones que exigen una mayor diligencia debida en la cadena de suministro; cambios en los umbrales de propiedad corporativa que alteran drásticamente la forma de medir el poder y el control; además de la expectativa de los clientes de que los proveedores optarán por trabajar con socios éticamente sólidos.

Muchos de ellos deberían ser prioridades para las marcas globales y se detallan en este estudio. Las empresas desean proteger su reputación, mantener el cumplimiento y buscar una ventaja competitiva en sus redes de terceros. Esto representa un desafío.





Lo que se desprende claramente de los diversos factores que se tienen en cuenta en la gestión de riesgos de terceros puede resumirse en tres áreas.

## UNO: UNIFICACIÓN

TEL estudio ha dejado claro que hay muchas personas y departamentos diferentes que se consideran responsables de la gestión de riesgos de terceros. La propiedad y la responsabilidad conllevan un riesgo adicional. Las organizaciones podrían beneficiarse si unificaran su enfoque de gestión de riesgos de terceros, valiéndose de las personas, los procesos y la tecnología; operando con procesos unificados basados en las políticas de riesgo, el apetito por el riesgo y el tipo de red de contrapartes necesaria para alcanzar la resiliencia operativa; desarrollando tecnología para traducir ese proceso en un flujo de trabajo automatizado que respalde la eficiencia; contando con personas que trabajan según un estándar, con acceso a una solución que ofrezca una visión precisa del riesgo.

## DOS: VISIBILIDAD

Según el estudio, los profesionales que trabajan en gestión de riesgos de terceros carecen de visibilidad, tanto en los diferentes niveles de su cadena de suministro como en las operaciones de sus proveedores. Un enfoque fragmentado es incapaz de ofrecer visibilidad, y será más difícil obtener un panorama del riesgo. Esto favorece la aparición de daños a la reputación y sanciones financieras. Con la unificación de personas, procesos y tecnología para acceder e integrar datos globales en tiempo real sobre vendedores, consultores y proveedores, se obtiene una mayor claridad y visibilidad del riesgo. Además, comprender cuáles son los casos de alto riesgo les permite a las organizaciones tomar mejores decisiones basadas en riesgo.

## TRES: REPUTACIÓN

Como dijo un entrevistado, "la reputación tarda años en construirse y un segundo en destruirse". Proteger su reputación es un objetivo claro y

primordial para las organizaciones que participan en este estudio. Los motivos para unificar el enfoque de la gestión de riesgos de terceros y aumentar la visibilidad del riesgo son claros: sentido de pertenencia, ética y buenas prácticas, ventaja competitiva y crecimiento futuro.

Sin duda, este estudio nos ha dado a mí y a mi equipo mucho en qué pensar en términos de cómo crear las estrategias adecuadas para que las organizaciones puedan abordar la gestión de riesgos de terceros y la diligencia debida de proveedores. Espero tener la posibilidad de conversar con las organizaciones que tratan con redes complejas de contrapartes para ver cómo Moody's puede ayudarles a unificar su enfoque de gestión de riesgos de terceros, aumentar la visibilidad del riesgo y proteger su reputación.

Antes de concluir, quisiera darles las gracias a todos los que se tomaron un tiempo de trabajo para participar en este estudio. Pudimos acceder a algunas marcas globales increíbles, y la información que nos proporcionaron es invaluable. También quisiera agradecerles a Paul Nola y al equipo de Context Consulting por su trabajo en la realización del estudio y la recopilación de estos hallazgos."

*Keith Berry*



PÓNGASE EN CONTACTO

# Información de contacto

## AMÉRICA

+1.212.553.1653

[clientservices@moodys.com](mailto:clientservices@moodys.com)

## EMEA

+44.20.7772.5454

[clientservices.emea@moodys.com](mailto:clientservices.emea@moodys.com)

## ASIA (Excluyendo Japón)

+852.3551.3077

[clientservices.asia@moodys.com](mailto:clientservices.asia@moodys.com)

## JAPÓN

+81.3.5408.4100

[clientservices.japan@moodys.com](mailto:clientservices.japan@moodys.com)

---

## TRANSFORMANDO EL RIESGO Y EL CUMPLIMIENTO

Creando un mundo donde se entienda el riesgo, para que las decisiones se puedan tomar con confianza

DESCUBRE COMO  
[MOODYS.COM/KYC](https://www.moodys.com/kyc)

**MOODY'S**  
ANALYTICS

