

# Outsourcing in Financial Services

## **Documento de The Joint Forum**

Basel Committee on Banking Supervision  
International Organization of Securities Commissions  
Internacional Association of Insurance Supervisors

**Resumen preparado por Management Solutions**

**Febrero de 2005**

## INDICE

1.	Introducción y ámbito de aplicación	3
2.	Definición de Outsourcing	3
3.	Prácticas habituales en la industria relacionadas con el Outsourcing	4
4.	Tendencias en Outsourcing	4
5.	Avances regulatorios	5
6.	Principales riesgos asociados al outsourcing	6
7.	Principios de referencia en la gestión del riesgo operacional	7
	Anexo A: Casos de Estudio	11

## 1. Introducción y ámbito de aplicación

El entorno actual se caracteriza por un grado cada vez más elevado de subcontratación de actividades a terceros (outsourcing). Esta práctica tiene una incidencia directa sobre el grado de control que las Entidades y los reguladores pueden tener sobre esas actividades subcontratadas cuando la Entidad que realiza la subcontratación (Empresa de Servicios – EE.SS.) queda fuera del ámbito de revisión y control del organismo regulador.

Esta preocupación es lo que ha motivado crear un grupo de trabajo específico en el Joint Forum (grupo dependiente del BIS formado por expertos del Basel Committee on **Banking** Supervision (BCBS); International Organization of **Securities** Commissions (IOSCO); International Association of **Insurance** Supervisors (IAIS)), que a través de la generación de este Papel Consultivo definen **las bases** que tomarán los organismos correspondientes (los citados anteriormente) como soporte en la definición de las normas que les compete.

## 2. Definición de Outsourcing

Definición: El uso de un tercero (ya sea Entidad filial o una empresa externa) por una Entidad regulada en la ejecución de actividades de manera continua que podría haber desarrollado ella misma internamente (este aspecto último se subraya como clave a la hora de determinar la aplicación de los principios de este documento – aquellas actividades que normalmente se entiende podría desarrollar la entidad de forma continuada-).

Por tanto, se considera actividad de outsourcing tanto aquellas operaciones ejecutadas por un tercero como aquéllas en las que es una filial de un Grupo Financiero las que la desarrollan.

Queda excluida de esta definición de outsourcing los contratos de compra o adquisición (ej. Contratos de compra de muebles).

En la aplicación de los siguientes principios se establecen una serie de consideraciones en función de: 1) materialidad de la actividad objeto de outsourcing: se entiende que los principios han de ser considerados aunque la actividad sea inmaterial, si bien, se comprende un seguimiento con menor rigor; 2) si la empresa de servicios mantiene algún tipo de relación de propiedad con la empresa que cede una actividad en outsourcing: se entiende que estos principios se pueden aplicar con alguna modificación dado el menor nivel de riesgo en algunos casos; 3) si la empresa de servicios que desarrolla el outsourcing está sujeta ya de por sí a una supervisión independiente.

### **3. Prácticas habituales en la industria relacionadas con el Outsourcing**

Un informe realizado por Deloitte y presentado en marzo de 2004 estima que los gastos en actividades cedidas en outsourcing a Empresas de Servicios localizadas en el extranjero por las Entidades financieras estadounidenses representarán aproximadamente un 15% de los costes actuales de la industria.

Las actividades más habitualmente sujetas a outsourcing están asociadas a servicios de Tecnologías de la Información (IT). Sin embargo, otras actividades en crecimiento son gestión de recursos humanos y servicios de administración y finanzas.

Las principales razones para el outsourcing son: mejorar la orientación de la Entidad a sus actividades críticas, Reducir y controlar los costes operativos, Liberar recursos a otras actividades; y, Acceso a capacidades que requieran elevados costes de entrada. Estas funciones se ven respaldadas en una encuesta en el ámbito europeo (reducción de costes – 89%-, accesos a tecnología innovadora –60%-, orientación a actividades críticas – 58%-).

La relación actividades subcontratadas = actividades “no core” no siempre se cumple y de hecho en la gestión de fondos y seguros existen actividades “core” que se están cediendo en outsourcing con carácter cada vez más habitual: gestión de inversiones, cotización de operaciones y custodia de valores; y gestión de impagados y reclamaciones

### **4. Tendencias en Outsourcing**

Dos tendencias:

1. Mayor importancia del outsourcing de actividades de relevancia para una entidad (ej. Servicios informáticos) así como, tendencia hacia el BPO (Business Process Outsourcing) donde se externaliza todo un proceso de principio a fin. En este sentido, la relación entre Entidad y Empresa de Servicio cambia más hacia una relación con un partner estratégico que hacia un proveedor tradicional de servicios
2. Otra tendencia es el “off-shoring”, hacia la ejecución de actividades en países más allá de las fronteras del país origen. Uno de los países que más concentra este tipo de actividades es India donde en el año 2003 tenían actividades de outsourcing – ABN Amor, Axa, Deutsche Bank, HSBC, Mellon Financial, Standard Chartered, Amex, Citigroup, GE, JP Morgan Chase y Merrill Lynch.

Las tendencias marcan que otros países que atraerán este tipo de servicios serán China, Malasia y Filipinas.

Esta práctica creciente de off-shoring conlleva la necesidad de incorporar el “riesgo país” en las prácticas de outsourcing y la necesidad de establecer planes de contingencia y continuidad de negocio ante una discontinuidad del servicio motivada por problemas políticos, económicos, sociales en el país donde se ejecuta el servicio.

## 5. Avances regulatorios

Se enumeran las últimas publicaciones realizadas por reguladores al respecto, así como las principales características de la regulación en los países de referencia.

En este sentido cabe destacar:

- La mayor parte de los países han incorporado unos principios y prácticas en la gestión de riesgos de outsourcing. Aquéllas que lo emitieron al principio de los 2000 (Suiza – 1999; Alemania – 2001; Japón – 2001; ...) se encuentran ya implementados como de cumplimiento obligatorio por las Entidades. El resto se encuentra en proceso.
- Suiza y su regulador bancario (SFBC) introdujo los “Principios en la gestión del Outsourcing” en 1999 y establece la necesidad de revisión de su cumplimiento por el auditor externo anualmente, así como, la posibilidad de incorporar en el contrato de outsourcing de cláusulas que posibiliten la revisión de dichas actividades tanto por las unidades de control interno, control externo (auditorías) como regulador bancario.

Adicionalmente, se establece que determinadas funciones asociadas a la Dirección de la Entidad y funciones centrales de gestión de la institución se encuentra prohibido la posibilidad de outsourcing.

- En Francia, a principios de 2005 se han incorporado nuevas provisiones para cubrir aspectos relacionados con deficiencias en el control interno en entidades de crédito y sociedades de inversión. Estas provisiones recogen el outsourcing y detallan requerimientos para el outsourcing de actividades “core”. Se establece la necesidad de un contrato escrito el cual establece la posibilidad de visitas tanto de la Entidad como del regulador. Las actividades objeto de outsourcing y sus riesgos deben ser una parte específica del reporting al Comité de Dirección.

- En UK, la FSA distingue entre outsourcing material e inmaterial y en el caso de outsourcing material requiere la notificación previa antes de llegar a un acuerdo con el proveedor. En Diciembre de 2004 se emitirá nuevos principios como parte de un capítulo del FSA Handbook.
- Estados Unidos presenta gran cantidad de documentación emitida fundamentalmente dirigida a los riesgos en el outsourcing de IT y en la definición de principios a seguir por el regulador en la revisión de dichas prácticas.

## **6. Principales riesgos asociados al outsourcing**

Se identifican todos los riesgos potenciales asociados a las prácticas de outsourcing que es necesario gestionar, reconociendo en todo caso que dichas prácticas pueden generar una serie de beneficios claros directos.

Incorporamos una serie de comentarios sobre su consideración en el alcance de un proyecto de riesgo operacional tipo:

1. Riesgo estratégico: Incoherencia entre objetivos de la empresa de outsourcing y objetivos pretendidos por la Entidad. Fracasos en la implementación de una supervisión adecuada. Inadecuada experiencia de la Empresa de Servicios → Salvo que afecten a la ejecución directa del servicio, no se considera en un proyecto de riesgo operacional
2. Riesgo reputacional: Carencias en el servicio del tercero. Relación con clientes no consistente con los procedimientos definidos por la Entidad. → Recogidos los posibles impactos reputacionales por servicios subcontratados a nivel de evaluación en base a parámetros habituales (1 a 5).
3. Riesgo regulatorio: Incumplimiento de normativa, legislación, protección de datos... → Recogido y valorado como parte del riesgo de outsourcing
4. Riesgo operacional: Errores de sistemas propios. Inadecuada capacidad financiera para cumplir con sus obligaciones (quiebra). Fraude o errores. Dificultades en la revisión por parte de la Entidad. → Recogido y valorado dentro del riesgo de outsourcing y en el caso de Fraude se recoge como un riesgo operacional asociado al proceso una vez se toma la decisión de subcontratar.
5. Riesgo de “costes de salida”: No tener previsto estrategias de “salida” o que estas sean muy costosas si se han de desarrollar precipitadamente. Pérdida de conocimiento. -→ Recogida a través de preguntas cualitativas y considerada por el coste/pérdidas en caso de indisponibilidad.

6. Riesgo de contrapartida: Riesgos de impago a través de la EE.SS. → No recogido como riesgo operacional.
7. Riesgo país: Entorno político, social, económico en el país que imposibilite la realización del servicio → No recogido en Operacional, si bien, no aplica hasta la fecha.
8. Riesgos contractuales: Incapacidad de ejecución de contrato. En el caso de off-shoring la elección de la ley que lo cubre es importante → No recogido explícitamente. Se recogen los controles asociados a las cláusulas formales a incorporar en este tipo de contratos, pero no se evalúa de forma diferencial por las posibilidades de duplicar.
9. Riesgo de “acceso”: Imposibilidad para el regulador de controlar estas actividades por la imposibilidad de acceso → Se pregunta cualitativamente si se está facultado para realizar revisiones internas.
10. Riesgo sistémico y de concentración: Sobreexposición con un proveedor de la globalidad de la industria. Escasez de controles en la Entidad para evitar excesos de concentración -> No explícitamente aunque a partir del análisis se puede concluir sobre qué Empresas de Servicios presentan mayor número de servicios subcontratados y por tanto, el riesgo de concentración existente.

## **7. Principios de referencia en la gestión del riesgo operacional**

**Principio I:** Existencia de una política interna que describa los criterios en la evaluación sobre cuando y cómo una actividad puede ser objeto de outsourcing. El Comité de Dirección es responsable sobre esta política de outsourcing y su aplicación.

Dicha política debe incluir la determinación de las actividades relevantes que son apropiadas para realizar outsourcing, incluyendo normas sobre concentración de riesgo, excepciones a los niveles deseados de outsourcing y su tratamiento, y evaluación de riesgos sobre múltiples actividades subcontratadas con un mismo proveedor.

Se determina que han de existir procedimientos para asegurar la capacidad de supervisión (control) de manera efectiva la actividad en outsourcing, y garantizar que en todo caso se cumple con la normativa aplicable (legal y regulatoria). Asimismo ha de existir una estructura organizacional con roles y responsabilidades definidos en la evaluación de los términos contractuales y proceso de contratación.

El rol de auditoría interna debe ser importante para asegurar estos objetivos.

**Principio II:** La entidad debe establecer un programa específico de gestión de los riesgos de outsourcing que sirva para el control de la actividad objeto de outsourcing y en la relación con el proveedor de servicios.

En este programa se establecerá aspectos como: materialidad de la actividad objeto de outsourcing, los procedimientos en la gestión y control del riesgo tanto internos como de la propia empresa de servicios.

Los factores que inciden en la materialidad y en el programa de gestión de riesgo de outsourcing incluyen aspectos como: evaluación del impacto operacional, financiero y reputacional de errores/indisponibilidades de la EE.SS. en la ejecución de su actividad; pérdidas potenciales con clientes y contrapartes; consecuencias en el outsourcing de la actividad en la garantía del cumplimiento con las normas regulatorias; costes; estado de cumplimiento regulatorio del proveedor de servicios; grado de dificultad y tiempo para seleccionar un proveedor alternativo o realizar la actividad internamente si fuese necesario...

Un programa de gestión del riesgo de outsourcing debe tener una base de evaluación continuada en el tiempo y controlar todos los aspectos relevantes en la gestión del contrato de outsourcing y definir actuaciones correctivas cuando ciertos eventos ocurran.

**Principio III:** Se debe asegurar que el acuerdo de outsourcing no reduce las posibilidades de cumplimiento de la Entidad ante clientes y ante el regulador, ni impedir la efectiva supervisión del regulador.

**Principio IV:** La entidad debe actuar apropiadamente en la selección del proveedor de servicios.

Necesidad de definir criterios objetivos en la selección del proveedor, cumpliendo con unos rigurosos estandar que se hayan definido y con una correcta evaluación de los riesgos. Si no se cumplen, no debería subcontratarse a ese proveedor.

**Principio V:** Los servicios de outsourcing deben encontrarse soportados contractualmente con una descripción detallada de todos los aspectos materiales del acuerdo de outsourcing, incluyendo los derechos, responsabilidades y expectativas de las partes.

Un acuerdo contractual reduce los riesgos asociados a una posible interrupción del servicio o baja calidad respecto a lo establecido.

Algunos aspectos clave a cubrir en dicho acuerdo son: definición de actividades objeto de outsourcing, incluyendo apropiados Service Level Agreements (SLAs), en términos tanto cuantitativos como cualitativos; incorporar cláusulas que aseguren el acceso a los libros, registros e información relevante de la actividad objeto de outsourcing; especificar en el contrato las vías de control de la actividad. También

se debería incluir una fecha de terminación y periodos mínimos de transición ante un cierre del servicio.

**Principio VI:** La entidad regulada y sus Empresas de Servicios debería establecer y mantener planes de contingencia, incluyendo un plan de Disaster Recovery y pruebas periódicas.

En concreto, debería considerarse planes específicos de la Empresa de Servicios; coordinación de planes de contingencia en ambas (Entidad y EE.SS.); y planes de contingencia ante indisponibilidades de la Empresa de Servicios. Dichos planes han de recogerse de forma segregada al Plan de contingencia general para la ejecución de sus procesos críticos que posea la Entidad.

La Entidad debe asegurar que la EE.SS. tiene mecanismos adecuados de seguridad sobre sus sistemas y, en su caso, capacidades de recuperación ante un desastre.

Ante una insatisfactoria respuesta de la EE.SS. ante tipo de eventos, la Entidad debe plantearse la opción de poseer planes alternativos ante indisponibilidad o bien a través de otros proveedores de servicio, o bien, internamente, o, en su caso, dejar ese negocio (como última medida). Sin embargo, estas alternativas y sus costes asociados deberían evaluarse en el proceso de negociación y ser especificada por contrato. En los contratos existentes, tales cláusulas deberían ser añadidas en las renovaciones.

**Principio VII:** Deben llevarse a cabo los pasos necesarios para requerir a los proveedores de servicio proteger la información confidencial tanto de la Entidad como de sus clientes ante actos intencionados o inadvertidos.

Estos pasos incluyen provisiones en el contrato con terceros que prohíban el uso de la información por parte de la EE.SS. y sus agentes excepto en la parte necesario para ejecutar las actividades contratadas.

La Entidad debe evaluar asimismo si es necesario informar a los clientes que sus datos serán proporcionados a una EE.SS.

**Principio VIII:** Los reguladores deben incorporar las actividades objeto de outsourcing en su ámbito de evaluación y revisión. Éstos deben asegurar a través de medios apropiados que cualquier acuerdo de outsourcing no obstaculiza la capacidad de la Entidad en la cobertura de sus requerimientos regulatorios.

Se incorpora dentro de su alcance la evaluación y revisión de las políticas de outsourcing y el programa de gestión del riesgo de outsourcing y tener acceso a los registros e información detallada de las actividades objeto de outsourcing.

**Principio IX:** Los reguladores deben ser conscientes de los riesgos potenciales a los que se encuentran expuestos el sector cuando las actividades objeto de

outsourcing se encuentran concentradas dentro de un número limitado de proveedores de servicio.

Cuando existe esta concentración el sector se encuentra ante un potencial riesgo sistémico. Se acepta que cierta concentración es inevitable, sin embargo, se capacita al regulador para que revise en las políticas y programa de gestión del riesgo de la Entidad cómo se está gestionando por la Entidad potenciales riesgos de concentración.

## **Anexo A: Casos de Estudio**

Adicionalmente, se incorporan una serie de casos de estudio que no se resumen al detalle pero sí se mencionan para profundizar en aquellos casos que se entienda necesario.

Caso 1: Financiación en Alemania. Ejemplo de cómo el regulador puede oponerse a la subcontratación de determinadas actividades. Se comenta el proceso de concesión de préstamos que en Alemania es muy habitual subcontratarse todas las tareas de backoffice a un tercero especializado pero que en un caso donde se pretendía también ceder la decisión de la financiación a la EE.SS., el regulador alemán se opuso a que se desarrollase a un determinado segmento porque se entendía se perdía el control necesario sobre dicha actividad.

Caso 2: Prácticas del regulador australiano en la revisión de actividades de outsourcing en Banca. En un informe que desarrollo el regulador australiano de un análisis de las prácticas del sector, se constató que mientras las entidades grandes habían desarrollado unidades especializadas de outsourcing responsable de la aplicación de la política de forma homogénea; entidades generalmente medianas dejaban esta decisión a las Unidades de Negocio.

En estos últimos casos, no se garantizaba que los riesgos estuvieran adecuadamente identificados y evaluados. Menos de la tercera parte de las Entidades encuestadas tenían una política de outsourcing. En la mayoría de los casos, eran capaces de definir los estándares de las actividades objeto de outsourcing pero éstas no se encontraban formalizadas.

Caso 3: Outsourcing de la Unidad de Pricing en la gestión de fondos. Se muestra un caso real en una entidad australiano donde se encontró un error muy relevante en el cálculo del valor liquidativo en una actividad que inicialmente desarrollaba una Entidad del Grupo y que posteriormente fue vendida y por tanto, dicho servicio incorporado en un acuerdo de outsourcing que seguía proporcionando esta Entidad.

Caso 4: Demanda de OCC (Office of the Comptroller of the Currency) contra un Banco y su Empresa de Servicios. Como ejemplo de cómo incide sobre la EE.SS. y el propio Banco por una falta de procedimientos adecuados en la salvaguarda de documentación crítica por la EE.SS.

Caso 5: Revisiones de proveedores de servicios de terceros en los Estados Unidos. Ejemplo de cómo en la regulación de EE.UU. se permite la revisión de proveedores de servicios como parte de la revisión de una Entidad Financiera, fundamentalmente en servicios de IT.