

Criterios de Selección de Proveedores de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en el Sector Financiero: Consecuencias de su Aplicación y Estudio de un Caso Real.

Autor: Eduardo Gómez Vázquez

Director: Josep Maria Marco Simó

Master Universitario en Software Libre: Estudios de Informática, Multimedia y
Telecomunicaciones.

A mi madre, que estuvo siempre apoyándome durante toda mi vida, pero en especial a lo largo de este master, que nunca dudo que podría hacerlo aún que a veces yo mismo pensé que no podría.

A Sakina, por estar incondicionalmente a mi lado y aguantar mi desesperación siempre con una sonrisa.

A mi director, por ser el guía en la oscuridad de la investigación.

Les agradezco y les dedico mi trabajo.

Resumen:

La siguiente investigación pretende mostrar el estado actual de la literatura relativa al proceso de selección de proveedores, específicamente en el sector financiero. Muestra una serie de capacidades a buscar y analiza las implicaciones y consecuencias del mismo. En la segunda parte de la investigación se muestra el estudio de los procesos de selección de proveedores para servicios o actividades de una empresa internacional en el sector financiero. Las áreas involucradas en dicho proceso y la documentación necesaria para realizar la selección. La información ha sido obtenida primero mediante la búsqueda en bases de datos de artículos científicos y después solicitando directamente la información a personal responsable dentro de la empresa.

Contenido

Criterios de Selección de proveedores de tecnologías de la información y comunicaciones en el sector financiero: consecuencias de su aplicación y estudio de un caso real.	1
Resumen:.....	3
I. Introducción:.....	6
II. Objetivos y justificación.	6
III. Contexto de la investigación.	7
IV. Metodología.....	7
1. Primera Parte: Análisis de la literatura.	9
1.1. La importancia de las tecnologías de la información en el sector financiero.	9
1.2. Razones para adoptar proveedores externos o administrados.	11
1.3. Como seleccionar proveedores de manera efectiva.....	14
1.4. Consecuencias y riesgos de la externalización de actividades y servicios en los sistemas financieros.	18
1.4.1. Evaluación de riesgos:	20
1.4.2. Selección de proveedores:	20
1.4.3. Características de contratos y consideraciones:	22
1.4.4. Incentivos compensatorios:	26
1.4.5. Monitoreo de proveedores de servicios	26
1.4.6. Continuidad del negocio y planes de contingencia.....	27
1.4.7. Consideraciones de riesgos adicionales.....	28
2. Segunda Parte: Caso de estudio de empresa “Y”.	30
2.1. Guía de compras de productos y/o servicios.	30
2.2. Proceso de adquisiciones de bienes o servicios:.....	31
2.2.1. Reglas generales y principios:	31
2.2.2. Descripción de las partes individuales del proceso de adquisiciones de bienes y/o servicios:.....	32
2.2.3. Contratos: órdenes basadas de solicitudes de compra o contratos:.....	34
2.2.3.1. Reglas generales básicas para el proceso de contratos:.....	34
2.2.4. Límites financieros para las adquisiciones:	34
2.2.5. Elementos clave en la implementación del proceso de adquisiciones:	39
2.2.6. Administración de proveedores:.....	40
2.3. Guía para el proceso de externalización:	42
2.3.1. Preparaciones para la externalización:	45
2.4. Cualificación de proveedores:.....	51

3. Tercera Parte: Conclusión	54
Bibliografía	55

I. Introducción:

Se continúa exigiendo a las áreas de TI (Tecnologías de la información) manejar una demanda más grande de servicios en los cuales la complejidad sigue aumentando, con experiencia y recursos limitados. La presión sobre el área de TI seguirá mientras las compañías sigan enfrentando presupuestos que no incrementan o un incluso que se disminuyen y las expectativas por la creación de servicios de valor agregado e innovación aumentan. Como resultado las organizaciones no pueden hacerlo solas, tienen la necesidad de buscar proveedores que puedan ayudar a reducir costos, manejar la complejidad, mantener los niveles deseados de disponibilidad, habilidades y adoptar innovaciones tecnológicas sin comprometer la privacidad de la información.

Muchas de las organizaciones enfrentan sistemas de TI que no son capaces de entregar los requerimientos en ambientes cambiantes que los negocios requieren. Mínima escalabilidad, áreas de TI que no son flexibles, el incremento en costos de administración y muchos otros retos se suman a las infraestructuras de TI, que impiden en lugar de fomentar innovaciones y crecimiento.

A raíz de la crisis del 2008 los sistemas financieros han sido identificados como unos de los causantes de la crisis pero también como unos de sus víctimas. Este sector ha enfrentado no solo un creciente número de regulaciones pero también la pérdida de numerosos clientes que temen por perder sus inversiones. Algunas estrategias innovadoras incluyen la modernización del sistema financiero, el cual es dependiente en un grado muy alto de las Tecnologías de información. Especialmente debido a que los clientes, ya sean empresas o personas buscan tener servicios 24 horas los 365 días del año, información en tiempo real por medio de sus teléfonos móviles o portátiles de una manera no solo rápida si no también segura (González, Llopis, & Gascó, 2013).

II. Objetivos y justificación.

Este trabajo pretende mostrar cuales han sido y son las tendencias actuales de las empresas a la hora de seleccionar sus proveedores dado que la literatura hemos encontrado un buen número de artículos e investigaciones relacionadas con la externalización, sin embargo pocos que se han centrado en establecer criterios básicos a la hora de seleccionar proveedores por el contrario la mayor parte de las investigaciones se centran en las áreas del negocio o procesos que pueden ser externalizados y sus impactos.

A diferencia de los modelos antiguos de empresas donde todas y cada una de las partes de las operaciones y del negocio se realizaban de manera interna, ahora

podemos observar que el incremento en la especialización de los servicios y las necesidades de los clientes relacionadas a las TI, dejan a las empresas en una situación muy compleja debido a los altos costos que genera está en constante innovación y renovación tecnológica.

Como objetivos pretendemos mostrar un marco teórico general que pudiera ser aplicado a la hora de seleccionar proveedores relacionados a las tecnologías de la información. Con esto se pretende que cualquier empresa pueda tomar como referencia un número de prácticas básicas que puedan ayudarle a la hora de seleccionar sus proveedores.

III. Contexto de la investigación.

Nos encontramos en una época de constante innovación tecnológica y es por eso que las empresas buscan proveedores que puedan cumplir con la creciente demanda de sus servicios en línea, especialmente en el sector financiero ya que los mismos están basados en información y efectúan un número muy elevado de transacciones.

En este contexto buscamos informar acerca de posibles soluciones y métodos para encontrar los proveedores de manera más adecuada, entendiendo la importancia las tecnologías de la información dentro de este tipo de empresas, así como la gran cantidad de riesgos que se tiene en el manejo de información.

A raíz de la crisis del 2008 el sector financiero se ha convertido en un jugador importante de la economía a nivel mundial, es por eso que es relevante conocer las prácticas actuales y validar si realmente se apegan a los resultados que hemos obtenido de la literatura y la investigación realizada.

IV. Metodología

Como primera actividad nos hemos dado en la tarea de investigar la literatura existente relacionada a los criterios de selección de proveedores tanto internos como con fines de externalización de servicios que pudieran estar relacionados al sector financiero.

La literatura ha sido obtenida de bases de datos de revistas científicas y buscadores como ISI la red del conocimiento.

Una vez hecho esto hemos tratado de diferenciar la literatura relacionada con la externalización, de la literatura relacionada con la selección de proveedores.

Cuando comenzamos a obtener artículos relacionados al tema, comenzamos a ver que los autores referenciaban a otros autores. Así fue como tuvimos acceso a grandes autores o por lo menos lo que tienen más tiempo dedicado a la investigación relativa al tema, y una vez que se tenían el nombre comenzamos a leer una gran parte de lo que habían escrito recientemente.

Posteriormente se ha tomado como ejemplo una empresa internacional del sector financiero, a la cual se le ha solicitado la documentación relativa a sus procesos de selección de proveedores, sus políticas, sus procedimientos y las áreas involucradas en las mismas.

Posterior a la obtención de documentación se ha realizado una entrevista para aclarar diferentes puntos.

Con esa primera entrevista pudimos comprender el proceso de selección en conjunto con los demás procesos que están involucrados, y fue donde observamos que se tenía un sub- proceso para el caso de las externalizaciones.

Ya con una idea general establecida se solicitó una segunda entrevista para terminar de resolver las dudas y validar que el proceso que describíamos era el correcto.

1. Primera Parte: Análisis de la literatura.

1.1. La importancia de las tecnologías de la información en el sector financiero.

Cumplir con las demandas de los usuarios finales, minimizar el riesgo y controlar los costos, mientras se toma ventaja de las innovaciones tecnológicas requiere de un amplio conocimiento y habilidades. Grandes cambios deben lograrse mientras se mantienen las operaciones actuales funcionando lo más efectivamente posible. Debido al rápido desarrollo tecnológico actual hace cada vez más difícil evaluar nuevas tecnologías y determinar si aportarán ventajas competitivas o simplemente agregarán más complejidad a la situación actual (Global Technology Services, 2013).

Una de las prácticas que cada vez se hacen más comunes a la hora de seleccionar proveedores para el área de tecnologías de la información en el sector financiero ha sido la externalización de servicios.

En el caso de las entidades financieras, son forzadas a procesos de fusiones, absorciones o modificaciones de su estructura organizacional durante periodos de crisis como la que ha ocurrido entre 2008 y 2009.

Siendo basados en información los servicios financieros son más fácilmente externalizados que los productos materiales (Bradley, Kim, Kim, & Lee, 2012).

Los primeros contratos de externalización de tecnologías de la información (TI) datan de la década de 1980, pero esta área no recibió mucha atención del público en general o de la comunidad académica hasta los años 90s, década en la que las tecnologías de la información fueron vistas como una ventaja competitiva (Gewald, Wüllenweber, & Weitzel, 2006).

Los sectores que son intensivos en información como el caso del sector financiero ven a las TI como las joyas de la corona ya que representan el estado del arte en desarrollo y la posibilidad de hacer crecer el negocio, además de ser un símbolo de avance y progreso (Ang & Straub, 1998).

Los sistemas de información (IS) juegan un rol muy importante en cualquier entidad financiera. Estos sistemas sustentan a dichas organizaciones permitiéndoles no solo operar eficientemente pero también mantener la ventaja competitiva (Adeleye, Annansingh, & Nunes, 2004).

Las áreas de TI en cualquier entidad financiera están estrechamente ligadas a la estrategia de negocio y constituyen una parte esencial de la infraestructura del negocio. El antiguo rol que se le daba al departamento de TI como mera utilidad ha

sido abandonado y en su lugar ahora es visto como una parte esencial del negocio que hacen posible la entrega de servicios competitivos (Baldwing, Irani, & Love, 2001).

Los sistemas financieros manejan grandes cantidades de información tanto electrónica como en papel y los procesos financieros pueden ser casi totalmente digitalizados, lo cual significa que los bancos y las entidades financieras son altamente dependientes de las TI pero también ha desarrollado la capacidad de manejar grandes volúmenes de datos y transacciones simultáneas permitiendo la creación de diversos servicios financieros y banca en línea (Gewald, Wüllenweber, & Weitzel, 2006).

Como usuarios intensivos de información las entidades financieras adquieren una gran variedad de servicios de TI de un gran número de proveedores o incluso de otros bancos (Ang & Straub, 1998).

1.2. Razones para adoptar proveedores externos o administrados.

Forrester estima que el valor del mercado de externalización es de 120 billones de dólares por año. El 87% de las compañías entrevistadas por KPMG planean incrementar o mantener su nivel de externalización.

Los reportes más recientes muestran que la externalización crecerá más del 20%, lo que son empresas que realizan este tipo de servicios por primera vez. Una serie de peculiaridades se pueden extraer del análisis del sistema financiero (González, Llopis, & Gascó, 2013).

Compañías de todos los tamaños buscan proveedores de servicios para poder enfrentar una serie de problemas alrededor de los costos, calidad de servicios y riesgos. Entender el cómo los proveedores entregan soluciones de valor alrededor de dichas prioridades ofrece una plataforma para construir casos de negocio entre los proveedores externos y mantener los servicios localmente. Algunas de las razones más comunes para adoptar proveedores:

1. **Reducción de costos:** Las economías de escala e industrialización en la entrega de servicios permiten a los proveedores de servicios alcanzar una reducción de costos que las compañías no han sido capaces de alcanzar al interior de las mismas. Además muchos de los costos de los proveedores externos desde la infraestructura hasta los gastos en personal y en general, pueden ser compartidos entre varios clientes.
2. **Incremento en eficiencia:** Un proveedor puede ayudar a obtener valor agregado de mejores prácticas, estandarización y automatización al punto que las áreas de TI puedan alcanzar un nivel de industrialización que resulta en una gran eficiencia y controles de TI más robustos.
3. **Acceso a nuevas habilidades:** la necesidad de encontrar, retener y crear las habilidades que necesitas para soportar ambientes heterogéneos de TI. Servicios administrados pueden reducir riesgos relacionados a las habilidades ya que la responsabilidad de atraer y mantener individuos altamente calificados recae en el proveedor de servicios. Los proveedores muchas veces se encuentran en la mejor posición para utilizar sus recursos entre muchos clientes, ofreciendo una mayor diversidad de habilidades de lo que las empresas podrían obtener por ellas mismas a costos más bajos.
4. **Reducción de gastos de capital:** las empresas se enfrentan continuamente con reducción de gastos de capital. Tomar decisiones de en donde se invertirá capital se ha vuelto más difícil y complicado y constantemente dichas inversiones se han focalizado en iniciativas que realmente generen ingresos. De la misma manera como las empresas han decidido rentar en lugar de comprar los modelos de entrega de proveedores administrados puede liberar capital hay

cambiar los costos de TI a costos operativos, con lo cual las empresas pueden tener una mayor flexibilidad.

5. **Mejores niveles de servicio y reducción de riesgos:** la calidad del servicio es el Valor de mayor importancia que un proveedor puede ofrecer. Las promesas sobre el nivel de servicios y su calidad son respaldadas por acuerdos y contratos de nivel de servicios. Es por eso que los proveedores de servicios son motivados a desarrollar herramientas, procesos y la gobernabilidad requerida para entregar a servicios que sean efectivos en costos. Adicionalmente tienen una experiencia que es difícil de alcanzar en casa. Los proveedores de servicios tienen la capacidad de ver problemas que las empresas localmente sólo podrían ver en contadas ocasiones y los proveedores ya saben cómo resolverlos o mejor aún como anticiparse y prevenirlos proactivamente.
6. **Mejora en la seguridad, solidez empresarial y riesgo en cumplimientos:** reducir riesgos relacionados a la seguridad la continuidad del negocio y el cumplimiento asociados a las regulaciones son áreas críticas de las TI que pueden ser enfrentados de una manera efectiva con servicios administrados. Los servicios de seguridad en particular comprenden un área en constante crecimiento para los proveedores de servicios y los clientes por igual mientras el incremento en las amenazas y la complejidad tecnológica hacen más difícil que las organizaciones puedan mantener de manera interna debido al alto número de cambios en los requerimientos. Adicionalmente a mantener el más alto grado de habilidades, inteligencia en seguridad, los proveedores de servicios deben tener las habilidades y la tecnología para reducir riesgos automatizando una gran variedad de funciones TI, que pueden ir desde el manejo de parches al escaneo de vulnerabilidades e incluir estrategias de respaldos. Un proveedor de servicios puede también incluir procesos ya probados, procedimientos e infraestructura para ayudar a los clientes recuperar sistemas críticos y datos en tiempos especificados por diferentes regulaciones y estos procedimientos pueden ser probados regularmente para asegurarse de que funcionen.
7. **Acceso a innovación tecnológica:** los proveedores de servicios tienen las habilidades y los recursos para implementar nuevas tecnologías rápidamente, permitiendo a los clientes explotar innovaciones tecnológicas que puedan proveer un valor añadido a sus negocios. Incluso la demanda de estos servicios puede suponer una competencia más sana entre proveedores de servicios lo cual ayuda a disminuir costos y crear un ambiente de mercado enfocado en las necesidades del cliente.
8. **Flexibilidad y escalabilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes de negocios:** los proveedores de servicios pueden incrementar su alcance, tamaño y rango de servicios administrados basado en las necesidades del cliente. Esto permite a los clientes alinear de una mejor manera las funciones de TI con los

requerimientos del negocio y mejorar el tiempo para mejorar el aprovisionamiento de nuevos recursos (Lacity & Willcocks, Global Information Technology Outsourcing: In Search of Business Advantage, 2000).

El avance en las Tecnologías de información y comunicaciones ha dado lugar a una situación en la que el momento y el lugar para la creación de servicios han perdido su relevancia. Como consecuencia la cadena de valor se puede distribuir a través de continentes y zonas horarias con el fin de aprovechar los beneficios de costo y calidad regional. En los últimos años por tanto ha habido una tendencia hacia la externalización de servicios en el extranjero especialmente en países donde los salarios son más bajos como en India o China (Braun & Winter, 2005).

Un estudio realizado por (Braun & Winter, 2005) muestra el estado actual de diferentes componentes del área de TI y como se han externalizado en el sector financiero Alemán.

Individualización de servicios: si el servicio es adaptado para adecuarse al ambiente específico de la compañía entonces es una solución individual y por tanto tendremos una solución **(1:1)**. Si el servicio es ofrecido varios clientes con un número limitado adaptaciones entonces es una solución estándar y nos referimos a él como **(1:n)**. Nuevas tecnologías como es el caso de servicios web no referiremos como **(n:m)**. En este caso un una empresa puede obtener servicios de proveedores externos así como ofrecer sus propios servicios a otras empresas.

Grado de independencia: podemos diferenciar dos grados básicos de independencia: en el caso de una **transferencia** también referido como una externalización interna, donde áreas de responsabilidad son transferidas a una entidad legal independiente. Adicionalmente a la transferencia de funciones también existe una transferencia de activos. Una transferencia directa de funciones que no involucre transferencia de activos será referida como una **externalización**.

	Componentes externalizados	Actividades Externalizadas	Individualización	Grado de Independencia
Infraestructura de TI: Deutsche Bank e IBM	Redes, escritorios, servidores, bases de datos, sistemas de operaciones	Desarrollo, operaciones y mantenimiento	1:1	Transferencia y externalización
Hosting Compartido: Winterhur e IBM	Redes, escritorios, servidores, bases de datos, sistemas de operaciones	Desarrollo, operaciones y mantenimiento	1:n	Transferencia y externalización
Proveedor de Aplicaciones: Salesforce.com y Curo Financials	Aplicaciones e Infraestructura de TI.	Operaciones mantenimiento y licencias	1:n	Externalización
Hosting de Aplicaciones: TDS y Cortal Consors	Aplicaciones e Infraestructura de TI.	Operaciones y mantenimiento	1:1	Externalización

Tabla No. 1: Estudio a bancos alemanes. Según Braun y Winter (Braun & Winter, 2005).

1.3. Como seleccionar proveedores de manera efectiva.

Los autores Cullen, Lacity y Willcocks, han realizado más de 20 años de investigación en el proceso de selección de proveedores. En diversos artículos y libros han ido mencionando los puntos a considerar en este proceso, los resultados presentados a continuación son el resultado de sus investigaciones (Cullen, Lacity, & Willcocks, 2007) (Lacity & Willcocks, Global Information Technology Outsourcing: In Search of Business Advantage, 2000) (Lacity & Willcocks, Global Sourcing of Business and IT Services, 2006).

Las organizaciones que cuentan con un director ejecutivo por sus siglas en inglés (CEO) y un equipo multidisciplinario involucrados en la estrategia de búsqueda de proveedores y su configuración hacen que esta decisión sea más efectiva. El CEO asegura la identificación de las necesidades y objetivos del negocio y de la disponibilidad de recursos y posibilidades dentro de la empresa.

El CEO trae cerebros e influencia pero también responsabilidades para las áreas de riesgo, ya que una mala selección de proveedores o de estrategia de externalización puede impactar el precio de las acciones, desactivar una estrategia de negocio así como una operación sumamente costosa.

Los CEOs son responsables de dar forma a los pilares de la estrategia, el proceso, las relaciones y la gente.

La investigación muestra que si las capacidades de los proveedores están ausentes los CEOs se dejan a sí mismos expuestos a problemas significativos.

Los CEOs deben estar involucrados en la selección y manejo de los proveedores porque, mientras algunas organizaciones ven la externalización como una oportunidad de pasar el riesgo, en la práctica ese desplazamiento de riesgo es meramente ilusorio. La realidad es que las organizaciones son dejadas muy expuestas cuando se escoge un proveedor equivocado.

La externalización es más exitosa cuando se maneja como un ciclo de vida y no como una sola transacción.

Es importante concentrarse en capacidades y competencias, no en recursos. Cuando se evalúan proveedores, los clientes tienden a enfocarse en los recursos de los proveedores ya que estos son altamente visibles durante visitas, hojas de balances o resúmenes. Sin embargo deberían interesarse más en las habilidades de convertir dichos recursos - sus activos físicos y humanos como instalaciones físicas, tecnologías, herramientas y fuerza laboral – en capacidades que a si mismo puedan ser combinados para crear competencias de alto nivel de cara al cliente.

La investigación ha identificado 12 capacidades clave de los proveedores, que los clientes deberían buscar.

1. **Liderazgo:** Es la capacidad de identificar y entregar éxito sobre todo el acuerdo. Un líder capaz no solo debe de tener relaciones fuertes con los líderes del lado del cliente, pero también deberá tener relaciones fuertes con la alta gerencia de su misma organización.
2. **Gestión del negocio:** Esta es la habilidad de entregar de manera alineada con los acuerdos de servicio tanto del proveedor como del cliente y sus planes de negocio.
3. **Experiencia en el campo:** Es la capacidad de mantener y aplicar el conocimiento profesional. La clave aquí es no solo el conocimiento técnico del proveedor "saber cómo". También involucra la muy difícil de adquirir habilidad de comprender el negocio y hacer experiencia en una parte específica del cliente, como por ejemplo el área de cumplimiento de normas financieras en sistemas de tecnologías de la información.
4. **Gestión del comportamiento:** La habilidad de motivar e inspirar a las personas para que se entreguen servicios de alta calidad es una capacidad clave en los proveedores. Aquellos que tengas un área de recursos humanos que constantemente cambien personal de manera indiferente no podrán entregar mejoras cualitativas en los servicios esperados.
5. **Abastecimiento:** La habilidad de acceder a recursos como sean necesarios. Los clientes deben investigar los aciertos de los proveedores en economías de escala, infraestructura superior y prácticas de adquisiciones. Es también importante verificar la disponibilidad de habilidades especializadas profesionales y de áreas dinámicas de calidad y costos del personal para locaciones remotas.
6. **Mejora de procesos:** Es la capacidad de incorporar cambios al proceso de servicio para alcanzar metas de mejora. Los registros del proveedor pueden proveer información vital acerca de la reingeniería para los clientes y también las habilidades del proveedor y su capacidad de cambio.
7. **Explotación tecnológica:** Es la capacidad de implementar nuevas tecnologías de manera rápida y eficaz.
8. **Gestión de programas:** Va más allá de las capacidades a nivel del proyecto a la capacidad de entregar una serie de proyectos interrelacionados. La capacidad de manejar los programas puede influenciar la decisión del cliente de extender los servicios del proveedor.
9. **Desarrollo de clientes:** ¿Qué tan enfocado en los clientes está el proveedor? Esto está relacionado con la habilidad del proveedor para permitir a sus clientes convertirse en clientes que tienen la capacidad de hacer decisiones informadas respecto a niveles de servicio, funcionalidad y costos.

10. **Planificación y contratación:** Es la capacidad de entregar resultados "ganar/ganar" para el cliente y el proveedor. Es importante saber si el proveedor comunica su visión de la potencial recompensa para ambas partes y la forma de alcanzarla.
11. **Diseño organizacional:** La capacidad de diseñar e implementar arreglos organizacionales exitosos. En la práctica los proveedores variaran mucho en esta área. Algunos hacen énfasis en un pequeño grupo que dé la cara al cliente en conjunto con unidades de servicio consolidadas.
12. **Gobernanza:** Los clientes deben considerar el grado de flexibilidad que necesitan del proveedor. Es la capacidad de rastrear y medir el desempeño. Esta responsabilidad para acuerdos cae en el cliente, sin embargo cada proveedor tendrá algún tipo de comité que defina, de seguimiento y evalúe el desempeño en el tiempo.

Estas 12 capacidades pueden agruparse en tres competencias importantes: entrega, transformación y relaciones.

1. **Competencia de entrega:** Esta competencia está basada en la habilidad y la voluntad del proveedor para responder a las necesidades operacionales del día a día del cliente. Incluye el liderazgo, manejo del negocio, experiencia en el campo, gestión del comportamiento, abastecimiento, manejo de programas y gobernanza como capacidades del proveedor.
2. **Competencia de transformación:** Está basada en la habilidad del proveedor para entregar servicios mejorados radicalmente en términos de costo y calidad. Esta competencia incluye el liderazgo, gestión del comportamiento, abastecimiento, mejora de procesos, explotación tecnológica, gestión de programas, desarrollo de clientes como capacidades del proveedor.
3. **Competencia de relaciones:** Está basada en la capacidad y voluntad del proveedor de alinearse con los valores, metas y necesidades del cliente. Las capacidades primarias dentro de esta competencia son: liderazgo, desarrollo de clientes, planeación y contratación, diseño organizacional, gobernanza y manejo de programas. Dentro de las mismas, planeación y contratación es muy difícil de alinear los incentivos entre clientes y proveedores.

La competencia de relaciones es la más compleja de encontrar en los proveedores.

Los CEOs deberían de enfocarse en la competencia de entrega cuando se busque mantener o mejorar servicios existentes como mantener servicios "legacy", operar centros de datos o dar servicio a clientes de escritorio. Enfocarse en la competencia de transformación cuando se busquen mejoras radicales en costos y servicios y enfocarse en la competencia de relaciones cuando se busque un compromiso a largo plazo por parte del proveedor.

Se ha encontrado consistentemente que los proveedores no pueden enfocarse y utilizar dichas competencias a menos que sean habilitadas por el cliente.

1.4. Consecuencias y riesgos de la externalización de actividades y servicios en los sistemas financieros.

Las externalización de servicios presentan a las entidades financieras retos importantes así como beneficios. Entre algunos de los principales retos están la capacidad de mantener la confidencialidad de los datos de los clientes y su información financiera así como el gran número de regulaciones impuestas (Lopez, 2004).

Por lo anterior y debido a las características de su actividad, en el manejo de grandes volúmenes de datos personales, sus obligaciones se vuelven evidentes. Y es por eso que las entidades financieras se han vuelto unas de las organizaciones con mayor número de regulaciones en el mundo. Dichas regulaciones no solo buscan proteger a las personas pero también promover instituciones sanas y mantener estricto control en las operaciones bancarias, para poder detectar y detener fraudes financieros, lavado de dinero e incluso financiamiento al terrorismo.

El uso de proveedores de servicios para realizar funciones operacionales presenta varios riesgos para las instituciones financieras. Algunos son inherentes a la actividad o función externalizada por sí misma, como otros son inducidos debido al involucramiento de un proveedor de servicios externo. De no ser manejado efectivamente el uso de proveedores de servicios puede exponer a las instituciones financieras a riesgos que pudieran resultar en castigos regulatorios, pérdidas monetarias, litigios y pérdida de reputación. Las instituciones financieras deberían considerar lo siguiente riesgos antes de iniciar y mientras manejen contratos de con proveedores externos.

- **Riesgos de cumplimiento:** pueden ser generados cuando productos, servicios, o actividades de un proveedor de servicios, fallen en cumplir con las regulaciones locales e internacionales existentes.
- **Riesgos de concentración:** pueden ocurrir cuando los servicios o productos externalizados son provistos por un número limitado de proveedores o se encuentran limitados en un área geográfica.
- **Riesgos de reputación:** pueden ocurrir debido a un pobre desempeño de un proveedor de servicios causando la generación de una opinión negativa acerca de la institución financiera.
- **Riesgos de países específicos:** pueden ocurrir cuando una institución financiera escoja un proveedor foráneo, exponiendo la institución a posibles eventos económicos, sociales y políticos relacionados al país donde el proveedor se encuentre localizado.

- **Riesgos operacionales:** pueden ocurrir cuando un proveedor de servicios expone a una institución financiera a pérdidas debido al manejo inadecuado de procesos o sistemas, eventos e incluso error humano
- **Riesgos legales:** pueden ocurrir cuando un proveedor exponga a la institución financiera a gastos legales o posibles demandas.

El uso de proveedores de servicio no implica que la entidad financiera y sus directores pierdan responsabilidad de asegurarse que las actividades externalizadas sean conducidas de manera segura y en cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Políticas que rijan el uso de proveedores de servicios deberán ser establecidas y aprobadas por los miembros de la junta directiva o un comité seleccionado específicamente para ello. Dichas políticas deberán establecer un programa de manejos de riesgo sobre proveedores de servicios que enfrente el análisis de riesgos y la diligencia debida, así como estándares para las consideraciones y provisiones de los contratos, un monitoreo de los proveedores de servicios actuales, continuidad del negocio y planes de contingencia.

Los altos directivos son responsables de asegurarse que el comité apruebe las políticas sobre el uso de proveedores de servicios y que sean apropiadamente ejecutadas. Esto incluye observar el desarrollo y la implementación de una política de administración de riesgos.

Un programa de manejo de riesgos sobre proveedores externos en una entidad financiera deberá proveer supervisión y controles que vayan acordes al nivel de riesgos presentados por los acuerdos de externalización, en los que la entidad financiera esté involucrada. Deberá enfocarse en las actividades externalizadas que tengan un impacto sustancial en la condición financiera de dicha entidad y que sean críticos para las operaciones, involucren información sensitiva sobre los clientes, incluyan productos o servicios o creen un riesgo en el cumplimiento.

La formalidad y profundidad del programa de manejo de riesgos dependerá de la criticidad, complejidad y número de actividades realizadas por dicho proveedor.

Una entidad financiera podría tener un número reducido de actividades críticas externalizadas con proveedores con una buena reputación, por esa razón el programa de manejo de riesgos podría ser simple y usar menos elementos a considerar. Para aquellas instituciones financieras que tengan un gran número de actividades críticas las entidades financieras deberían considerar muchos más elementos en su programa de manejo de riesgos para enfrentar un número más elevado de riesgos relacionados

al externalización de dichas actividades. (Board of Governors of the Federal Reserve System, 2003)

Mientras que las actividades necesarias para implementar un programa efectivo de manejo de riesgos pueden variar basadas en la naturaleza y alcance de cada una de las actividades externalizadas de las instituciones financieras podemos decir que programas efectivos deberán incluir los siguientes elementos clave:

1.4.1. Evaluación de riesgos:

Una evaluación de riesgos y sus implicaciones en caso de realizar actividades dentro de la empresa o de su externalización realizadas por un proveedor son fundamentales para tomar la decisión de externalizarla o no. Una institución financiera debe determinar si el externalizar una actividad es consistente con la dirección estratégica y con la estrategia del negocio en general. Después de tomar la decisión una institución financiera debería analizar los beneficios y los riesgos de la actividad a externalizar así como los riesgos en los que incurrirá el proveedor de servicios y determinar el costo de las implicaciones de establecer un contrato en externalización. Se deberá tomar en cuenta también a la disponibilidad de los proveedores de servicios en cuanto a la experiencia y la calidad de proveer dicho servicios. Adicionalmente la alta dirección debe considerar la capacidad de la institución financiera y su experiencia en el manejo de las relaciones con el proveedor de servicios.

Esta evaluación de riesgos deberá ser continuamente actualizada en intervalos apropiados de acuerdo con la política de manejo de riesgos de la institución financiera. Dicha institución deberá revisar continuamente sus planes de mitigación de riesgos de acuerdo con los resultados obtenidos tras cada actualización al programa de evaluación de riesgos.

1.4.2. Selección de proveedores:

Una institución financiera deberá realizar una evaluación y la investigación necesaria para el prospecto de un proveedor de servicios antes de comenzar un acuerdo con el mismo. La profundidad y la formalidad de dicha evaluación de investigación variará dependiendo del alcance, la complejidad y la importancia del acuerdo que se espera tener, la familiaridad de la institución financiera con el prospecto de proveedor de servicios y la reputación del proveedor de servicios. Durante dicha investigación los expertos técnicos de la institución financiera deberán

estar comprometidos en el proceso de análisis y aprobación. El proceso en general debería revisar lo siguiente:

1- El historial, la reputación y la estrategia del proveedor de servicios:

Las instituciones financieras deberían analizar el estatus del prospecto de proveedor de servicios, sus datos históricos y sus calificaciones; revisar su reputación y sus principios, asegurándose de que dicho proveedor de igual manera verificar los antecedentes de sus empleados.

La experiencia del proveedor de servicios en proveer los servicios propuestos deberá ser evaluada para poder medir sus calificaciones y competencias en la provisión de dicho servicio. Su modelo de negocio incluyendo su estrategia, misión, filosofía de servicio, iniciativas de calidad y políticas organizacionales también deberán ser evaluadas. Su flexibilidad y adaptabilidad del modelo negocio como factores en el asesoramiento de la viabilidad futura del proveedor de servicios para realizar actividades.

Las instituciones financieras deberían verificar los históricos de desempeño del proveedor de servicios y ver si cuenta con las licencias y certificaciones requeridas. Las instituciones financieras deberían también verificar si existe algún problema legal o de regulaciones por falta de cumplimiento, por ejemplo litigios, acciones regulatorias o quejas que puedan ser asociadas al proveedor de servicios o sus clientes relacionados al mismo.

2- El desempeño y la condición actual financiera

Las instituciones financieras deberán verificar el estado financiero del proveedor de servicios y sus afiliados cercanos, dicha verificación debería incluir:

- Los estados financieros más recientes del proveedor de servicios y reportes anuales que muestren su liquidez, capital y resultados operacionales.
- La capacidad del proveedor de servicios de mantenerse en el mercado, incluyendo factores como el tiempo que lleva operando su crecimiento en el mercado e incluso el comportamiento de acciones.
- El impacto potencial de la relación de negocios en el proveedor de servicios con la institución financiera
- El compromiso del proveedor de servicios en cuanto a recursos financieros y humanos para proveer los servicios contratados por la institución financiera durante la vigencia del contrato.
- Validar si el proveedor de servicios cuenta con algún seguro que lo proteja adecuadamente.
- Validar si el proveedor de servicios cuenta con los resúmenes financieros de cualquiera de las empresas que tenga contratadas.

- Cualquier otro tipo de problema que el proveedor de servicios puede enfrentar que afecten su desempeño financiero.

3- Operaciones y controles internos

Las instituciones financieras son responsables de asegurarse que los servicios provistos por el proveedor de servicios cumplan con las leyes y regulaciones aplicables y sean consistentes con prácticas bancarias seguras. Las instituciones financieras deberían evaluar la correcta implementación y adecuación de estándares políticas y procedimientos. Dependiendo de las características de la actividad a externalizadas algunos o todos de los siguientes puntos necesitarán ser revisados.

- Controles internos
- Manejo de instalaciones, como necesidades para el acceso o instalaciones compartidas
- Entrenamiento que incluya capacitación en cumplimiento
- Seguridad de sistemas por ejemplo datos y equipamiento
- Protección de la privacidad de la información confidencial del institución financiera
- Administraciones retención de datos
- Planes de contingencia
- Desarrollo de sistemas y mantenimiento
- Soporte de servicios y entrega
- Investigación de antecedentes de los empleados
- Adherencia a leyes aplicables, regulaciones y supervisiones.

1.4.3. Características de contratos y consideraciones:

Las instituciones financieras deberán comprender el contrato de servicios y asuntos legales relacionados al acuerdo de externalización. Los términos del servicio deberán ser definidos por escrito y ser revisados por el consejo legal de la institución financiera antes de entrar en vigor. Las características de la actividad a externalizan y la estrategia para proveer los servicios determinarán los términos del contrato. Algunos de los elementos de un contrato bien definido normalmente incluirán lo siguiente:

1. **Alcance:** los contratos deberán definir claramente los derechos y responsabilidades de cada parte, incluyendo:
 - Soporte, mantenimiento y servicio a clientes
 - Definición de duración del contrato
 - Cumplimiento con leyes aplicables, regulaciones y supervisión
 - Entrenamiento de los empleados del institución financiera

- La habilidad para su contratar servicios
 - Requerimientos de cobertura de seguros
 - Términos que establezcan el uso de la propiedad de la institución financiera, equipo y personal.
2. **Costos y compensaciones:** los contratos deberán establecer las compensaciones, gastos variables y cualquier tasa a ser pagada por cosas no recurrentes y requerimientos especiales. Los acuerdos también deberían establecer qué parte será responsable por el pago de cualquier tasa legal, auditorías o cualquier investigación relacionada al actividad realizada por el proveedor de servicios. Cuando sea aplicable los acuerdos deberían establecer la parte responsable por gastos, compras y mantenimiento de cualquier equipo como, “hardware o software” o cualquier otra cosa relacionada la actividad que sea realizada por proveedor de servicios. Adicionalmente las instituciones financieras deberán asegurarse que cualquier incentivo por ejemplo cargos variables como comisiones o tasas no promuevan el tomar riesgos innecesarios que puedan dañar a la institución.
 3. **Derecho a la auditoría:** los acuerdos deberán proveer el derecho al institución financiera y a sus representantes de auditar al proveedor de servicios y acceder a los reportes de auditoría. Los acuerdos deberán establecer los tipos de reportes de auditoría que la institución financiera recibida y su frecuencia.
 4. **Establecer y monitorear el desempeño estándares:** los acuerdos deberán definir estándares de desempeño para el producto o servicio está haciendo provisto.
 5. **Confidencialidad y seguridad del información:** de manera consistente con las leyes aplicables y regulaciones, los proveedores de servicios deberán garantizar que la seguridad y la confidencialidad de la información confidencial de ambas partes así como de sus clientes. Se deberá buscar medidas de seguridad del información para las funciones externalizadas por lo que deberán ser vistas como si fueran realizadas dentro la institución financiera de tal manera que tengan las mismas protecciones. Las instituciones financieras tienen la responsabilidad de asegurarse que los proveedores de servicio tome las medidas apropiadas diseñadas para cumplir con los objetivos y recomendaciones de seguridad establecidas en el territorio que operen. Dichas medidas deberían de cuadrar directamente con los procesos de seguridad de la institución financiera así como ser incluidas o referencias en los acuerdos entre la institución financiera el proveedor de servicios.
- Los acuerdos de servicios también deberían tomar en cuenta el uso de información de la institución financiera y sus clientes. La información que se haga disponible para el proveedor de servicios debería estar limitada a lo que es estrictamente necesario para proveer dichos servicios. El proveedor de servicios sólo debería revelar información confidencial a personas autorizadas

bajo leyes y regulaciones. Si el proveedor de servicios maneja cualquier información de clientes de la institución financiera que no sea personal el proveedor de servicios deberá cumplir con las regulaciones y leyes aplicables en materia privacidad. Las instituciones financieras deberán requerir notificaciones por parte el proveedor de servicios en el caso de que sean vulnerados sus sistemas o información privada sea hecha pública. Establecer los medios de retención y acceso a la información debería ser establecido también en los contratos. En caso de que información sea comprometida las instituciones financieras tienen la obligación legal dependiendo del lugar donde se encuentren. Uso inadecuado uno autorizado de información confidencial de clientes por parte del proveedor de servicios podría exponer a la institución financiera a demandas o acciones por parte de entidades regulatorias. Los contratos claramente deberían de autorizar los roles y responsabilidades de dicha información.

- 6. Propiedad y licencias:** los acuerdos deberían definir la habilidad y las circunstancias bajo las cuales el proveedor de servicios podría usar propiedades de la institución financiera incluyendo “hardware, software” y propiedad intelectual. Los acuerdos deberían establecer la propiedad y el control de la información generada por los proveedores de servicios si la institución financiera compra software de los proveedores de servicios será necesario establecer a qué punto la institución financiera tiene la habilidad de acceder al código fuente y programas bajo ciertas condiciones.
- 7. Indemnizaciones:** los acuerdos deberían proveer para el proveedor de servicios indemnizaciones de las instituciones financieras sobre cualquier reclamación en contra institución financiera resultante de la negligencia del proveedor de servicios.
- 8. Defecto y terminación:** los acuerdos deberán definir eventos que causen el defecto, remedios aceptables y oportunidades para curar el defecto. Los acuerdos también deberán definir derechos incluyendo el cambio en el control, adquisiciones, incremento en tasas, fallas en cumplir estándares de desempeño, fallas en cumplir obligaciones en contratos, fallas en proveer notificaciones y fallas en inhibir violaciones a la ley, bancarrota o falta de solvencia. Los contratos deberán incluir los requerimientos en terminación y notificación que permitan al institución financiera tener tiempo suficiente para transferir servicios o actividades a otro proveedor de servicios. Los acuerdos deberán establecer la preservación por parte del proveedor de servicios y el tiempo que tardará en regresar los datos, los registros y otros recursos.
- 9. Resolución de disputas:** los acuerdos deberán incluir un proceso de resolución de disputas de tal manera que los problemas puedan resolverse y manejarse con una continuación del contrato durante la resolución de la disputa.

- 10. Límites en la responsabilidad:** los proveedores de servicios querrán limitar la responsabilidad mediante el contrato y ambas partes deberán establecer si dichas limitaciones son razonables comparados con los riesgos en que incurriría un institución financiera si el proveedor de servicios fallar en proveerlos.
- 11. Seguros y protección:** los proveedores de servicios deberán contar con un seguro adecuado y proveer a la institución financiera con una prueba del mismo. Asimismo los proveedores de servicios deberán notificar la institución financiera cuando el exista un cambio material en el alcance de su cobertura.
- 12. Quejas de clientes:** los acuerdos deberán especificar las responsabilidades de las instituciones financieras y de los proveedores de servicios relacionados con las quejas de los clientes. Si el proveedor de servicios es el responsable de la resolución de las quejas de los clientes los acuerdos deberán proveer reportes al institución financiera con los cuales se pueda dar seguimiento sobre el estatus y la resolución de dichas quejas.
- 13. Plan de contingencia del proveedor de servicios:** los acuerdos deberán incluir la continuación de los servicios provistos por el proveedor de servicios en el caso de fallos operacionales. Los acuerdos deberán contener las responsabilidades por parte del proveedor de servicios en cuanto a los respaldos de información y mantener planes de recuperación y contingencia. Los acuerdos deberán contener la responsabilidad del proveedor de servicios en cuanto a las pruebas de dichos planes y proveer los resultados a la institución financiera.
- 14. Proveedores de servicios basados fuera del país:** para acuerdos con proveedores de servicio que se encuentran fuera del país las instituciones financieras deberían considerar las leyes y provisiones de jurisdicción que puedan proveer en caso de disputas entre las dos partes bajo las leyes de uno mismo o de una jurisdicción específica. Dichos acuerdos podrán ser sujetos a interpretación de leyes o cortes foráneas. Las leyes extranjeras pueden diferir de las del país son desencuentro institución financiera, como resultado las instituciones financieras deberán buscar consejos legales sobre todo los aspectos propuestos en el contrato.
- 15. Subcontratación:** si los acuerdos permiten a su contratación las mismas previsiones contractuales deberán aplicar a la empresa subcontratada. Las previsiones del contrato deberán establecer claramente que el proveedor de servicios primarios es el responsable de la entrega de todos los servicios incluidos los que proveed al empresas contratada. Los acuerdos deberán definir los servicios que podrían ser su contratados, los procesos para monitorear a las empresas Irán notificaciones y aprobaciones en cambios en las empresas contratadas. Las instituciones financieras deberán prestar especial atención en empresas contratadas que se encuentran fuera del país debido a que la seguridad en información y los estándares de privacidad de datos pueden ser

diferentes en otras jurisdicciones. Adicionalmente los acuerdos deben incluir los procesos por parte del proveedor de servicios por los cuales obtienen información de sino servicios subcontratados cumplen con las obligaciones contractuales.

1.4.4. Incentivos compensatorios:

Las instituciones financieras deberían asegurarse que se ha establecido un proceso efectivo para revisar y aprobar cualquier incentivo compensatorio que pueda ser incluido en el contrato con el proveedor de servicios, incluyendo una revisión de si existen los controles y son adecuados en términos de riesgos que puedan provenir de incentivos compensatorios. Mientras el proveedor de servicios representa la institución vendiendo productos o servicios en su nombre, la institución financiera deberá considerar si dichos incentivos provistos promueven que el proveedor de servicios tome riesgos innecesarios. Los incentivos incorrectamente estructurados pueden resultar en daños a la reputación, incrementen las liquidaciones u otros riesgos a la institución financiera. Un ejemplo de un incentivo inapropiado sería costos variables o comisiones que puedan promover que el proveedor de servicios promueva que los clientes obtengan productos más costosos que generen mayores márgenes de ganancia para el sin considerar si dichos productos cumplen con las necesidades para el cliente.

1.4.5. Monitoreo de proveedores de servicios

Para monitorear de una manera efectiva si los requerimientos del contrato están siendo cumplidos, las instituciones financieras deberían establecer métricas de desempeño aceptables que puedan servir como indicadores. Las instituciones financieras deberán asegurarse que el personal tenga a su cargo responsabilidades gerenciales por parte del proveedor de servicios en el nivel apropiado de conocimientos y experiencia para manejar un acuerdo de externalización. Este proceso de monitoreo incluyendo el nivel y la frecuencia de los reportes debería tener un enfoque basado en riesgos. Los proveedores de servicios que provean servicios o soluciones de mayor riesgo deberán tener un monitoreo y asesoramiento más frecuente y podrán requerir que la institución financiera designe a individuos o grupos como punto de contacto para dichos proveedores de servicios. Las instituciones financieras deberían implementar planes de mitigación de riesgos para servicios de alto riesgo que puedan incluir procesos como reportes adicionales o monitoreo de alto

nivel por parte la institución financiera. Para haría esté bajo riesgo dichos niveles de monitoreo podrán ser más bajos.

Condición financiera: las instituciones financieras deberán tener procedimientos establecidos para monitorear la condición financiera de los proveedores de servicios para evaluar si siguen siendo viables. Las instituciones financieras deberán los estados financieros más recientes y reportes anuales poniendo especial énfasis en grandes compromisos, la fuerza de capital, liquidez y resultados operacionales. Si un proveedor de servicios necesita un empresa subcontratada de manera significativa para proveer servicios a la institución financiera, entonces los controles del proveedor de servicios relacionados a la subcontratación deberán ser revisados a fondo.

Controles internos: para las relaciones con el proveedor de servicio las instituciones financieras deberán asesorar los controles con las que cuenta el proveedor de servicios. Dichas sucesorias deberán incluir la revisión de auditorías por reportes.

Vigilar las actividades: las instituciones financieras deberán asegurarse que el proceso de manejo de riesgos incluya acciones para escalar y monitorear cuando los proveedores de servicios fallen en cumplir con el desempeño, el cumplimiento, los controles o las expectativas. Estos procedimientos deberán incluir monitoreo frecuentes y seguimiento en problemas identificados, revisiones de control en sitio, y cuando una institución deba usar su derecho a auditar al proveedor de servicios bajo los términos del acuerdo. Las instituciones financieras deberán desarrollar criterios para tener alternativas a los acuerdos de externaliza acción y terminar los contratos con los proveedores de servicios en el evento de que problemas identificados no sean enfrentados de manera adecuada en tiempo y manera.

1.4.6. Continuidad del negocio y planes de contingencia

Varios eventos podrían afectar la habilidad del proveedor de servicios en proveer los servicios contratados por ejemplo los servicios podrían dejar de ser entregados por parte del proveedor debido causas de desempeño, fallas operacionales, o fallas en los en los planes de continuidad y contingencia durante fallas operacionales o desastres naturales. Los planes de contingencia las instituciones financieras deberían enfocarse en servicios críticos provistos por los proveedores de servicios y considerar alternativas de acuerdos en caso de que dicho proveedor no pueda continuar. Al preparar planes de contingencia las instituciones financieras deberían:

- Asegurarse de que planes de recuperación de desastres y continuidad de negocio existan basados en los servicios y productos contratados con el proveedor de servicios.
- Asesorar la adecuación y efectividad de los planes de contingencia y recuperación de desastres del proveedor de servicios y su relación con los planes establecidos por las instituciones financieras.
- Documentar los roles y responsabilidades de mantener y probar los planes de continuidad y contingencia del proveedor de servicios.
- Probar los planes de contingencia y continuidad de manera periódica para asegurarse de que son adecuados y efectivos
- Mantener un estrategia de salida que incluya a un grupo de proveedores de servicios comparables al que se tiene contratado en el caso de que dicho proveedor no pueda continuar.

1.4.7. Consideraciones de riesgos adicionales

Reportes de actividad sospechosa: las instituciones financieras necesitan identificar y monitorear los riesgos asociados con el uso de proveedor de servicios para realizar ciertos reportes de actividad sospechosa.

Proveedores de servicios basados en el extranjero: las instituciones financieras deberán asegurarse que los proveedores de servicios basados en el extranjero cumplan con las leyes y regulaciones aplicables del territorio donde se encuentran, asimismo deberán revisar las leyes y regulaciones del país donde se encuentra establecido el proveedor de servicios relacionados a la habilidad de realizar revisiones por parte de la institución financiera al proveedor de servicios en sitio. Adicionalmente las instituciones financieras deberán considerar la autoridad o la posibilidad de que supervisores del país puedan obtener acceso a datos de clientes de la institución financiera mientras se examine al proveedor de servicios.

Entidades como el Comité Europeo de Supervisores Bancarios (CEBS) o “Federal Reserve System” a nivel internacional así como bancos centrales u otras entidades a nivel nacional han establecido una serie de directrices que permiten una útil orientación para el proceso de externalización, limitando y protegiendo las actividades externalizadas (Federal Reserve System, Model and Risk Management, 2011) (Federal Reserve System, Managing Outsourcing Risk, 2013).

A continuación una serie de principios sugeridos por el Foro conjunto 2005. Para las entidades financieras que externalizan cualquiera de sus actividades.

1. Las entidades financieras que busquen externalizar actividades deben contar con una política integral para orientar la evaluación de si pueden y cómo deben esas actividades ser subcontratadas. La alta administración mantiene la responsabilidad de las políticas de externalización y de las actividades que se realicen bajo esa política.
2. Las entidades financieras deben diseñar un plan de gestión de riesgos de subcontratación integral que puede abordar tanto las actividades subcontratadas y la relación con los proveedores de servicios.
3. La entidad financiera debe garantizar que los acuerdos de subcontratación ni disminuyan su capacidad para cumplir sus obligaciones con los clientes y los reguladores, o impedir la supervisión efectiva por los reguladores.
4. La entidad financiera debe llevar a cabo la debida diligencia en la selección los proveedores de servicios de terceros.
5. Las relaciones de externalización deberían regirse por contratos escritos que describen claramente todos los aspectos materiales del acuerdo de externalización, incluyendo los derechos, responsabilidades y expectativas de todas las partes.
6. La entidad financiera y sus proveedores de servicios deben establecer y mantener planes de contingencia, incluyendo un plan de recuperación de desastres y un control periódico de las instalaciones de copia de seguridad.
7. La entidad financiera debe tomar las medidas adecuadas para asegurarse que los prestadores de servicios protegen la información confidencial tanto de la entidad financiera como de sus clientes de una posible divulgación intencional o accidental a personas no autorizadas (Bank for International Settlements, 2005).

2. Segunda Parte: Caso de estudio de empresa “Y”.

El proceso de obtención de datos para el análisis de la empresa Y, se ha hecho por medio de la solicitud de documentos relativos al proceso de selección de proveedores así como una serie de entrevistas a una de las personas responsables de esta área. Se ha solicitado por escrito el consentimiento de aprobación de la publicación de dicha información de manera anónima y con fines de investigación únicamente.

El proceso para la selección de proveedores de la empresa “Y” se realiza de dos maneras diferentes, dependiendo si proveedor será para un externalización o si proveedor venderá algún producto o servicio esto incluye las áreas de TI/IS.

A continuación se detalla el proceso para adquisiciones de compras o servicios:

2.1. Guía de compras de productos y/o servicios.

El área de compras facilita el proceso de adquisiciones de bienes y servicios necesarios requeridos para cubrir la operación y necesidades estratégicas de la empresa. La misión de esta área es lograr obtener reducción de costos significativos y crear valor agregado mejorando la calidad de los bienes y servicios que la empresa adquiere.

Los procesos, procedimientos, roles y responsabilidades de cada participante de los productos y servicios deberán ser gobernados por el documento llamado “guía de compras” en el cual claramente se especifican las responsabilidades para proveer a todos los participantes con una mejor orientación durante todo el proceso.

Define roles y de esta manera así más sencillo asignar un proceso particular a cada participante para la posición correspondiente.

Determinar los procedimientos que se deben cumplir y el orden del proceso completo para que se efectúe de una manera ágil y transparente de acuerdo las condiciones establecidas en dicha guía.

Explica el uso del sistema de flujos de trabajo que sirve como la única herramienta oficial para la adquisición de bienes o servicios a menos de que el área de compras determine sistemas o metodologías diferentes para casos particulares.

La guía pone especial énfasis en el intercambio de información entre los participantes del proceso, especifica que información es esencial en el momento, de quien y para quién será requerida dicha información y de qué manera serlo de la forma más óptima.

El objetivo de dicho proceso es reducir los requerimientos en conjunto y distribuir los roles efectivamente entre todos los participantes. Este efecto sólo puede ser alcanzado si todos los procesos especificados en el documento son correctamente aplicados.

La cría de compras y los procesos relacionados aplican a todos los departamentos y empleados de la compañía “Y”.

2.2. Proceso de adquisiciones de bienes o servicios:

El siguiente diagrama a ilustra las diferentes partes del proceso de adquisiciones:



Diagrama 1: Proceso de Adquisiciones.

2.2.1. Reglas generales y principios:

- Todos los contratos de proveedores serán aprobados vía flujos de trabajo, luego escaneados y archivados centralmente. El proceso completo de aprobación de contratos está descrito en un documento llamado “ proceso de aprobación de contratos mediante flujo de trabajo”
- Todos los bienes y servicios serán solicitados y ordenados a través de un flujo de trabajo a menos de que el área adquisiciones determinó sistema diferente en casos específicos.
 - Todos los bienes y servicios adquiridos deberán estar definidos en el contrato incluidos sus precios
 - La orden deberá ser puestas solamente dentro de los presupuestos acordados con los daños de presupuestos, esto con el fin de mantener la lógica del flujo de trabajo.

Un ejemplo de un sistema de orden diferente al flujo de trabajo oficial sería cuando se realicen compras en línea, en dicho caso el responsable del centro de costos respectivo deberá aprobar el presupuesto dedicado para los bienes.

- Si existe un contrato válido que contenga los bienes y servicios relevantes a aquellos solicitados es posible asignar una factura a dicho contrato durante el proceso de facturación. Si no será necesario comenzar el proceso de selección de proveedores.

- En caso de que haya contratos generales sin alcance o cantidad definidos o en el caso de que no existe un contrato es necesario de cualquier manera introducir la solicitud de compras en el sistema de flujos de trabajo. Después de que el proceso de compra se ha aprobado o después del proceso de selección de proveedor una orden será creado en el sistema y enviada al proveedor. El proceso de orden en el sistema debe ser completado antes de la entrega de los bienes y servicios en cualquier supuesto que esta regla no pueda ser cumplida deberá ser aprobado por el área adquisiciones de manera individual.
- Todas las compras entre la parte regional y la local de la empresa deberán ser de la misma naturaleza y tener las mismas reglas.
- En el caso de que el servicio sea evaluado como un externalización los límites especificados para contratos u órdenes no aplicarán, para dicho caso será necesario apegarse a la “guía de externalización”.
- Para evitar situaciones de conflicto y retrasos en el proceso de órdenes el área de adquisiciones solicita a todas las partes que realicen el flujo de trabajo en el sistema en los tiempos establecidos.

2.2.2. Descripción de las partes individuales del proceso de adquisiciones de bienes y/o servicios:

Objetivos:

- Adquirir los correctos bienes o servicios de la adecuada calidad y la correcta cantidad al mejor precio, de manera transparente y del proveedor correcto.
- Proveer los estándares mínimos del proceso de adquisiciones para comprar bienes o servicios de proveedores.
- Evitar la dependencia de un solo proveedor.

A continuación se detallan las fases del proceso de adquisiciones:

1. Especificación de requerimientos: aprobar los requerimientos completos para los productos o servicios requeridos sin mencionar un proveedor en particular que incluyan parámetros como la funcionalidad, los niveles de servicio, etc.
2. Proceso de selección: identificar y acercarse a los proveedores que cumplan con las características necesarias para los bienes y servicios solicitados que se encuentran disponibles en el mercado y obtener precios y detalles de los bienes o servicios, etc.
3. Negociación y selección: adquirir los bienes y servicios en la cantidad y calidad correcta el proveedor correcto al mejor precio y bajo las mejores condiciones.

4. Preparación del contrato: aprobar un documento legal que incluya los derechos y obligaciones entre la empresa y el proveedor. Incluye todas las actividades relacionadas a la preparación del contrato hotel la orden además de parámetros cualitativos.
5. Firma de contrato, aprobación y registro de la orden: para evitar riesgos legales o pérdidas de información el proceso de aprobación de un contrato u orden deberá hacerse mediante el flujo de trabajo y todas las partes que aprueben deberán estar involucradas, la firma del mismo deberá realizarse antes de iniciar la entrega.
6. Archivamiento del contrato (en caso de que se haya firmado): el archivo central de la empresa deberá incluir por lo menos una copia original del contrato con todos los anexos y apéndices incluyendo las terminaciones de contrato. También es necesario escanear lo y subirlo al sistema.
7. Desempeño del contrato/orden: validar que se cumplen los requisitos y términos establecidos en el contrato u la orden y su uso adecuado.

Responsabilidades generales:

- Todos los empleados que ordenen bienes o servicios son responsables del cumplimiento de las normas del proceso de adquisiciones y sus límites.
- El proceso de adquisición y sus límites deberá ser implementado por el área de compras. Excepto para el límite uno, en el caso del límite dos deberá ser aprobado individualmente.
- Adquisiciones dentro del límite tres, sólo podrán ser implementadas por el departamento de adquisiciones
- La persona solicitante deberá a proveer a la de adquisiciones el documento donde se ya preparado es recolectado toda la información referente a las propuestas y los proveedores, así como la descripción del proceso de selección. Dicho documento deberá ser archivado en el departamento de adquisiciones para propósitos de auditoría por un periodo de cinco años posterior a la terminación de la relación.
- Un elemento importante del proceso de adquisición son las especificaciones de los bienes o servicios necesarios, de igual manera la persona que solicita deberá describir de qué manera hecho las ofertas y ha recibido las propuestas.
- En los acuerdos donde sólo se incluya en precios unitarios por parte del proveedor será necesario calcular los costos financieros de la orden como la suma de todos los elementos del contrato.

2.2.3. Contratos: órdenes basadas de solicitudes de compra o contratos:

Las siguientes reglas definen cuando es posible o hacer una orden basada en una orden y cuando es necesario firmar un contrato.

- 1- En contratos de una sola vez con Valor hasta 80000 € incluyendo impuestos que no sean evaluados, externalización, o sea las reglas no fueron cubiertas es posible adquirir bienes o servicios por medio de un flujo de trabajo sin tener que firmar un contrato.
- 2- Si el contrato rápido un proveedor que realiza más una orden por año y el Valor no accede los 10000 € incluyen impuestos para el total del contrato por un año es posible hacer órdenes repetidamente usando sólo el flujo de trabajo. Cuando el monto es excedido es necesario firmar un contrato previo a realizar la orden. Esto incluye por ejemplo compras de sopor con renovaciones de licencias dar a los siguientes años.

2.2.3.1. Reglas generales básicas para el proceso de contratos:

- Los acuerdos verbales no son válidos
- Los contratos deberán ser realizados para el caso de contratos indefinidos por periodos de tres años como máximo o por un periodo definido incluyendo el periodo determinación que permita la empresa termina el contrato.
- Los contratos deberán ser creados, aprobado sus y firmados antes de comenzar con la cooperación con el proveedor o realizar la primera orden de bienes o servicios.
- El título del flujo de trabajo deberá incluir datos financieros como el total de gastos por los servicios o un estimado empírico del gasto el total del año. No está permitido introducir ceros en el caso de que la compañía vaya a pagar algo.
- Los contratos entre áreas de la empresa serán tratados como contratos con proveedores por lo cual será necesario cumplir con todo el procedimiento.

2.2.4. Límites financieros para las adquisiciones:

Se definen una serie de límites donde será necesario implementar un proceso de selección o licitación y donde no es necesario o más precisamente como dicho proceso de selección deberá ser implementado.

a) Límite uno:

10,000 € incluyendo VAT de gastos acumulados durante los últimos doce meses por proveedor o su categoría.

Dentro de este límite no es necesario iniciar el proceso de adquisiciones pero el solicitante puede pedir al área de adquisiciones ayuda con la negociación de los precios o preparación del contrato.

El área adquisiciones monitorea el correcto ordenamiento de acuerdo a este límite cuando los bienes y servicios no accedan los 10000 € anuales.

Si el proveedor es evaluado como una externalización el contrato no podrá ser cubierto dentro de este límite, deberá ser evaluado dentro del límite tres incluso si el costo no excede el límite uno.

Siempre será necesario evaluar al proveedor desde el punto de vista de la "guía para la evaluación de proveedores".

b) Límite dos:

De 10,000 a 20,000 € incluyendo VAT de gastos acumulados durante los últimos doce meses por proveedor o su categoría.

El área adquisiciones será encargada del proceso de selección o licitación dentro de este límite excepto para los casos donde el área de adquisiciones acceda a delegar dicha función a la persona solicitante generalmente en casos donde se exceda la capacidad del área adquisiciones.

Dentro de este límite es necesario pasar por todas las fases del proceso de adquisiciones pero los requerimientos para el proceso están simplificados y la mayoría de los documentos no son requeridos. Cuando el área de adquisiciones considere que será necesario el llenado del documento "solicitud de orden" donde se describa la lista de proveedores y el comité que los ha evaluado pero cada vez será necesario el llenado y firma del documento "hoja de constancia".

Si el proveedor de este contrato es evaluado como una externalización no es posible realizar el mismo dentro de este límite si no usando las reglas del límite tres incluso si los gastos no exceden el límite dos.

Para el límite dos será necesario cumplir con las siguientes fases:

Fase	Actividades que deberán ser realizadas por requerimientos mínimos	Documentos a llenar	Personas responsables
Especificaciones	La mayoría de los bienes y servicios de bajo Valor que pueden ser fácilmente definidos caerán dentro de este límite, es necesario tomar en cuenta los detalles específicos para asegurarse que el proceso de negociación o licitación no tenga complicaciones	Solicitud por correo electrónico	Dueño de las funciones o coordinador
Proceso de selección	Recibir tres propuestas que puedan ser comparables de al -3 proveedores. Si la situación del mercado no lo permite es posible obtener sólo dos, pero esto deberá ser correctamente justificado	Información con las propuestas de los proveedores por correo electrónico a la de adquisiciones y al dueño de la función	Departamento de adquisiciones o dueño de la función con la aprobación previa del área de adquisiciones
Negociaciones y selección	Todas las negociaciones serán realizadas por ola de adquisiciones salvo los casos en las que el área específicamente delegue el proceso al dueño de la función	Documento de requerimientos, antes de hacer la orden deberá estar firmado por el dueño de la función, el dueño del presupuesto y el departamento de compras	Departamento de adquisiciones o dueño de la función basado en la aprobación por el área adquisiciones.
Contratos y órdenes	Mil en el supuesto de la aplicación de un contrato el modelo de contratos de la empresa tendrá más peso que el contrato por parte del proveedor	Flujo de trabajo con orden o contrato	Dueño de la función o dueño del contrato

c) Limite tres:

20,000 € y más incluyendo VAT de gastos acumulados durante los últimos doce meses por proveedor o su categoría.

El proceso de selección o licitación está solamente dentro del área de adquisiciones. Una excepción será en el caso de una "solicitud de información" la cual es una solicitud de estandarizada de información a los proveedores con intención de conocer el mercado o tener datos específicos que podrá ser implementada por la persona solicitante.

Si el proceso de licitación o selección es iniciado será necesario continuar con el proceso "solicitud de propuesta" que quedará a cargo del área adquisiciones.

Dentro de este límite es necesario pasar por todas las fases del proceso de adquisiciones aun cuando se cumplen en el nivel mínimo.

Fase	Actividades que deberán ser realizadas por requerimientos mínimos	Documentos a llenar	Personas responsables
Especificaciones	<p>En esta fase es necesario considerar si el daño en la función tiene toda la información y conocimientos necesarios para realizar la solicitud de compra o si será necesario realizar una solicitud de información para conocer el mercado, las tecnologías y las condiciones actuales</p> <p>El departamento de adquisiciones de ver a asesorar si el proveedor escapas de entregar los bienes y servicios solicitados.</p> <p>El dueño de la función de ver a asesorar el impacto de la selección de proveedores en las actividades comerciales desde el punto de vista operativo, por ejemplo aspectos que afecten al existir un cambio de proveedor, las metas del negocio, entregarles, etc.</p> <p>Proceso: el departamento de adquisiciones deberá enviar al dueño de la función una solicitud de información a una solicitud de propuesta-</p> <p>El dueño la función llenará de manera completa las especificaciones para el proceso de selección y las enviará al área de adquisiciones para su aprobación.</p>	<p>Solicitud de propuesta o solicitud de información.</p> <p>Análisis FODA para el caso de las externalizaciones.</p>	<p>El dueño de la función o su coordinador.</p> <p>El dueño del contrato.</p> <p>El área adquisiciones actúa como un consultor en la preparación de las especificaciones y es parcialmente responsable por los aspectos comerciales y totalmente responsable para la realización transparente de los criterios de selección.</p>
Proceso de selección o licitación	<p>Es necesario obtener tres propuestas que incluía los precios de al menos tres proveedores, si la situación del mercado no lo permite esto deberá ser claramente explicado el documento de requerimientos y aprobado por el área de compras.</p>	<p>Comunicación por medio del correo electrónico, deberá ser enviado al menos 2 miembros del comité de evaluación, en el cual al menos 1 deberá ser un representante del área adquisiciones</p>	<p>Área de adquisiciones</p>
Negociación y selección	<p>Antes de la selección del proveedor el área de adquisiciones y el dueño de la función deberán evaluar las propuestas recibidas y las condiciones de acuerdo las reglas establecidas.</p> <p>Cuando sea posible el proceso de selección deberá tener al menos 2 rondas, y en el caso de contratos de alto Valor idealmente en forma de negociaciones personales.</p>	<p>Correo electrónico, que contenga la mejor y final la oferta y deberá ser enviado al menos a dos miembros del comité de evaluación.</p> <p>Requerimientos antes de comenzar la selección deberán estar aprobados y</p>	<p>Área de adquisiciones</p>

	<p>Todas las negociaciones deberán ser realizadas por el área adquisiciones excepto las situaciones en las que el área adquisiciones decida delegar estas actividades al dueño de la función.</p> <p>El proceso de negociación deberá ser transparente y bien descrito junto con los resultados obtenidos y el documento de requerimientos.</p> <p>Todas las ofertas serán archivadas</p> <p>Antes de realizar la selección los proveedores deberán ser evaluados.</p> <p>Durante el proceso de selección el área adquisiciones deberá a proveer el documento de evaluación de proveedores.</p>	firmados por el dueño el presupuesto, el área de administración de riesgos y el área adquisiciones	
Cierre de contratos	<p>Es necesario cumplir con las reglas para procesar por dones basadas en el flujo de trabajo.</p> <p>El dueño del contrato es usualmente el dueño de las funciones quien actúa como dueño del contrato durante el proceso de negociaciones, lo que significa que él es el responsable de la especificación del título, define los estándares de cooperación, especifica los requerimientos técnicos y operacionales, los medios de comunicación, los niveles de servicio, los parámetros de medición de calidad, y cualquier otro que no sean de naturaleza legal o comercial.</p> <p>Usar el modelo de contratos de la empresa siempre que sea posible.</p> <p>Como estándar el área de adquisiciones liderará las negociaciones relacionadas al nuevo contrato incluyendo la coordinación de las negociaciones de los términos del contrato, la recepción de comentarios por correo electrónico por parte del área legal y de impuestos y así como del dueño el contrato.</p>	Correo electrónico, por parte del área legal y de impuestos. Dueño del contrato y el área adquisiciones	La especificación de las negociaciones del contrato podrán ser delegadas al dueño la función o el dueño del contrato y el área de adquisiciones revisará y dará el visto bueno al contrato final.
Firma de contrato	<p>Proceso: el área de adquisiciones deberá preparar la firma del contrato en conjunto con el dueño en la función deberán tener lo aprobado y firmado antes de ser firmado por el proveedor y antes de realizar la orden mediante el flujo de trabajo.</p> <p>El dueño de la función o el dueño del contrato deberán coordinar las aprobaciones internas mediante el flujo de trabajo. El área adquisiciones</p>	Los departamentos legal, de impuestos y de adquisiciones están involucrados en el proceso de aprobación del flujo de trabajo. El área adquisiciones posterior a la aprobación del contrato y la	Dueño de la función o dueño del contrato

	asume la responsabilidad de validar el flujo de trabajo y su proceso, enviar el contrato al proveedor para ser firmado, enviarlo de vuelta al dueño la función otoño del contrato para para realizar el escaneo y el archivado del flujo de trabajo y los documentos originales.	recepción del flujo de trabajo, organizar a la firma del contrato con el proveedor.	
Desempeño del contrato	Revisiones periódicas del desempeño del contrato será la responsabilidad del dueño de la función o dueño del contrato o incluso en algunos casos coordinadores de la categoría	El dueño en la función que usen los bienes y servicios que se hayan contratado	Dueño de la función, dueño del contrato.

2.2.5. Elementos clave en la implementación del proceso de adquisiciones:

a) Evitar fugas de información:

Para los propósitos de auditoría es necesario archivar todos los documentos que fueron preparados y recolecta durante el proceso de adquisición

Si el proveedor tiene exceso a información personal o confidencial de la compañía "Y" o en caso de externalización será necesario introducir el contrato con sus términos y condiciones de administración de la compañía "Y".

Si la especificación en la solicitud de propuesta contiene información confidencial o personal es necesario antes del anuncio de ese proceso de selección o licitación, firmar un acuerdo de confidencialidad con todos los proveedores potenciales para asegurar la protección de dicha información.

b) Evitar que excederse del presupuesto:

La prolongación de contratos se tratará de manera idéntica común a una obligación, seguirá el proceso estándar de adquisiciones.

La identificación de otras posibles soluciones y selección del proveedor más apropiado o justificación, verificación de la factibilidad y negociaciones finales de los términos de prolongación de la cooperación con un parador existente basados en su desempeño.

La renegociación de los términos de contratos existentes es posible y aceptable bajo la condición el departamento de adquisiciones que supervisará dicha actividad, y el proceso completo será documentado y aprobado.

El dueño de la función no puede prolongar automáticamente un contrato o extender su alcance ya que la prolongación o extensión serán tratadas como un nuevo contrato en este caso será necesario contactar con el área adquisiciones.

c) Evitar riesgos legales:

Los empleados no están facultados para acordar cualquier obligación verbal o escrita, o poner al proveedor en la situación en la cual concluya que los bienes o servicios han sido ordenados. Ya que de acuerdo nuevo código civil e incluso un correo electrónico conteniendo una orden dejará a la compañía con obligaciones y enfrentará consecuencias por un empleado que no está autorizado para realizar dicha actividad debido a que su posición no lo permite o no fue aprobado por las partes necesarias.

Sólo empleados autorizados se les permite realizar obligaciones por escrito de acuerdo con la decisión tomada basan en las matrices y autorizaciones que la empresa especifica que los flujos de trabajo.

En situaciones donde el proveedor y tenga acceso a información personal de la empresa es necesario involucrar a un oficial de protección de datos en el proceso de adquisición desde el comienzo.

d) Cumplimiento absoluto:

Todos los proveedores locales o foráneos deberán cumplir con todos los impuestos a regulaciones y requerimientos que la oficina de impuestos del país que corresponda así como sus obligaciones legales y las impuestas por la empresa.

2.2.6. Administración de proveedores:

El siguiente diagrama a ilustra las diferentes partes del proceso de administración de proveedores:



Diagrama 2: Administración de proveedores.

Objetivos:

El objetivo de la administración de proveedores es crear una supervisión transparente sobre los resultados para que la empresa “Y” puede estar activamente involucrada en la administración de la calidad de los servicios de los proveedores y de esta manera prevenir riesgos asociados con el decremento en la calidad de los servicios prestados, la construcción y el soporte de una relación sostenible con los proveedores.

El proceso de administración de proveedores consiste en las siguientes actividades:

- 1- **Calificación de los proveedores:** proceso que califica y evalúa los proveedores cuando son seleccionados para entregar productos o servicios en relación al criterio definido por la empresa.
- 2- **Auditoría y administración:** proceso que maneja la relación entre la empresa y el proveedor.
- 3- **Monitoreo de la calidad de los servicios del proveedor:** proceso que miden y evaluar los resultados del proveedor relativos al criterio de la empresa y/o los términos del contrato.

Reglas generales:

- a) **Agregar nuevos proveedores:** todos los proveedores sin importar el hecho que sean basados en una licitación uno que han sido enviados a través de un flujo de trabajo o con los que se ha firmado un contrato deberán ser agregados a un flujo de trabajo antes de establecer la orden.

Agregar nuevos proveedores puede ser solicitado por la parte que realiza una orden.

La información que deberá ser enviada deberá contener:

- Nombre
- Título de la compra, especificaciones
- Dirección fiscal
- Identificación de la compañía, identificación de taxis
- Número de cuenta y datos para transferencias bancarias internacionales.

Después de ser aprobado por el área adquisiciones, la misma enviará a la solicitud al área de finanzas para su procesamiento.

- b) Todos los proveedores con los que la empresa vaya a firmar un contrato o establecer una orden deberán ser calificados.

Todos los proveedores deberán de pasar por el proceso de calificación sin importar el monto total de la compra y el límite en el que pueda ser clasificado, si se trató de una licitación o no.

- c) Proveedores estratégicos o clave: o son aquellos proveedores que proveen a la empresa con servicios o tecnologías sin los cuales la empresa no podría funcionar, o aquellos proveedores en los que la empresa o y más de 80000 € por año. Para estos proveedores el dueño de la función recibirá un cuestionario por parte del área adquisiciones con lo cual se evaluará su cooperación y si es aplicable se definirán oportunidades de mejora y se enviará el cuestionario de regreso al área de adquisiciones.
- d) El dueño de la función organizar a reuniones periódicas: con la participación del área adquisiciones con los proveedores clave por lo menos una vez al año, enfocándose en discutir temas que conciernen a las operaciones actuales, contratos actuales, canales de comunicación, tecnologías usadas, desarrollo de mercado, etc.

Estas juntas de verificación con proveedores deberán llevar a obtener información en el estilo de administración del proveedor por ejemplo flexibilidad, ambiciones a corto y largo plazo, planes estratégicos, etc.

- e) Desempeño de los proveedores: del monitoreo de la calidad de los servicios proporcionados por los proveedores deberán ser evaluados por los dueños de las funciones, por lo menos para los proveedores clave basados en los resultados previos de dicha cooperación. Estos resultados serán tomados en cuenta en la decisión de prolongar uno los contratos.

2.3. Guía para el proceso de externalización:

Objetivo:

El objetivo de la guía para el proceso de externalización es establecer una política de externalización con principios y requerimientos para manejar actividades e iniciativas externalizadas.

- 1- Establecer principios generales para manejar actividades iniciativas externalizadas
- 2- Evitar daño financiero o de reputación causado por un proveedor de servicios externos.
- 3- Asegurarse de que todos los acuerdos de externalización y su administración mantengan un nivel aceptable de control o incluso mayor comparado con el de la empresa "Y".
- 4- Minimizar el riesgo de pérdidas financieras, multas por regulaciones, reclamos legales, daño a la reputación, pérdida en la integridad de datos, disoluciones

derivadas a problemas con las actividades externalizadas o disputas con el proveedor de servicios causados por un inadecuado seguimiento o fallas de cumplimiento en los procesos externalizados.

5- Administrar riesgos de relacionados a mantener un nivel de control aceptable.

Alcance:

Cuando la externalización es considerada, la política de externalización deberá apegarse a:

- La política de externalización es aplicable a toda la empresa “Y” que externalizadas actividades
- Cada entidad externalizadas es totalmente responsable del cumplimiento con las leyes locales y regulaciones a relacionadas a la actividad externalizadas.
- La legislación relacionada solvencia estable son a diferencia entre la externalización de funciones críticas e importantes o actividades y la externalización de otras actividades dentro del alcance. Como los requerimientos para los dos tipos de actividad son similares la empresa “Y” no ha hecho distinciones.
- La política de absorción aplica tanto actividades externalizadas internas como externas.

Definición de externalización:

Dentro del contexto de esta política de externalización, “externalización” significa el acuerdo entre un proveedor de servicios y una entidad a externalizar por la cual el proveedor de servicios desarrolla un proceso, un servicio o una actividad directamente o por medio de una subcontratación que de otra manera sería realizada por la entidad a externalizar.

Roles y responsabilidades:

Primera línea de defensa y dueño del negocio de una actividad externalizada:

El gerente de la primera línea de defensa de responsable de:

- 1- Asegurarse de realizar un proceso de análisis de riesgos para identificar y dar seguimiento a riesgos relacionados a una decisión de externalización.
- 2- Consultar al CFO (Chief Financial Officer), área de adquisiciones, área legal, área de cumplimiento durante la preparación del caso de negocios y antes de que la decisión de externalizar sea tomada.

- 3- Consultar con recursos humanos acerca de las consecuencias laborales de dicha decisión
- 4- Tomar la decisión final de externalizadas una actividad, proceso o función tomando en cuenta los consejos de la primera línea de defensa y la función de la segunda línea de defensa.
- 5- La gerencia de la primera línea de defensa de la entidad a externalizar es responsable de mantener los registros de manera completa y adecuada de todas las actividades relacionadas al proceso de externalización.

Dueño del negocio, responsable de una actividad externalizada, es el responsable de:

- 1- Asesoría sobre las posibilidades de externalización para la actividad o función propuestas a externalizar.
- 2- Preparar el caso de negocios para la actividad o función propuesta para externalizar
- 3- Cumplimiento de regulaciones y requerimientos relacionados con la externalización por ejemplo notificación a la entidad reguladora cuando la actividad o función se planea externalizar.
- 4- Cumplimiento con el proceso descrito en la política de adquisiciones, como administración de contratos administración de proveedores, etc.

Segunda línea de defensa y roles específicos:

- 1- El área adquisiciones, el área administración de riesgos, el departamento legal y el departamento de cumplimiento proveerán consejos a la primera línea de defensa durante la preparación del caso de negocios y antes de tomar la decisión de externalizar.
- 2- En la de administración de riesgos ayudará a la primer línea de defensa facilitándole asesoramiento sobre riesgos relacionados con la externalización de actividades y asegurándose que la primer línea de prensa cumple con el proceso de monitoreo y reportes y se sigue de manera adecuada.
- 3- El área adquisiciones deberá ejecutar el proceso de adquisiciones en común acuerdo con el dueño del presupuesto.

2.3.1. Preparaciones para la externalización:

El siguiente diagrama describe el proceso de preparación para la externalización:



Durante la fase de preparación el dueño del negocio de la entidad externalizar deberá realizar:

1. Análisis de factibilidad,
2. Análisis de escenarios alternativos
3. Desarrollar un caso de negocios.

Esto se realiza para saber si la externalización es la mejor opción en las circunstancias actuales. En caso de que el resultado sea negativo, el proceso de externalización no seguirá adelante y una solución alternativa deberá ser encontrada.

Análisis de factibilidad: el análisis de factibilidad es necesario para comprender si es permitido imposible externalizar una actividad particular. Al establecer la factibilidad para la actividad hacer externalizada, los siguientes puntos deberán ser considerados:

- 1- Factibilidad de la tecnología (si aplica):
 - a. Valoración de los volúmenes de datos, que necesiten ser mantenidos
 - b. Frecuencia y costo de actualización
 - c. Seguridad en los sistemas
 - d. Compatibilidad de los sistemas
 - e. Experiencia profesional imposibles entrenamientos al personal.
- 2- Análisis de costo beneficio para estimar el costo estimado de la externalización y los beneficios que traerá:
 - a. Costos de desarrollo
 - b. Costos de operación
- 3- Factibilidad legal: incluye una asesoría sobre el cumplimiento de los requerimientos legales incluyendo Los requerimientos de la protección de datos.
- 4- Factibilidad operacional: asesoramiento de que también la solución cumple su propósito.

- 5- Factibilidad en tiempos: si la actividad podrá ser implementada antes de que sea necesaria.
- 6- Factibilidad de impuestos: el asesoramiento total de los requerimientos de impuestos
- 7- Riesgos adicionales que se generen cuando una actividad es externalizada, análisis de riesgos.

El dueño del presupuesto podría requerir asesoramiento en áreas que considere necesarias, por ejemplo:

- 1- Factibilidad de recursos que involucren cosas como:
 - a. De cuanto tiempo disponemos para comenzar la actividad
 - b. La interacción que tendrá la actividad con las operaciones comunes del negocio
 - c. Análisis de los recursos necesarios y su disponibilidad
 - d. Dependencias internas o externas
- 2- Análisis de factibilidad cultural:
 - a. Factores ambientales o externos
 - b. Factores culturales internos

Durante el análisis de factibilidad es importante tomar en cuenta el cumplimiento de leyes por parte del proveedor de servicios en las que la empresa "Y" debe cumplir, considerar en la posibilidad de que la actividad sea monitoreada por parte de la empresa para cumplir con estas leyes y si el proveedor de servicios está dispuesto a dar reportes y a ser evaluado.

Análisis de escenarios alternativos:

El análisis de escenarios los alternativos deberá ser realizado e incluir de ser posible el uso de recursos internos (comparar el impacto en el negocio de realizar la tarea dentro de la empresa o externalizados).

El objetivo del análisis de escenarios alternos para identificar las razones de la externalización, que confirmen de la externalización es la mejor manera de solucionar y enfrentar dicho escenario. Este análisis deberá contener al menos los siguientes factores:

- 1- Razón de la externalización
- 2- Criticidad de la actividad para el negocio
- 3- La facilidad de extender el control o habilidad para influenciar el proveedor
- 4- Los requerimientos legales, regulatorios y de impuestos
- 5- Riesgos
- 6- Nivel de dependencia (,nicho de mercado, disponibilidad de empresas para sustituir, habilidad de mantener dentro la empresa)

- 7- Proporción(confidencialidad, integridad y disponibilidad)
- 8- Duración de la externalización
- 9- Otros factores importantes dependiendo la naturaleza de la externalización.

El nivel de control deberá reflejar el balance apropiado entre riesgo y recompensa para reducir el riesgo de exposiciones a un nivel aceptable que asegure la eficiencia y la efectividad de los recursos.

Caso de negocio:

El caso de negocio deberá incluir al menos los siguientes componentes:

- 1- Definición, nombre legal
- 2- Razón para externalizar una actividad en particular
- 3- Resultados del análisis de factibilidad, incluyendo el asesoramiento de riesgos relativos a la actividad a externalizar.
- 4- Resultados del análisis de escenarios alternativos, incluyendo los riesgos de dichos accionarios
- 5- Duración de la externalización
- 6- Nivel de dependencia, nicho de mercado, empresas sustitutas, capacidad de mantener la actividad dentro de la empresa.
- 7- Criticidad de la actividad para el negocio incluyendo continuación de negocio y estrategias para salir de la externalización.
- 8- Aspectos legales
- 9- Cualquier otro factor relevante dependiendo de la naturaleza de la externalización, incluyendo análisis de riesgos específicos relacionados al uso de tecnologías basadas en la nube

Estos análisis deberán ser correctamente documentados y aprobados por la gerencia del área o actividad a externalizar.

Regulaciones locales y restricciones:

En caso de conflictos entre esta política en la legislación local, la legislación local regirá esta política.

Restricciones: la empresa no puede externalizar las siguientes funciones o actividades críticas:

- Funciones de la alta gerencia por ejemplo: CEO, CFO, CRO, COO, CCO.

No es posible externalizar las siguientes funciones o actividades críticas a un proveedor que no sea subsidiario o afiliado a la empresa "Y".

- 1- La función de auditoría interna
- 2- La función de cumplimiento y administración de riesgos
- 3- La preparación de costos anuales
- 4- La función actuarial

La externalización de las actividades no se podrá realizar si conlleva:

1. Perjudica la calidad de otros sistemas administrados por la empresa
2. Incremente los riesgos operacionales
3. Perjudique la habilidad de las autoridades supervisoras para monitorear el cumplimiento de la empresa y sus obligaciones
4. Disminuya o interfiera con la política de satisfacción de los clientes

De igual manera la externalización no será posible si:

1. El proveedor de servicios no coopera con los supervisores relevantes con respecto a la función o actividad externalizada.
2. La entidad a externalizar, sus auditores y supervisores no tienen acceso efectivo al datos relacionados con la externalización.
3. Si el supervisor responsable no cuenta con un acceso efectivo a las instalaciones del proveedor de servicios.

Análisis del proveedor de servicios:

Si la decisión de externalizar es positiva y ha sido aprobada por la gerencia, un análisis de los posibles proveedores deberá ser realizado.

Acuerdo de externalización con un proveedor de servicios:

Antes de externalizar cualquier aplicación, servicio o actividad un acuerdo legal por escrito deberá reflejar la naturaleza de la relación entre las partes. Los elementos que deberá contener dicho acuerdo al menos deberán ser lo siguiente:

- Deberes y responsabilidades de ambas partes
- El compromiso por parte del proveedor de servicios a cumplir con las leyes y regulaciones aplicables para el servicio o actividad externalizados y cooperar con la empresa y la autoridad dependiendo de la actividad o función.
- La obligación del proveedor de servicios a no revelar cualquier desarrollo que pueda tener un impacto material en su habilidad de entregar las actividades o servicios de externalizados de manera efectiva y en cumplimiento con las leyes y regulaciones vigentes.

- El proveedor de servicios puede terminar el contrato sólo en los tiempos especificados o sólo con el tiempo especificado para que la empresa pueda establecer relación con otro proveedor para realizar la actividad.
- La entidad a externalizar puede terminar el acuerdo en el caso que sea necesario sin afectar la continuidad y la calidad de los servicios provistos a los clientes
- La entidad a externalizar se reserva el derecho a ser informado acerca de las funciones o actividades y su desempeño por parte del proveedor de servicios, así como a definir días o instrucciones individuales para el proveedor de servicios acerca de que debe considerarse al realizar las funciones o actividades externalizadas.
- El proveedor de servicios ha provisto a la empresa con toda la información requerida para desarrollar un análisis de riesgos, al final de cada año y con un tiempo razonable a solicitud de la empresa.
- El proveedor de servicios deberá proteger cualquier información confidencial que involucre a cualquiera de las dos partes, clientes, beneficiarios, empleados y todas las otras personas.
- La empresa, auditores externos, y cualquier autoridad relevante deberá tener acceso efectivo a toda la información relacionada con la externalización, sus funciones y actividades que se realicen en sitio o en las instalaciones del proveedor
- Cuando sea necesario la autoridad competente podría realizar preguntas o consultas directamente al proveedor de servicios a las cuales el mismo estará obligado a responder.
- La empresa podrá obtener información acerca de las actividades realizadas por parte del proveedor de servicios, podrá entregar instrucciones relacionadas a las actividades y funciones.
- Los términos y condiciones cuando apliquen, bajo las cuales el proveedor de servicios podrá subcontratar cualquiera de las actividades o servicios.
- Los deberes y las responsabilidades del proveedor de servicios deberán mantenerse aun cuando las actividades o funciones sean subcontratadas.
- El proveedor de servicios deberá cumplir con los requerimientos específicos de las políticas anti crímenes económicos y financieros.
- Las condiciones y términos generales del acuerdo serán explicadas a la entidad a externalizar, a la alta gerencia, o cualquier autoridad relevante y autorizada por ellos mismos.
- La externalización de ninguna manera podrá romper las leyes o reglamentos sobre protección de datos.
- El proveedor de servicios tomará todas las medidas para asegurarse de que no existen explícitamente o potencialmente un conflicto de intereses que afecte a la empresa.

- El proveedor de servicios será sujeto a las mismas provisiones de seguridad y confidencialidad de la información que la empresa.
- Verificar que el proveedor de servicios tenga los recursos financieros necesarios para realizar tareas adicionales de manera apropiada, que todo el personal que estará involucrado en proveer funciones o actividades sean suficientemente calificados y confiables.
- Asegurarse que el proveedor de servicios cuenta con los planes de contingencia para manejar situaciones de emergencia o interrupciones de servicio y válida y prueba sus estrategias de respaldos cuando es necesario.

Política de externalización interna:

Los acuerdos de externalización entre las áreas de la empresa ser rigen bajo los mismos lineamientos que los acuerdos con proveedores de servicios.

Documentación, archivado y revisiones:

1. El proceso de externalización deberá ser documentado incluyendo la siguiente información:
 - a. Roles y responsabilidades durante el proceso de externalización
 - b. Comité de aprobaciones (se recomienda usar a la alta gerencia).
2. El área adquisiciones proporcionará la documentación central
3. Los contratos y decisiones deberán ser archivadas de acuerdo con los requerimientos de las leyes locales y procesos de administración de contratos de la política de adquisiciones.
4. Los dueños de la política tendrán una revisión anual sobre la política de externalización.
5. Validar políticas de estándares mínimos.

Tecnologías de la información:

Para el caso específico de la externalización de tecnologías de la información lo siguiente requerimientos serán necesarios:

1. Requerimientos de seguridad: obtenidos del análisis de impacto de negocio o del análisis de riesgo, los reportes deberán ser definidos en el contrato o por medio de niveles de servicio.
2. Se deberán establecer niveles de servicio.
3. Riesgos específicos pueden ocurrir como resultados de tecnologías basadas en la nube que deberán ser minimizados mediante el análisis de riesgos.

Notificaciones:

Antes de externalizar funciones actividades el dueño del negocio de la entidad a externalizar que decida externalizada una actividad o función deberá notificar a su supervisor de su intención, de manera oportuna y cuando sea necesario. Cuando la externalización utilice tecnologías basadas en la nube el área análisis de riesgos deberá ser informada desde el comienzo de la iniciativa.

De manera oportuna constituyó un periodo suficiente para que en las áreas de supervisión examinen la propuesta antes de comenzar. Esto deberá ser al menos 6 semanas antes de comenzar el proceso

Una notificación por escrito deberá describir:

1. Las funciones o actividades a externalizar
2. Nombre del proveedor de servicios
3. En caso de externalizar una función clave, el nombre de la persona responsable para dicha función así como el proveedor de servicios.

Monitoreo y reportes

La empresa deberá asegurarse que la primera línea de defensa evalúe de manera periódica el proceso y en caso de identificar riesgos tomen las acciones de mitigación incluyendo pruebas de diseño y pruebas de efectividad de estas mitigaciones.

2.4. Cualificación de proveedores:

El objetivo es seleccionar un proveedor con una buena reputación legal, financiera, sin riesgos y con un buen cumplimiento. Se solicita a las empresas que deseen participar el llenar un formulario que contiene lo siguiente. Esto se hace durante el proceso de selección o licitación y es para todas las empresas o proveedores que participen.

1. Contacto, nombre de la persona que está autorizada para entregar información a la empresa.
2. Nombre
3. Posición
4. Teléfono
5. Correo electrónico
6. Domicilio, función legal que representa en la empresa
7. Nombre de la empresa
8. Nombre legal

9. Número en la cámara de comercio
10. Lugar donde la compañía se encuentra
11. Domicilio postal
12. Domicilio de oficina
13. Número de teléfono
14. Dirección un web
15. La compañía el ya es cliente de la empresa "Y" o sus subsidiarias
16. Alguna vez fue rechazada para ser calificada
17. Cotizan en bolsa o son miembros
18. Tienen acciones
19. Tienen número Dun/Bradstreet
20. Tienen número Graydon
21. Son parte de alguna otra compañía
22. En qué países tienen presencia
23. Aquí actividades se dedica la compañía
24. Número de empleados internos
25. Número de empleados externos
26. Está conectada de alguna manera alguna empresa que compita con la empresa "Y", por ejemplo capital compartido, que pudiera generar conflicto de interés.
De ser así podría proporcionar registros criminales de buen comportamiento
27. Dueños de la compañía, datos.
28. Han enfrentado algún caso judicial en los últimos dos años.
29. Han enfrentado bancarrota en los últimos dos años
30. Se han visto envueltos en alguna corte criminal, económica, ambiental y por qué razón
31. Han cumplido con sus declaraciones de impuestos y seguro social en los últimos dos años
32. Son sujetos de supervisión por la autoridad reguladora. Proveer evidencia
33. Han incumplido o violado leyes de anticorrupción
34. Han recibido alguna notificación que indique que violan leyes anticorrupción en cinco años
35. Permiten a sus empleados recibir obsequios o darlos a cualquier autoridad
36. Permiten a sus empleados hacer donaciones a partidos políticos en nombre de la compañía
37. Notificaría a la empresa tan pronto como ocurriera algo que de indicios de una violación a las leyes de corrupción
38. Tienen políticas anti soborno
39. Cumplen y continuarán cumpliendo con todos los requerimientos de las políticas anti sobornos en el periodo de relación con la empresa
40. Se comunican las políticas anti sobornos a todos los empleados

41. Pueden aceptar o dar regalos de más de 100 euros o entretenimientos que excedan de 500 €.
42. Pueden dar regalos de 50 € o entretenimiento o de 200 € a oficiales
43. Se permite a los empleados donar a la caridad en nombre de la empresa sin aprobación de un gerente
44. La compañía registra todos los obsequios y entretenimientos ofrecidos o aceptados por la empresa o sus empleados
45. Registran todos los incidentes relacionados a la política anti sobornos
46. Monitorean y verifican que todos los pagos a proveedores o terceros cumplan con la política anti sobornos
47. La compañía pertenece en parte o en totalidad a algún oficial público
48. Proveerán a la empresa con evidencia escrita que soporte cada una de las afirmaciones anteriores
49. Tienen un código de conducta.
50. Tienen una política de sostenibilidad de manera pública
51. Su compañía respeta la proclamación internacional de derechos humanos
52. Cumplen con leyes y regulaciones nacionales e internacionales relativas al trabajo de menores
53. han eliminado todas las formas de trabajo forzado
54. Respetan la igualdad de todos los seres humanos y rechazan toda las formas de discriminación por raza, castas, origen, religión, género, orientación sexual, unión o afiliación política y edad
55. Promueven iniciativas para mejorar la sostenibilidad ambiental.
56. Han aceptado o se han comprometido a iniciativas internacionales en impacto global
57. Crean reportes del desempeño basados en la sostenibilidad.

3. Tercera Parte: Conclusión

Los procesos de selección de proveedores tanto para adquisiciones de bienes o servicios como para externalizaciones, ya han sido ampliamente estudiados. Sin embargo el énfasis en las instituciones financieras y las tecnologías de la información aún tienen un gran camino de estudios. Esto relacionado a las recientes crisis que han mostrado las malas prácticas con las que las entidades financieras se habían venido manejando.

Desde que comencé a solicitar documentos las personas responsables fueron muy cautelosas con la información proporcionada, ya que los procesos anteriormente descritos son relativamente nuevos, entre los años 2011 y 2012. Una de las preguntas realizadas fue la fecha en la que se comenzó a documentar a este nivel, al menos con las grandes descripciones que ahora tienen. Incluso algunos de los documentos que obtuve están en fase de revisión final (lo que solo será ajustes en redacción) antes de ser publicados.

Puedo concluir que la empresa se apega a la literatura obtenida, hace un especial énfasis en las iteraciones durante los procesos. Esto con el fin de validar nuevamente que se cumplen los procedimientos y requerimientos y así proseguir a la siguiente fase.

Se usa un sistema informático que permite dar seguimiento a cada una de las fases del proceso, y esto garantiza que no se puede pasar de una fase a otra sin que se tenga el total de documentos y aprobaciones necesarios.

Las razones por las cuales seleccionar proveedores de bienes o servicios y las razones por las cuales externalizan actividades, ya no son solo económicas, podemos observar que entre las evaluaciones a los proveedores no solo se toma en cuenta los costos, pero además una serie de factores que van desde la reputación y la imagen de la empresa, el liderazgo, los antecedentes e incluso el entrenamiento que tienen sus empleados.

Respecto a las 12 capacidades propuestas por los autores, podemos decir que se cumplen. Durante las diferentes partes del proceso se han de validar con diferentes documentos, como es el caso del documento de cualificación de proveedores. Pero también se continúa este análisis al proveedor cuando ya se encuentra entregando servicios o productos a la empresa. Hay un área de la empresa encargada de analizar los contratos y los objetivos, que serán medidos posteriormente y valorarán del desempeño del proveedor con respecto a lo que se esperaba de él.

La empresa ha sido muy cautelosa en el aspecto de los contratos y ha establecido lineamientos básicos con la intención de no dejar agujeros legales en el mismo, que puedan generar problemas legales, financieros o de imagen.

También encontré una nueva área de proveedores que está en proceso de desarrollo y estos son servicios relacionados con la nube, esta documentación aún se encuentra en fase de desarrollo y la empresa está en periodo de evolución de diferentes proveedores, sin embargo al no estar concluido no pude obtener más información al respecto.

Bibliografía

- Board of Governors of the Federal Reserve System. (2003). *Federal Reserve System*. Retrieved 2014, from Interagency Policy Statement on the Internal Audit Functions and its Outsourcing: <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/srletters/2003/SR0305a1.pdf>
- Adeleye, B., Annansingh, F., & Nunes, M. (2004). Risk Management practices in IS outsourcing: an investigation into commercial banks in Nigeria. *International Journal of Information Management*, 24(2), 167-180.
- Ang, S., & Straub, D. (1998). Production and Transaction Economies and IS Sourcing Decisions. *MIS Quarterly*, 22(4), 535-552.
- Baldwin, L., Irani, Z., & Love, P. (2001). Outsourcing information systems: drawing lessons from a banking case study. *European Journal of Information Systems*, 10(1), 15-24.
- Bank for International Settlements. (2005). (T. J. Forum, Editor) Retrieved from Outsourcing in Financial Services: <http://www.bis.org/publ/joint12.pdf>
- Bradley, S., Kim, C., Kim, J., & Lee, I. (2012). Toward and evolution strategy for the digital goods business. *Management Decision*, 50(2), 234-252.
- Braun, C., & Winter, R. (2005). Classification of the outsourcing phenomena in financial services. *European Council of International Schools*, 349-360.
- Cullen, S., Lacity, M., & Willcocks, L. (2007). *The CEO guide to selecting effective suppliers*. London School of Economics. Logica.
- Federal Reserve System. (2011). *Model and Risk Management*. Retrieved 2014, from Office of the Comptroller of the Currency: <http://www.federalreserve.gov/bankinforeg/srletters/sr1107a1.pdf>
- Federal Reserve System. (2013). *Managing Outsourcing Risk*. Retrieved 2014, from Federal Reserve System: <http://www.federalreserve.gov/bankinforeg/srletters/sr1319a1.pdf>
- Gewald, H., Wüllenweber, K., & Weitzel, T. (2006). The influence of perceived risks on Banking Managers intention to outsource business processes. *Journal of Electronic Commerce Research*, 7(2), 78-96.
- Global Technology Services, I. (2013). *Top ten criteria for selecting a managed service provider*. New York: IBM Institute for Business Value.
- González, R., Llopis, J., & Gascó, J. (2013). Information Technology Outsourcing in Financial Services. *Service Industries Journal*, 33(9-10), 909-924.
- Lacity, C., & Willcocks, L. (2000). *Global Information Technology Outsourcing: In Search of Business Advantage*. Wiley.
- Lacity, C., & Willcocks, L. (2006). *Global Sourcing of Business and IT Services*. Palgrave.

Lopez, J. (2004). *Outsourcing by Financial Services Firms: The Supervisory Response*. Retrieved from Federal Reserve Bank of San Francisco: <http://www.frbsf.org/economic-research/publications/economic-letter/2004/november/outsourcing-by-financial-services-firms-the-supervisory-response/>