
PILARES DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL

Resumen Ejecutivo: Pilares de Integridad Empresarial

La corrupción es uno de los principales obstáculos para hacer negocios en México. Según la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2020, los actos de extorsión, robo o asalto de bienes y corrupción estuvieron entre los delitos que más sufrieron las empresas en el país¹. Asimismo, de acuerdo con el INEGI, la corrupción tiene un costo promedio que puede ir de 23 mil 570 pesos (por empresa pequeña) a 82 mil 116 pesos (para grandes empresas)².

Un ambiente de negocios corrupto propicia condiciones disparejas para las empresas al premiar la trampa y la deshonestidad sobre la innovación y la eficiencia. Las convenciones internacionales, tratados comerciales y leyes extranjeras han establecido el desarrollo de sistemas de integridad empresarial como un tema prioritario para fomentar el comercio y la inversión.

El capítulo anticorrupción del Acuerdo Comercial entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) obliga a sus socios a adoptar medidas para el desarrollo de controles internos y sistemas de integridad en el sector privado. Por su parte, la Ley General de Responsabilidades Administrativas establece la existencia de políticas de integridad empresarial como un factor determinante al momento de sancionar actos de corrupción en los que estén involucradas personas morales.

En consecuencia, las empresas mexicanas requieren de políticas de integridad para ser competitivas a nivel mundial y también para cumplir con el marco normativo nacional. Sin el desarrollo de políticas de integridad, las empresas difícilmente podrán insertarse a las cadenas productivas de empresas multinacionales o entablar negocios con los principales socios comerciales de México.

Por lo tanto, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) desarrolló una serie de guías de integridad empresarial con el propósito de ayudar a las empresas mexicanas a desarrollar sistemas adecuados a sus giros y capacidades. Estos documentos buscan ser un material de consulta para empresas y profesionales de la ética y cumplimiento al momento de comenzar a diseñar o reformar políticas de integridad.

¹ INEGI, "Encuesta Nacional de Victimización de Empresas," Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020)

² INEGI, "Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental 2020," Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020),

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020_presentacion.pdf

PILAR 7:

GESTIÓN DE TERCEROS

Copyright © 2021 Pilares de integridad empresarial

Este reporte fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este reporte es responsabilidad de El Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

Agradecemos el apoyo y trabajo de Daniela Méndez, Isabel Cruz y Jessica Olmos, practicantes profesionales, en la elaboración de este reporte.

1. Introducción

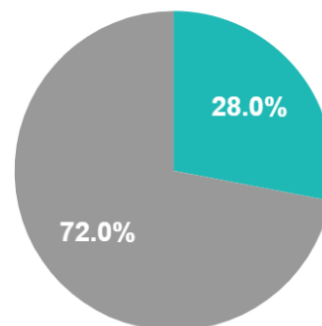
En una economía globalizada, donde las cadenas de suministro están cada vez más interconectadas, gestionar adecuadamente a los terceros con los que colabora una organización es una actividad vital para mitigar riesgos de corrupción. Procurar a los socios comerciales que actúan de buena fe y de forma íntegra es una forma de lograrlo.

Los terceros son los aliados comerciales con los cuales la organización realiza sus actividades económicas. Los agentes, intermediarios, contratistas, gestores, proveedores y similares entran bajo este rubro³. Debido a la interdependencia que tiene una organización con sus terceros, cualquier acto indebido por parte de estos puede trasladarse también hacia la empresa que los contrata o subcontrata.

Aún cuando la relación con terceros es uno de los puntos más vulnerables en el combate contra la corrupción en el sector privado, existe una brecha en la gestión de terceros. Por ejemplo, a nivel global, menos de la tercera parte de los empleados (28%) confían de forma plena en que los terceros cumplen cabalmente con políticas leyes y regulaciones relevantes.⁴

Gráfica 1: Nivel de confianza en terceros

● Confían mucho ● No confían lo suficiente



Fuente: Elaboración propia con datos de EY, *Global Integrity Report 2022*

³ Además de los terceros existen otros esquemas como los afiliados, sucursales o subsidiarias. Dado que estos suelen pertenecer a la misma organización, el monitoreo con ellos puede ser más ligero en comparación con los terceros. Sin embargo, también es recomendable evaluar su cumplimiento regulatorio y enfoque en integridad. Para más información consultar la publicación *All together now. Third party governance and risk management*.

⁴ EY, Global Integrity Report 2022, EY, https://www.ey.com/en_gl/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity

Una estrategia de integridad robusta debe gestionar los agentes externos con los que se relaciona la empresa a través de la debida diligencia o la evaluación de riesgos. En este pilar se abordará cómo llevar a cabo estos dos procesos, así como las medidas de mitigación que pueden ser adoptadas de acuerdo con las capacidades de cada empresa o centro de trabajo.

Diagrama 1: ¿Quiénes son los terceros?



Fuente: Elaborado por el IMCO

2. ¿Por qué gestionar a los terceros?

Las organizaciones privadas no son agentes aislados de su entorno. En la era de la información, donde el escrutinio público hacia estas se ha facilitado, es común - tanto para el público externo como para los entes reguladores - identificar anomalías en el proceder de las empresas⁵.

De la misma forma, las relaciones de una empresa con sus socios comerciales están sujetas al escrutinio. Si bien una empresa no tiene total control de mando sobre sus aliados, estos sí son imprescindibles para asegurar la continuidad de sus negocios. Las acciones indebidas cometidas por estos generan consecuencias al resto de la cadena de suministro.

⁵ Kroll, "Global Fraud and Risk Report 2019/20. 11th Annual Edition", 2019 <https://www.kroll.com/-/media/kroll/pdfs/publications/global-fraud-and-risk-report-2019-20.pdf>

Con el fin de blindarse ante estos escenarios adversos, es fundamental **considerar a los terceros como parte de la política de integridad de cualquier empresa**⁶. El no hacerlo implica abrir la puerta a posibles arreglos fraudulentos “externos” pero que parecerían ser hechos por la misma organización. Existen casos representativos en la literatura⁷ sobre cómo se llevan a cabo estos esquemas, así como los costos financieros para las empresas. *Ver Diagrama 2.*

Diagrama 2: Casos de corrupción por motivo de terceros



Anheuser-Busch InBev: La cervecera aceptó pagar 6 millones de dólares para resolver los cargos por haber violado el *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), la ley estadounidense contra prácticas corruptas. Con el objetivo de incrementar sus ventas, la empresa habría usado a terceros para hacer pagos indebidos a oficiales de gobierno en India.



Parker Drilling Company: La empresa de servicios de perforación y gestión de proyectos fue acusada de violar el FCPA luego de haber autorizado pagos indebidos a un intermediario externo que proveía “entretenimiento” a funcionarios nigerianos involucrados en la resolución de una disputa aduanera en la que la empresa estaba involucrada. Parker Drilling acordó pagar 4 millones de dólares para resolver los cargos.

Fuente: U.S. Securities and Exchange Commission

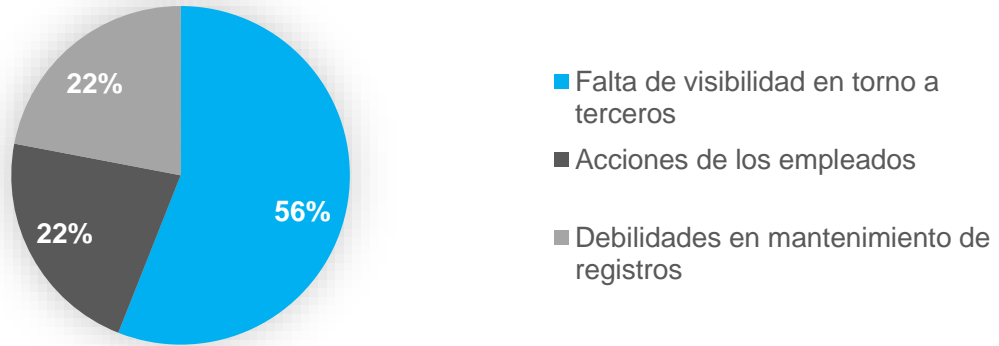
De acuerdo con el Reporte Global sobre Fraude y Riesgo 2021/22, la falta de visibilidad sobre terceros - como proveedores, clientes y distribuidores - es la principal amenaza relacionada con el soborno y la corrupción detectada por las empresas en México.⁸ Esto debería ser razón suficiente para adoptar un enfoque de gestión de terceros.

⁶MCCI, “IC500 2018”, Mexicanos contra la corrupción y la impunidad, 2018, 58, https://ic500.cdn.prismic.io/ic500/4cd2baf7-c65f-4e37-9c3f-0340655e7f93_2020_IC500_.pdf

⁷ US Securities and Exchange Commission, “SEC Enforcement Actions: FCPA Cases,” (29/09/21), <https://www.sec.gov/enforce/sec-enforcement-actions-fcpa-cases>

⁸Kroll, “Global Fraud and Risk Report 2021/22. Septiembre 2021, <https://www.kroll.com/en/insights/publications/global-fraud-and-risk-report-2021>

Gráfica 2: México: principales amenazas de soborno y corrupción



Fuente: Global Fraud and Risk Report 2021/22

Es importante que al detectarse una negligencia por terceros la respuesta de las organizaciones no sea reactiva o tardía, pues esto les permitirá contar con mayor margen de maniobra para hacer las reparaciones correspondientes.⁹ Las organizaciones que actúan de forma proactiva pueden incluso blindarse contra alteraciones en el control de sus gastos y los perjuicios de carácter reputacional.¹⁰ Asimismo, estas empresas pueden evitarse los cuantiosos conflictos legales una vez que son encontradas culpables y/o sancionadas por motivo de sus terceros.

Diagrama 3: ¿Por qué es importante gestionar los terceros?



Al momento de establecer una **relación comercial** es esencial que la actividad se lleve a cabo de forma **transparente y bajo condiciones parejas**, que el pago del bien o servicio prestado sea razonable y proporcionado, y en particular, que no se paguen **ni se acepten sobornos**.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Transparencia Internacional

⁹ Deloitte, “All together now. Third party governance and risk management”, 2019, 52, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/riesgos/Deloitte-Es-Risk-Advisory-gestion-riesgos-terceros-EERM.pdf>

¹⁰Ibíd, 54, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/riesgos/Deloitte-Es-Risk-Advisory-gestion-riesgos-terceros-EERM.pdf>

3. Buenas prácticas en la gestión de terceros

Con el objetivo de fomentar una relación comercial transparente y libre de corrupción, a continuación se detallan tres buenas prácticas orientadas a seleccionar a terceros íntegros.

1. **Evaluación de riesgos:** Un escaneo breve y previo a la debida diligencia que permite obtener una calificación rápida del nivel de riesgo que representa el tercero.
2. **Debida diligencia:** Una investigación exhaustiva de los antecedentes legales, financieros, administrativos y reputacionales del potencial socio comercial.
3. **Medidas de gestión:** Las acciones puntuales que hay que tomar para prevenir o corregir actos indebidos por terceros.

Diagrama 4: Gestión de terceros



Fuente: Elaborado por el IMCO

3.1 Evaluación de riesgos

Como punto de partida en la gestión de terceros es esencial que la empresa u organización cuente con un **registro y base de datos actualizada de todos los terceros que contrate**¹¹. Aunque parezca un asunto trivial, algunas organizaciones podrían no tener conocimiento total de las relaciones que mantienen o han establecido en el pasado. Sin embargo, en un entorno en

¹¹Transparency International, “10 Principios Anti-corrupción para empresas públicas”, 2017, <https://www.transparency.org/es/publications/10-anti-corruption-principles-for-state-owned-enterprises>

donde las cadenas de suministro cambian y surgen de forma precipitada, es crucial que las organizaciones sepan con quién están tratando sus colaboradores.

Recabar información relativa a terceros en un registro centralizado servirá de insumo para llevar a cabo acciones consiguientes como una **evaluación de riesgos** y la **debida diligencia**. Es importante que el registro o base datos incluya información como el tipo o razón social de la industria, el representante legal o directivo de la empresa, el bien o servicio por el que se contrata, el área o persona que lo solicita, los contratos anteriores que ha recibido, importes y lugar de procedencia.

Dado que realizar una debida diligencia implica tiempo, dinero y talento de por medio, las empresas pueden optimizar sus recursos si realizan una breve **evaluación de riesgos previa a la debida diligencia**. Según el nivel de riesgo que implique la relación del tercero, la empresa puede priorizar a quién sí aplicar una investigación exhaustiva sobre sus antecedentes.

Para efectos de este pilar, la evaluación de riesgos¹² que aquí se plantea es un breve procedimiento destinado para identificar el nivel de riesgo que representa la potencial relación comercial con un tercero. Algunos de los planteamientos a evaluar son:

Cuadro 2: Factores de riesgo en una evaluación

Factores que evaluar (terceros)	
•	Industria a la que pertenece el tercero
•	Monto y duración del contrato
•	País de origen
•	Relación con funcionario público




Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Thomson Reuters y ICC

¹² En el pilar III elaborado por el IMCO, la Evaluación de Riesgos de Corrupción (ERC), se estableció una metodología para realizar un diagnóstico general y exhaustivo del entorno, marco regulatorio, procesos y prácticas internas que propician la corrupción dentro de una organización. No debe confundirse con la evaluación de riesgos de terceros que se discute aquí.

Derivado del cruce de estos factores es posible obtener una calificación de riesgo asociada al tercero tal como se muestra en el diagrama 5. Aquellas relaciones comerciales con un riesgo elevado deberán tener una diligencia exhaustiva. Aquellas con riesgo medio, si bien la requerirán, pueden ser menos exhaustivas según el alcance que se prefiera. Las relaciones con riesgo bajo, por otro lado, pueden omitir la debida diligencia a fin de optimizar recursos.

Diagrama 5: Matriz para evaluación de riesgos en relaciones con terceros

	País de alto riesgo	País de bajo riesgo
Industria de alto riesgo	Elevado	Elevado
Industria de bajo riesgo	Medio	Bajo
Contrato de gran valor o larga duración	Elevado	Medio/Bajo
Contrato con monto bajo o corta duración	Medio	Bajo
Contratos relacionados con la administración pública	Elevado	Elevado

-  Riesgo elevado = Requiere una debida diligencia exhaustiva
-  Riesgo medio = Requiere debida diligencia, pero se puede redefinir el alcance
-  Riesgo bajo = No requiere debida diligencia

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de Thomson Reuters y la ICC.

Cabe señalar que esta evaluación, es por regla general, *ex ante* a la contratación del tercero, pero en aquellos con un riesgo medio o elevado se deben considerar futuras indagaciones según evolucione el riesgo, o bien ocurra un cambio en el entorno o a nivel organizacional. A continuación, se detallan cada de uno de los factores de riesgo.

Industria de alto riesgo

Existen industrias que, debido a su naturaleza, los múltiples intereses que se generan, la complejidad de relaciones en juego, así como el monto asociado a contratos, son consideradas sectores de alto riesgo. El Reporte de las Naciones 2020¹³, provee de forma bianual un panorama que pueden servir de referencia para identificar los sectores industriales y su nivel de riesgo:

Tabla 1. Actos de corrupción por sector económico

Sector de la economía	Porcentaje del total que utilizó algún esquema de corrupción	Ejemplos de esquemas de corrupción (o incidentes comunes en el sector)
Energético	66%	Sobornos para ganar concesiones o contratos de alto valor.
Telecomunicaciones	56%	Fuga y robo de información, fraude por externos.
Transporte y almacenamiento	52%	"Mordidas" a tránsitos para evitar el pago de multas o acelerar la obtención de permisos y/o licencias.
Manufactura	50%	Pagos indebidos para evitar inspecciones o verificaciones en campo.
Inmobiliario	48%	Pagos extraoficiales para acelerar permisos de construcción.
Construcción	47%	Pagos extraoficiales para acelerar permisos de construcción.
Tecnología	46%	Fugas de información, ataques cibernéticos para robar información.
Asegurador	43%	Interacciones con terceros de alto riesgo y/o en países de alto riesgo.
Bancario y servicios financieros	40%	Lavado de dinero, fraude bancario, etc.
Salud	40%	Terceros de riesgo (proveedores o distribuidores) con incapacidad de cumplir sus obligaciones contractuales.
Comida y hospitalidad	39%	Fugas de información.
Comercio al por menor	37%	Robo hormiga, asalto de mercancía, robo de dinero o insumos.
Educación	30%	Escuelas fantasma, emisión de títulos falsos.
Servicios profesionales	26%	Robo y fuga de información, fraudes internos.

Fuente: Adaptado por el IMCO con datos de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (2020) e información de *Global Fraud and Risk Report*.

¹³ Association of Certified Fraud Examiners, "Report to the Nations. 2020 Global study on occupational fraud and abuse", 2020, <https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

Además de las industrias anteriores, la Cámara Internacional del Comercio ICC¹⁴ recomienda considerar a las siguientes industrias como sectores de alto riesgo: **servicios públicos, minería, sector farmacéutico, industria pesada, pesca, seguridad y defensa militar, silvicultura, tecnologías de la información y comunicación, sector aeroespacial civil, industria ligera y agricultura.**

Cada industria tiene sus particularidades, pero, en general, lo que hace riesgosa a una industria está relacionado con el nivel de los recursos económicos en cada contrato, la cultura de integridad y transparencia que existe en cada sector, así como su grado de involucramiento con oficiales de gobierno. Industrias como la defensa, por ejemplo, a menudo conducen sus actividades y procedimientos con poca o nula transparencia, manejan altos montos en cada contrato y tienen un vínculo estrecho con los gobiernos¹⁵.

Por otro lado, las industrias extractivas (minería, petróleo y gas) requieren de materias primas que pueden ser consideradas recursos escasos. Para poder extraerlos necesitan trámites o permisos especiales que son susceptibles a corrupción mediante “pagos facilitadores”, sobornos y/o otros esquemas que buscan asegurar la ejecución de los proyectos.

Contrato de gran valor o larga duración

Aun cuando el tercero no provenga de una industria de alto riesgo, el valor y tiempo de duración de un contrato también son factores de riesgo a tomar en cuenta. Cuanto más alto sea el monto del contrato, hay mayor posibilidad de riesgos debido a la magnitud de los recursos que están en juego. De la misma manera, mientras más larga sea la relación contractual con un tercero, más exhaustiva debería ser la atención hacia el tercero, puesto que habrá recursos comprometidos en un lapso de tiempo mayor al habitual.

Contrato con funcionario público

Entre los terceros que representan mayor riesgo de corrupción están aquellos relacionados directa o indirectamente con un funcionario público. Los agentes de gobierno o similares son, de

¹⁴ International Chamber of Commerce, “Compendio ICC de integridad empresarial”, 2017, <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/07/icc-business-integrity-compendium-es.pdf>

¹⁵ Transparency International, “El Índice de Empresas de Defensa 2020 demuestra que las empresas de defensa más grandes del mundo no están tomando medidas suficientes para prevenir la corrupción,” (09/02/2021), <https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2021/02/NP-definitiva-DCI-2020.pdf>

forma recurrente, sujetos o instancias susceptibles a caer bajo esquemas de corrupción como tráfico de influencias y sobornos. Al tratar con alguno de estos funcionarios o instancias es necesario otorgarle mayor peso a la calificación de riesgo, a fin de contar con las capacidades adecuadas de gestión si llegaran a ser contratados.

Cuadro 3: Ejemplos de funcionarios públicos

<ul style="list-style-type: none">-Empleado de cualquier orden de gobierno.-Funcionario de una empresa pública o parcialmente estatal.-Un partido político (o militante).	<ul style="list-style-type: none">-Un candidato a cargo público.-Un funcionario de organismos internacionales.-Un familiar relacionado con cualquiera de las anteriores.
---	--

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de ICC y Thomson Reuters

País o zona de alto riesgo (de corrupción)

Si el contrato o potencial socio comercial tiene sede en una región geográfica reconocida por su alto riesgo de corrupción, es prácticamente un hecho que la debida diligencia será necesaria para asegurar que el tercero implica una relación confiable y estable. Para determinar este factor de riesgo es posible usar los resultados anuales del Índice de Percepción de Corrupción, elaborado por Transparencia Internacional¹⁶. Para las empresas que deseen expandir sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales, o bien contratar terceros de otras regiones poco conocidas, es necesario que tomen en consideración este indicador para calibrar de forma correcta el nivel de riesgo que podría representar la alianza comercial.

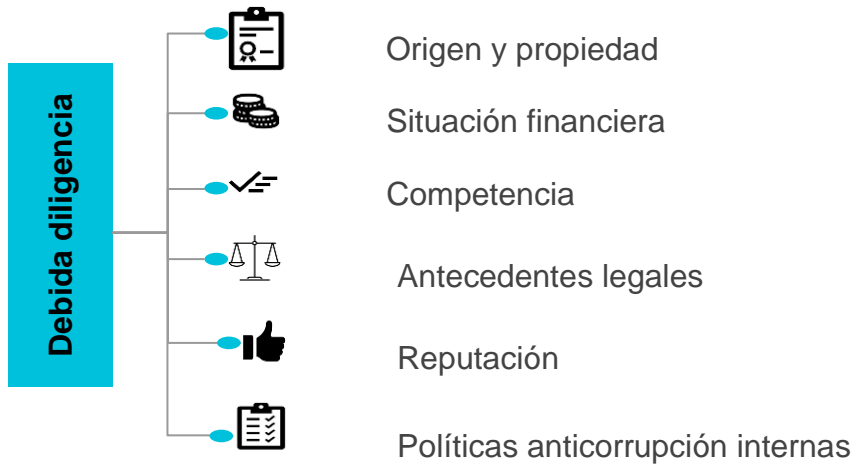
3.2 La debida diligencia

Tal como en el caso anterior, al momento de realizar una debida diligencia es necesario tener a la mano información relevante sobre datos básicos del tercero, así como la convocatoria o la descripción del bien o servicio por el que se solicita y justifica el requerimiento del tercero. Es

¹⁶ Transparency International, "Corruption Perception Index", <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>.

posible obtener información específica directamente del tercero al solicitarle llenar un cuestionario o mediante información pública en registros oficiales en línea.

Diagrama 6: Áreas temáticas dentro de una debida diligencia



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de UNODC, ICC y Thomson Reuters

La debida diligencia tradicional se basa principalmente en identificar riesgos legales o financieros. Sin embargo, las mejores prácticas implican también gestionar los **riesgos reputacionales**: la actividad mediática del tercero, sus prácticas recurrentes con otros terceros, las condiciones de trabajo de sus empleados o la red de clientes dentro la que opera el sujeto¹⁷.

Lo anterior es de suma relevancia pues puede existir un tercero que cumpla cabalmente con las regulaciones y tenga estados financieros sólidos, pero que sus acciones representen un riesgo reputacional para la empresa.

Entre los pasos que debe contener una debida diligencia exhaustiva están la investigación sobre el origen y propiedad del tercero, la situación financiera del mismo, la competencia en torno al servicio o bien por el que se solicita, antecedentes legales, la reputación, así como las propias políticas anticorrupción.

¹⁷ Ibid.

1. Origen y propiedad de la empresa

Los terceros con una estructura interna poco transparente o con una dudosa constitución legal pueden representar un nivel de riesgo de corrupción más elevado. Es fundamental que la información que se recabe del tercero permita identificar la “propiedad efectiva” o “titularidad real”, es decir, la validez de que se trata de una empresa real registrada según la ley correspondiente.¹⁸

Cuadro 4: Señales de alerta en materia de propiedad



Señales de alerta en materia de propiedad

- No hay información sobre el estatuto de la empresa o su constitución mercantil.
- Los accionistas son anónimos.
- La empresa es una filial o parte de gobierno.
- La empresa pertenece a otra empresa no conocida (filial o empresa conjunta).

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de múltiples fuentes.

El tercero debe comprobar mediante solicitud, o a través de fuentes públicas y verificables que cuenta con el estatuto legal que da constitución a su empresa, sus accionistas principales son identificables, y que cuenta con documentación complementaria que valide la titularidad de la empresa.

Fallar en alguno de estos rubros puede ser una señal de alerta, es decir, un foco rojo que indica un mayor riesgo de corrupción. En particular, la falta de información podría implicar que se trata de una empresa fantasma o de reciente creación y con el solo propósito de ganar un contrato, que esté relacionada con un funcionario o persona con perfil de alto riesgo, o bien, que sea parte de otra empresa que tiene una mala reputación o con antecedente legal deficiente.

¹⁸ International Chamber of Commerce; “Compendio ICC de integridad empresarial”, 2017, <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/07/icc-business-integrity-compendium-es.pdf>

2. Situación financiera del tercero

Un análisis de las cuentas de los últimos años fiscales del tercero es vital no solo para verificar que el tercero mantiene finanzas saludables y está en condiciones óptimas de cumplir la entrega de sus productos o servicios, sino también para validar que existe coherencia en sus estados financieros y, particularmente, que no existan discrepancias o pagos inusuales que puedan levantar sospechas. Por ejemplo, si se trata de una mueblería, sería inusual que el tercero tuviera pagos por concepto de una entrega de medicinas u otra etiqueta que no corresponda a su sector. Asimismo, si se encuentran faltas de control de pagos, como uso excesivo de efectivo o pagos frecuentes por motivo de entretenimiento o regalos, esto podría sugerir un soborno o actos de corrupción disfrazados.

Cuadro 5: Señales de alerta en materia de propiedad



Señales de alerta en asuntos financieros

- El sujeto se muestra reacio a proveer información.
- Categorías de gasto inusuales o ambiguas (pago a gestores, regalos, entretenimiento).
- Pagos desproporcionados en relación con bienes o servicios prestados.
- Uso excesivo de dinero en efectivo en operaciones.

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de la ICC

3. Competencia del tercero

La competencia que tiene el tercero relacionado con el servicio o bien por el que se le contrata es el tercer elemento a evaluar. Para esto es necesario validar que exista coherencia entre la razón social del potencial socio comercial y lo que ofrece. De lo contrario, no solo el tercero estaría incapacitado de ofrecer aquello por lo que se le contrata, sino que podría tratarse de un vehículo para canalizar recursos indebidamente.

Al momento de investigar la competencia del tercero en su sector es relevante indagar, en primer lugar, si este cuenta con experiencia previa en la entrega del servicio o bien por el que se le contrata, y en segundo, si tiene referencias comerciales vigentes y confiables que avalen su labor.

Cuadro 6: Señales de alerta en materia de competencia



Señales de alerta en materia de competencia

- La razón social de la empresa no corresponde con el bien o servicio que ofrece.
- No existen referencias comerciales que validen su servicio.
- No ha sido propuesta por criterios de calidad o precio.

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de la ICC.

4. Antecedentes legales: sanciones y cumplimiento de la ley

La revisión legal es parte intrínseca de toda debida diligencia, pues es difícil confiar en quien viola sistemáticamente la ley. Validar que la empresa esté libre de sanciones y cuente con antecedentes legales satisfactorios será crucial en la investigación que se realice al tercero. Para obtener información al respecto es recomendable no atenerse únicamente a lo que provee el potencial tercero sino también a los registros públicos en línea.

Cuadro 7: Señales de alerta en materia legal



Señales de alerta en materia legal

- Existe una serie sistemática de sanciones o inhabilitaciones contra el sujeto.
- Disputas legales con otras empresas (violaciones a libre competencia).
- Existen noticias adversas en materia de cumplimiento de ley sobre el tercero.
- El sujeto plantea objeciones o negligencias en torno al cumplimiento de la ley.

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de la ICC.

Por ejemplo, el **Sistema Administración Tributaria (SAT)** publica de forma periódica la relación de contribuyentes que simulan operaciones a través de facturas o comprobantes fiscales falsos¹⁹.

¹⁹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Datos Abiertos SAT",

De la misma manera, la Secretaría de la Función Pública cuenta con el Directorio de Proveedores y Contratistas Sancionados, registro en el que se puede consultar aquellas sociedades mercantiles inhabilitadas o multadas para celebrar o participar en contratos con la administración pública.²⁰

Para fuentes internacionales y más detalladas es posible consultar el Blog FCPA, la Oficina de Grandes Fraudes del Reino Unido, entre otras que pueden ser consultadas en el *Compendio ICC de Integridad Empresarial*²¹.

5. Reputación del tercero

Como se ha señalado anteriormente, un tercero puede estar aparentemente en orden en materia legal, financiera o administrativa, sin embargo, ello no implica que cuente con la mejor reputación. Un análisis integral implica también hacer una revisión de la empresa dentro del ecosistema en el que opera: sus empleados, la sociedad y su propia red de clientes, proveedores y consumidores.

Indagar sobre la reputación no debe limitarse únicamente a la revisión de sus referencias comerciales, las cuales normalmente se eligen estratégicamente, sino también a la información alrededor y dentro del sujeto.

Cuadro 8: Señales de alerta en reputación



Señales de alerta sobre la reputación del tercero

- Las referencias comerciales no son favorables.
- El sujeto tiene una mala reputación en otros ámbitos transversales y de interés público como:
 - Condiciones de trabajo
 - Sustentabilidad
 - Prácticas de negocio

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de la ICC.

²⁰ Gobierno de México, “Directorio de Proveedores y Contratistas Sancionados”, https://directoriosancionados.funcionpublica.gob.mx/SanFicTec/jsp/Ficha_Tecnica/SancionadosN.htm

²¹ International Chamber of Commerce, “Compendio ICC de Integridad Empresarial,” p. 37, 2017, <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/07/icc-business-integrity-compendium-es.pdf>

Para examinar la reputación es necesario hacer un breve monitoreo de la actividad del potencial socio comercial en redes sociales, la información que comparten empleados, así como las menciones que recibe la empresa en medios locales, nacionales e internacionales.

Algunos temas de interés que son interdependientes a la política de integridad de una empresa son: las prácticas de negocio, las condiciones de trabajo y la sustentabilidad de la empresa. Al ser temas interrelacionados, pueden ser considerados como parte de la evaluación del comportamiento del tercero en materia de anticorrupción.

6. Políticas anticorrupción del tercero

El último eslabón dentro de la serie de revisiones correspondientes a una debida diligencia exhaustiva es obtener un diagnóstico de la actitud del sujeto en materia de anticorrupción. Esta última indagación está dirigida al potencial socio comercial y busca conocer el grado de compromiso y capacidad para combatir la corrupción de forma interna.

Entre los indicadores clave a evaluar se encuentra la validación de que ya exista una política o compromiso de integridad implementada por parte del tercero, asegurarse de que este realice también una debida diligencia o gestión de sus terceros, y, esencialmente, que el sujeto muestre ejemplaridad de sus compromisos anticorrupción a través de acciones o procesos.

Cuadro 9: Señales de alerta en materia anticorrupción



Señales de alerta sobre en materia anticorrupción

- El sujeto no muestra interés o se muestra reacio a colaborar en temas de integridad empresarial.
- El tercero plantea desde el inicio una comisión especial o arreglo indebido.

Fuente: Adaptado por el IMCO con información de la ICC.

3.3 Medidas de gestión

Al combinar los resultados que surjan tanto de la evaluación de riesgos como la debida diligencia, es posible delinear las medidas de gestión que deberán tomarse en relación con un tercero.

Según los resultados que se obtengan, la línea de acciones podría entrar en alguno de los siguientes tres supuestos:

Rechazar: aquellos terceros que cuentan con un número significativo de señales de alerta grave se, rehusaron a compartir información relevante o no se muestran favorables a participar en las medidas de mitigación que se le solicitan.

Corregir: aquellos sujetos que cuentan con áreas de oportunidad en materia de anticorrupción, pero han tomado acciones en torno a ciertas omisiones en el pasado o es posible corregir sus faltas a través de medidas correctivas.

Prevenir: el resto de los potenciales terceros que pasaron de forma satisfactoria los controles como la evaluación de riesgos y/o debida diligencia. Es suficiente con gestionarlos con medidas generales de prevención.

En cuanto al primer supuesto, rechazar se refiere a la necesidad de buscar alternativas al potencial tercero o socio comercial toda vez que se trata de una relación muy riesgosa que podría implicar costos legales, financieros o reputacionales a la empresa que lo contrata.

Cuadro 10: ¿Cuándo se rechaza a un potencial tercero?



Cuando no sea posible obtener información suficiente sobre un tercero, este se resista a compartirla, se identifiquen señales de alerta graves o el sujeto NO se muestre favorable a participar en las medidas de mitigación que se le suscriben, es mejor repensar si se continúa con la relación y procurar buscar alternativas.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de UNODC.

Las medidas de mitigación pueden ser divididas entre aquellas de carácter general (aplican para todos sin importar el nivel de riesgo) y particular (aquellas orientadas a terceros con niveles de riesgo medio o elevado). Asimismo, algunas pueden ser catalogadas como medidas correctivas (buscan reparar o mejorar una falta u omisión) y preventivas (buscar proteger contra cualquier imprevisto).

Medidas generales

Su aplicación es recomendable para todos sin importar los resultados de la evaluación de riesgos o la debida diligencia.

Tabla 2. Medidas generales de mitigación de riesgos de corrupción en la relación con terceros

Medida	Carácter	Descripción
Adhesión a código de ética y canal de denuncias	Preventiva	Extender la aplicación del código de ética y canal de denuncias al tercero permitirá que todos conozcan las conductas que se esperan de ellos, así como los medios para realizar reportes.
Cláusula anticorrupción	Preventiva	Es el compromiso contractual de ambas partes a regirse bajo las mejores prácticas de integridad empresarial, el cumplimiento normativo y el combate contra la corrupción.
Cláusula sobre rescisión y sanciones anticorrupción	Preventiva	Especificación de los causales que llevarían a la rescisión del contrato y/o otras sanciones por haber incumplido la cláusula de anticorrupción u otras acciones que perjudiquen la relación comercial entre las partes.
Registro y documentación permanente	Preventiva	Aplica para la empresa que contrata. Toda evaluación de riesgos, debida diligencia y/o información relevante sobre el tercero debe permanecer archivada para posteriores análisis o consultas.
Supervisión y monitoreo	Preventiva	Todo tercero debe contar con un programa de supervisión y monitoreo (evaluaciones, futuras debidas diligencias o acceso a auditorías). Es posible flexibilizar el alcance para los terceros de bajo riesgo.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de múltiples fuentes.

Medidas particulares

Aplican para aquellos sujetos con un perfil de riesgo medio/elevado y que, derivado de la debida diligencia, se hayan identificado algunas señales de alerta que requieren atención tanto por parte del tercero como de la empresa que lo contrata.

Tabla 3. Medidas particulares de mitigación de riesgos de corrupción en relación con terceros

Medida	Carácter	Descripción
Aprobación basada en el nivel de riesgos	Preventiva	Contrario al resto, los terceros que hayan obtenido una calificación de alto riesgo y/o se hayan identificado señales de alerta significativas, deberán ser aprobados con el visto bueno de la dirección general.
Calendarización de futuras evaluaciones / debidas diligencias	Preventiva	De mutuo acuerdo deberá haber un programa para realizar futuras evaluaciones de riesgo / debidas diligencias según parámetros como cambios en la organización, el entorno político, regulatorio o económico.
Cláusula de acceso a información y documentación	Preventiva	Permite derechos contractuales para obtener información sobre la situación financiera, legal y reputacional del tercero (libros contables, historial de pagos, padrón de proveedores/terceros, posicionamientos).
Programa o plan anticorrupción	Correctiva	Programa diseñado para empresas de riesgo que después de su respectiva debida diligencia resulten ser todavía atractivas, pero no cuenten aún con capacidades internas en materia de anticorrupción.
Adopción de buenas prácticas	Correctiva	Se le solicita al tercero cumplir, implementar o añadir un proceso interno en materia de anticorrupción (control de pagos, código de ética, canal de denuncia, o similares).
Derecho a realizar auditorías y visitas externas	Preventiva	Si bien se espera que el tercero cuente con sus propios controles de pagos y auditorías internas, la auditoría externa e independiente es un mecanismo más eficaz, aunque implica un costo más elevado.
Cláusula de obligación de detallar y reportar servicios prestados	Correctiva	Cuando se detecten transacciones ambiguas o de dudosa legalidad esta cláusula contractual puede obligar a que el tercero informe y corrija sus omisiones.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de múltiples fuentes.

Cabe señalar que las medidas listadas aquí son enunciativas y pueden ser utilizadas como guía, pero es importante que cada empresa elabore las que correspondan para casos muy específicos y según los focos rojos que se encuentren de la revisión de sus terceros.

Como principio general, la literatura recomienda adoptar medidas proporcionales a las omisiones o señales de alerta identificadas. Es necesario manejarse con diplomacia y de mutuo acuerdo al

momento de comunicar estos temas con el potencial tercero a fin de evitar difamaciones o una ruptura anticipada de la relación²².

Incentivos

Además de las medidas de mitigación y sanciones específicas en materia de anticorrupción, los incentivos pueden ser herramientas útiles para que los terceros encuentren atractivo cumplir con las medidas en materia de anticorrupción. Algunos a considerar son:

- **Programas de apadrinamiento a micro y pequeñas empresas.** Los terceros que muestren un compromiso significativo en materia de integridad podrían beneficiarse de un programa a largo plazo para fortalecer prácticas internas anticorrupción o relacionadas a cualquier otro.
- **Certificaciones o distintivos en *compliance* e integridad empresarial.** Tal como el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable, empiezan a surgir cada vez más certificaciones que validan el compromiso de una empresa en materia de integridad. Por ejemplo, la *World Compliance Association* en México cuenta con certificaciones dirigidas tanto a personal interno como a los sistemas de *compliance* que estos operan²³.

4. Conclusión

Las empresas no son entidades aisladas de su entorno, las relaciones que estas construyen impactan su competitividad y rendimiento. Por ello, en un contexto globalizado, en donde las cadenas de valor están en constante cambio y bajo el escrutinio público, es necesario que las organizaciones privadas tengan un mayor control, selección y conocimiento de las relaciones comerciales que sostienen.

Desarrollar perfiles de riesgo por tercero, identificar señales de alerta, así como diseñar medidas de gestión particulares en cada caso son algunas de las buenas prácticas que pueden ser adoptadas para construir relaciones comerciales libres de corrupción y estables a largo plazo.

²² International Chamber of Commerce, “Compendio ICC de integridad empresarial”, 2017, <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/07/icc-business-integrity-compendium-es.pdf>

²³ World Compliance Association, “Certificación/Evaluación de Sistemas de *compliance*”, [Auditoría y Certificación de Sistemas de Compliance \(worldcomplianceassociation.com\)](http://Auditoria y Certificación de Sistemas de Compliance (worldcomplianceassociation.com))

IMCO Propone

- **Realizar una evaluación de riesgos previa a toda debida diligencia.** Al realizar una primera revisión basada en factores de riesgo como país de origen, duración de la relación comercial, o monto de contrato, es posible saber si el potencial tercero requiere una investigación más exhaustiva.
- **Evaluar el riesgo reputacional además de factores legales y financieros.** Las debidas diligencias tradicionales no suelen indagar sobre la imagen o reputación del tercero. Si bien el potencial socio puede estar bien en materia legal o financiera, en reputación puede no estarlo.
- **Establecer relaciones comerciales con terceros que muestren un interés o compromiso fuerte en materia de anticorrupción.** Esto no implica rechazar del todo aquellos que no tengan las mejores prácticas en anticorrupción, sino más bien buscar aquellas alternativas que muestran interés o un compromiso genuino de adoptar capacidades en la materia.

5. Bibliografía

- Association of Certified Fraud Examiners. “Report to the Nations. 2020 Global study on occupational fraud and abuse”. (2020). <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>
- Deloitte. “All together now. Third party governance and risk management.” 2019. 52. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/riesgos/Deloitte-Es-Risk-Advisory-gestion-riesgos-terceros-EERM.pdf>
- El Economista. “Fraude y Corrupción intimidan a los empresarios en México.” (08/11/18). <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Fraude-y-corrupcion-intimidan-a-los-empresarios-en-Mexico-20181108-0039.html>
- EY. Global Integrity Report 2022. EY. https://www.ey.com/en_gl/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity
- Gobierno de México. “Directorio de Proveedores y Contratistas Sancionados”. https://directoriosancionados.funcionpublica.gob.mx/SanFicTec/jsp/Ficha_Tecnica/SancionadosN.htm
- INEGI. “Encuesta Nacional de Victimización de Empresas.” Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020).
- International Chamber of Commerce. “Compendio ICC de integridad empresarial”. (2017). <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/07/icc-business-integrity-compendium-es.pdf>
- Kroll. “Global Fraud and Risk Report 2021/22. Septiembre 2021. <https://www.kroll.com/en/insights/publications/global-fraud-and-risk-report-2021>
- MCCI. “IC500 2018”. Mexicanos contra la corrupción y la impunidad. 2018. 58. https://ic500.cdn.prismic.io/ic500/4cd2baf7-c65f-4e37-9c3f-0340655e7f93_2020_IC500_.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. “Datos Abiertos SAT”. http://omawww.sat.gob.mx/cifras_sat/Paginas/datos/vinculo.html?page=ListCompleta69B.html
- Transparency International, “El Índice de Empresas de Defensa 2020 demuestra que las empresas de defensa más grandes del mundo no están tomando medidas suficientes para prevenir la corrupción,” (09/02/2021), <https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2021/02/NP-definitiva-DCI-2020.pdf>

Transparency International. “10 Principios Anti-corrupción para empresas públicas”. 2017.
<https://www.transparency.org/es/publications/10-anti-corruption-principles-for-state-owned-enterprises>

Transparency International. “Corruption Perception Index”.
<https://www.transparency.org/en/cpi/2021>

UNODC. Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica; Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. 2013.
https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf

US Securities and Exchange Commission. “SEC Enforcement Actions: FCPA Cases.” (29/09/21).
<https://www.sec.gov/enforce/sec-enforcement-actions-fcpa-cases>

World Compliance Association. “Certificación/Evaluación de Sistemas de compliance”. Auditoría y Certificación de Sistemas de Compliance (worldcomplianceassociation.com)

Anexo 1: Tipos de relaciones comerciales

Entre los principales tipos de relaciones comerciales destacan cinco que mantienen contacto directo o indirecto con un centro de trabajo: sucursales, filiales, empresas conjuntas, agentes e intermediarios, y contratistas y proveedores.

Relación comercial	Consideraciones que debe tener la empresa	Medidas especiales de gestión
Sucursales	Las sucursales constituyen la forma más fuerte de una relación comercial. Respecto de ellas, la empresa matriz tiene un control efectivo. A pesar de ello, estas implican un alto grado de responsabilidad para la empresa matriz.	<ul style="list-style-type: none"> Partir de una política anticorrupción general y, en lo particular, establecer programas adaptados al perfil de riesgo específico de cada sucursal.
Filiales	Las filiales son socios comerciales en los cuales una empresa es dueña de una participación minoritaria, por lo que esta tiene menos poder para exigirles políticas y procedimientos anticorrupción. Sin embargo, aun así las organizaciones pueden transmitir el mensaje adecuado a sus filiales.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un compromiso conjunto de cero tolerancia a la corrupción en las operaciones que realizan. Suspender o terminar la relación en casos repetidos de resistencia o negligencia por parte de la filial.
Empresas conjuntas	Las empresas conjuntas, también conocidas como <i>joint ventures</i> , son acuerdos comerciales para llevar un negocio a largo plazo entre dos o más empresas. Por su naturaleza, cualquiera de las empresas puede ser responsable de cualquier comportamiento inadecuado realizado por la otra.	<ul style="list-style-type: none"> Procurar la aplicación de normas anticorrupción similares a la empresa conjunta. Realizar una auditoría conjunta y periódica de los procedimientos que realiza cada una de las partes.
Agentes e intermediarios	Son organizaciones o personas independientes que actúan en representación de la empresa y en las que la empresa tiene una influencia determinante. Debido a la naturaleza de las acciones que desempeñan, pueden actuar por su propia cuenta e involucrarse en actos de corrupción sin el conocimiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una política detallada por tipo de agente e intermediario según su nivel de riesgo. Establecer procesos detallados con respecto a la remuneración, la documentación de gastos y el mantenimiento de registros de los agentes e intermediarios.
Contratistas y proveedores	Los contratistas y proveedores son socios comerciales necesarios para conducir una empresa exitosa y sostenible. Sin embargo, la empresa no tiene una influencia suficiente para incidir en ellos.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar expectativas, roles y conductas esperadas a través del Código de Ética. Delimitar y comunicar sanciones a proveedores y contratistas en caso de incurrir en casos de corrupción. Establecer prácticas de mitigación, como obtener un compromiso formal y escrito del agente o intermediario como parte del contrato general.

Fuente: Elaborado por el IMCO tomando como base el Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas de UNODC.