



## **ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

### **Maestría en Administración de Empresas**

#### **Investigación Empresarial Aplicada**

**Tema:**

**Gestión de riesgo en la administración de proveedores bancarios**

**Ana Jiménez Calderón**

**Facilitadora:**

**Vanessa Zamora**

**Setiembre, 2016**

Tabla de contenido	
Tabla de contenido .....	1
Resumen .....	2
Abstract .....	4
I. Introducción .....	6
II. Antecedentes e importancia del problema .....	7
• Justificación del trabajo .....	7
• Pregunta de investigación.....	8
• Objetivos de la investigación .....	8
i. General.....	8
ii. Específicos.....	9
• Alcances .....	9
• Limitaciones .....	9
• Forma de alcanzar dichos objetivos.....	10
III. Revisión bibliográfica .....	10
• Gestión de la calidad.....	11
• Gestión de los riesgos .....	11
• Infraestructura para la gestión .....	12
• Gobierno corporativo.....	13
• Gestión de procesos con los proveedores.....	14
IV. Metodología de la investigación.....	18
V. Análisis .....	20
• Discusión .....	26
V. Conclusiones .....	31
VI. Recomendaciones.....	34
VI. Anexos .....	35
• Anexo I .....	35
• Anexo II .....	39
• Referencias.....	42

## Resumen

Los proveedores son aliados estratégicos de las organizaciones; por lo tanto, su actuar es relevante para las entidades bancarias. Así, tener un adecuado manejo de la administración y gestión de estos debe de ser una prioridad.

Esta investigación pretende identificar las buenas prácticas que se pueden emplear con respecto a la gestión de riesgo en la administración de los proveedores bancarios y cómo son consideradas mecanismos que tienen como objetivo principal salvaguardar la imagen de la organización. Para esto, se realizó una investigación bibliográfica que respaldará el contenido del mismo. Además se aplicaron entrevistas a profesionales con amplia experiencia en el ámbito financiero bancario.

Este trabajo se llevó a cabo a través de la investigación descriptiva, la cual permite recopilar, describir y analizar las diversas prácticas que existen sobre procesos de gestión de riesgos en la gerencia de los proveedores. El enfoque de la investigación es el cualitativo, por cuanto el objetivo principal era expandir la información y datos existentes relacionados con el tema seleccionado.

Uno de los resultados es la importancia de tener una infraestructura sólida que permita la efectiva gestión de riesgo y administración de los actores que proveen al banco de insumos o servicios.

Se identificaron algunas conclusiones, como los beneficios emanados de contar con una estructura que facilite la gestión de riesgo en la administración de proveedores. Además, se planeó que los riesgos derivados de las relaciones con los proveedores pueden tener un impacto significativo en la organización, lo cual afectaría gravemente la reputación, aspecto que tendría repercusiones negativas.

Algunas recomendaciones consisten en no escatimar esfuerzos con respecto a este tema, ya que la mitigación del riesgo en una entidad es una constante que deberá

tener gran valor. Para ello, es clave contar con sistemas que faciliten la comunicación e intercambio de información entre las partes.

**Palabras clave:** Gestión del riesgo - administración de proveedores - entidades bancarias.

## **Abstract**

Suppliers are considered strategic partners of organizations today; therefore their act is relevant for banks so having third party management should be a priority for any bank.

This research aims to identify good practices that can be used according to risk management in the administration of banking suppliers and how these practices are considered mechanisms that are aimed to protect the bank's image. To achieve this, a literature research was performed to back up the contents of this work. Moreover, interviews were done to professionals with extensive experience in the banking financial sector, which were related directly or indirectly to risk management and third party management within their organizations.

This paper was conducted through descriptive research, which allows collecting, describing and analyzing the various practices that exist in relation to third party risk management processes. Also, the research approach is qualitative, because the main objective was to expand the existing information and data related to the selected topic.

One of the main, highlighted results obtained in this research is the importance of having a solid infrastructure to enable effective third party risk management activities.

As a final result of this investigation, a series of conclusions were identified, including the benefits of having a framework that facilitates third party risk management activities. Also, it was started that the risks arising from relationships with suppliers can have a big impact on the organization, which would seriously affect the reputation, something that would have negative consequences for the bank.

Some of the final recommendations consist in not skimp on efforts related to this topic, because risk mitigation in a bank must constantly be highly valued. In addition to achieve this is essential to have tools and systems that facilitate communication and exchange of information between the bank and the supplier.

**Key Works:** Risk Management – Third Party Management – Banks.

## I. Introducción

Esta investigación aborda un tema relacionado con la gestión que las empresas financieras realizan sobre la administración de los proveedores. Es importante recordar que estos actores son vitales para el funcionamiento de una empresa; así, los terceros son requeridos en todas las áreas y juegan un papel relevante en la gestión de las operaciones empresariales, por cuanto participan de la entrega y disposición de los insumos que ingresan dentro de las cadenas de negocio.

Debido a lo anterior es que aspectos básicos como la elección de los proveedores son trascendentales sobre la gestión efectiva de las operaciones. Además de este proceso inicial el resto de etapas de monitoreo es relevante para garantizar que se están brindando los servicios acordados en el contrato pactado.

Al ser los proveedores tan importantes dentro de las empresas, es relevante que estos igualmente reciban lo estipulado en el acuerdo celebrado, como un buen mecanismo de gobierno corporativo en donde todos ganan. Por ellos, la elección de buenos proveedores juega un papel decisivo dentro del proceso comercial, pues define en gran parte el presente y futuro de la empresa.

En esta investigación, se responderá a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las mejores prácticas que se emplean en el ámbito financiero bancario para la gestión de riesgos en la administración de los proveedores? Lo anterior pretende evidenciar la importancia que tienen las instituciones financieras de velar por su gestión operativa, además de la gestión de sus proveedores, los cuales se consideran aliados estratégicos y, dependiendo del tipo de la relación, se pueden visualizar como elementos claves en el buen desempeño de la organización. De tal modo, el monitoreo posterior a la contratación hasta el momento en que concluye el vínculo debe de estar legalmente estipulado en los procedimientos de la empresa. Esta labor debe de ser llevada idealmente por un equipo que se dedique a tal fin o al menos a alguna área como la de compras o auditoría, con el fin de que los profesionales tengan conocimiento tanto de los servicios como del proceso completo de negociación y contratación.

## II. Antecedentes e importancia del problema

- Justificación del trabajo

De acuerdo con la Oficina de Inspector General del Departamento del Tesoro (OIG), las instituciones financieras utilizan terceros para llevar a cabo una parte significativa de sus actividades reguladas y no reguladas. Dichos terceros podrían incluir proveedores, agentes, distribuidores, intermediarios, comerciantes y empresas de servicios bancarios que han entrado en un negocio. El tercero puede ser un banco o una entidad no bancaria, afiliado o no afiliado, nacional o extranjero.

El uso de terceros puede implicar muchas actividades comerciales e incluir servicios de tecnología de la información (TI), como desarrollo de aplicaciones, programación y codificación; operaciones bancarias y administrativas operaciones, tales como aspectos de las finanzas y contabilidad; actividades administrativas, procesamiento y administración; y otras funciones del contrato, tales como los centros de llamadas. Los contratos con terceros pueden ser complejos y tienen el potencial de la gestión del riesgo de transferencia y el cumplimiento de los terceros. (General Department of the Treasury, 2014).

De acuerdo al párrafo anterior, se puede apreciar como muchas entidades financieras recurren a sus terceros como aliados estratégicos y su actuar está incorporado en el seno de las organizaciones, por lo tanto es recomendable que estas relaciones estén monitoreadas efectivamente para el beneficio de ambas partes involucradas.

A partir de un análisis realizado por la Oficina de Control del Tipo de Cambio (OCC por sus siglas en inglés), se diseñó el boletín OCC-2013-29, fechado el 29 de agosto de 2014, en donde se identificaron las siguientes oportunidades de mejora en la gestión de los riesgos, particularmente en la contratación de proveedores:



- Falta de claridad en la rendición de cuentas y transferencias en la cadena de suministros.
- Identificación de los responsables dentro de cada una de las etapas del proceso.
- Dificultad al distinguir entre actividades de riesgos altos y bajos.
- Altas expectativas de socios y reguladores para desarrollar procesos estándar de principio a fin.
- Falta de una arquitectura común para manejar el ciclo de vida de los suplidores de principio a fin.

La OCC ha emitido varios boletines que proveen una guía a las entidades, relacionada con la gestión de proveedores. Esto abordo las diversas etapas en su selección, las cuales son las siguientes:

- Planificación.
- Debida diligencia y selección de terceros.
- Negociación del contrato.
- Seguimiento continuo.
- Terminación.

En el transcurso de esta investigación, se analizarán a fondo cada una de las fases recomendadas por esta institución.

- Pregunta de investigación

¿Cuáles son las mejores prácticas que se emplean en el ámbito financiero bancario para la gestión de riesgos en la administración de proveedores?

- Objetivos de la investigación

i. General

- Determinar las mejores prácticas que se pueden emplear para la gestión del riesgo en el proceso de administración de proveedores bancarios.

## ii. Específicos

- Identificar las prácticas que se emplean en la gestión del riesgo en el proceso de administración de proveedores bancarios, para estimar la conveniencia de su implementación.
- Evaluar dichas prácticas para determinar si cumplen con necesidades operativas de los bancos, con el fin de propiciar su adopción.
- Determinar las condiciones que deben cumplirse en las instituciones financieras para la adopción de dichas prácticas, con el fin de establecer los procesos de implementación adecuados.
- Establecer los principales beneficios que pueden evidenciarse de la implementación de dichas prácticas en el proceso de administración de los proveedores, con el fin de justificar su implementación y adopción.
- Alcances

Los alcances esperados con la presente investigación se detallan a continuación:

- La investigación se enfoca principalmente en el ámbito bancario estadounidense y en la aplicación de las normas que rigen su operación en dicho país.
- Analizar a profundidad un tema actual de alta relevancia en la industria financiera global.
- Limitaciones

Las principales limitaciones para realizar esta investigación son:

- Falta de información para evidenciar la implementación de dichas prácticas en las instituciones financieras.
- Al ser un tema confidencial, el cual no se ha evaluado, es posible tener dificultad para validar si las organizaciones financieras estadounidenses están o no implementando estas prácticas.

- Forma de alcanzar dichos objetivos

La herramienta que se utilizará para alcanzar los objetivos descritos es la revisión bibliográfica. Este es un procedimiento cuyo objetivo radica en dar respuesta a la interrogante planteada, además del análisis del objetivo general y los objetivos específicos.

Por medio de esta revisión, se pretende recopilar la información más relevante sobre el tema de estudio.

Así, esta investigación responde la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las mejores prácticas que se emplean en el ámbito financiero bancario para la gestión de riesgos en la administración de proveedores?

### **III. Revisión bibliográfica**

La revisión bibliográfica es un procedimiento de suma importancia en toda investigación. De acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2010) consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos de estudio, de los cuales se extrae y se recopila la información relevante y necesaria para el problema de investigación. (p. 53)

Debido a que la investigación aborda temas relacionados con temáticas variadas, pero convergentes en el tema de gestión de operaciones bancarias, se considera conveniente estructurar el marco teórico a partir de los siguientes subtemas:

- ✓ Gestión de la calidad.
- ✓ Gestión de los riesgos.
- ✓ Infraestructura para la gestión.
- ✓ Gobierno corporativo.
- ✓ Gestión de procesos con los proveedores.

- Gestión de la calidad

Actualmente, los usuarios buscan productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades sobre todo en el ámbito financiero; sin embargo, lograr la calidad en procesos y productos es un elemento estratégico ligado a la mejora continua de la empresa. Es decir, es una decisión que debe nacer en el seno y la cultura de la organización, en este caso una institución bancaria.

La implementación de sistemas de calidad tiene generalmente asociadas ventajas y beneficios que son evidentes a nivel financiero, los cuales pueden instar a la implementación de los sistemas de calidad, para contribuir a gestionar y controlar de manera continuada la calidad en todos los procesos.

Con respecto al tema de calidad, no se puede dejar de mencionar a la Organización Internacional de Normalización, ISO por sus siglas en inglés, la cual ha definido una serie de normas en forma de estándares de aplicación internacional que posibiliten orientar las operaciones de las empresas a la consecución de sus objetivos y de la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

- Gestión de los riesgos

En lo que respecta a la gestión de riesgos, se ha emitido la norma ISO 31000:2009 denominada Gestión de Riesgos. Principios y directrices. La norma resalta dentro de sus motivaciones que, a pesar de que en la práctica la gestión del riesgo se ha desarrollado a lo largo del tiempo y en numerosos sectores con objeto de satisfacer diversas necesidades, la adopción de procesos coherentes dentro de un marco de referencia exhaustivo puede contribuir a asegurar que el riesgo se gestiona de una manera eficaz, eficiente y coherente a través de la organización. (p.4)

En lo que respecta a la gestión del riesgo en procesos internos de las entidades, como es el caso del sector bancario y los proveedores, la norma cita que los beneficios de su implementación están dados por temas como:

- Mejora en la identificación de oportunidades y de amenazas.
- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Mejorar la gobernanza.
- Mejorar la eficacia y la eficiencia operacional.
- Mejorar el aprendizaje de la organización.
- Mejorar la resiliencia de la organización, entre otros.

A nivel corporativo, las empresas también han implementado distintos mecanismos para la diligencia del riesgo. De acuerdo con Schlegel y Trent (s.f.), la gestión de riesgo se define como un conjunto de procesos en donde la administración identifica, analiza y responde apropiadamente cuando sea necesario a los riesgos que pueden afectar negativamente los objetivos de la organización.

- Infraestructura para la gestión

Dado que las instituciones bancarias gestionan una serie de riesgos que tienen impactos directos en el sistema financiero y en la economía en general, se han dispuesto normativas en los diversos países que fomenten la construcción de un marco de gobierno corporativo a partir del cual se orienten sus procesos con los clientes internos y externos. La OCC en la norma OCC-2013-29 ha desarrollado un marco conceptual que incluye los siguientes riesgos, los cuales que deben ser considerados en la constitución de una infraestructura de gestión:

*Riesgo operacional:* puede verse materializado por temas de concentración, en las cuales un banco se basa en un único proveedor para desarrollar múltiples actividades, en particular algunas de ellas consideradas críticas para las operaciones bancarias.

*Riesgo de cumplimiento:* hace referencia a que los servicios, productos o sistemas asociados que ofrezcan los proveedores no sean consistentes con las leyes, reglamentos, normas éticas o las políticas del banco y procedimientos.

*Riesgo de reputación:* las relaciones con proveedores que no cumplan con las expectativas de los clientes del banco pueden exponerlo a riesgos de reputaciones.

*Riesgo estratégico:* un banco está expuesto al riesgo estratégico si se utilizan proveedores para llevar a cabo funciones bancarias u ofrecer productos y servicios que no son compatibles con los objetivos estratégicos del banco, y que no pueden ser controlados de manera efectiva y gestionados por el banco, o no proporcionan un rendimiento adecuado de la inversión.

*Riesgo crediticio:* se puede materializar cuando el banco cede la administración de créditos a proveedores para que realicen la colocación o el control de pagos, y cuando se contratan proveedores para el servicio al cliente o recolección de información.

- Gobierno corporativo

Los diversos países disponen para su sistema financiero del cumplimiento de normas relacionadas con el buen gobierno corporativo. Para el caso de Costa Rica, existe el Reglamento de Gobierno Corporativo (GC), cuyo objetivo principal es el de establecer los órganos de gobierno de los cuales debe de disponerse, así como de las políticas y procedimientos por emitir, para asegurar la adopción de sanas prácticas de gobierno corporativo. Se entiende gobierno corporativo como el conjunto de políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige y controla la gestión de una entidad.

De igual manera, para el caso de los Estados Unidos, el tema de gobierno corporativo se incorpora en la norma OCC-2013-29, la cual incorpora en la contratación de proveedores la importancia de evaluar el grado en que las actividades están sujetas a las leyes y reglamentos específicos (por ejemplo, la privacidad, seguridad de la información, el secreto bancario Ley de Lavado de Dinero, entre otros), así como la valoración de si la selección de proveedores es consistente con las políticas corporativas del banco.

Dentro de las razones que se mencionan en la literatura para contar con un enfoque de gobierno corporativo se citan las siguientes:

- Generar una mejor expectativa del desempeño a largo plazo y continuidad del negocio.
- Como facilitador de la transparencia y de rendición de cuentas, es una herramienta para reducir riesgos, fortalecer la labor y la diligencia de los administradores de la empresa.
- Define reglas claras en ambientes complejos y diversos. Provee claridad en las responsabilidades, los derechos y las obligaciones del personal de la empresa.
- Gestión de procesos con los proveedores.

Sobre la gestión de los proveedores o terceros, la organización denominada Oficina Contralora del Tipo de Cambio (OCC, por sus siglas en inglés, Office of Comptroller of the Currency) creada como una oficina del Departamento del Tesoro de los EE.UU. En 1863, se destaca por tener dentro de sus objetivos la supervisión de instituciones financieras para que operen de una forma sólida, segura y transparente. (Office of Comptroller of the Currency, 2016). Dicha organización tiene muchos años operando; por lo tanto su influencia en la industria es muy alta. Así, sus recomendaciones, reglamentos y estatutos son acogidos por bancos, cajas de ahorros federales y nacionales y, en general, por cualquier entidad dentro de la estructura corporativa o bancaria.

Por ello, para el año 2013 se revisa y se emite un nuevo boletín que enmarca las nuevas tendencias de la industria y marca una guía más específica que la anterior.

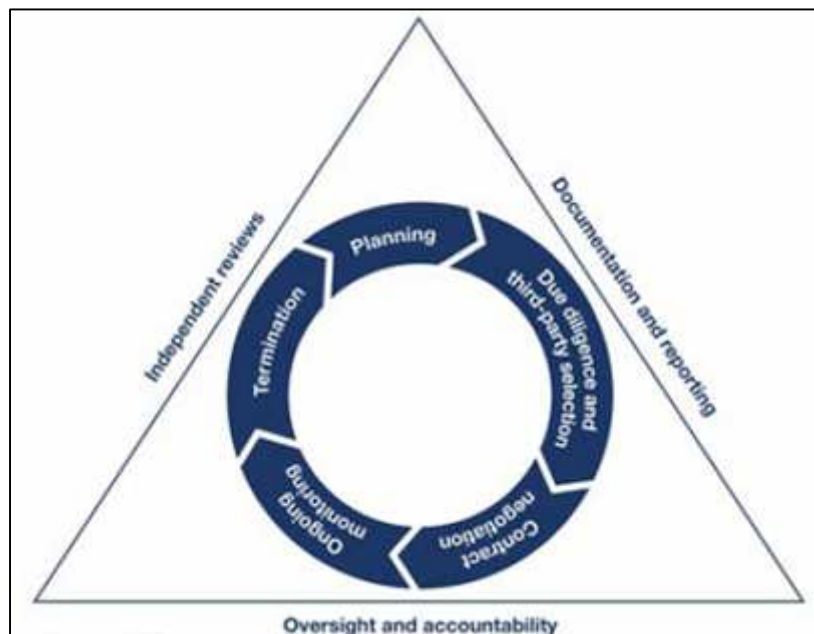
De tal modo, el Boletín 2013-29 define qué es una relación con terceros, la cual es cualquier acuerdo comercial entre el banco y otra entidad, por medio de un contrato u otro mecanismo similar. Brinda, además, una guía y orientación para evaluar y gestionar los riesgos asociados a las relaciones con terceros.

De acuerdo al Boletín 2013-29 de la OCC, el ciclo de vida de la gestión de riesgos se compone de cinco etapas, las cuales son: la planificación, la diligencia debida y

selección de terceros, negociación del contrato, el monitoreo continuo y, por último, pero igual de importante en el ciclo, la terminación.

A lo largo, de este artículo, se analizará a profundidad el impacto de este boletín y cómo cambio la gestión de proveedores en la industria financiera.

**Figura 1: Gestión de riesgo del ciclo de vida**



Fuente: Tomado del sitio web de la OCC.

Como se puede observar, en la parte interior del triángulo están las fases que se establecieron prioritarias dentro del ciclo de vida de un proveedor. A su vez que el triángulo muestra tres prácticas eficientes en la gestión de riesgos, las cuales son:

1. La supervisión y rendición de cuentas.
2. Documentación y presentación de informes.
3. Las revisiones independientes.



## Debida diligencia y selección de los proveedores

A continuación se detalla en qué consiste esta fase del proceso en el ciclo de vida de los proveedores dentro de una organización:

### Verificación de sanciones

Identificar si el proveedor o su casa matriz están involucrados en prácticas ilegales como el lavado de dinero. Si el proveedor resulta relacionado con estas prácticas, se removerá del proceso de selección. La búsqueda se realiza en las principales herramientas de las correspondientes entidades.

- Sanciones de Estados Unidos y embargos comerciales son impuestas por el Departamento del Tesoro de los EE.UU. a través de la Oficina de Control de Activos Extranjeros ("OFAC").
- SDN: como parte de sus esfuerzos de aplicación, la OFAC publica la lista de individuos y empresas que sean propiedad, controladas o que actúan en nombre de países destinatarios. También se enumeran las personas, grupos y entidades, como los terroristas y narcotraficantes designados en virtud de los programas que no son específicos de cada país. En conjunto, estos individuos y empresas se denominan "nacionales especialmente designados" o "SDNS" por sus siglas en inglés. Sus activos se bloquean y personas estadounidenses tienen prohibido el trato con ellos en general.
- World-Check: Se trata de hacer frente a los requisitos de mitigación de riesgos de la banca suiza. Un algoritmo estadístico se utiliza para agregar diversas fuentes de información a través de factores políticos, financieros, penales y cuantifica este riesgo inherente a los clientes y transacciones de acuerdo con su país de origen.

A nivel internacional, la OFAC ha designado a más de 1300 empresas y personas vinculadas a 103 cabecillas del narcotráfico desde junio de 2000. (U.S. Department of the Treasury, 2016).

## Revisión y análisis de proveedores

En este proceso, se realizan varias verificaciones para analizar cómo el proveedor monitorea a sus proveedores y, en general, cómo gestiona aspectos relacionados con el riesgo operativo:

- Contestar preguntas relacionadas con aspectos propios del vínculo como la forma en que el proveedor maneja el riesgo en sus procesos (por ejemplo la verificación de la dependencia en los subcontratistas). Este apartado es muy importante, ya que examina la capacidad del proveedor para evaluar, monitorear y mitigar los riesgos que puedan derivarse de la utilización de una tercera entidad.
- Manejo de programa de recursos humanos, el cual garantiza que el proveedor tenga estándares necesarios para la selección de su personal, y en donde se pretende que el proveedor realice efectivamente la investigación necesaria para garantizar la procedencia de los empleados nuevos. Básicamente, se busca que no tengan antecedentes criminales.
- Determinar si el proveedor tendrá acceso a la información confidencial de la institución bancaria.
- Revisión de la cobertura de seguros, con el objetivo de garantizar que el proveedor cuenta con el respaldo de un seguro por los montos y motivos relacionados con la actividad que desarrollará.
- Obtención de los estados financieros que demuestren unas finanzas sanas y la madurez financiera de la compañía. Esto garantiza la permanencia de la relación entre el banco contratante y el proveedor.

En el anexo I, se detallan las principales variables que se consideran en la aplicación de un proceso de debida diligencia y selección de proveedores en una institución bancaria.

#### **IV. Metodología de la investigación**

Antes de abordar el tema relacionado con el enfoque de este estudio, es importante definir qué es una investigación, la cual, de acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2010), es “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. (pág.20). Por otro lado, los mismos autores comentan que las investigaciones se originan a partir de ideas vagas que posteriormente se deben de concretar en un problema de investigación, en donde la revisión bibliográfica sirve como referencia.

En este caso, esta investigación responde a la interrogante: ¿Cuáles son las mejores prácticas que se emplean en el ámbito financiero bancario para la gestión de riesgos en la administración de proveedores?

El alcance de la investigación es exploratorio, por cuanto el objetivo a investigar ha sido poco estudiado, dado que no existe evidencia de la realización de estudios similares disponibles en la web.

Con respecto a este tipo de alcance de investigación, comentan que estos estudios se realizan cuando se analizan temas poco estudiados, debido a que son desconocidos o muy novedosos (2010). Este tipo de estudio determina tendencias, identifican áreas, ambientes, contexto y situaciones de estudio, pero por otro lado implica un mayor riesgo y requiere un poco más de paciencia y serenidad por parte del investigador.

Además, la investigación es de tipo descriptiva, porque posibilita recopilar, describir y analizar las diversas prácticas que existen sobre los procesos de gestión de riesgos en la administración de los proveedores. Se le da valor a este tipo de investigación, ya que muestra precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, contexto o situación. (Hernández; Fernández y Batista, 2010)

Las fuentes de información primarias correspondieron a los libros de texto, artículos académicos, videos, ponencias o trabajos presentados en congresos,

simposios o eventos similares y sitios web relacionados con procesos el sector financiero. Se recomienda el empleo de esta documentación, pues según Hernández; Fernández y Batista (2010) profundizan más en el tema y es altamente especializadas.

A su vez, la técnica por utilizar es el análisis documental y la entrevista, con el fin de completar aquella información no escrita que puede ser suministrada por especialistas y profesionales en el tema. Se utilizarán las preguntas abiertas, ya que permiten al investigador ampliar el objeto de estudio, por medio del conocimiento y criterio del especialista en el tema. Esta técnica de investigación será aplicada a expertos en el tema de estudio y posteriormente se detallarán las preguntas que se realizarán.

Por otro lado, el enfoque de la investigación es cualitativo el cual, de acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2010) busca prioritariamente una expansión de los datos e información relacionada con el tema de estudio. También, los autores mencionan que en este enfoque la teoría es un marco de referencia que se toma como base para posteriormente analizarlo y emitir conclusiones y recomendaciones.

Se va a emplear como instrumento para recolectar la información la entrevista cualitativa, la cual según Hernández, Fernández y Batista (2010) “es más íntima, flexible y abierta”. Se ha definido como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). (pág. 418)

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y construir de modo conjunto significados sobre un tema. En el caso de este trabajo, se trató de la gestión de los riesgos en las relaciones que se tienen con los proveedores de las instituciones financieras bancarias.

El tipo de entrevista seleccionada es la entrevista abierta, la cual se fundamenta en una guía general del contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido). Cabe aclarar que la escogencia de la entrevista como herramienta de recolección de datos se origina

principalmente debido a que el problema de estudio es de difícil observación por la privacidad con la que se manejan las operaciones en el ambiente bancario.

Para la aplicación de la herramienta se van a utilizar principalmente preguntas generales, a partir de las cuales se van a conocer las percepciones de los entrevistados sobre los planteamientos globales relacionados con la gestión de riesgos, la gestión de las relaciones con los proveedores, la gestión del gobierno corporativo y los procesos de comunicación internos y externos.

Se optó por esta herramienta para recolectar los datos cualitativos, la cual permite obtener información personal detallada; sin embargo de acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2010) una de las desventajas de este método puede ser que la información puede estar parcializada por los puntos de vista del participante.

## **V. Análisis**

La encuesta aplicada consto de 16 preguntas, distribuidas en cinco grandes temas, a saber:

- Gestión de riesgos.
- Infraestructura para la gestión de riesgos.
- Gestión de la calidad.
- Gestión de proveedores.
- Gobierno corporativo.

Se aplicaron ocho entrevistas a diversos funcionarios de la institución bancaria cuyas actividades están relacionadas de manera directa o indirecta con la gestión de riesgos y con la gestión de los proveedores. El perfil de los entrevistados es el siguiente:

**Tabla N° 1  
Perfil de Entrevistados**

Entrevistado	Puesto de trabajo	Sector de la empresa para la que labora	Años de experiencia
1	Operational Risk Manager	Banca	12 años
2	Global Quality Internal audit liason compliance and policy and standards	Banca	20 años
3	Operational Risk Team Leader	Banca	12 años
4	Operational Risk Team Leader	Banca	10 años
5	Internal Auditor	Banca	22 años
6	Risk Analyst	Banca	12 años
7	Sourcing Manager	Banca	13 años

Fuente: Elaboracion propia, 2016.

Las primeras cuatro preguntas abordaron el tema de la gestión de los riesgos y de cómo son gestionados (las preguntas se detallan en el Anexo II).

**Pregunta No. 1:**

Las principales motivaciones citadas para la gestión de los riesgos en las operaciones bancarias están relacionadas con: a) la salvaguarda de la credibilidad y reputación de la institución bancaria que le ofrece al público la confianza de la adecuada gestión de los dineros depositados en la entidad, b) la prevención y mitigación de errores operacionales que pueden derivar en pérdidas o potenciales fraudes que expongan a la entidad a pérdidas económicas y daños de imagen y c) los eventos de la crisis financiera del año 2008 ocasionaron que las entidades bancarias hayan establecido mayores controles operativos a las diversas relaciones con actores internos y externos, que tengan potencial impacto de derivar en riesgos sistémicos.

**Pregunta No. 2:**

Dentro de los principales riesgos que se logran identificar en la relación con los proveedores se citan los siguientes:

- Incumplimientos en los términos establecidos en los acuerdos de servicio.
- Fuga de información de los proveedores hacia actores ajenos a la relación bancaria en temas como información de cuentas.

- Ataques cibernéticos debido al tipo de información que gestionan los proveedores y que está relacionada en algunas oportunidades con el dinero de las personas.
- Riesgo de que los proveedores se dediquen a actividades relacionadas con el lavado de dinero (AML - anti money-laundry)

***Pregunta No 3:***

El banco dispone de mecanismos para la gestión de los riesgos en las relaciones con los proveedores. Dentro de los más importantes se mencionaron los siguientes:

- Contratos de niveles de servicio en donde se especifican los alcances de la relación de negocios con el banco.
- Contratos de confidencialidad de la información.
- Realización de muestreos aleatorios para evaluar la calidad del servicio de los proveedores de manera sorpresiva.
- Registro de incidentes, sanciones y hechos relevantes que se presenten durante la relación contractual con el proveedor.
- Aplicación interna de un cuestionario, el cual permite categorizar a los proveedores de acuerdo con un nivel de riesgo potencial estimado internamente.

***Pregunta No. 4:***

A pesar de la implementación de mecanismos de gestión de riesgos, a lo largo de la historia se han materializado situaciones riesgosas que han implicado costos para la entidad bancaria. Dentro de los principales problemas presentados están los siguientes:

- Pérdidas económicas debido a incumplimiento de los servicios contratados con los proveedores en temas como tarjetas o softwares.
- Multas por incumplimientos regulatorios.
- Desabastecimiento de insumos.

Las preguntas siguientes (5, 6 y 7) permitieron conocer la infraestructura con la que cuenta la entidad bancaria para la gestión de los riesgos:

**Pregunta No. 5:**

La pregunta pretende abordar la infraestructura actual, la cual dispone de un área enfocada en la administración de los proveedores que dispone de lo que se llama tres líneas de defensa: la unidad de negocio contratante del servicio, operational risk management (ORM) y el auditor interno. Además se dispone de una línea confidencial, en la cual se pueden reportar fraudes o casos de conflictos de interés para favorecer a algún proveedor, con la idea de evitar preservar el proceso lo más transparente posible.

**Preguntas No.6 y No. 7:**

Vinculado con lo anterior, los entrevistados indicaron que las principales medidas en las cuales la entidad bancaria debe de invertir para dar mayor robustez a la infraestructura vigente son:

- Fortalecer los sistemas de información que soporta el área encargada de la gestión de los proveedores.
- Crear programas de capacitación más robustos para fortalecer la cultura de riesgos existente en la entidad.
- Invertir en capacitación de personas dedicadas al análisis de riesgos que monitoreen constantemente los diversos tipos de riesgo en la entidad, dentro de los que se pueden citar el análisis de los antecedentes de los proveedores que se contratan.

Las preguntas siguientes (8, 9, 10 y 11) abordaron la existencia de criterios de calidad para la gestión de los proveedores:

**Preguntas No. 8 y 9:**

Las principales normas emitidas en el banco para la gestión de los riesgos en el proceso de administración de los proveedores son las siguientes:

- Controles de los estados financieros.
- Gestión del recurso humano.
- Cumplimiento de niveles de servicio.



- Rangos de facturación.
- Calificación del nivel de riesgo.

Para la gestión de los criterios de calidad en la relación con los proveedores se hace referencia a la norma ISO, dado que la actividad del banco está acreditada con la norma, y a la existencia de un documento denominado Service Level Agreement (SLA) dentro del cual se incluyen variables como: tiempos de entrega, criterios de calidad de los productos o servicios por recibir.

***Pregunta No. 10:***

La institución bancaria cuenta con una serie de estándares que deben de cumplir las organizaciones que quieren ser proveedores, dentro de los que se destacan los siguientes:

- Cumplimiento de la política enfocada en la selección y gestión de los proveedores.
- Cumplimiento de requerimientos tecnológicos según a los planes de contingencia para medir la capacidad del proveedor de brindar los servicios en caso de desastres naturales o cualquier otro evento que le dificulte dar el servicio.
- Requisitos mínimos estipulados según la COSO13 en temas de: ambiente de control interno, gestión del riesgo, control de actividades, procesos de información y comunicación y monitoreo de actividades.
- Además, se analizan aspectos como:
  - Que no aparezcan en las listas negras.
  - En caso de que el proveedor tenga acceso a información confidencial, se realiza un análisis más profundo y riguroso al proveedor en donde se realizan visitas para velar porque las condiciones de la empresa y los mecanismos sean los idóneos para proteger la información.
  - Records financieros para verificar la estabilidad financiera de la compañía.
  - Corroboración de las cláusulas de seguros.

**Pregunta No. 11:**

Las políticas relacionadas con los procesos de contratación y seguimiento de los proveedores se encuentran debidamente documentadas en los sitios oficiales de la compañía y están disponibles para su acceso a todos los funcionarios involucrados en el proceso. Los procesos y políticas se almacenan en la intranet y plataformas de internas.

Por otra parte, existe una herramienta automatizada en donde se documenta el proceso de contratación. Además se han dispuesto comunicaciones mensuales y campañas de entrenamiento a las personas involucradas en el proceso.

Las restantes preguntas (12 a la 16) abordan el tema de la gestión de los proveedores (desde la óptica operativa y de gobierno corporativo).

**Pregunta No. 12:**

Las etapas que se toman en cuenta para seleccionar a los proveedores son los siguientes:

- Planeación → En esta etapa, se identifica la necesidad del negocio y se realizan las actividades preliminares para poder efectuar la contratación. Se identifican los riesgos y se invita a los proveedores a participar en un evento competitivo. En algunos casos, se pueden realizar subastas o eventos no competitivos dependiendo de cada caso.
- Pre-contrato → En esta etapa se hace la evaluación de los proveedores y se le ejecutan todas las actividades aplicables según a la estructura de gestión de riesgo. La lista de proveedores se depura y se obtiene una lista corta. En esta etapa el negocio junto con el departamento de compras toman la decisión de seleccionar al proveedor.
- Contratación → En esta etapa, se establece el contrato respectivo con el suplidor y se involucra al departamento legal.
- Monitoreo continuo → En esta etapa, se hace una revisión para que los proveedores existentes mantengan o mejoren su perfil de riesgo.

- Terminación → Etapa donde se termina la relación con el proveedor- puede ser por la conclusión del periodo de contrato u otra situación de negocio.

***Pregunta No. 13:***

Dentro de los principales beneficios citados por la existencia de un proceso de administración de los proveedores se encuentran los siguientes:

- Reducción de costes.
- Reducción de pérdidas operativas.
- Mitigación de riesgos.
- Protección de la imagen del banco.
- Cumplimiento de lineamientos regulatorios nacionales e internacionales.
- Dar seguridad a los inversionistas que los riesgos asociados con el manejo de proveedores son manejados y mitigados de manera apropiada.
- Suplidores con relación comercial estable y extendida.
- Servicio entregado seguro y a tiempo.

***Pregunta No. 15 y 16:***

La entidad bancaria no dispone de requisitos diferenciados entre proveedores nuevos y proveedores antiguos. Es un proceso estándar y existe además en temas de gobierno corporativo un programa corporativo de sostenibilidad, el cual se enfoca en evaluar a los proveedores sobre la adherencia a los aspectos éticos, sociales y ambientales basados en la guía del proveedor disponible a lo interno del banco.

- Discusión

Los entrevistados son consistentes en señalar que la gestión de los riesgos en las operaciones bancarias contribuye de manera oportuna a la adecuada gestión de la imagen de la entidad financiera, cuyo principal insumo ante el público es la credibilidad. Esto hace que la gestión de los proveedores sea un tema altamente sensible, ya que en muchos de los casos los proveedores tienen relación directa con los clientes o en algunos casos actúan a nombre de la entidad financiera. Además, los acontecimientos de la crisis financiera del año 2008 crearon un mayor marco de supervisión de riesgos

para asegurar razonablemente la correcta gestión de los recursos financieros de los inversionistas.

Como parte de esa gestión de riesgos en la figura de los proveedores surgen temas de importancia relativa tanto para el banco como para el sistema financiero: las fugas de información que pueden derivar en afectaciones económicas para los clientes de los bancos, los ataques cibernéticos que pueden poder en riesgos temas como las transferencias electrónicas, las consultas en los sitios web y el trasiego de información vía web y, por último, las actividades de lavado de dinero que tienen impactos en las economías y en el prestigio de los bancos, como el caso a nivel mundial del banco HSBC que fue acusado de encubrir a entidades que apoyan el terrorismo y el lavado de dinero. (Sitio web antilavado.com)

Una no correcta gestión de los riesgos deriva en la mayoría de oportunidades en pérdidas económicas debido a incumplimiento ante los servicios ofrecidos a los clientes, los cuales dañan la imagen del banco y pueden ocasionar incluso multas económicas por incumplimientos regulatorios.

El banco dispone de una infraestructura (framework) para la gestión de los riesgos, la cual le permite cumplir con los requerimientos regulatorios, con los procesos internos de control y mantener adecuadas relaciones con los clientes. Como parte central de dicha infraestructura se encuentra la figura del Chief Third Party Operational Management, responsable de toda la labor de gestión del riesgo operacional (dentro de la cual se incluye la relación con los proveedores). La norma OCC-2013-29 dispone como parte de los requerimientos asociados a la infraestructura de gestión de riesgos que está aborde o gestione riesgos como los siguientes: riesgos de operaciones, de cumplimiento, de reputación, estratégicos y crediticios. Cabe destacar que la entidad (OCC) espera que los bancos realicen una gestión eficaz del riesgo y asegurar que el papel del proveedor sea alineado a sus principios y valores, además del hecho de que tiene la responsabilidad de velar porque el servicio o producto cumpla a cabalidad con lo estipulado en el documento contractual.

No obstante, de la investigación se determinan áreas u oportunidades de mejora en las cuales la entidad bancaria debe de invertir recursos para mejorar su gestión de riesgos, principalmente relacionadas con los sistemas de información (TIC's), los cuales han de permitir en todo momento monitorear la gestión de los proveedores y la inversión en constantes campañas o actividades de capacitación para el fortalecimiento de la cultura de riesgo.

Es ante situaciones como las anteriores en donde es relevante la adopción de marcos de calidad como los ofrecidos por la Norma ISO 9001 o la Norma ISO 31000, las cuales proporcionan a los clientes de la organización confianza en que sus necesidades y sus expectativas serán satisfechas; además de mejorar el desempeño de la organización, implementar una cultura de administración de riesgo y garantizar la subsistencia a través de las auditorías de seguimiento.

El desarrollo de esta investigación en el ámbito de servicios va a propiciar considerar como insumo de análisis las prácticas de gestión de riesgos llevadas a cabo en los procesos internos de servicios como la gestión de proveedores. La norma ISO 31000, al respecto cita que la gestión del riesgo debería estar integrada en todas las prácticas y procesos de la organización de una manera que sea relevante, eficaz y eficiente.

Subraya, a su vez, la importancia de que el proceso debería de formar parte de los procesos de la organización y no ser independiente de ellos y dada la particularidad de que se menciona como cliente externo a los proveedores, la norma indica la necesidad de las organizaciones de desarrollar e implementar un plan de comunicación con las partes interesadas externas.

Los proveedores forman parte de los procesos de una organización (como etapa previa del ofrecimiento del servicio) y es por ello que también deben de estar incorporados en los procesos de calidad; Gutierrez (2010) menciona que la

comunicación es la mejor herramienta, pues permite al proveedor actuar sobre aspectos de no calidad y, por otro lado, a la compañía que está adquiriendo sus servicios, utilizar y administrar de mejor manera los bienes o servicios adquiridos, además de fortalecer la relación a largo plazo con el proveedor.

Dentro de los aspectos que deben de considerarse para la elección de proveedores están los siguientes:

- Elegir proveedores conscientes de la calidad.
- Establecer relaciones a largo plazo con los proveedores basados en la confianza.
- Informar a los proveedores cualquier problema que se presente con sus productos.
- Mantener una comunicación adecuada con los proveedores en relación con los requisitos de calidad.

Resulta importante destacar que al consultar a los entrevistados sobre la existencia de políticas de contratación de los proveedores todos coinciden en que es un aspecto fundamental en la industria bancaria, pues provee los lineamientos del proceso de contratación con el objetivo de que este sea transparente y estandarizado. Además, se comenta que existen organizaciones exclusivas para velar porque cada contratación siga el procedimiento establecido en dichas políticas.

Es relevante enfatizar que dependiendo del tipo de proveedor se les exigirá ciertos requerimientos. En el caso de los proveedores que tienen acceso a información confidencial, ya sea del banco o de sus clientes, se les exigirá evidencia de que cuentan con los parámetros idóneos para proteger dicha información.

La mayoría de los entrevistados mencionan el proceso del ciclo de vida de gestión de los proveedores propuesto por la OCC, el cual inicia desde el proceso de planeamiento en el cual se identifican los principales riesgos en donde claramente aún no se tiene a un proveedor en específico, sino que por medio de las herramientas en

línea se realizan eventos para ir seleccionando a los principales proveedores que brinden el bien o servicio buscado.

Con respecto a la etapa de pre-contratación, se evalúa a los proveedores que pasaron exitosamente el proceso anterior. Como consecuencia de esta etapa queda una lista reducida de proveedores, la cual debe de ser analizada por la unidad de negocio y el área de compras con el objetivo de seleccionar el proveedor que se alinea a los requerimientos tanto de la unidad del negocio como a los estándares del banco.

La contratación es una parte vital, ya que se crea el contrato, el cual es el marco legal que regirá la relación entre el proveedor y el banco. El monitoreo continuo garantiza que una vez que el proveedor pasó exitosamente las fases antes descritas, se vela porque este mantenga las condiciones de contratación, es decir, que siga contando con un estatus financiero estable entre otras revisiones. Finalmente y no menos importante es el final de la relación; esto puede suceder por incumplimiento del contrato o porque caducó.

Cada una de las etapas garantiza no solamente la elección del mejor proveedor sino que este cumpla con los parámetros mínimos que demanda la organización, con el fin de medir el riesgo y cerrar cualquier posible área en donde se afecta el desempeño de la unidad de negocio o, lo que es peor, la imagen del banco.

Cuando se decide implementar sistemas de gestión, las entidades se empoderan con herramientas claves para contribuir en las características y mejoras como ahorro de tiempo, recursos y dinero, mejor desempeño operativo, compromiso del personal a través de procesos internos más eficientes, además de ser un garante de la calidad a nivel internacional, reducción de los costos de la no calidad y, por ende, optimización de la satisfacción al cliente. Se protege, además, la imagen del banco, se cumple con los requerimientos regulatorios y se da seguridad a los inversionistas en cuanto a la calidad y oportunidad del servicio que se ofrece.

Como se ha venido comentando a lo largo de este artículo, los bancos más que otras organizaciones deben de maximizar sus recursos para proteger la reputación de la entidad. Esto no se crea con acciones aisladas sino que debe de existir una estructura sólida que permita identificar el posible riesgo en la contratación o relación existente con los proveedores. La implementación de esta estructura representa una gran inversión que claramente lo amerita, ya que minimizar el riesgo en cada una de las etapas de vida de la relación es la finalidad del boletín de la OCC.

## **V. Conclusiones**

Tomando en cuenta las entrevistas realizadas y con los objetivos planteados para esta investigación se puede concluir lo siguiente:

- Es deseable que las entidades financieras tengan una estructura que permita una buena gestión de contratación y administración de los proveedores. Esa deseabilidad surge principalmente por el principal producto que gestionan, que es el dinero de los inversores, lo cual hace consecuentemente que sea una actividad regulada por el estado.
- Es relevante que las entidades bancarias dispongan de procesos internos de capacitación y adiestramiento constante a sus colaboradores en diversos temas de riesgo operativo, dentro de los cuales se incluyen aspectos relacionados con la gestión de los proveedores. Dichos programas, dada la globalización de las entidades, deben ofrecerse en diversas modalidades (presenciales y virtuales) de manera que la ubicación de los colaboradores no sea relevante para que puedan ser partícipes del proceso.
- Los riesgos emanados de las relaciones con los proveedores pueden tener un gran impacto en la organización, principalmente en tres vértices: pérdidas monetarias por errores en las transacciones o procesos y pérdidas de prestigio o imagen ante el público y multas regulatorias por incumplimientos normativos. Es



por lo anterior que es vital cumplir con el proceso debido para minimizar los riesgos inherentes de las relaciones entre el banco y sus proveedores.

- Es importante advertir al proveedor que una vez que se contrata, este va a estar en monitoreo continuo y debe estar anuente a brindar la información solicitada; En caso de no hacerlo se puede terminar la relación por incumplimiento. No obstante, las entidades bancarias deben privilegiar relaciones a largo plazo con estos proveedores, dada su especialización en el ámbito bancario siempre y cuando cumplan con los criterios de calidad vigentes.
- El contrato o acuerdos de nivel de servicio constituyen el marco legal principal que rige la relación entre las partes y, por lo tanto, debe de estar alineado al servicio brindado por el proveedor.
- El proveedor tiene que demostrar estabilidad financiera para poder continuar con la relación. En caso de existir alguna noticia que demuestre lo contrario, el banco puede extremar sus medidas o solicitudes para evaluar su estatus financiero.
- Además del contrato o acuerdo del nivel de servicio, deben de existir políticas exclusivas con respecto a la contratación y administración de los proveedores. Dichas políticas han de estar renovándose para que cumplan con las exigencias de organismos como la OCC, y la comunicación se debe realizar a cada una de las áreas involucradas en este proceso.
- La gestión de los proveedores debe formar parte de un enfoque de gobierno corporativo, en donde la entidad bancaria disponga de mecanismos claros que definan las responsabilidades de ambas partes, así como los beneficios que de dicha relación se puedan evidenciar en la sociedad.
- Además, dichas prácticas generan una serie de beneficios como: selección de mejor proveedor, garantizar que el proveedor este alineado a los valores de la organización, velar porque tenga capacidad de respuesta en casos especiales

como desastres naturales o cualquier otra eventualidad, que tenga políticas de contratación de personal en donde se realiza la investigación de los potenciales empleados, estabilidad financieras (ya que si a un proveedor se le otorga el contrato este debe de ser capaz de brindar sus servicios por el tiempo estipulado en el contrato). De lo contrario, se pone en riesgo la continuidad de la unidad de negocio contratante.

## VI. Recomendaciones

Las principales recomendaciones de la investigación son las siguientes:

- Resulta clave fortalecer los programas de entrenamiento para las diversas unidades de negocios, con el fin de conocer con claridad las actividades de control que existen en la gestión de proveedores, dentro de lo cual se puede mejorar las guías, incluyéndolas en idioma español para aquellos países que no disponen del idioma inglés como idioma base. A su vez crear mecanismos adecuados de comunicación que permitan comunicar con claridad los impactos regulatorios de las decisiones que se toman.
- Propiciar acciones para digitalizar la documentación que se emplea en todo el proceso de gestión de proveedores de manera que los requerimientos de información asociados con el servicio previo, durante y post- contratación sean trazables para todas las áreas interesadas con el fin de disponer de relaciones fluidas entre las partes.
- Es crucial contar con herramientas y sistemas que permitan una efectiva comunicación e intercambio de información entre el proveedor y la entidad bancaria, lo cual sin duda agilizará las revisiones periódicas programadas.
- Se recomienda adoptar prácticas que permitan respetar en la medida de lo posible las políticas internas de contratación de proveedores para evitar potenciales decisiones de selección que puedan ser tomadas por temas de cabildeo y no por la aplicación de los procesos internos que ya existan.
- Es conveniente valorar las relaciones con los proveedores que sean además usuarios de los servicios financieros de la entidad financiera para aminorar o disminuir los potenciales conflictos de interés que puedan presentarse debido a esa doble condición de proveedor-cliente.

## VI. Anexos

- Anexo I

**Tabla No. 1: Proceso de la debida diligencia y selección de proveedores**

Variable por evaluar		Descripción de la variable por evaluar
1	<b>Estrategias y objetivos</b>	Revisar la estrategia del negocio global del proveedor para asegurar que no entren en conflicto con los del banco. Tener en cuenta cómo los acuerdos comerciales estratégicos actuales y la propuesta de los proveedores (tales como fusiones, adquisiciones, desinversiones, empresas conjuntas, o iniciativas de marketing conjuntas) pueden afectar a la actividad.
2	<b>Cumplimiento legal y regulatorio</b>	Evaluar el programa de cumplimiento legal y normativo del proveedor para determinar si tiene las licencias necesarias para operar, así como los conocimientos, procesos y controles que le permitan al banco seguir cumpliendo con las leyes y regulaciones nacionales e internacionales.
3	<b>Condición financiera</b>	Evaluar la situación financiera del proveedor, incluyendo una revisión de los estados financieros auditados. Evaluar el crecimiento, las ganancias, los litigios pendientes, los pasivos no financiados y otros factores que pueden afectar la estabilidad financiera global del proveedor.
4	<b>La experiencia de negocios y la reputación</b>	Evaluar la profundidad de los recursos y la experiencia previa que proporcionan la actividad específica del proveedor. Evaluar su reputación, incluyendo el historial de quejas de los clientes o litigios.

5	<b>Estructura de tarifas e incentivos</b>	Evaluar la estructura de tarifas del proveedor, así como la estructura de estímulos para modelos de negocio similares, con el fin de determinar si la estructura de comisiones e incentivos pueden crear onerosos honorarios por adelantado o dar lugar a la toma de riesgos inapropiados por el proveedor.
6	<b>Calificaciones, antecedentes y la reputación de los directores de la compañía</b>	Asegurarse de que el proveedor realice periódicamente revisiones de antecedentes de su alta dirección y los empleados, así como a los subcontratistas que puedan tener acceso a sistemas críticos o información confidencial.
7	<b>Gestión de Riesgos</b>	Evaluar la eficacia del programa de gestión de riesgos, incluidas las políticas, procesos y controles internos. En su caso, determinar si la función de auditoría interna del proveedor es independiente y eficaz.
8	<b>Gestión de Sistemas de Información</b>	Evaluar los programa de seguridad de la información, para determinar si se dispone de la suficiente experiencia en la identificación, evaluación y mitigación de amenazas conocidas y emergentes y vulnerabilidades, así como la capacidad para la implementación de acciones correctivas efectivas y sostenibles para abordar las deficiencias detectadas durante las pruebas.
9	<b>Seguridad de la información</b>	Obtener una clara comprensión de los procesos de negocio del proveedor y de qué tecnología utiliza para apoyar la actividad. Cuando la tecnología es un componente importante de la relación con el banco, se deben de revisar los sistemas de información del proveedor con el banco, para identificar lagunas en las expectativas de nivel de servicio, la tecnología y la

		gestión de procesos de negocio, o los problemas de interoperabilidad.
<b>10</b>	<b>Resiliencia</b>	Evaluar la capacidad del proveedor para responder a las interrupciones del servicio o degradaciones derivadas de desastres naturales, errores humanos o ataques físicos o cibernéticos intencionales. Determinar si el proveedor mantiene la recuperación de desastres y continuidad que el negocio planea. Así, se debe de especificar el marco de tiempo para reanudar sus actividades y recuperar datos.
<b>11</b>	<b>Programas de gestión de notificación de incidentes</b>	Revisar los programas de información y de gestión de incidencias para asegurar que no son procesos claramente documentados y la rendición de cuentas para identificar, informar e investigar la escala de incidentes.
<b>12</b>	<b>Seguridad física</b>	Evaluar si el proveedor tiene suficientes controles físicos y ambientales para garantizar la seguridad de sus instalaciones, sistemas de tecnología y empleados.
<b>13</b>	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	Revisar el programa del proveedor para entrenar y mantener empleados responsables del cumplimiento de las políticas y procedimientos. Revisar los planes de sucesión y la redundancia del proveedor del personal de gestión y de apoyo clave.
<b>14</b>	<b>La dependencia de los subcontratistas</b>	Evaluar el volumen y los tipos de actividades subcontratadas y ubicaciones geográficas de los subcontratistas. Evaluar la capacidad del proveedor para evaluar, controlar y mitigar los riesgos de su uso de subcontratistas y para asegurar un mismo nivel de calidad.
		Verificar si el proveedor tiene una cobertura de seguro para asegurarse contra pérdidas atribuibles a actos

15	<b>La cobertura de seguro</b>	deshonestos, cobertura de la responsabilidad por las pérdidas atribuibles a actos de negligencia y del seguro contra riesgos de incendio, la pérdida de datos y protección de documentos.
16	<b>Negociación de contratos</b>	Una vez que el banco selecciona al proveedor, la gestión debería negociar un contrato que especifique claramente los derechos y responsabilidades de cada parte en el contrato. El banco debería de revisar los contratos existentes periódicamente, en particular las actividades críticas, para asegurarse de que seguirán abordando los controles de riesgo pertinentes y las protecciones legales.

Fuente: Elaboración propia con información del OCC BULLETIN 2013-29 (2016).

- Anexo II

## Entrevista aplicada

### ***Guía de entrevista sobre la gestión de riesgo en la administración de proveedores en una institución bancaria***

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

**Lugar (ciudad y sitio específico):**

**Entrevistador(a):**

**Nombre del entrevistado (a):**

**Posición que ocupa en la empresa:**

**Años de experiencia:**

#### ***Introducción***

La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer su percepción sobre cómo las instituciones bancarias gestionan la administración de sus proveedores, en temas relacionados con: la gestión de calidad, la gestión de riesgos y el gobierno corporativo.

#### ***Características de la entrevista***

La duración máxima de esta entrevista no excederá una hora. La información recopilada en esta entrevista será utilizada únicamente para fines académicos y será tratada de manera confidencial. No se hará referencia a las personas entrevistadas en el análisis de los resultados.

#### ***Gestión de riesgos***

***Las siguientes preguntas abordan el tema de la gestión institucional de los riesgos que realiza la institución bancaria.***

1. ¿Por qué considera usted que es importante la gestión de los riesgos en las operaciones bancarias?
2. ¿Cuáles son los principales riesgos que usted logra identificar en la relación de los proveedores que emplea el banco?
3. ¿Qué mecanismos existen para gestionar los riesgos potenciales de los proveedores? Brinde ejemplos concretos.
4. ¿Cuáles son los costos o ejemplos de problemas en lo que ha tenido que incurrir debido a la falla en la suplencia de algún proveedor?



### ***Infraestructura para la gestión de riesgos***

***Las siguientes preguntas abordan la existencia de un marco institucional para la gestión de los riesgos.***

5. ¿Cómo está estructurada su organización para la gestión de los riesgos?
6. ¿Cuáles son las principales medidas en las cuales se deben de invertir para establecer una adecuada infraestructura para la gestión de los riesgos en las operaciones con los proveedores?
7. ¿Tienen conocimiento de las disposiciones que emite la OCC para la gestión de los proveedores?

### ***Gestión de calidad***

***Las siguientes preguntas abordan la existencia de un marco institucional para la gestión de la calidad.***

8. ¿Qué normativas existen en su organización para la gestión del riesgo en el proceso de administración de los proveedores?
9. ¿Qué criterios de calidad se aplican en su entidad para evaluar el desempeño de los proveedores?
10. ¿Cuáles estándares deben cumplir las entidades que quieran ser proveedores de una institución bancaria?
11. ¿Las políticas de contratación y de seguimiento de los proveedores se encuentran documentadas? ¿En qué lugar y cómo se comunica a los funcionarios internos dicha documentación?

### ***Gestión de proveedores***

***Las siguientes preguntas buscan describir la operatividad a partir de la cual se realiza la gestión de los proveedores.***

12. ¿Cuáles son las etapas/criterios que se toman en cuenta/ (due diligence) que se llevan a cabo en su entidad para la selección de un proveedor? ¿Quién o quiénes toman la decisión de contratación?
13. ¿Cuáles son los principales beneficios que pueden evidenciarse de la implementación de prácticas en el proceso de administración de los proveedores?
14. ¿Qué aspectos de control existen para asegurar la calidad de las operaciones que realizan los proveedores en las subcontrataciones que realiza? ¿Quién realiza el proceso y con qué periodicidad?
15. ¿Cuenta la institución bancaria con requisitos estandarizados para aplicar a todos los proveedores o realiza alguna distinción entre proveedores nuevos y aquellos con los cuales existe una relación de varios años?

### **Gobierno corporativo**

***Las siguientes preguntas abordan el marco de gobierno corporativo a partir del cual se estructuran las relaciones con terceros por parte de las instituciones bancarias.***

16. ¿Qué mecanismos implementa la institución bancaria para asegurar el buen gobierno corporativo de aquellos proveedores que actúan en nombre de la institución bancaria?

### **Observaciones:**

Se le agradece el tiempo invertido en la contestación de esta entrevista y se le reitera el compromiso de utilizar sus respuestas únicamente para esta investigación.

- Referencias

BSI Group. (24 de Julio 2016). Gestión de la Calidad ISO 9001. Recuperado de <http://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/>

CONASSIF (2013). Reglamento de Gobierno Corporativo. Recuperado de <http://www.sugeval.fi.cr/normativa/Paginas/ReglamentosdelMercado.aspx>

Collier, D y Evans, J. (2009). Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor. (2da ed.) Editorial Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Evans, J y Lindsay, W. (2008). Administración y Control de la Calidad. (7 ed.) México

Fundación Konrad Adenauer / Red Centroamericana de Centros de Pensamiento e Incidencia –RED (2010). Guatemala. Crisis Financiera Mundial: su impacto económico y social en Centroamérica.

Gutierrez, H. (2010). Calidad total y productividad. (3 Ed.). México: Mc-Graw Hill.

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5 Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos (24 de julio, 2016). Recuperado de <https://www.mct.es/sites/default/files/archivos/ISO-9001.pdf>

Norma Internacional ISO 31000 Gestión del Riesgo. Principios y directrices. (24 de julio, 2016). Recuperado de <https://www.isotools.org/2011/10/30/norma-iso-310002009-gestion-de-riesgos-principios-y-directrices/>

Office of Comptroller of the Currency (2013). OCC Assesses \$60 Million Penalty against JPMorgan Chase, Orders Bank to Reimburse Consumers for Unfair Billing

Practices. Recuperado de <http://www.occ.gov/news-issuances/news-releases/2013/nr-occ-2013-142.html>

Office of Comptroller of the Currency (24 de julio, 2016). History: 150 Years of the OCC  
Recuperado de <http://www.occ.treas.gov/about/what-we-do/history/index-history.html>

Office of Comptroller of the Currency (24 de julio, 2016). OCC BULLETIN 2002-16.  
Recuperado de <http://www.occ.treas.gov/news-issuances/bulletins/2002/bulletin-2002-16.html>

Office of Comptroller of the Currency (24 de julio, 2016). OCC BULLETIN 2013-29.  
Recuperado de <http://www.occ.gov/news-issuances/bulletins/2013/bulletin-2013-29.html>

Office of Inspector General Department of the Treasury. (2014). OIG-14-034 OCC's:  
Review of Banks' Use of Third Party Service Providers Is Not Sufficiently  
Documented. Recuperado de  
<https://www.treasury.gov/about/organizationalstructure/ig/Audit%20Reports%20and%20Testimonies/OIG-14-034.pdf>

OCDE (2004). Principios de gobierno corporativo de la OCDE. Recuperado de  
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Robbins, S y Coulter, M. (2010). Administración. Décima edición. México: Pearson  
Education, Prentice Hall.

Schlegel, G y Trent, R. (s.f). Series on Resource Management. Supply Chain Risk  
Management: An emerging discipline [Adobe Digital Editions version].  
Recuperado de  
[https://books.google.co.cr/books?id=NpzNBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=thirdparty+RISK+MANAGEMENT&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=third-party&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=NpzNBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=thirdparty+RISK+MANAGEMENT&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=third-party&f=false)

U.S. Department of the Treasury (31 de julio, 2016). OFAC FAQs: General Questions  
Recuperado de  
[https://www.treasury.gov/resourcecenter/faqs/Sanctions/Pages/faq\\_general.aspx](https://www.treasury.gov/resourcecenter/faqs/Sanctions/Pages/faq_general.aspx)