

**METODOLOGÍA PARA LA ELECCIÓN DE PROVEEDORES O TERCEROS EN
ENTIDADES FINANCIERAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL RIESGO
OPERACIONAL Y CREDITICIO**

ALEJANDRA QUICENO RÚA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Medellín

2017

**METODOLOGÍA PARA LA ELECCIÓN DE PROVEEDORES O TERCEROS EN
ENTIDADES FINANCIERAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL RIESGO
OPERACIONAL Y CREDITICIO**

Alejandra Quiceno Rúa

aquiceno@eafit.edu.co

Modalidad: Curso de verano: Riesgo de crédito

Asesor metodológico: Sebastián Torres Oke

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Medellín

2017

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Marco teórico.....	13
Qué es el riesgo.....	13
Qué es el outsourcing o tercerización	18
Gestión del riesgo en la tercerización	20
Tercerización en entidades financieras	21
Metodología.....	23
1. Definición de las actividades susceptibles de ser tercerizadas	23
2. Análisis de proyectos de tercerización	30
2.1 Análisis técnico.....	31
2.2 Análisis económico.....	33
2.3 Análisis de riesgos	38
2.3.1 Identificación.....	39
2.3.2 Medición.....	49
2.3.3 Mitigación y control	58
2.3.4 Monitoreo	62
3. Políticas	66
4. Decisión.....	69
Conclusiones y recomendaciones.....	72
Referencias bibliográficas	74

Lista de tablas

Tabla 1. Calificación importancia del servicio para la entidad (eje y).....	27
Tabla 2. Calificación generación de valor del servicio para la entidad (eje x).....	27
Tabla 3. Beneficios de la tercerización del servicio.....	27
Tabla 4. Costos de ejecución del proceso actual.....	35
Tabla 5. Comparativo costos de terceros.....	37
Tabla 6. Ejemplo de servicios en entidades financieras.....	40
Tabla 7. Calificación riesgo legal.....	41
Tabla 8. Calificación de riesgo de interrupción.....	42
Tabla 9. Calificación riesgo de hurto de información.....	42
Tabla 10. Calificación riesgo de dependencia.....	43
Tabla 11. Calificación duración de la relación.....	44
Tabla 12. Calificación otros riesgos.....	44
Tabla 13. Ejemplo de clasificación de riesgos por tipo de servicios.....	45
Tabla 14. Identificación de riesgos y causas.....	47
Tabla 15. Ayuda para la identificación de riesgos en tercerización.....	48
Tabla 16: Rangos de probabilidad e impacto para la medición del riesgo.....	52
Tabla 17. Política para la atribución de riesgos.....	52
Tabla 18. Identificación y medición de riesgos.....	53
Tabla 19. Calificación efectividad de controles.....	59
Tabla 20. Calificación efectividad control.....	60
Tabla 21. Pólizas sugeridas por riesgo.....	62

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Ejemplo de clasificación de procesos para tercerización.	29
<i>Figura 2.</i> Dimensiones decisión de tercerización.	31
<i>Figura 3.</i> Técnicas de administración de riesgos.	66
<i>Figura 4.</i> Niveles de atribución.	68
<i>Figura 5.</i> Proceso de elección del proveedor.	70

Lista de anexos

Anexo 1: Clasificación de servicios en entidades financieras

Anexo 2: Análisis económico

Anexo 3: Plantilla para la identificación y medición de riesgos

Resumen

Debido a la amplia competencia y a la estructura de costos que requieren para su operación, las entidades financieras en busca de satisfacer las necesidades de sus clientes, reducir sus riesgos y lograr eficiencias y mejoras en servicio utilizan cada vez más, y con mayor frecuencia, la tercerización de los procesos que no hacen parte del *core* de su operación, entregándoselos a expertos que puedan generar mejores resultados; sin embargo, la transferencia del servicio a un tercero no implica entregar los riesgos derivados de la prestación de tal servicio; por lo tanto, se debe contar con una metodología que permita determinar la estrategia y elección de servicios que la entidad financiera puede tercerizar y tener un análisis completo de proyectos de tercerización que incluya una gestión de los riesgos, para identificarlos, medirlos, mitigarlos y monitorearlos. La definición de esta metodología es el objeto del presente trabajo.

Palabras clave: riesgos, tercerización, *outsourcing*, riesgo operativo, transferencia de riesgos, riesgos de terceros

Abstract

Financial institutions have wide competition and a big cost structure required for their operation. Looking for satisfy their clients' needs, reduce their risks levels, achieve efficiencies and offer a better service they are increasingly using the outsourcing of processes that are not part of the core of its operation delivering them to experts who can generate better results. However, outsourcing with a third party doesn't mean it will be responsible for the risks arising from the provision of such service. The financial institution must have, a methodology to determine the strategy and choice of services that can outsource and have a complete analysis of outsourcing projects that includes risk management to identify, measure, mitigate and monitor them. The definition of this methodology is the subject of this document.

Key words: risks, *outsourcing*, operational risk, risk transfer, third party risks

Introducción

En la actualidad las empresas requieren encontrar formas más eficientes de ejecutar sus procesos, debido a la gran competencia existente y a los elevados costos de producción. Especializarse en prestar un mejor servicio o tener una amplia oferta de productos obteniendo una buena rentabilidad solo es posible si se renuncia a ejecutar actividades que, siendo necesarias, no son propias del *core* del negocio o de su actividad principal y pueden ser ejecutadas de forma más económica y oportuna por otras empresas o personas que se especializan específicamente en dichas funciones. Es el caso de aquellas empresas que ofrecen el servicio de aseo y alimentación, mantenimiento de equipos de oficina, *call centers*, bodegaje y servicios legales, entre otros.

En la última década, Colombia ha ganado terreno a escala global en la prestación de estos servicios, al escalar 23 puestos en el top y ubicarse en el puesto número 20 entre 55 mercados globales para la ubicación de servicios tercerizados (A.T. Kearney, 2016). Esto no es ajeno para las empresas locales, las cuales buscan cada vez mejores alternativas para la ejecución de sus procesos, logrando de esta forma entregar a terceros actividades que no generan valor dentro de su objeto principal; sin embargo, al entregarse total o parcialmente la ejecución de procesos o actividades a un tercero no pueden desconocerse las responsabilidades compartidas que implican riesgos en la ejecución, lo cual requiere especial atención en las entidades financieras, cuyas funciones están reguladas por la Superintendencia Financiera de Colombia y las cuales serán objeto del presente trabajo.

Si bien es cierto que las entidades financieras tienen sistemas robustos para la administración de riesgos de contraparte y de la operación, en muchos casos se deja de lado la gestión del

riesgo en las actividades de los proveedores, asumiendo que, al transferirles parcial o totalmente procesos o actividades también se les transfiere la responsabilidad en cuanto a la materialización de los riesgos en dicha cadena productiva. Esto, aun cuando dicha prestación corresponda a servicios vitales para la compañía y(o) de cara al cliente, tales y como los procesos del negocio (BPO, por sus siglas en inglés)¹ en donde están los servicios de centro de contactos, con atención en español, para empresas del país, y con personal bilingüe, para empresas del exterior; la gestión de recursos humanos, cobranzas, finanzas y contabilidad, compras, logísticas y actividades fuera de la oficina; servicios de tecnología (ITO, por sus siglas en inglés)², en donde se clasifican los servicios de asistencia en plataforma, nube, infraestructura, gerencia como servicio, *data center*, pruebas de *software*, comercio electrónico y mesa de ayuda y los procesos de conocimiento (KPO, por sus siglas en inglés)³, que son los servicios ofrecidos de investigación y desarrollo, ingeniería, servicios legales, edición de contenidos, diseño, gráfico y edición, análisis financiero y de riesgo, investigación de mercados, *e-learning* y análisis de información, CRM, analíticos y *big data* (Romo Mendoza, 2015).

En Colombia, la prestación de los servicios de *outsourcing* y tercerización a empresas está en crecimiento y le aporta a la economía nacional alrededor del 1,5% del producto interno bruto (PIB), con una facturación cercana a los \$16 billones en 2015, y genera el 3,2% del total de empleos del país (Dinero, 2016). Desde el 2008, se ha evidenciado un crecimiento sostenido y acelerado de este sector, dado que el Gobierno ha venido adelantando actividades

¹ *Business Process Outsourcing.*

² *Information Technology Outsourcing.*

³ *Knowledge Process Outsourcing.*

que permiten el desarrollo de la tercerización con el Programa de Transformación Productiva (PTP, 2016), cuyo “Plan de acción BPO&O Colombia” (diap. 6) se formuló en 2016 para promover servicios de alto valor en BPO, KPO e ITO y con objetivos trazados hasta 2032, año en el que aspira representar el 3,4% del PIB, generar más de 580.000 empleos y presentar exportaciones por US\$5000 millones (diap. 17).

Con este impacto en la economía, es necesario comprender que los terceros o los proveedores se convierten en parte fundamental del sistema de administración y gestión del riesgo de una organización, dado que son el eslabón a través del cual se están transfiriendo y compartiendo los riesgos operativos a los que está expuesta la entidad en la ejecución de sus actividades. Según expertos en la cadena de abastecimiento, esto es un proceso que han aprendido las organizaciones, a partir de experiencias no gratas en las que ya se han evidenciado fraudes, interrupciones de servicio y debilidades en la contratación (D. A. Giraldo, comunicación personal, 3 de noviembre, 2015).⁴ En vista de esto, desde hace algún tiempo los entes de control han comenzado a inquietarse por la gestión que, desde el interior, se hace en la administración de riesgos con terceros; sin embargo, la norma colombiana aún no tiene un capítulo específico para ello, y la gestión que hoy hacen las organizaciones depende mucho de la madurez de su sistema para la administración del riesgo operativo (SARO). Según el Comité para la Supervisión Bancaria de Basilea:

Los bancos también deberán establecer políticas para la gestión de los riesgos derivados de las actividades de subcontratación. La subcontratación puede mejorar el perfil de riesgo de la institución al transferir actividades a otras empresas con

⁴ Gerente Estrategia de Abastecimiento Grupo Bancolombia.

mayor experiencia y en mejor disposición de gestionar los riesgos que llevan consigo estas actividades especializadas. Sin embargo, la utilización de terceros por parte del banco no disminuye la responsabilidad del consejo de administración ni de la alta gerencia de asegurar que la tarea subcontratada se realiza de forma correcta y segura, de conformidad con las leyes vigentes (Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo, p. 16).

Por lo anterior, es necesario determinar cuáles son las mejores prácticas en la gestión de riesgos incluyendo la cadena de suministros, para lograr con ello garantizar la continuidad de las operaciones, limitar las fallas o deficiencias en los procesos sustentados por los proveedores, proteger la información confidencial de clientes, accionistas y empleados, así como evitar los fraudes. A mediados de 2017 ya se habían materializado algunos casos graves en entidades financieras, tales y como los ocurridos en Banamex (filial de Citigroup en México), en donde algunos proveedores cometieron fraude al apropiarse de más de 30 millones de dólares (Notimex, 2014), lo que representó una baja importante de sus utilidades (Bloomberg, 2014), o el caso más común de interrupciones en el servicio web por afectaciones en el proceso del proveedor, como el ocurrido a ING Direct España en marzo de 2016, cuando a fin de mes 3,2 millones de usuarios se quedaron sin poder transar en Bolsa ni ver el saldo de sus cuentas durante 24 horas (Urrutia, 2016); o el de Banesco en Venezuela en febrero de 2009, cuando, por causa de un fallo de su proveedor, se vieron afectados cajeros automáticos, puntos de venta y servicios de internet (Nava, 2009, p. 1). En Colombia también se hace vital tener una correcta gestión proactiva de los riesgos porque, aunque estos casos se dan a diario y han generado múltiples pérdidas, no han sido tan mencionados en los medios

de comunicación, y en muchos casos se mantienen como información confidencial al interior de las entidades financieras, con el fin de cuidar la reputación de la compañía.

Para lograr un ejercicio completo, las compañías deben garantizar como mínimo que sí hacen una correcta identificación y valoración de los riesgos en diferentes etapas con sus proveedores, como son: contratación, mantenimiento de la relación contractual y terminación de la relación en caso de ser necesaria. Así mismo, será vital analizar la situación financiera del proveedor, para validar hasta qué punto es viable la transferencia de los riesgos a este y cómo en ejercicio de la operación podría respaldar una pérdida esperada; sin embargo, para las áreas de abastecimiento, los dueños de operación y las áreas de riesgos de las entidades financieras se hace difícil comprender hasta qué punto es viable y apropiado entregar o no servicios a terceros para poder lograr tener el mínimo riesgo y obtener la mayor rentabilidad en la operación. De esta forma, en el presente documento se presenta una metodología que permita garantizar que la entrega de servicios a proveedores se hace con la rigurosidad necesaria y que el proveedor podría llegar a tener la capacidad para soportar una pérdida esperada, según los riesgos operativos identificados y transferidos.

Marco teórico

Qué es el riesgo

En todas las actividades que el ser humano ha emprendido a lo largo de su historia han estado presentes el riesgo y la incertidumbre de saber si ocurrirá o no algo que afectará las condiciones deseadas. Por esta razón, nuestros antepasados acudieron a oráculos, aprendieron a interpretar las estrellas, se acercaron a dioses y, para dejar sus lecciones como aprendizaje a futuras generaciones, dibujaron jeroglíficos, escribieron en piedra y contaron historias. Todo esto, buscando disminuir esa incertidumbre y tomar decisiones más acertadas. Desde siempre, la palabra riesgo se puede asociar con peligro en esas situaciones que pueden suceder y que llevarían a tener efectos no deseados. Según Mejía Quijano (2011):

Desde el punto de vista etimológico, el origen de la palabra riesgo se atribuye tanto al latín como al árabe. Se dice que llega al italiano a través de la palabra *risico* o *rischio*, y ésta del árabe clásico *rizq* (lo que depara la providencia), o del latín *resecu* (riesgo en el mar, roca, risco) y *risicare* (desafiar, retar, enfrentar, atreverse o transitar por un sendero peligroso). El significado de riesgo se relacionaba con el peligro que en la antigüedad representaban los riscos marinos para las embarcaciones (El riesgo y la historia empresarial antioqueña. Tres casos de estudio, p. 50).

En el mundo moderno, la norma ISO-31000 (Icontec, 2011), que enmarca los principios y las directrices para la gestión del riesgo, define riesgo como: “Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos de una organización (...). Es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos” (p. 4). De esta forma, cuando se habla de riesgos en las

situaciones cotidianas de una persona, tales y como levantarse, caminar, hacer deporte o tomar un vuelo a otro país, se hace referencia a que podrían tener lugar caídas, tropiezos, retrasos, sorpresas o, incluso, llegar a morir; sin embargo, y a pesar de que en toda actividad corremos riesgos, no solemos estar pensando en todo momento sobre qué decisión tomar (por ejemplo, si doy o no doy un paso). Solo se toman consideraciones cuando el riesgo al materializarse puede tener implicaciones considerablemente altas o catastróficas. Por ello adquirimos seguros de vida, aseguramos nuestros bienes más costosos y compramos artículos de protección cuando practicamos algún deporte.

Al analizar el ámbito empresarial, podemos notar que la situación es similar; sin embargo, allí el concepto de riesgo cobra mayor relevancia dado que cualquier decisión de una organización tendrá efectos que deben ser gestionados, con el fin de tomar decisiones acertadas, evitar las posibles pérdidas y, de esta forma, proteger el patrimonio de los accionistas, garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo y, en algunos casos, según lo sugiere el *Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework*, poder convertir dichos riesgos en oportunidades (COSO, 2004).

La gestión de estos riesgos como buena práctica fue considerada por primera vez en el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Este comité es una organización formada por los órganos supervisores financieros de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Suiza, que se reunieron por primera vez en 1988, para dar recomendaciones no vinculantes jurídicamente, para buscar la solvencia de las entidades financieras (Fernández-Laviada, 2009). Con el paso de los años,

las recomendaciones no solo se han enfocado más en la gestión del riesgo, sino que han sido adoptadas como norma en la mayoría de los países.

En empresas del sector financiero, las experiencias vividas, tales y como: crisis financieras, fraudes, interrupciones del servicio (caso Enron y Savings & Loans), han hecho que las autoridades se vuelvan cada vez más exigentes y se tomen muy en serio la importancia de la gestión del riesgo en las organizaciones, por lo que han implementado normas de obligatorio cumplimiento. En Colombia, el ente de control encargado de reglamentar la forma como las entidades financieras deben gestionar sus riesgos es la Superintendencia Financiera.

Según las diferentes normas vigentes, los tipos de riesgos que deben ser gestionados en entidades financieras son el de mercado, el de liquidez, el crediticio, el operativo, el legal y el reputacional.

- **Riesgo de mercado**

Es la posibilidad de que las entidades incurran en pérdidas asociadas a la disminución del valor de sus portafolios, las caídas del valor de las carteras colectivas o fondos que administran, por efecto de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los cuales se mantienen posiciones dentro o fuera del balance. Las entidades deben desarrollar e implementar un Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM). (Superintendencia Financiera, 2007a, p. 2).

- **Riesgo de liquidez**

Es la contingencia de no poder cumplir plenamente, de manera oportuna y eficiente los flujos de caja esperados e inesperados, vigentes y futuros, sin afectar el curso de

las operaciones diarias o la condición financiera de la entidad. Esta contingencia (riesgo de liquidez de fondeo) se manifiesta en la insuficiencia de activos líquidos disponibles para ello y/o en la necesidad de asumir costos inusuales de fondeo, aquellos tipos de entidades que se hallan más expuestos a dicho riesgo desarrollen e implementen un Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL). (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015, p. 3).

- **Riesgo crediticio**

Es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones, las entidades deben diseñar y adoptar un Sistema de Administración del Riesgo Crediticio (SARC). (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014, p. 2).

- **Riesgo operativo**

Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores. Las entidades deben desarrollar, establecer, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007b, p. 1)

- **Riesgo legal**

Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.

El riesgo legal surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007b. p. 1).

- **Riesgo reputacional**

Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007b, p. 1).

Con base en lo anterior, en Colombia toda entidad financiera gestiona los principales riesgos a los que está expuesta, debido a que si no lo hiciera podría ser multada, e incluso ser sometida a sanciones como la del cierre de sus operaciones. Al mismo tiempo, teniendo en cuenta que en los últimos años las entidades financieras han visto cada vez más la necesidad de entregarles a terceros la ejecución de algunos servicios, para garantizar así la disminución de costos y lograr eficiencias, al entregarles a expertos la ejecución de actividades que no son del *core* bancario. Es necesario aclarar que existen riesgos en la cadena de abastecimiento, entendiendo estos como: “Cualquier situación que pueda afectar o interrumpir el flujo de

componentes y productos a través de la cadena de suministros” (CLI, 2010), los que en realidad pueden considerarse como riesgos operativos. La gestión que debe hacer toda organización sobre dichos riesgos incluye cuatro etapas: identificación, medición, mitigación y monitoreo, y las decisiones de las empresas respecto a estos, luego de identificarlos, pueden ser aceptar, mitigar, transferir o evitar (O’Brien & Joyce, 2007, p. 7), según lo que indique el análisis costo-beneficio de cada decisión.

Sin embargo, sea cual sea la decisión tomada, las entidades deben garantizar que esto se hace con un procedimiento claro y estandarizado, dado que, al compartir o transferir la actividad (a un proveedor por ejemplo), en caso de materializarse el riesgo no sucede lo mismo con la responsabilidad.

Qué es el *outsourcing* o tercerización

Outsourcing es un término en inglés que se puede traducir como ‘subcontratación’, ‘externalización’ o ‘tercerización’. En inglés, la palabra *out* significa ‘fuera’ y *source*, ‘fuente’ u ‘origen’; es decir, la expresión se refiere a una fuente externa (Retos en Supply Chain, 2014).

En muchas ocasiones suele hablarse de *outsourcing*, tercerización o externalización indiscriminadamente, para referirse a la transferencia, a un tercero externo, de la ejecución de procesos o actividades que ejecuta una compañía y que no son parte del objeto fundamental de su operación, para que dicho tercero le preste algunos servicios o, incluso, para que ejecute parte de la producción. Las empresas utilizan la tercerización como una

oportunidad para reducir costos, mejorar la eficiencia y la calidad del servicio, concentrarse en las actividades principales de la empresa, tener acceso a personal calificado, simplificar procesos y disminuir tiempos y riesgos al compartirlos con un tercero (Fórneas Carro, 2008).

Sin embargo, la tercerización no trae solo efectos positivos; también puede acarrear algunos riesgos y desventajas, en caso de no ser efectuada a través de un sistema de gestión completo, que permita tener controlados temas como la interrupción de los servicios, pérdida de control en la producción, pérdida del conocimiento de las actividades y procesos, alto costo por cambio de proveedor, estancamiento de la producción, falta de innovación, dependencia del proveedor y posibilidad de fraudes, entre otros. Por esta razón, las empresas que vean la tercerización como una opción para obtener uno o varios de los beneficios mencionados anteriormente, deben hacer un estudio a conciencia de los pros y los contras que podrían derivar de esta decisión, y debe identificar, medir y controlar los riesgos que se presenten en esta tarea, además de tener un proceso para elegir el proveedor adecuado.

La prestación de servicios por terceros puede darse de diferentes formas: *outsourcing*, *insourcing*, *offshoring*, *co-sourcing* y *multisourcing*.

- *Outsourcing*: relación a largo plazo con un proveedor de servicios orientada a resultados. En ella, el proveedor asume la responsabilidad de las personas, los procesos y las tecnologías empleados, junto con la responsabilidad de garantizar que esos recursos den los resultados definidos en el contrato.
- *Insourcing*: relación que se presenta cuando se selecciona un grupo dentro de la organización, para que preste un determinado servicio a otras áreas, y es manejado de

manera similar a un proveedor externo, que, a menudo, compite con ellos para la prestación del servicio.

- *Offshoring*: se habla de *offshore* cuando se contrata a un proveedor de servicios para realizar compras o actividades de una organización en, o desde, una localidad situada fuera del país de origen de la misma.
- *Co-sourcing*: dos proveedores trabajan juntos para prestarle un servicio a un mismo cliente.
- *Multisourcing*: múltiples proveedores le prestan un servicio a un mismo cliente, y es este el responsable de administrar e integrar los servicios de los diferentes proveedores.

La naturaleza de la relación con un proveedor de servicios de *outsourcing* dependerá del objetivo con el que la compañía decida tercerizar. De este modo, puede llamarse *outsourcing* táctico a aquel que busca un único objetivo (generalmente la reducción de costos); *outsourcing* de transición, cuando se subcontrata con proveedores de servicios para migrar del entorno actual de procesos de negocio a uno nuevo; y *outsourcing* transformacional, cuando se busca aprovechar la innovación y nuevos modelos de negocio para la creación de nuevas capacidades (Grupo Bancolombia, 2013).

Gestión del riesgo en la tercerización

Un sistema de gestión del riesgo en la tercerización es necesario para tener claridad sobre cuáles riesgos se transfieren, y cuáles se adquieren con el proveedor o tercero que ejecutará las actividades que se hacían antes en la empresa. Este sistema debe incluir:

- Análisis de las actividades de la compañía que son susceptibles de tercerizar.
- Identificación y valoración de riesgos en la tercerización.

- Selección de los proveedores o aliados.
- Controles y políticas para mitigar los riesgos identificados.
- Monitoreo.

Tercerización en entidades financieras

En los últimos años la tercerización, de procesos y de tecnología especialmente, se ha adoptado como una práctica común en diferentes industrias; una de ellas es en el sistema financiero. Aunque en Colombia no existe una norma específica que defina cómo debe gestionarse o administrarse el riesgo de los terceros, algunas empresas expertas en seguros y consultoría empresarial, como KPMG, PricewaterhouseCoopers y McKinsey ya han advertido en publicaciones como *Third Party Risk Management in the New Regulatory Environment* (KPMG)⁵, *PwC Viewpoint on Third Party Risk Management* (PwC)⁶ y *Managing Third Party Risk in Changing Regulatory Environment* (McKinsey)⁷, sobre la importancia que tiene la gestión de los riesgos en terceros y(o) en la cadena de abastecimiento y cómo deben efectuarla las entidades financieras, para lograr una correcta mitigación de los mismos. Igualmente, la Oficina del Control de la Moneda (OCC, 2013) del Departamento del Tesoro de Estados Unidos publicó su *OCC Third-Party Relationships. Risk Management Guidance*,⁸ donde se explican, paso a paso, las consideraciones que los bancos deben tener para administrar dichos riesgos.

⁵ *Administración de riesgos en terceros en el nuevo marco regulatorio*, traducción no oficial del autor.

⁶ *Punto de vista de PwC en la administración del riesgo en terceros*, traducción no oficial del autor.

⁷ *Administración del riesgo de terceros en un ambiente regulatorio cambiante*, traducción no oficial del autor.

⁸ *Guía para el manejo de las relaciones con los terceros*, traducción no oficial del autor.

Adicionalmente, la Superintendencia Financiera de Colombia (2009), entidad que vigila y controla a las entidades financieras, emitió el Concepto 2009063930-001 del 3 de septiembre de 2009, en el cual establece:

Se considera que la contratación de terceros, por ejemplo para que éstos realicen actividades tales como: simples gestiones de mercadeo y comercialización de los servicios financieros propios de las entidades sujetas a control y vigilancia de esta Superintendencia, siempre y cuando éstas entidades conserven la toma de decisiones y la asunción de los riesgos propios de la operación, no reviste en sí misma una delegación de profesionalidad y, por tanto, es un mecanismo que bien puede encomendarse a personal externo de la institución. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2009, p. 3).

Lo anterior demuestra que la práctica de la tercerización en entidades financieras es permitida en Colombia, siempre y cuando la toma de decisiones y los riesgos de la operación permanezcan y sean gestionados por la entidad financiera. Se torna importante entonces contar una metodología que permita la correcta gestión del riesgo, y que desarrolle el paso a paso de cada una de las actividades que la entidad financiera debe llevar a cabo.

Metodología

Para lograr una correcta tercerización de procesos o actividades de una entidad financiera, es necesario que la compañía ejecute un proceso que le permita estar segura de que va a tomar la mejor elección. Para ello será necesario recorrer los pasos que se presentan a continuación.

1. Definición de las actividades susceptibles de ser tercerizadas

No todas las actividades que realiza una empresa son susceptibles de ser entregadas total o parcialmente para su ejecución a un tercero; antes de tomar esta decisión, las organizaciones deben considerar diversos factores como la estrategia a largo plazo, el tipo de conocimiento requerido para ejecutar la actividad y la profundización necesaria para que esta se pueda llevar a cabo.

De este modo, se propone un método para clasificar las actividades que desarrolla la compañía en su cadena de valor y determinar si puede continuar analizando la tercerización como alternativa.

Partiendo de la cadena de valor, o mapa de procesos, lo primero que debe hacer una organización es hacer un inventario completo de todas las actividades que se ejecutan en sus procesos, calificándolas de acuerdo con unos criterios. Para cada ítem existirá una calificación, de acuerdo con los resultados del proceso para la organización. De esta forma, y a través de unas ponderaciones, los procesos evaluados se ubicarán en un cuadrante de viabilidad de tercerización. Se calificarán las características de importancia en la organización (eje y) y de generación de valor agregado (eje x).

Importancia para la organización

- Actividad objetivo:

Responde a la pregunta: ¿Las actividades que se ejecutan en el proceso comprometen el objetivo principal de la compañía? De este modo, los procesos serán calificados de 1 a 3, siendo:

- (1) Procesos que no son vitales y que pueden ser ejecutados por un tercero sin que esto tenga ningún tipo de impacto interno o externo.
- (2) Procesos que son de importancia relativa y que en su ejecución pueden ser percibidos por el cliente (interno o externo).
- (3) Procesos que al ser actividades principales del negocio comprometen el *know-how* de la organización.

- **Experticia:**

Tiene relación con qué tan experto se es en la ejecución de dichas actividades y cómo estas le aportan a la diferenciación de la organización en el mercado.

- (1) Actividades en las cuales la organización no es experta y hay quienes lo hacen de forma más eficiente en el mercado.
- (2) Actividades en las que se es parcialmente experto debido al tiempo que se lleva ejecutando la actividad, pero no generan una diferenciación.
- (3) Actividades en las cuales la organización es muy experta y se reconoce en el mercado su ejecución.

Generación de valor

- **Herramientas:**

Hace referencia a las herramientas tecnológicas utilizadas para la ejecución de la actividad. Pueden ser:

(1) No se requieren herramientas específicas, o las utilizadas pueden ser fácilmente sustituibles.

(2) Las herramientas utilizadas son de uso común en el mercado.

(3) Las herramientas utilizadas son propias y de difícil sustitución.

- Conocimiento y personal:

Tiene que ver con la especialidad y conocimiento del negocio que requiere el personal en su ejecución:

(1) La ejecución de la actividad no requiere apoyo de personal que conozca en profundidad la compañía.

(2) La ejecución de la actividad requiere parcialmente respaldo de algunas actividades internas.

(3) La ejecución de la actividad requiere conocimiento específico y profundo del negocio. Las personas que lo ejecutan saben mucho de la compañía.

- Impacto al cliente:

Hace referencia a si la actividad se ejecuta o no de cara al cliente.

(1) Las actividades del proceso son de carácter interno y no impactan al cliente.

(2) Las actividades del proceso no tienen contacto directo con el cliente, pero este puede verse afectado de no ejecutarse correctamente.

(3) Las actividades que se ejecutan en el proceso impactan directamente al cliente y puede tenerse contacto con éste.

- Oferta:

Hace referencia a si el tipo de actividades que se ejecutan en el proceso son desarrolladas por otras compañías en el mercado.

- (1) Mucha oferta.
- (2) Oferta moderada.
- (3) Poca oferta.

De este modo, cada actividad en la cadena de valor será puesta en un cuadrante que determinará qué tan importante es el proceso para la compañía y si es viable o no la tercerización del mismo. Así mismo, pueden validarse los beneficios obtenidos en caso de tercerizarse dicho proceso; así se tendrá una referencia acerca de qué tan valiosa será la tercerización en caso de darse. Los parámetros son los que se presentan a continuación.

Beneficios.

- Disminución de costos:
 - (1) No.
 - (2) Sí.
- Eficiencia (mejoras en servicio y agilidad):
 - (1) No.
 - (2) Sí.

A modo de ejemplo, se presenta cómo se desarrollaría el ejercicio con 6 procesos en una entidad financiera, en los que se califica la importancia del servicio para la entidad,

la generación de valor del servicio para la entidad y los beneficios de la tercerización del servicio (tablas 1, 2 y 3). Para ver el ejercicio completo, ir al anexo 1: *Clasificación de servicios en entidades financieras.*

Tabla 7. Calificación importancia del servicio para la entidad (eje y)

Cadena de valor			Importancia para la organización (eje y)		
Macroproceso	Proceso	Actividad	Actividad objetivo	Experticia	Eje Y
			60%	40%	
Producción	Generar extractos	Procesar extractos	3	2	2.6
Gestión humana	Gestionar nómina	Liquidar nómina	1	3	1.8
Jurídico	Gestionar procesos Judiciales	Atender Tutelas	2	1	1.6
Productos	Crear Producto	Crear Condiciones del producto	3	3	3
Gestión humana	Gestionar empleados	Contratar personal	2	2	2
Producción	Generar extractos	Entregar extractos	2	1	1.6

Tabla 8. Calificación generación de valor del servicio para la entidad (eje x)

Cadena de valor			Valor agregado (eje x)				
Macroproceso	Proceso	Actividad	Herramientas	Conocimiento y personal	Impacto al cliente	Oferta	Eje x
			25%	25%	25%	25%	
Producción	Generar extractos	Procesar extractos	2	3	3	2	2.5
Gestión humana	Gestionar nómina	Liquidar nómina	2	1	3	1	1.75
Jurídico	Gestionar procesos Judiciales	Atender Tutelas	1	2	2	1	1.5
Productos	Crear Producto	Crear Condiciones del producto	3	3	1	3	2.5
Gestión humana	Gestionar empleados	Contratar personal	1	1	1	1	1
Producción	Generar extractos	Entregar extractos	2	2	3	2	2.25

Tabla 9. Beneficios de la tercerización del servicio

Cadena de valor			Beneficios		
Macroproceso	Proceso	Actividad	Disminución de Costos	Eficiencia (Servicio, agilidad)	Beneficio
			60%	40%	
Producción	Generar extractos	Procesar extractos	2	2	9.2
Gestión humana	Gestionar nómina	Liquidar nómina	1	1	4.6
Jurídico	Gestionar procesos Judiciales	Atender Tutelas	2	1	5.2
Productos	Crear Producto	Crear Condiciones del producto	1	1	4.6
Gestión humana	Gestionar empleados	Contratar personal	2	2	9.2
Producción	Generar extractos	Entregar extractos	2	2	9.2

De dicho ejercicio, se obtendrá como resultado la clasificación de los procesos en un cuadrante así:

- Generar alianzas:

Para los procesos que le generan poco valor a la organización, pero tienen gran importancia dentro de los objetivos del negocio, será de gran utilidad buscar un aliado que le permita ejecutarlos de forma más eficiente, sin entregar el 100% de la responsabilidad. En estos casos se deben adelantar negociaciones gana-gana, que permitan que haya una responsabilidad de ejecución compartida.

- Tercerizar por eficiencia:

Procesos de bajo impacto y baja generación de valor, que puedan ser ejecutados por un tercero de forma mejor y más ágil, y que le generen mayor valor a la compañía.

- Tercerizar por mejoramiento:

Procesos de bajo impacto, pero de gran generación de valor, para los cuales la estrategia de tercerización puede traer mejores resultados en términos de una especialización apropiada, pero debe pensarse a largo plazo y, si es posible, a gran escala, para que dicha estrategia sea rentable para la compañía. Las condiciones para ejecutar el servicio deben ser estrictamente claras, dado el impacto que representa el servicio en la entidad financiera.

- Retener y mejorar:

Procesos de alto impacto y gran generación de valor; en este caso, dada la experiencia de la entidad y que son procesos que pertenecen realmente al *core* de la compañía, se recomienda mantenerlos y buscar herramientas para su mejora continua (figura 1).

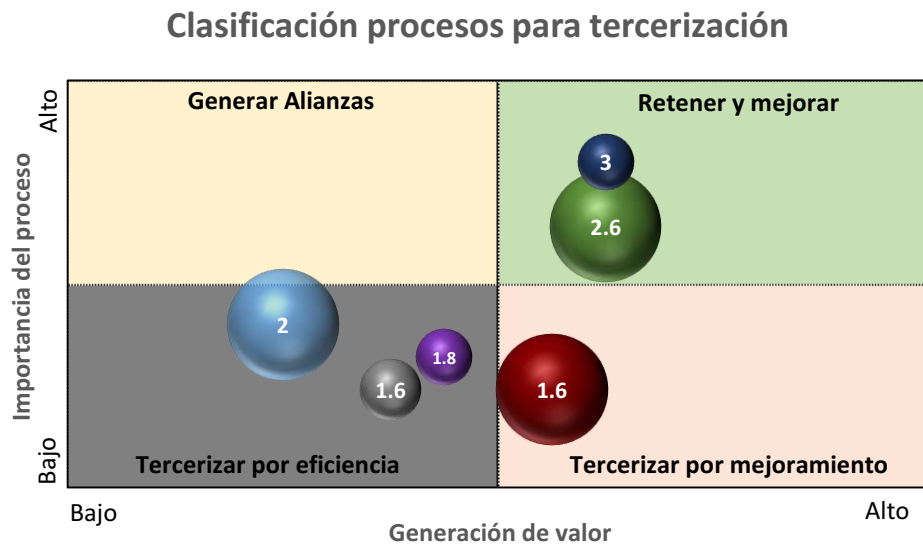


Figura 1. Ejemplo de clasificación de procesos para tercerización.

Fuente: elaboración propia.

Cada compañía puede decidir una estrategia de acuerdo con los resultados obtenidos. De este modo, puede tenerse un mapa que oriente las decisiones de tercerización en orden de importancia, a modo de guía, y en caso de ver en la tercerización una oportunidad que no se había tenido en cuenta previamente.

2. Análisis de proyectos de tercerización

No todas las actividades de un proceso podrán ser tercerizadas de la misma forma. En muchos casos solo es viable tercerizar parcialmente las actividades de un proceso que se ejecuta en una organización lo que generará entradas y salidas para el mismo y podrá interferir con otros procesos. Por esta razón, para garantizar la continuidad y la correcta operación, el proveedor que ejecute el servicio debe seleccionarse de acuerdo con las características que requiera el proceso. En cada caso deberá analizarse de forma independiente la viabilidad de la tercerización, ya que las características de cada proyecto o idea de tercerización podrán variar. Para lograr un análisis completo, deberán tenerse en cuenta tres dimensiones: análisis técnico, análisis económico y análisis de riesgos. Cada decisión de tercerización deberá contemplarse a partir de estos tres escenarios, y se tomará de acuerdo con las políticas de la organización.

El análisis técnico y el económico deben efectuarse con anterioridad a la elección de un proveedor específico. El análisis de riesgos debe hacerse así: antes de la elección del proveedor, validando los riesgos de la entrega de servicios a un tercero; durante la elección, calificando a los diferentes proveedores que están ofertando por el servicio y después de la misma, analizando los respectivos riesgos con los que quedan el proveedor elegido y la compañía, durante la ejecución de la actividad (figura 2).



Figura 2. Dimensiones decisión de tercerización.

Fuente: elaboración propia.

2.1 Análisis técnico

Con este análisis se busca determinar la viabilidad y las características que tiene que tener la prestación del servicio, para que su ejecución por un tercero sea óptima. Este análisis incluye las necesidades de infraestructura, arquitectura y desarrollos tecnológicos así como los controles, los acuerdos de nivel de servicio a exigir, el crecimiento a largo plazo y cómo se mantendrá el conocimiento en la compañía. De acuerdo a éste, se podrá decidir si la actividad puede ser ejecutada o no en su totalidad por un tercero o si será necesario mantener cierto control en la organización.

Un análisis técnico incluye definir la ejecución de la actividad, revisando las capacidades requeridas en el proveedor de acuerdo con los siguientes parámetros.

- *Conocimiento*: definición acerca de qué tipo de conocimiento es requerido para la ejecución de la actividad (nivel de educación, estudios específicos, conocimientos especializados).
- *Infraestructura*: espacio físico requerido para ejecutar la actividad.
- *Herramientas*: incluye todas las herramientas necesarias para operar el servicio.
- *Control*: esquema de control requerido en la operación del servicio. En algunos casos, el esquema de control está atado a políticas internas de la organización o a normas relacionadas con la prestación del servicio. Deben incluirse, además, los controles requeridos de acuerdo con el análisis de riesgos.
- *Plataformas tecnológicas*: *software*, telecomunicaciones, redes y mantenimiento empleados, para el desarrollo y(o) el mantenimiento de la infraestructura tecnológica.
- *Metodologías*: las utilizadas para el desarrollo y(o) mantenimiento de la operación del servicio.
- *Procesos*: definición de los procesos necesarios para la operación del servicio. Se incluyen los puntos críticos de entradas y salidas para la organización y el cómo garantizar su ejecución.
- *Volúmenes de operación*: estadísticas relacionadas con los volúmenes de operación en la ejecución del servicio. Aquí debe tenerse en cuenta el nivel de crecimiento esperado, a corto, mediano y largo plazo, pues el proveedor deberá estar en capacidad de sustentar dicho crecimiento.
- *Niveles de servicio*: niveles de servicio del proceso, y los rangos de aceptación para la operación del servicio. Incluye disponibilidad, oportunidad y calidad.

En cada punto debe analizarse cómo un proveedor externo podría llevar a cabo la actividad. Dentro del análisis técnico deben tenerse en cuenta consideraciones como la normatividad y los impactos ambientales. Es de gran ayuda basarse en referenciaciones del mercado. Adicional a esto, en algunos casos, al no contarse dentro de la compañía con los expertos necesarios para la ejecución de las actividades, o al ser actividades nuevas, se hacen solicitudes a los proveedores expertos en la oferta de los servicios requeridos por la compañía, para que comuniquen de qué forma ellos ejecutarían la actividad, qué grado de cumplimiento tendrían y qué características particulares tiene su empresa. Esto se conoce como solicitud de información (RFI, por sus siglas en inglés)⁹ (Croxatto, 2005). De esta forma, puede tomarse una de las siguientes decisiones:

1. Tercerizar todo el proceso.
2. Tercerizar parcialmente el proceso.
3. Continuar con el proceso como se tiene definido actualmente.
4. Mejorar el proceso actual, es decir, que continúa vigente el proceso tal y como se ejecuta en la actualidad, pero definiendo algunas mejoras.

2.2 Análisis económico

Una de las principales razones, pero no la única, por las cuales una compañía decide entregarle parte de sus actividades a un tercero es la disminución de costos. En este sentido, toda compañía que esté pensando en entregarle un proceso a un tercero deberá hacer un análisis financiero y económico que valide la viabilidad del proyecto, en términos

⁹ *Request for Information.*

de reducción de horas hombre, personal, reducción de pérdidas, liberación de capacidad para la ejecución de otros procesos, o beneficios no económicos, tales y como mejora en la reputación, la seguridad y el nivel de servicio, entre otros. Así mismo, la compañía deberá considerar los costos y los gastos asociados a implementar la tercerización y las actividades de monitoreo que deberán desprenderse de dicha transferencia, con el objetivo de analizar si dicha tercerización es o no es viable, tal y como se haría con cualquier otro proyecto de inversión.

Para llevar a cabo el análisis económico, se sugiere realizar un análisis costo-beneficio, que comprenda cuáles serán los beneficios del proyecto y cuáles serán las salidas y compromisos adquiridos. Esto permitirá hacer una comparación entre las alternativas que se tienen: o tercerizar, o continuar con la forma como se está ejecutando el proceso en la actualidad. Dicho análisis se desarrolla en dos pasos.

- *Paso 1:* identificar los costos de ejecución del proceso actual

Se requiere hallar todos los costos de la ejecución del proceso, tal y como se tiene concebido en la actualidad en la compañía. Deben listarse los costos implícitos de la ejecución, como son personal, herramientas y plataformas tecnológicas, entre otros.

Dentro de los costos de personal deben tenerse en cuenta todos los salarios, los costos parafiscales y las horas extras. En los demás costos debe tenerse en cuenta el costo anual de la infraestructura, las herramientas y las plataformas tecnológicas, entre otros, sea por arrendamiento o por depreciación, según la vida útil del recurso (tabla 4).

Tabla 10. Costos de ejecución del proceso actual

	En la compañía
Descripción	Costo anual
Costo de producción	
Personal	
Cargo 1	
Cargo 2	
Cargo 3	
...	
Infraestructura	
Alquiler o costo uso espacio físico	
Mantenimiento de espacios físicos (luz, agua, energía, aseo, mantenimiento)	
Seguridad: monitoreo y vigilancia	
...	
Herramientas	
Equipos de cómputo: Computadores, impresoras	
Mantenimiento de equipos	
Material de apoyo: Papelería	
Maquinaria	
Transporte	
...	
Plataformas tecnológicas	
Licencias software	
Telecomunicaciones	
Servidores	
Mantenimiento plataformas	
...	
Otros	
Capacitación	
Desarrollo de metodologías	
Documentación de procesos	
...	
Costo total de ejecución	
Nivel de servicio garantizado	
Capacidad instalada utilizada	
Número de personas en la ejecución	
Horas anuales de ejecución	

- *Paso 2*: Identificar los costos de ejecución del proceso con terceros

Para tener consolidada la información de las diferentes alternativas y costos de los posibles terceros que prestarían el servicio, será necesario que la compañía convoque a una solicitud de propuesta (RFP, por sus siglas en inglés)¹⁰ tanto a los proveedores que se han interesado en prestar el servicio como a los que la compañía considera que podrían ser buenos aliados. Usualmente, se invitan entre tres y cinco proveedores a que participen en un RFP, para conocer las características con las que cada uno prestaría el servicio, de acuerdo con el análisis técnico realizado.

Según Inconcert (2017): “El RFP es un documento que se elabora con el fin de solicitar propuestas de soluciones a proveedores, comparar objetivamente productos y cubrir así las necesidades de un proyecto” (p. 2). En este caso de tercerización, en el RFP debe incluirse el alcance del servicio, las funcionalidades y exigencias requeridas, controles y seguros necesarios. Así mismo, se les debe pedir a los proveedores participantes que especifiquen: “Costo de infraestructura requerida, costo de las licencias del producto, costo de servicios profesionales, costo de mantenimiento y soporte para los años de duración del ciclo de vida de la solución, costo de capacitación, entre otros costos indirectos” (p. 4), lo que ayudará a comparar las propuestas de los proveedores potenciales versus la alternativa de ejecutar el proceso en la compañía.

¹⁰ *Request for Proposal*.

De acuerdo con las respuestas que otorguen los proveedores participantes del RFP, y garantizando que se mantendrá el nivel de servicio necesario, se podrá construir un comparativo como el que se presenta en la tabla 5.

Tabla 11. Comparativo costos de terceros

	En la compañía	Tercerizar		
		Tercero 1	Tercero 2	Tercero 3
Costo anual de ejecución del proceso				
Nivel de servicio garantizado				
Capacidad instalada utilizada				
Ahorros				

El costo anual de producción en la compañía corresponde al análisis del paso 1: los ahorros corresponden a los costos de ejecutar en la compañía que dejarán de requerirse con cada proveedor, según la prestación del servicio (ver el *anexo 2. Análisis económico*).

Con esto se puede contar con un comparativo inicial acerca de cuál proveedor ofrece una mejor alternativa desde el punto de vista económico, y de cómo esta representaría beneficio para la compañía, versus el ejecutar el proceso ella misma; sin embargo, deben tenerse en cuenta consideraciones no monetarias, como la mejora en los niveles de servicio, la calidad del servicio y la especialidad en el mismo.

2.3 Análisis de riesgos

Este análisis es necesario para determinar los riesgos que se están mitigando o generando por el hecho de que haya un tercero ejecutando la actividad. El análisis de riesgos para la tercerización incluye las etapas que se describen a continuación.

- *Identificación* de los riesgos operacionales, entre los que se encuentran: fraude interno, fraude externo, fallas en la ejecución y administración de procesos, clientes, fallas tecnológicas, daños a activos físicos y fallas en las relaciones laborales (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007b).
- *Medición* a través de herramientas cuantitativas, cualitativas o mixtas.
- *Monitoreo* con un sistema de indicadores y seguimiento.
- *Control* de los riesgos, a través de la generación de planes de acción y de la implementación de mitigantes en cada etapa.

Este proceso debe tener lugar en diferentes momentos del abastecimiento.

1. *Previo a la decisión de tercerización*, en donde se identificarán los riesgos del tipo de servicio que se vaya a tercerizar, y para cuáles, en caso de materializarse, deben solicitarse mitigantes específicos. En este punto se espera tener una idea inicial de los posibles impactos de la tercerización, y poder solicitarles a los terceros que participarán de la oferta, por medio del RFP, toda la información necesaria referente a cómo mitigarían dichos riesgos.
2. *En el momento de la toma de decisión del proveedor*, deberá identificarse cómo varían los riesgos identificados en el punto anterior, de acuerdo con los controles que proponen los diferentes oferentes. Desde el punto de vista del riesgo, se

elegiría al proveedor con menos probabilidad de materialización; sin embargo, esto debe contrastarse contra el análisis técnico y económico, y la organización tomará la decisión de acuerdo con sus políticas.

El objetivo es tomar decisiones informadas según el nivel de riesgo versus la eficiencia obtenida.

3. *Durante la relación contractual con el proveedor elegido*, debe hacerse una evaluación periódica de qué riesgos quedan vigentes durante la prestación del servicio por parte del tercero. Esto servirá para hacer monitoreo durante la vida del contrato y, cuando el mismo proveedor participe por obtener un nuevo servicio tercerizado de la compañía, facilitará el respectivo análisis.

2.3.1 Identificación

De acuerdo con la decisión de tercerizar, no todos los servicios tendrán los mismos riesgos. Esto dependerá de la naturaleza de la actividad que se vaya a desarrollar. A modo de ejemplo, no será lo mismo tercerizar la atención al cliente, para la solución de reclamos, que la distribución logística de documentos al interior de la compañía o la prestación del servicio de desarrollo de *software* o de aplicativos *core*.

Existen unos riesgos inherentes al tipo de servicio en la tercerización, y la organización debe ser consciente de ellos, para poder gestionarlos de la forma adecuada, y debe así mismo solicitarles a los proveedores mecanismos de mitigación. Para calificar el riesgo de cada servicio que se vaya a desarrollar, será necesario tener clara la cantidad de servicios que se requieren para la operación de la compañía. Esto puede hacerse

basándose en el inventario de proveedores actuales, más el mapa de procesos de la compañía. A modo de ejemplo, una entidad financiera podría tener algunos servicios como los que se muestran en la tabla 6.

Tabla 12. Ejemplo de servicios en entidades financieras

Categoría	Subcategoría
Software	Desarrollo de <i>software</i>
Software	Testing
Software	Licencias
Transporte	Transporte de valores
Transporte	Transporte de personas
Transporte	Transporte de mercancías
Mercadeo	Material publicitario
Mercadeo	Publicidad en medios y pautas
Mercadeo	Producciones
Apoyo	Impresión
Apoyo	Aseo
Apoyo	Alimentación
Servicios	Cobro jurídico
Servicios	Procesos judiciales
Servicios	Consultoría

Cuando se haya realizado el mapeo de todos los servicios de la entidad, se procederá a calificar cada uno según el riesgo inherente de la actividad. Este proceso se puede realizar a través de un método Delphi, con los expertos en la compañía que conozcan sobre la ejecución de la actividad y los riesgos en ella. La calificación corresponderá a una evaluación cualitativa, con elección de 1 a 5 para cada servicio, según la probabilidad de materialización, y un peso ponderado (que puede ser modificado según la estrategia de la compañía) que se le otorga a los siguientes riesgos:

- **Riesgo legal (20%):**

Impactos: multas y sanciones, riesgo reputacional.

Hace referencia al incumplimiento de normas o regulaciones que se puedan presentar en ejercicio de la actividad, servicios regulados por normas de tipo legal, decretos, circulares y resoluciones, entre otros. Se califica como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Calificación riesgo legal

Calificación	Descripción
1	La prestación del servicio no representa riesgo legal.
2	La prestación del servicio puede tener riesgo legal, pero la materialización, si se da, es baja.
3	La prestación del servicio puede tener riesgo legal, pero la materialización, si se da, es media.
4	La prestación del servicio tiene un alto impacto legal, y la materialización, si se da, es media.
5	La prestación del servicio tiene un alto impacto legal, y la materialización, si se da, es alta.

- **Riesgo de interrupción (20%):**

Impactos: pérdidas por interrupción del negocio, riesgo reputacional.

Tiene en cuenta si la NO prestación del servicio tiene un efecto directo sobre el cliente y(o) si detiene un proceso de la organización. Se califica como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Calificación de riesgo de interrupción

Calificación	Descripción
1	Si se deja de ejecutar el servicio, no impacta al cliente y no se detiene ningún proceso en la compañía.
2	Si se deja de ejecutar el servicio, puede generar una insatisfacción menor del cliente, su ausencia puede resolverse con otros medios. Existen procesos sustitutos.
3	Si se deja de ejecutar el servicio, genera insatisfacción moderada del cliente, pueden existir quejas. No es posible ejecutar un proceso sustituto.
4	Si se deja de ejecutar el servicio, habrá alta insatisfacción del cliente, este se puede ir a la competencia. El proceso debe ejecutarse nuevamente.
5	Si se deja de ejecutar el servicio, puede haber un impacto negativo en la posición del mercado y mala publicidad.

- **Riesgo de hurto de información (20%):**

Impactos: pérdidas por fraudes internos y externos, riesgo reputacional.

Hace referencia a la cantidad de información privilegiada y(o) confidencial a la que debe tener acceso un proveedor para ejecutar su servicio. Es el uso adecuado de la información propia de la entidad y la sometida a reserva bancaria. Se califica como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Calificación riesgo de hurto de información

Calificación	Descripción
1	El proveedor no maneja información de la entidad o maneja información de libre distribución y circulación, a la que se puede acceder sin ninguna consideración especial.
2	El proveedor maneja información de la entidad con autorización del dueño.
3	

	El proveedor maneja información de clientes y(o) colaboradores que debe ser autorizada por los mismos.
4	El proveedor maneja información y datos clasificados por la organización como restringidos, y realmente requieren el concepto de negocio para realizar su labor. La información al interior de la entidad posee un acceso controlado.
5	El proveedor maneja datos que son considerados como confidenciales por una entidad regulatoria, norma o elementos amparados por la reserva bancaria.

- **Riesgo de dependencia (15%):**

Impactos: pérdida del poder de negociación.

Tiene en cuenta si existen o no productos o servicios sustitutos y si el servicio es prestado o no por un único proveedor el mercado. Se califica como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Calificación riesgo de dependencia

Calificación	Descripción
1	Hay gran variedad de proveedores en el mercado y se pueden encontrar productos sustitutos fácilmente.
2	Hay gran número de proveedores en el mercado, pero no existen productos sustitutos.
3	Hay proveedores limitados en el mercado que trabajan de forma competitiva.
4	Hay proveedores limitados en el mercado trabajando en alianza.
5	Solo hay un proveedor en el mercado.

- **Duración de la relación (15%):**

Impacto: dificultad para la negociación.

Se relaciona con la vigencia de los contratos, la frecuencia de entrega necesaria para la prestación adecuada del servicio y las condiciones pactadas con el

proveedor, así como con las restricciones para una migración o reemplazo del proveedor que presta el servicio en la actualidad. Se califica como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Calificación duración de la relación

Calificación	Descripción
1	Fácil cambiar de proveedor, prestación por servicios o compra.
2	Fácil cambiar de proveedor, contrato hasta de año.
3	Medianamente fácil cambiar de proveedor, contrato superior a 1 año.
4	Difícil cambiar de proveedor, contratos superiores a 1 año.
5	O es prácticamente imposible cambiar de proveedor, o es el único en el mercado, contratos a largo plazo.

- **Otros riesgos (10%):**

Impactos: multas y sanciones, riesgo reputacional.

Tiene en cuenta si la prestación del servicio puede llegar a generar impactos sociales o ambientales, o si la ejecución de la actividad es considerada de alto riesgo desde el punto de vista de accidentes o enfermedades laborales. Se califica como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Calificación otros riesgos

Calificación	Descripción
1	Las actividades que desarrolla el proveedor no generan impactos ni ambientales ni sociales, y no generan riesgo para quien las ejecuta.
2	Las actividades que desarrolla el proveedor pueden provocar efectos en el ambiente o en la sociedad, pero pueden ser controlados. La actividad tiene un riesgo bajo para quien la ejecuta.

3	Las actividades que desarrolla el proveedor generan efectos adversos a los empleados, a la comunidad y(o) pueden tener efectos adversos ambientales en zonas ecológicas. La actividad tiene un riesgo medio para quien la ejecuta.
4	Las actividades que desarrolla el proveedor generan riesgo alto para los empleados y pueden causar considerables efectos adversos en la comunidad, la sociedad y los empleados.
5	Las actividades que desarrolla el proveedor pueden causar efectos irreversibles en el medio ambiente, la comunidad y los empleados. La actividad es de muy alto riesgo para quien la ejecuta.

Al finalizar la calificación de cada servicio de la entidad y de ponderar cada resultado por su peso porcentual, se obtendrá una calificación de riesgos inherentes a la tercerización para todos los servicios. Con base en esto, se podrá determinar a partir de qué punto se considera crítico un servicio, al cual en la elección se le debe ejecutar un análisis de riesgos mucho más exhaustivo.

A modo de ejemplo, se presenta una distribución de calificaciones de servicio, y se determina como crítico del percentil 60% hacia arriba. De esta forma, todos los servicios que queden con una calificación de este tipo deberán tener un análisis de riesgos en profundidad, que sea previo a la elección del proveedor y, según las políticas de la entidad, este deberá ser sometido a la aprobación de un comité o de la junta directiva, antes de tercerizar (tabla 13).

Tabla 13. Ejemplo de clasificación de riesgos por tipo de servicios

Percentil 60	3.3644
Percentil 40	2.2921

Pesos		20%	20%	20%	15%	15%	10%	
Categoría	Subcategoría	Riesgo legal	Riesgo de hurto de información	Riesgo de interrupción	Duración de la relación	Riesgo de dependencia	Otros riesgos	Calificación
		Multas y sanciones	Pérdidas por fraudes internos y externos, riesgo reputacional	Interrupción del negocio, riesgo reputacional	Dificultad para la negociación	Poder de negociación	Multas y sanciones, riesgo reputacional	
Software	Desarrollo de software	4	4	5	3	3	1	3.5857
Software	Testing	2	4	2	2	2	1	2.2858
Software	Licencias	4	5	4	4	4	1	3.8822
Transporte	Transporte de valores	5	5	4	4	3	3	4.1321
Transporte	Transporte de personas	3	2	1	2	2	3	2.0928
Transporte	Transporte de mercancías	4	5	4	2	2	3	3.4822
Mercadeo	Material publicitario	1	2	2	3	2	1	1.8429
Mercadeo	Publicidad en medios y pautas	1	2	2	4	2	1	1.9929
Mercadeo	Producciones	1	2	2	4	2	1	1.9929
Apoyo	Impresión	1	4	5	4	4	1	3.2859
Apoyo	Aseo	3	5	2	3	2	4	3.1322
Apoyo	Alimentación	3	1	1	4	2	4	2.2963
Servicios	Cobro jurídico	4	5	5	3	3	1	3.7822
Servicios	Procesos judiciales	4	4	5	3	3	1	3.5857
Servicios	Consultoría	3	4	1	2	2	1	2.2858

Luego de tener una clasificación de los servicios, y de si se ha decidido tercerizar, el análisis en profundidad del riesgo debe incluir la identificación, según el tipo de riesgo operacional para cada caso o proyecto de tercerización, de forma independiente. Esta identificación debe contener las causas que podrían llevar a que se materialice dicho riesgo: personas, procesos, tecnología, infraestructura o factores externos (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007b), las cuales deberán tener un peso en la materialización, dado que no todas las causas harán que el riesgo se materialice de la misma forma. La suma del peso de las causas identificadas debe ser igual a 100% (tabla 14).

Tabla 14. Identificación de riesgos y causas

Tipo de riesgo	Causas	% peso de causa	Descripción
Fallas en la ejecución de procesos	Recurso humano	20%	Posible interrupción del servicio de atención de requerimientos del cliente a través de la línea telefónica debido a fallas en el aplicativo que soporta el IVR o por errores humanos.
	Tecnología	80%	
	Validación	100%	

Para lograr la identificación del riesgo del proceso que se vaya a tercerizar, es fundamental hacerse las preguntas incluidas a continuación en la tabla 15, de acuerdo con cada categoría de riesgo (tabla 15).

Tabla 15. Ayuda para la identificación de riesgos en tercerización

Tipo de riesgo	Definición normativa (CE 041 de 2007)	El proveedor...	Posible identificación cuando la respuesta sea
FALLAS EN LA EJECUCIÓN DE PROCESOS	Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos.	¿Ejecutará una actividad indispensable para para los clientes?	SÍ
		¿Custodiará información o documentos necesarios para la operación de la entidad?	SÍ
		¿Apoyará procesos normativos, jurídicos, contables o de cara al cliente?	SÍ
		¿Manipulará o tendrá acceso a información o activos del cliente?	SÍ
		¿Es exclusivo de algún activo, material o servicio?	SÍ
		¿El proveedor o su personal se identificará a nombre de la entidad financiera con los clientes de la entidad?	SÍ
FRAUDE INTERNO Y EXTERNO	Actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o incumplir normas o leyes (internos, si participa al menos un empleado de la entidad).	¿Puede tener acceso a información confidencial que requiera tratamiento especial?	SÍ
		¿Contará con sistemas de seguridad y monitoreo, y(o) tiene esquemas seguros de manejo de información confidencial?	NO
		¿Generará, custodia o transporte de dinero, documentos y(o) títulos valores?	SÍ
		¿Tendrá conocimiento de los movimientos y lugares donde se encuentran los colaboradores de la entidad?	SÍ
		¿Tendrá acceso o podrá modificar códigos de aplicativos sensibles de la entidad?	SÍ
		¿Podrá crear, modificar o realizar transacciones y(o) valoraciones a través aplicativos de la entidad?	SÍ
		FALLAS EN LAS RELACIONES LABORALES	Actos que son incompatibles con la legislación laboral, con los acuerdos internos de trabajo y, en general, con la legislación vigente sobre la materia.
¿El personal ejecutará actividades consideradas de alto riesgo laboral?	SÍ		
¿Prestará el servicio con personal dentro de sedes u oficinas de la entidad?	SÍ		
FALLAS TECNOLÓGICAS	Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas.	¿Administrará servicios tecnológicos de cara al cliente?	SÍ
		¿Contará con <i>hardware</i> o <i>software</i> especializado que no es posible sustituir por parte de la entidad en caso de falla?	SÍ
		¿Apoyará de forma virtual o física canales de atención al cliente?	SÍ
		¿Contará con <i>backups</i> y procesos de restauración de información?	NO
		¿Tiene un servicio o producto que se vinculará o sustentará aplicativos propios de la entidad?	SÍ
CLIENTES	Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a estos.	¿Ofrecerá asesoría al cliente en productos o servicios de la entidad?	SÍ
		¿Liquidará sus servicios basados en el volumen de operación mensual?	SÍ
		¿Actúa como participante en subasta?	SÍ
DAÑO A ACTIVOS FIJOS	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad.	¿Realizará adecuaciones o actividades de construcción?	SÍ
		¿Realizará actividades de custodia de bienes?	SÍ
		¿Realizará mantenimiento a activos fijos?	SÍ
		¿Realiza labores de vigilancia y(o) seguridad?	SÍ

2.3.2 Medición

Luego de la identificación de los riesgos operacionales en los que se incurriría en caso de tercerizar, estos deben valorarse para determinar los impactos a los que se podría exponer la entidad si los riesgos se llegaran a materializar. La exposición al riesgo puede ser o no ser incremental con respecto a la que tenía la entidad con la ejecución del proceso al interior, y su identificación trata de determinar el nivel de riesgo para tomar una decisión acertada.

La valoración del riesgo previo a la elección de proveedor se hará para el riesgo inherente; es decir, para aquel que es propio de la actividad, y no tiene en cuenta el efecto de los controles que se ejecutan para mitigarlo, dado que en esta parte del proceso, que tiene lugar antes del lanzamiento del RFP, no se conocen los controles que los proveedores podrían ejecutar para mitigar el riesgo. Así mismo, se valora el riesgo inherente, con el objetivo de incluir en el RFP la solicitud de controles requeridos para mitigar los riesgos (especialmente aquellos de mayor exposición), y así, posteriormente, al calificar los controles que los proveedores ofrecen, poder comparar la exposición al riesgo residual de las propuestas de cada proveedor.

La medición del riesgo inherente debe considerar la probabilidad de materialización del riesgo en un horizonte de tiempo (usualmente un año) y la severidad o el impacto con el que el riesgo puede llegar a materializarse en caso de presentarse una vez.

$$\text{Riesgo inherente} = \text{Impacto inherente} \times \text{Probabilidad inherente}$$

donde:

- *Impacto inherente*: es el impacto de un evento, sin considerar ni las acciones ni los controles mitigantes.
- *Probabilidad inherente*: probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado, sin considerar ni las acciones ni los controles mitigantes (Deloitte, 2015).

Luego de recibir de los proveedores la propuesta de controles que se vayan a ejecutar para mitigar el riesgo, se dará una calificación en términos porcentuales, sobre la efectividad de dichos controles para mitigar las causas del riesgo identificado, para llegar así al riesgo residual:

$$\text{Riesgo residual} = \text{Riesgo inherente} \times (1 - \text{Efectividad de controles})$$

Los controles que proponen los proveedores pueden ser: automáticos o manuales, preventivos o detectivos, y de ejecución continua o aleatoria. Todas estas variables deberán tenerse en cuenta para llegar a una calificación de efectividad y, por ende, del riesgo residual.

El análisis de riesgo, además de determinar el valor de exposición del riesgo residual, debe considerar un análisis de la solvencia económica de los proveedores; en este caso, para validar hasta qué punto estos podrían respaldar la materialización de los riesgos.

2.3.2.1 Técnicas para la medición

Los riesgos pueden medirse de forma cualitativa, con grupos de expertos que califican, en escalas de alto, medio o bajo, tanto la probabilidad como el impacto; de forma

cuantitativa, con modelos estadísticos y datos históricos que permitan encontrar un valor de pérdida esperada para el horizonte de tiempo; o de forma semicuantitativa, con la aplicación de métodos de cuantificación utilizando la información proporcionada por los expertos.

Dado que se requiere hallar el nivel de exposición que se tendrá por entregar el servicio a un tercero, para hacerlo comparable con el análisis económico lo ideal sería cuantificar el valor estimado del riesgo en millones de pesos (o la moneda correspondiente). Para ello será necesario cuantificar cada uno de los efectos que podría tener el riesgo. Estos efectos pueden ser uno o varios por riesgo, y pueden ser tanto efectos económicos como no económicos. Según la Superintendencia Financiera de Colombia (2007b) en la Circular Externa 41 de 2007, los efectos de un riesgo operacional pueden ser, o económicos, o no económicos.

- Económicos:

Generan pérdidas y afectan el estado de resultados de la entidad (como demandas, indemnizaciones a clientes, pérdida de dinero, multas y sanciones, sobrecostos, pérdida o daño de activos).

- No económicos:

Generan pérdidas, pero no afectan el estado de resultados de la entidad o no generan pérdidas (como la pérdida de imagen, los ingresos dejados de percibir o los reprocesos).

Las entidades financieras pueden adaptar el esquema de medición actual de su sistema para la administración del riesgo (SARO), para cuantificar los riesgos de tercerización;

sin embargo, dado que para llegar a una cuantificación exacta pueden requerirse modelos estructurados, *software* especializado y algunos supuestos, se propone valorar el riesgo de forma semicuantitativa, utilizando escalas de 5 x 5 para probabilidad e impacto, según el criterio de expertos.

Los límites inferiores y superiores para cada rango deben elegirse de acuerdo con el tamaño de la entidad y el apetito de riesgo, según se muestra en la tabla 16.

Tabla 16: Rangos de probabilidad e impacto para la medición del riesgo

Probabilidad en un año		LI	LS	Punto medio	Impacto en millones de \$		LI	LS	Punto medio
Entre 0 y 2 veces	Muy bajo	0	2	1	>= \$0 y < \$10	Muy bajo	\$ -	\$ 10	5
2 - 6 veces	Bajo	2	6	4	>= \$10 y < \$40	Bajo	\$ 10	\$ 40	25
6 - 12 veces	Medio	6	12	9	>= \$40 y < \$100	Medio	\$ 40	\$ 100	70
12 - 24 veces	Alto	12	24	18	>= \$100 y < \$300	Alto	\$ 100	\$ 300	200
Más de 24 veces	Muy alto	24		36	>= \$300 y < \$	Muy alto	\$ 300		450

Con estas escalas será cuantificado cada uno de los efectos de los riesgos identificados por los expertos, y el resultado final de la cuantificación del riesgo será la suma de todos sus efectos. Este valor deberá ser consultado de acuerdo con la política de riesgos de la entidad. Para el ejemplo, se tendrá una política de atribución como la presentada en la tabla 17.

Tabla 17. Política para la atribución de riesgos

Valoración del riesgo	Valor inferior	Cuantificación (millones de pesos)
Aceptable	0	Entre \$0 y hasta \$100
Mejorable	100	Más de \$100 y hasta \$450
No aceptable o aceptable con	450	Más de \$450 y hasta \$1.800
No aceptable	1800	Más de \$1.800

Finalmente, se obtendrá una matriz con la identificación y medición del riesgo inherente, como se aprecia en el ejemplo de la tabla 18.

Tabla 18. Identificación y medición de riesgos

MEDICIÓN								
Efectos	Probabilidad		Impacto (millones de pesos)			Riesgo inherente		
Demandas								
Sobrecostos								
Multas y sanciones	Entre 0 y 2 veces	Muy bajo	1	>= \$40 y < \$100	Medio	70 \$	70	
Indeminizaciones								
Pérdida de dinero	Entre 0 y 2 veces	Muy bajo	1	>= \$100 y < \$300	Alto	200 \$	200	
Daño o pérdida de activo								
Reprocesos	6 - 12 veces	Medio	9	>= \$0 y < \$10	Muy bajo	5 \$	45	
Pérdida de imagen	Entre 0 y 2 veces	Muy bajo	1	>= \$10 y < \$40	Bajo	25 \$	25	
Ingresos dejados de percibir								
							\$ 340	Mejorable

Ver ejercicio completo en el *anexo 3: Plantilla para la identificación y medición de riesgos*.

2.3.2.2 Análisis del proveedor: estudio financiero y crediticio

Como parte del análisis de riesgos, será necesario verificar la solvencia económica del proveedor que se vaya a elegir y la capacidad financiera que este tendría para asumir los riesgos a los que se estaría exponiendo en la ejecución del servicio para la entidad financiera. Las relaciones de tercerización son a largo plazo, por lo que se espera tener un proveedor con una situación financiera estable, y que brinde la seguridad de que podría respaldar la materialización de los riesgos.

De este modo, a los proveedores que participen del RFP se les solicitará la información de la compañía, los estados financieros y los informes de los últimos tres

años, la distribución de sus clientes, Certificado de Existencia y Representación Legal, expedido por la Cámara de Comercio, pólizas de seguros contratadas y toda la información que sea necesaria para construir el ejercicio.

a. Información de la compañía

Se requiere tener un conocimiento acerca de qué hace la empresa, cómo está constituida, qué tipo de sociedad es, si forma parte de un grupo, si tiene representación internacional, años de experiencia, y todo lo que pueda significar un mayor entendimiento de su estructura y su funcionamiento. Esta información es solicitada en el RFP y debe considerar aspectos como:

- Número de clientes en el sector financiero (últimos 3 años).
- Portafolio de clientes y servicios en el servicio ofertado.
- Porcentaje que representa la venta del servicio sobre el total de ventas.
- Qué servicios diferentes al que se está ofertando tiene.
- Cobertura.
- Número de empleados.
- Porcentaje de rotación.

b. Análisis financiero y evaluación de indicadores

A partir de los estados financieros actuales y de la información obtenida, se establece un análisis cualitativo que permita generar un concepto de la compañía. Así mismo, con los estados financieros de los últimos tres años y la evaluación de las condiciones actuales de la compañía, se proyecta el

balance general, el estado de resultados y el flujo de caja para los próximos tres años. Esta proyección incluirá supuestos macroeconómicos, pero no debe tener en cuenta el valor del posible contrato que vaya a otorgar. A partir de esto, se obtiene un análisis de los estados financieros que permitirá establecer una serie de indicadores.

El análisis financiero del proveedor deberá ser ejecutado por alguien que tenga conocimiento en el sector y que sepa interpretar las cifras.

- *Análisis cualitativo:* en este análisis debe tenerse en cuenta qué factores financieros, de la operación o estratégicos puedan influenciar la actividad del proveedor. Se incluyen alertas del sector, impactos que este pueda sufrir con el ciclo económico, competencia y tasa de cambio, entre otros.
- *Análisis de estados financieros:* con la información de los estados financieros, se debe analizar el comportamiento de los ingresos operacionales y no operacionales, la utilidad y el margen, así como el comportamiento del activo, los pasivos y el patrimonio de la compañía.
- *Análisis de flujo de caja libre:* se revisan variaciones en el capital de trabajo y las inversiones que puedan impactar el flujo de caja libre y las alternativas de apalancamiento para determinar cómo podría ser el cambio, si se sensibiliza con la materialización de los riesgos identificados. Para esto, se encuentra el valor que hace el flujo de caja igual a cero.
- *Alertas e indicadores:* se deben tener en cuenta indicadores y(o) alertas que puedan determinar el comportamiento del proveedor frente a la

materialización de los riesgos identificados. Algunos de los indicadores propuestos son los siguientes:

- $\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

Es la capacidad que tendrá el proveedor de cumplir sus obligaciones de corto plazo. Mientras mayor sea el índice, menor será su probabilidad de incumplimiento.

- $\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Gastos de intereses}}$

Es la capacidad que tiene el proveedor de cumplir con sus obligaciones financieras. Mientras mayor sea, menor es la probabilidad de que incumpla sus obligaciones financieras.

- $\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$

Representa el grado de endeudamiento del proveedor. Mientras más alto sea, mayor será su endeudamiento y mayor la probabilidad de que no cumpla con sus obligaciones.

- $\text{Concentración de endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$

Proporción de la deuda inferior a un año que tiene el proveedor.

$$- \text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Es la disposición inmediata de efectivo que tiene el proveedor para cubrir obligaciones de corto plazo.

○ Alertas:

- Endeudamiento/capital por encima de la media del sector.
- Activo circulante elevado frente al activo fijo.
- Deuda de proveedores frente al total.
- Alto volumen de compra de servicios a terceros.
- Ventas del futuro ingreso (en caso de ser entregado) 100% superiores a las ventas actuales.

La entidad podría establecer límites para los indicadores por cada tipo de servicio y de sector.

c. Riesgo de crédito

Además del análisis de la información suministrada por la compañía, y al ser una entidad financiera la que efectúa el análisis, debe determinarse:

- $\text{Cartera} = \frac{\text{Deuda con la entidad}}{\text{Pasivos totales}}$
- Comportamiento de pago
- Comportamiento en centrales de riesgo

Al terminar el análisis completo del proveedor, se podrá emitir un concepto y contrastar los valores obtenidos versus el riesgo residual (luego de recibir los

controles que ejecutará el proveedor), para validar si el proveedor estaría en capacidad de asumir o no dichos riesgos. Debe tenerse en cuenta no solo el servicio que se está planteando entregar, sino los servicios que el proveedor tiene en la actualidad (si es el caso).

De la misma forma en la que se otorgan cupos de crédito a las contrapartes, una entidad financiera podría pensar en otorgar cupos de riesgo para los proveedores, de acuerdo con la evaluación llevada a cabo anteriormente. Esto implica efectuar la evaluación de forma periódica, disponer de límites aceptables para los indicadores (de acuerdo con la información del sector y el tipo de servicio) y tener claridad de la totalidad de los riesgos que se están asumiendo con los servicios que el tercero ejecuta.

2.3.3 Mitigación y control

La etapa de control supone generar, tener identificados y valorar los controles o mecanismos de mitigación que permiten reducir la exposición al riesgo inherente. Esto es, actividades que se ejecutan en el proceso y que permiten prevenir o corregir la materialización del riesgo identificado, para llegar así a un riesgo residual.

Cuando ya se tienen cuantificados los riesgos inherentes, y luego de tener todas las respuestas del RFP de los diferentes proveedores, se conocerán los controles propuestos por cada uno para mitigar los riesgos. Dentro de la información de los controles requerida, deben especificarse sus características: su *clasificación*, es decir,

si lo que buscan es eliminar o prevenir la materialización del riesgo (preventivos) o si permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable, que permitan modificar las acciones que propiciarían la ocurrencia del riesgo (correctivos); la *naturaleza* del control, lo que significa especificar si el control se ejecutará de forma manual o automática; y, por último, su grado de *amplitud*, es decir, si se realizará cada vez que se ejecute la actividad o si se realizará de forma aleatoria seleccionando una muestra. Desde el diseño del control, siempre será más efectivo aquel que es automático, que se ejecuta todas las veces y que permite prevenir el riesgo.

Para calificar la efectividad de los controles, según sus características, deberá establecerse no solo qué tan bueno es su diseño, sino, además, cómo este ayuda a mitigar las causas del riesgo identificado. Para esto se seleccionará una calificación porcentual para cada control (tabla 19).

Tabla 19. Calificación efectividad de controles

Efectividad de controles		LI	LS	Punto medio
Sin controles	Sin controles	0	0%	0
Muy baja	Menos de 30%	0%	30%	0.15
Baja	30% - 50%	30%	50%	0.4
Media	50% - 75%	50%	75%	0.625
Alta	75% - 95%	75%	95%	0.85
Muy alta	Mas de 95%	95%	100%	0.975

Luego de tener la calificación para cada control, estos se ponderarán con el peso de la causa mitigada, para tener una efectividad del riesgo total. Si una causa tiene más de un control, se tomará la efectividad más alta para esa causa.

Finalmente, se tendrá un porcentaje de efectividad para la mitigación del riesgo, lo que permitirá tener un cálculo para el riesgo residual (tabla 20).

Tabla 20. Calificación efectividad control

Tipo de riesgo	Causas	% peso de causa	Control	Evidencia del control	Clasificación	Naturaleza	Amplitud	Efectividad de controles			Efectividad para la causa	Efectividad para el riesgo
Fallas en la ejecución de procesos	Recurso humano	20%	Control dual	Ninguno	Preventivo	Manual	Total	50% - 75%	Media	63%	63%	81%
	Tecnología	80%	Monitoreo de capacidad	Log	Preventivo	Automático	Total	75% - 95%	Alta	85%	85%	
			Procedimiento contingente		Correctivo	Manual	Muestra	30% - 50%	Baja	40%		
											0%	
											0%	
											0%	
											0%	
	Validación	100%										

Riesgo Inherente		Efectividad para el riesgo	Riesgo residual	
\$ 340	Mejorable	81%	\$ 66	Aceptable

Ver ejercicio completo en el *anexo 3: Plantilla para la identificación y medición de riesgos*.

Cuando existan riesgos de interrupción del proceso, deben hacerse exigibles controles y planes de contingencia que permitan operar en caso de materialización del riesgo. De esta forma, se debe tener un inventario de todos los controles que se ejecutan para mitigar el riesgo, tanto por parte de los proveedores, a los cuales debe hacerseles monitoreo periódico, como para los que ejecuta la entidad, de modo tal que se garantice que la valoración es correcta y que el riesgo residual es el que está

asumiendo la entidad. En esta labor se requiere un apoyo fundamental del área de auditoría.

La etapa de control debe garantizar la implementación de planes de acción para aquellos riesgos que en su calificación residual queden como no aceptables. En este caso, según las políticas de la entidad, podrá decidirse no contratar a un proveedor particular o exigirle cláusulas específicas y seguros dentro del contrato, para mitigar la exposición obtenida. En ningún caso los seguros deben tomarse como controles que reducen la exposición, dado que el tener una póliza no garantiza ni la no materialización del riesgo ni una cobertura del 100%; sin embargo, puede mejorar la cobertura de la entidad y generarle respaldo al proveedor prestador del servicio, pues este se comprometerá a ejecutar unos controles que harán exigible la póliza contratada.

Existen múltiples pólizas en el mercado. De acuerdo con el tipo de riesgo, puede sugerirse o exigírsele al proveedor que adquiera alguna(s) de ellas. Un experto en seguros sugerirá el tipo de riesgo, el tipo de servicio y los montos por los cuales solicitar las pólizas, de acuerdo con el monto del contrato (tabla 21).

Tabla 21. Pólizas sugeridas por riesgo

Tipo de riesgo	Pólizas sugeridas	Efecto cubierto
Fraude	Infidelidad.	Pérdida del dinero.
	Predios y tránsito.	Pérdida del dinero o de documentos.
Fallas en relaciones laborales	Salarios y prestaciones sociales.	Indemnizaciones.
Prácticas comerciales no adecuadas	Seriedad de la oferta.	Ingresos dejados de percibir, reprocesos, pérdida del dinero, pérdida de imagen.
Fallas en procesos	Calidad del servicio.	Indemnizaciones, pérdida de imagen.
	Cumplimiento.	Ingresos dejados de percibir, reprocesos, pérdida del dinero, pérdida de imagen.
	Responsabilidad civil.	Indemnizaciones.
	Todo riesgo en construcción.	Pérdida del activo.
	Todo riesgo daños materiales (incluidos bienes en custodia).	Pérdida del activo.
Fallas tecnológicas	Cibercrimen.	Pérdida de información, pérdida de imagen, pérdida del dinero.

La etapa de control deberá ejecutarse para todos los proveedores participantes en el proceso de selección, debido a que sus propuestas serán diferentes. De este modo, se tendrá una evaluación y una valoración independiente, pero comparable por proveedor.

2.3.4 Monitoreo

Para que todo sistema de gestión de riesgos esté completo, debe existir un proceso de monitoreo constante y controlado que permita:

1. Corregir desviaciones frente a lo que se supone que el proveedor debería estar ejecutando y no está funcionando.
2. Conocer y cuantificar las pérdidas generadas por causa de los proveedores.
3. Generar alertas tempranas que eviten la materialización de riesgos.

4. Garantizar que el nivel de riesgo asumido por la entidad no se incremente sin previa autorización.
5. Evitar la concentración de riesgos en un único proveedor que facilite la materialización de los mismos.

Para lograr esto, se debe tener un modelo de gobierno claro, en donde diferentes áreas y roles de la entidad financiera que tienen contacto con los proveedores y que, por ende, tengan información, la suministren y participen de forma activa en el mantenimiento de la relación. Usualmente, desde el área de compras y abastecimiento se tiene un responsable directo por proveedor, el cual debería conocer las alertas, tenerlas actualizadas y generarlas para indicadores relacionados con:

a. Pérdidas:

En ocasiones, las acciones ejecutadas por proveedores pueden llevar a que se materialicen riesgos que afectan a la entidad financiera. Tener claridad acerca de cuáles pérdidas se han materializado, y en qué momento, facilitará el proceso de reclamación (cuando esté establecido en el contrato), la valoración o revaloración de riesgos y la renegociación cuando esta sea procedente.

Así mismo, le permitirá a la entidad comprender qué porcentaje de la materialización de riesgos totales es causada por proveedores y tomar acciones al respecto, entre las que se pueden incluir la de retomar la labor en la entidad.

b. Indicadores de cumplimiento y *balanced scorecard*:

En los contratos se establecerán acuerdos de servicio que deberán ser monitoreados periódicamente, para garantizar la operación. Usualmente esto se hace en unos tableros de control que contienen los indicadores de oportunidad, calidad y servicio consolidados por proveedor (*balanced scorecard*).

Una parte de la gestión correcta de los proveedores nace de monitorear adecuadamente los indicadores y de generar planes de acción en conjunto, para corregir tendencias cuando sea necesario.

c. Visitas y auditorías:

Una de las formas de verificar que el proveedor está ejecutando el servicio que se le ha asignado según las condiciones pactadas es efectuar ejercicios periódicos de visitas al sitio de ejecución y de auditorías al proceso. Esto permitirá encontrar desviaciones e incumplimientos de cláusulas y generar planes de mejoramiento para garantizar que la ejecución se dé correctamente.

Un insumo para las auditorías serán las evaluaciones de riesgo de los proveedores, puesto que con ellas los auditores podrán validar si las causas de materialización de riesgo sí están siendo mitigadas con controles efectivos, y tal y como se firmó en el contrato.

d. Monitoreo de concentración de riesgos con la entidad:

Un mismo proveedor podría estar ejecutando para la organización múltiples servicios, de diferente o de igual naturaleza; esto podría generar una

concentración de riesgos, que deberá monitorearse con el fin de evitar que los riesgos transferidos puedan materializarse en cadena.

Una de las formas para monitorear la concentración es consolidar las evaluaciones de riesgo de cada servicio prestado por un proveedor y establecer límites según el apetito de la entidad. Con esto se generan alertas para determinar que a x o y proveedor ya no se le asignarán más servicios, o que alguno de los servicios entregados a un proveedor debe ser transferido a otro. Este monitoreo es de gran utilidad a la hora de asignar nuevos servicios o de renegociar servicios actuales.

e. Pruebas de contingencia y planes de acción:

Los proveedores deben garantizar que van a funcionar los planes y procesos de contingencia que utilizarán al momento de la materialización de un riesgo. Para esto deben ejecutar pruebas periódicas, en especial para aquellos servicios críticos en servicio al cliente. Se deben generar informes para la entidad, que permitirán garantizar que los controles para evitar la interrupción son suficientes y adecuados.

Así mismo, para los planes de acción sugeridos luego de la evaluación de riesgos, debe tenerse un monitoreo que permita establecer el avance, el cumplimiento y la mitigación del riesgo, y con esto actualizar la evaluación.

f. Monitoreo a estados financieros y solvencia económica:

El análisis financiero y de solvencia económica de los proveedores debe ejecutarse de forma periódica (anual), con el fin de generar alertas y de analizar

si la situación del proveedor sigue siendo estable y puede seguir asumiendo los riesgos transferidos. En caso de no ser así, se deben tomar correctivos tales y como revisiones exhaustivas, cambio de proveedor o no entregarle a éste nuevos servicios.

Para que el proceso de monitoreo sea exitoso, debe tenerse definida cada una de las responsabilidades, las áreas participantes, los roles, los tiempos y los repositorios de información únicos, que permitan ser alimentados y consultados por las personas que interactúan con los proveedores.

3. Políticas

Las políticas permiten establecer los elementos y el marco general de actuación para una situación puntual; en este caso, la gestión integral de los riesgos en la tercerización para una entidad financiera.

Las políticas deberán establecerse para poder tomar decisiones de aceptación, mitigación o transferencia de los riesgos identificados (figura 3).

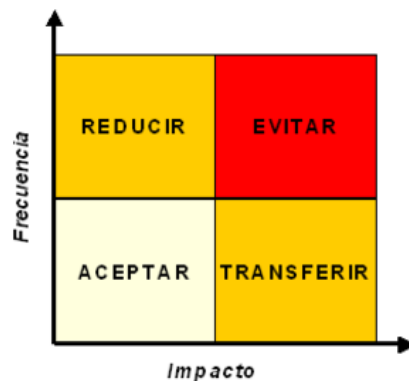


Figura 3. Técnicas de administración de riesgos.

Fuente: Conferencia Virtual Riesgos Integrales (De la Oliva, s. f., diapos. 20).

Para establecer políticas, la entidad financiera deberá tener clara su estrategia, en la cual decidirá si es o no es procedente apalancarse para crecer y transferir riesgos a través de los terceros, y conocer su apetito de riesgo. De acuerdo con el Instituto de Auditores Internos de España (2013), se define apetito de riesgo como: “Riesgo que se desea tener, siempre que se esté bajo control, para lograr los objetivos” (p. 17).

De esta forma, la entidad financiera deberá generar políticas para la tercerización, la atribución de riesgos y la concentración de riesgos en proveedores.

- **La tercerización**

Esta debe contener quién(es) en la entidad puede(n) tomar la decisión de tercerización, qué proceso debe seguirse y los montos de contrato que pueden ejecutarse con sus niveles de aprobación.

- **La atribución de riesgos**

Como se vio en la etapa de medición, los riesgos identificados y valorados deben compararse con una escala, para saber qué decisión tomar al respecto; esta es la política de atribución de riesgos, la cual define los niveles, las decisiones que vaya a tomar la organización con un riesgo, dependiendo de su nivel residual y de quién puede tomar la decisión de aprobación o no. En el caso del ejemplo mostrado a lo largo del documento, es la que se presenta a continuación en la figura 4.

Valoración del riesgo	Cuantificación (millones de pesos)	Atribución para aprobación
Aceptable	Entre \$0 y hasta \$100	Responsible de proceso actual
Mejorable	Más de \$100 y hasta \$450	Vicepresidente
No aceptable o aceptable con controles específicos	Más de \$450 y hasta \$1.800	Comité de riesgos
No aceptable	Más de \$1.800	Comité de riesgos

Figura 4. Niveles de atribución.

Fuente: elaboración propia.

- **La concentración de riesgos en proveedores**

Hacerle monitoreo a la concentración de riesgos en proveedores; es decir, a la cantidad de riesgos y a la exposición que se está transfiriendo a terceros. No servirá de nada si no se cuenta con límites establecidos de acuerdo con el tipo de servicio y con la solvencia del proveedor.

Esta política supone una asignación de cupos máximos para la transferencia de riesgos a los proveedores, con límites a partir de los cuales un proveedor no podrá recibir servicios adicionales, dado el nivel de riesgo y la concentración que representaría para la entidad.

Existen múltiples herramientas para establecer políticas, y de acuerdo con el tipo el responsable de su implementación, será un área u otra; sin embargo, se debe garantizar que las políticas sean conocidas y aplicadas por todos los colaboradores de la entidad financiera, y se deben establecer controles para poder hacerlas exigibles a aquellos que, de forma directa o indirecta, participen en el proceso y en la ejecución de la actividad tercerizada. A la luz de este esquema, los colaboradores de la entidad financiera deben:

- Identificar riesgos y eventos que puedan afectar de algún modo la ejecución de la actividad tercerizada, así como de los procesos que se ejecutan en la entidad, pero que reciben entradas y salidas de aquella.
- Proporcionar la información necesaria que permita medir y valorar los riesgos identificados.
- Proponer controles y mejoras para las actividades y procesos a su cargo, que permitan mejorar el proceso que ejecuta el tercero o las actividades que la entidad financiera ejecuta con las entradas y salidas de aquel.
- Hacerles seguimiento y monitoreo a los indicadores de la actividad del proveedor según la periodicidad pactada, y verificando posibles acciones correctivas.
- Comunicar y registrar, de acuerdo con la metodología, los eventos que se materialicen y que afecten el proceso ejecutado por el tercero, o la ejecución incorrecta del proceso del tercero que afecte a la entidad, con los efectos económicos o no económicos que esto implique.

4. Decisión

Como última etapa del proceso de elección de proveedores en entidades financieras, se deberá tomar una decisión sobre cuál proveedor es el más apropiado, de acuerdo con el análisis técnico, económico y de riesgos de su propuesta (figura 5).

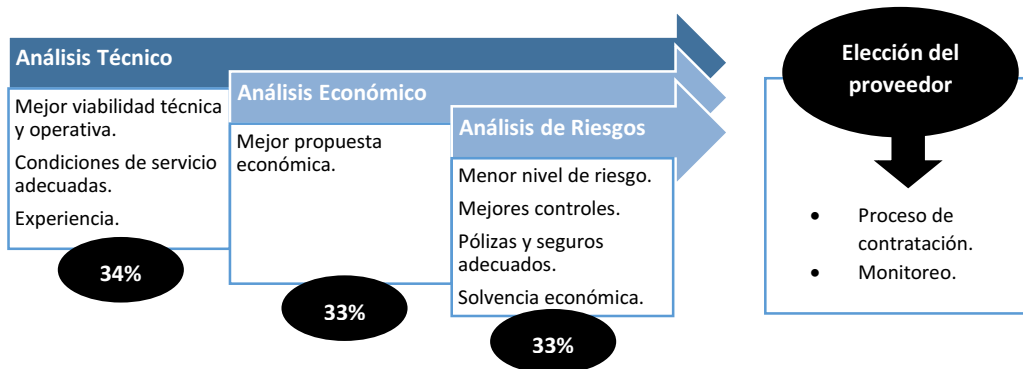


Figura 5. Proceso de elección del proveedor.

Fuente: elaboración propia.

En algunos casos los resultados de los tres análisis pueden ir en contravía; es decir, o el proveedor que representa una mejor alternativa en términos económicos es el que mayor riesgo genera, o quien tiene mejor opción técnica es el más costoso y no representa beneficio para la compañía. De este modo, la decisión deberá establecerse con base en unos criterios, que incluirán: una calificación de mayor a menor para cada proveedor participante en cada etapa del proceso, una ponderación de los resultados en cada análisis, con pesos establecidos por la entidad de acuerdo con su estrategia, y un comité experto que decida sobre la mejor alternativa. En esta decisión pueden incidir criterios como la experiencia en el sector, las referenciaciones de otras empresas, la experiencia en prestación de servicios similares, si el proveedor cuenta con un sistema de gestión de riesgos, si es supervisado o vigilado por entes de control o si cuenta con certificaciones internacionales, entre otros. En todo caso, la decisión final deberá tener la validación de riesgos del ente encargado, de acuerdo con el nivel correspondiente en la política de atribución.

Existen situaciones en las que en el mercado solo se cuenta con un proveedor que preste el servicio, o en las que, al tratarse de un producto completamente nuevo, ello implica un proveedor específico; en estos casos, la decisión de elegir un proveedor ya está tomada, pero deben seguirse todos los pasos, con el fin de tener claridad acerca de las condiciones con las que se debe prestar el servicio (técnico), cuál es la propuesta económica (económico) y cuál es el nivel de riesgos con los que el proveedor prestará el servicio.

Conclusiones y recomendaciones

Toda entidad financiera que desee transferir riesgos, o aprovechar la especialidad y concentrarse en actividades de alto valor agregado aprovechando la tercerización de algunas de sus actividades, debe examinar exhaustivamente los beneficios y riesgos que esto representa. Además, debe garantizar que existe una estructura que respalde el proceso de elección y mantenimiento del proveedor, incluyendo el monitoreo.

Dentro del proceso de elección de proveedores para la tercerización de servicios existen tres actividades clave: (a) la estrategia y elección de servicios que se vayan a tercerizar, (b) el análisis de proyectos de tercerización y (c) la toma de la decisión, que deberá estar sustentada en políticas apropiadas y controladas. Así mismo, en el análisis de proyectos de tercerización se debe incluir un proceso de gestión de riesgos que permita evaluar, desde la decisión de tercerización, los riesgos a los que se expondrá la entidad, apoyar la elección del proveedor de acuerdo con su nivel de riesgo operacional y crediticio y, finalmente, luego de la elección, generar un monitoreo constante del nivel de exposición, para generar planes de acción, sugerir controles y tomar decisiones. El proceso de gestión de riesgos es continuo y debe garantizar:

- La medición de los riesgos logrando un acercamiento a un valor económico del mismo, para hacerlo comparable con el beneficio percibido de la tercerización.
- Monitorear la concentración de los riesgos en proveedores, la cual es de doble vía, dado que el proveedor puede actuar también como contraparte.
- Monitorear cumplimientos y materialización de riesgos.

- Tener políticas y controles que aseguren el cumplimiento de las etapas del proceso de tercerización y las obligaciones adquiridas por los proveedores.

Todo esto se enmarca en una metodología para la elección de proveedores, que incluye las etapas de identificación, medición, monitoreo y control de los riesgos de la tercerización.

Referencias bibliográficas

- A.T. Kearney (2016). On the Eve of Disruption. *Global Services Location Index*, 8. Obtenido de <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index>
- Bloomberg (14 de abril, 2014). Citigroup reporta otro fraude en Banamex de proveedor de Pemex. *El Financiero*, 1. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/citigroup-reporta-segundo-caso-de-fraude-en-banamex.html>
- Centro Latinoamericano de Innovación en Logística – CLI (2010). *Riesgo en Cadena de Abastecimiento*. LOGyCA. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/blogs/bitacorariesgointegral1010/files/2010/11/gestion-de-riesgos-en-la-sch.pdf>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2013). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*. Basilea: Banco de Pagos Internacionales. Obtenido de <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2004). COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Obtenido de <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm>
- Croxatto, H. L. (2005). *Creando valor en la relación con sus clientes*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Deloitte (2015). COSO Evaluación de Riesgos. *Enterprise Risk Services*. México: Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Dinero (7 de julio, 2016). El outsourcing está al alza en la economía colombiana. *Tercerización*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion->

impresa/sectores/articulo/el-outsourcing-y-su-consolidacion-en-la-economia-colombiana/225414

Notimex (14 de mayo, 2014). Banamex concluye investigación por fraudes de proveedores.

El Economista. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2014/05/14/banamex-concluye-investigacion-fraudes-proveedores>

Fernández-Laviada, A. (2009). *La gestión del riesgo operacional. De la teoría a su aplicación*. México: Limusa.

Fórneas Carro, J. R. (2008). *Outsourcing: saque el máximo partido de sus proveedores*. La Coruña: Netbiblo.

Grupo Bancolombia (2013). *Gestión de procesos tercerizados*. (Documento no publicado) Medellín.

Inconcert (2017). *10 claves para crear un RFP de Contact Center*. Obtenido de <http://info.inconcertcc.com/articulo-RFP-contact-center>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – Icontec (2011). *Norma Técnica Colombiana NTC - ISO31000. Gestión del riesgo. Principios y directrices*. Bogotá. Obtenido de https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf

Instituto de Auditores Internos de España (junio, 2013). Definición e implantación de Apetito de Riesgo. *Buenas prácticas en Gestión de Riesgos*. Obtenido de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf

De la Oliva, M. (s. f.). Conferencia de Virtual Riesgos Integrales. *Intelectum Consultores SAC* (p. 20). Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/3022556/>

KPMG. (2013). *Third Party Risk Management in the New Regulatory Environment*. Obtenido de <http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/third-party-risk-review.pdf>

- Kravin Dmitry, Samandari Hamid, Walsh John & Yueh Emily. (2013). *McKinsey Working Papers on Risk Number 46: Managing Third Party Risk in Changing Regulatory Environment*. Global Editorial Services. Obtenido de <https://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/third-party-risk-review.pdf>
- Mejía Quijano, R. C. (2011). *El riesgo y la historia empresarial antioqueña. Tres casos de estudio*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Nava, M. (2009). Banesco Banco Universal sin sistema por falla en servidor IBM. *Venelogía*. Obtenido de <http://www.venelogia.com/archivos/2692/>
- O'Brien, P., & Joyce, G. (2007). Risk Management: Supply Chain Risk. Are You The Weakest Link? *LinkResQ*. Obtenido de <http://www.calqrisk.com/wp-content/uploads/2017/03/WP-Supply-Chain-Risk.pdf>
- Office of the Comptroller of the Currency (2013). OCC Bulletin 2013-29: *Third-Party Relationships*. Obtenido de <http://www.occ.gov/news-issuances/bulletins/2013/bulletin-2013-29.html>
- PricewaterhouseCoopers. (2013). *PwC Viewpoint on Third Party Risk Management*. Obtenido de <http://www.pwc.com/us/en/risk-assurance-services/assets/pwc-viewpoint-vendor-risk-management.pdf>
- Programa de Transformación Productiva – PTP (2016). Sector de servicios de tercerización de procesos de negocio BPO, ITO y KPO. *Programa de Transformación Productiva*. Cartagena: ANDI Outsourcing Summit. Obtenido de http://www.andi.com.co/The_Outourcing_Summit_2016/Documents/Presentaciones/Mi%20A9rcoles/Track%20II/CesarPenalosa_PTP.pdf
- Retos en Supply Chain (5 de septiembre, 2014). *Áreas en las que más se utiliza el outsourcing*. Obtenido de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/areas-en-las-que-mas-se-utiliza-el-outsourcing/>

Romo Mendoza, N. (14 de noviembre, 2015). Outsourcing: un negocio que mueve \$13,7 billones. *El Heraldo*. Obtenido de <http://www.elheraldo.co/economia/outsourcing-un-negocio-que-mueve-137-billones-228294>

Superintendencia Financiera de Colombia (2015). Reglas relativas a la administración del riesgo de liquidez - Circular Externa 032 de 2015. En *Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995)* (Capítulo VI). Bogotá. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15466>

Superintendencia Financiera de Colombia (2014). Gestión del riesgo de crédito - Circular Externa 032 de 2014. En *Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995)* (Capítulo II). Bogotá. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15466>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2009). *SERVICIOS FINANCIEROS, DEFINICIÓN, PRESTACIÓN POR TERCEROS. Concepto 2009063930-001 del 3 de septiembre de 2009*. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/Conceptos2009/2009063930.doc>

Superintendencia Financiera de Colombia (2007a). Reglas relativas al sistema de administración de riesgo de mercado - Circular Externa 051 de 2007. En *Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995)* (Capítulo XXI). Bogotá. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15466>

Superintendencia Financiera de Colombia (2007b). Reglas relativas a la administración del riesgo operativo (Circular Externa 041 de 2007). En *Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995)* (Capítulo XXIII). Bogotá. Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15466>

Urrutia, C. (31 de marzo, 2016). Un fallo informático deja sin acceso a sus cuentas a los clientes de ING. En *elmundo.es*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/economia/2016/03/31/56fd44a8268e3ec8118b458b.html>