

MANUEL ARNOTT, BCG:
Compras en tiempos
de disrupción:
lecciones aprendidas
de Italia

REPORTAJE ENRIQUE
LÓPEZ DEL HIERRO -
COVID 19: La compra
pública española en
entredicho

REPORTAJE IFEMA
COMPRAS Y LOGÍSTICA:
Historia del hospital de
campaña más grande en el
mundo

Nº 21

LA REVISTA
DE LAS COMPRAS
DEL SIGLO XXI

Junio - Julio 2020

CPOMAGAZINE

*Antonio
Ariza*

*“Compras también
puede actuar
para identificar de
manera temprana
riesgos operativos
del mercado, como
el Covid-19”*



RIESGOS OPERATIVOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El riesgo operativo es un factor latente en cualquier transacción comercial. Dependiendo del sector en el que nos movemos y del número de actores involucrados, habrá un riesgo mayor o menor. En este artículo, CKS se centrará en la capacidad de los proveedores para cumplir con las estrictas normas del sector financiero.

Hay dos preguntas cruciales en juego con respecto a las condiciones contractuales de la cadena de suministro.

1. ¿Cuáles son los riesgos a considerar?

Según un estudio realizado por una de las principales empresas de consultoría financiera sobre el riesgo operativo de la cadena de suministro, el 87 por ciento de los usuarios han tenido un incidente por parte de un proveedor que ha afectado negativamente sus operaciones. De ese 87 por ciento, el 28 por ciento de los que sufrieron incidentes tuvieron que enfrentar interrupciones importantes del servicio, mientras que el 11 por ciento de los que tuvieron incidentes vieron sus actividades completamente interrumpidas.

2. ¿Cuáles son los actores involucrados en cada paso?

La parte contratante, o comprador, asume la mayor parte del riesgo. La parte proveedora, que a su vez debe ver si debe subcontratar o comprar, se compromete con la otra parte acordando cumplir con los tiempos y requisitos preestablecidos. Las posibles consecuencias de no cumplir son, entre otras, una mala reputación, errores de transacción, violación de datos confidenciales e incluso pérdidas y oportunidades comerciales.

Cumplimiento de proveedores y la industria financiera. El sector financiero es uno de los más importantes a

nivel mundial: muchos actores dependen de los servicios que los bancos pueden ofrecer para el desarrollo y el éxito de las empresas grandes o pequeñas. ¿Cuáles son los problemas potenciales que los propios bancos deben enfrentar al externalizar sus servicios de TI, auditoría y recursos humanos? Algo a tener en cuenta en todo momento es que el banco es una de las industrias donde hay potencialmente más conflictos de intereses, por lo que se presta especial atención a cómo se asigna la responsabilidad a terceras partes contratadas. Esto hace que el cumplimiento del proveedor sea una herramienta reciente que garantiza a la parte contratante la responsabilidad que el proveedor (o la parte contratada) tiene hacia él.

“Al incorporar nuevos actores (proveedores y consultores externos) y darles la responsabilidad y compartir con ellos información confidencial, las posibilidades de incorporar nuevos riesgos se disparan”

En el período actual de bajos tipos de interés, por lo tanto, de bajos ingresos, los bancos deben reducir sus costos operativos para seguir siendo competitivos, por lo que recurren más sistemáticamente a la subcontratación.

Conclusión

¿Cómo pueden los bancos mitigar los riesgos externalizando sus procesos?

Desarrollar e implementar una metodología muy detallada y cuidadosa es el punto crítico para reducir los riesgos operativos para los bancos o cualquier institución financiera.

“Para evitar una situación en la que se produzca un riesgo por grandes pérdidas, se requiere una inversión significativa en el desarrollo de la anticipación y planes de contingencia”

Se debe desarrollar un proceso de aprobación de diligencia clara para las partes contratadas con políticas firmes de outsourcing que aseguren que todos los actores involucrados acepten y entiendan lo que se espera de ellos y cómo deben llevar a cabo sus actividades.

Por otro lado, deben implementarse procesos o métodos que controlen los riesgos potenciales asociados con la contratación externa en todas las funciones operativas. Programar controles de rutina cada X veces debe estar a la orden del día para evitar cualquier situación crítica y poder planificar respuestas de contingencia con tiempo suficiente. Así, no solo se evitarían problemas internos, sino también externos con los clientes.

Para evitar una situación en la que el riesgo de grandes pérdidas es bastante probable, se requiere una inversión significativa en el desarrollo de la anticipación y, en consecuencia, los planes de contingencia para encontrar una solución eficiente y menos dolorosa.

Como solución, CKS de acuerdo con su experiencia, propone lo siguiente:

Definir el perímetro de cumplimiento del proveedor:

- > ¿Qué proveedores deben ser seleccionados?
- > ¿Cuáles son mis obligaciones? ¿Con qué frecuencia?
- > ¿Qué criterios de riesgo deben verificarse?

Diseñar una solución que respalde las necesidades comerciales y de auditoría diarias:

- > ¿Cómo estandarizar e industrializar los controles y limitar al máximo la carga de trabajo?
- > ¿Cuál es el riesgo comercial si algunas tareas de cumplimiento no se llevan a cabo correctamente?

Pilotar y enriquecer la base de datos de proveedores:

- > ¿Cómo actualizar y enriquecer la herramienta?
- > ¿Cómo actualizar los controles cuando se verifica la normativa aplicable?
- > ¿Qué procedimientos de alerta / planes de acción deberían seguirse?

Sara Daib Harizi Chatouan
Consultant – CKS