

1. Introducción

Existen riesgos en todos los aspectos de la vida y, por lo tanto, existen riesgos en las relaciones comerciales entre proveedores y clientes. El riesgo es siempre un fenómeno futuro (Pritchard, 2015), pero conocer eventos pasados ayuda a comprender el tipo de riesgos que las organizaciones podrían sufrir en el futuro.

La gestión de riesgos en los procesos de compras no es un concepto Nuevo, ya que llevan siglos establecidos (Livy, 15BC, citado en Chartered Institute of Procurement and Supply, 2013), pero fue a partir de finales de 1970 cuando se desarrollaron las grandes cadenas de suministro (Monczka et al., 2009), y como consecuencia la gestión del riesgo para evitar los fallos de suministro (Busch, 2013).

Actualmente se producen numerosos casos de fallos en procesos de compras, que se descubren tanto a lo largo del mismo proceso como más tarde durante la vida del contrato.

Hoy en día, cualquier proceso de compras incorpora actividades que tratan de evitar el riesgo para la organización, pero este trabajo desarrolla un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las distintas fuentes de riesgo en la gestión de compras.

Monczka et al. (2009) define el gasto indirecto como "la suma de todos los bienes y servicios adquiridos que no son una parte directa de los productos o servicios entregados al cliente". Por lo tanto, el gasto directo son los bienes y servicios que forman parte de los productos y servicios entregados al cliente.

Dentro de cada uno de estos tipos de adquisición es posible desglosarlos aún más:

- Directo
 - Materias primas
 - Productos y componentes semiacabados
 - Productos terminados, esto es típico de los minoristas que compran productos para venderlos sin ninguna transformación
- Indirecto
 - Mantenimiento, reparación y elementos de operación
 - Artículos de soporte de producción
 - Servicios
 - Equipo de capital

No existe una distinción permanente y siempre clara entre el gasto directo y el indirecto, porque el mismo producto puede ser gasto directo para una organización e indirecto para otra. Por ejemplo, el papel suele ser un gasto indirecto, es directo en el caso de una imprenta.

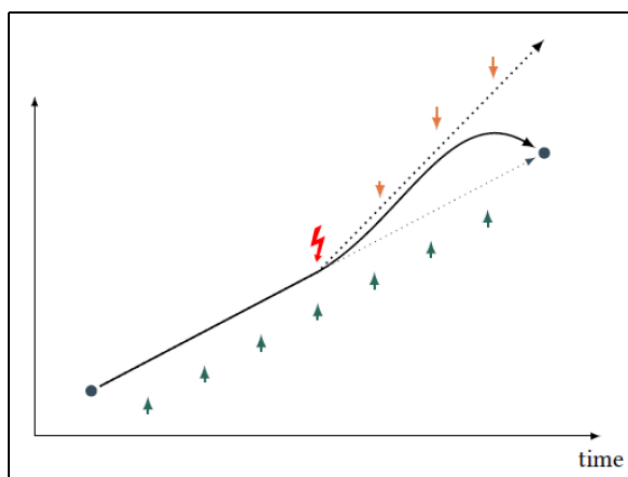
Los gastos indirectos, al no ser tan críticos para la empresa, no han tenido, por ahora, la necesidad de gestionar sus riesgos (Busch, 2013), pero la gestión de riesgos es una de las áreas de desarrollo que los departamentos de compras tienen que aprovechar para añadir más valor a sus organizaciones (KPMG, 2012).

2. Gestión del Riesgo

ISO (2009a) define “riesgo” como “el efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos” y la “gestión de riesgos” como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en con respecto al riesgo”

La gestión de riesgos tiene como objetivo anticipar y buscar posibles riesgos que pueden desviar la organización del plan, y en caso de que ocurra algún evento, la administración de riesgos implementará acciones correctivas para que los objetivos de la organización se alcancen a pesar de los eventos inesperados.

Figura 1. Acciones correctivas para lograr el objetivo. Fuente Marsden, 2016



Riesgo suele tener una connotación negativa, pero el riesgo tiene múltiples lados positivos. Perseguir oportunidades conlleva riesgos y si la organización trata de evitar completamente los riesgos, resulta en un bloqueo.

Los riesgos pueden ser directos, por ejemplo un incendio en una fábrica, o indirectos, la pérdida de clientes y reputaciones por no dar un servicio adecuado debido al incendio. Mitchell (2017) ha enumerado las consecuencias típicas de estos fallos durante la vida del contrato:

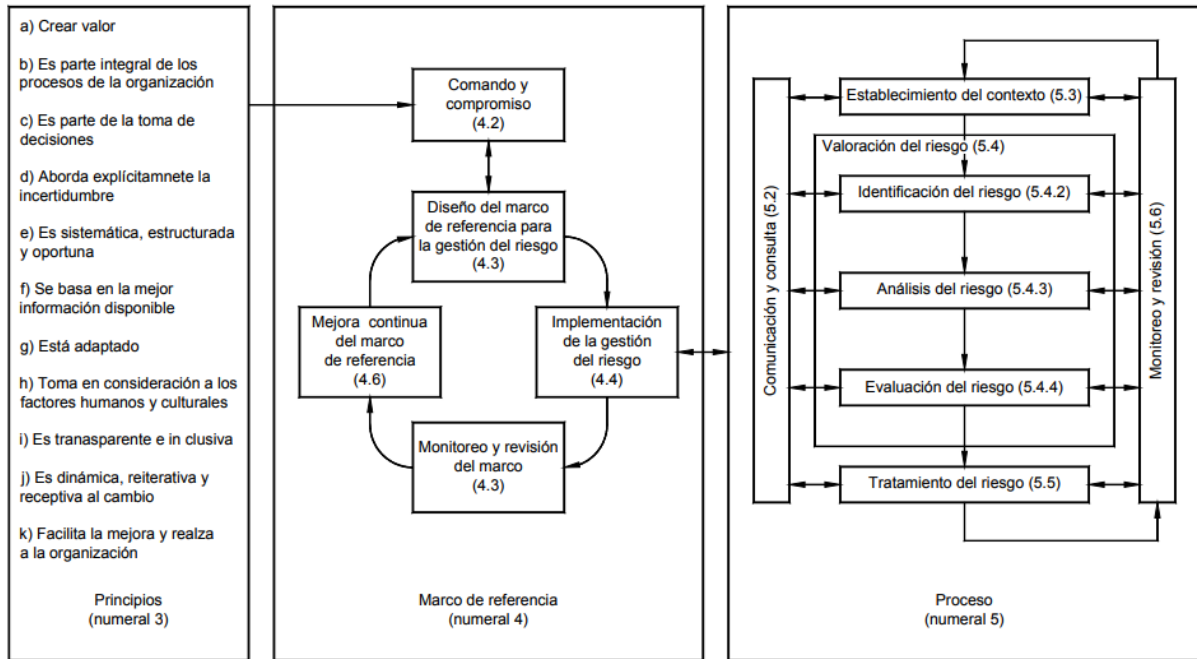
- Primas de seguro
- Pérdida de reputación
- Pérdida de la confianza del cliente
- Multas de los reguladores

En 2009 la “Organización Internacional de Normalización” publicó la familia de normas de gestión de riesgos, ISO 31000, que provee guías genéricas de cómo implantar la norma en las organizaciones, pero no trata de uniformizar los procesos allá donde se implante. Además, ISO 31000 no es una norma certificable.

El estándar ISO, en su primera cláusula establece que "este estándar internacional se puede aplicar a lo largo de la vida de una organización y a una amplia gama de actividades, incluidas estrategias y decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos".

La norma tiene tres pilares, los principios, el marco y el proceso.

Figura 2. Resumen de los principios, marco y procesos de la ISO 31000 (ISO, 2009a)

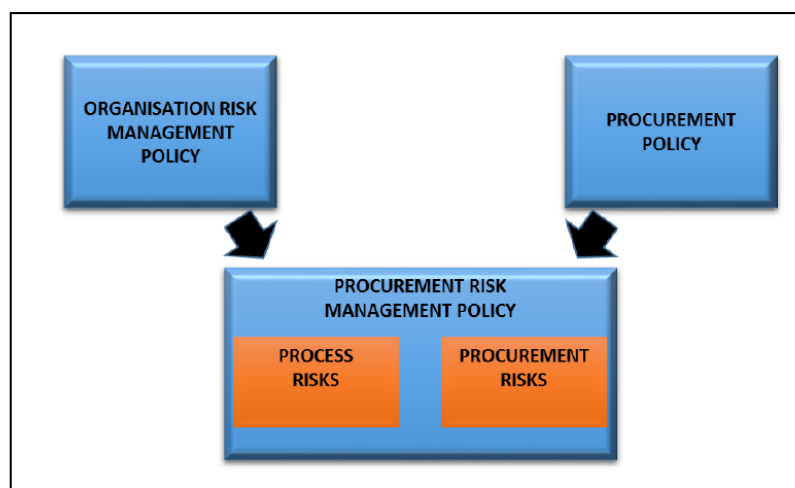


3. Aplicación en los procesos de compras

Como parte de los principios, la organización debe justificar la necesidad de implementar los procesos de gestión de riesgos, y para ello debe contar con el soporte de la dirección de la organización. En el marco, los componentes más importantes son la definición de la política de riesgos y la implementación de los procesos. Esta implementación se efectúa modificando los procesos existentes y uno de los procesos que se deben modificar son los de gestión de compras.

La política de gestión de riesgos de compras se nutrirá tanto de la política de gestión de riesgos de la organización como de la política de compras. La política de gestión de riesgos de la compras puede ser independiente de la política de compras o puede integrarse en ella, depende de la elección de la organización.

Figura 3. Alimentación de la Política de Gestión de Riesgos de Compras (elaboración propia)



Para la implementación de la gestión de riesgos en los procesos de compras se han identificado tres ciclos de riesgo.

- Los riesgos del servicio, existen con independencia del proveedor que lo proporcione, pero el proveedor puede tener la capacidad de reducirlos, y esto ha de evaluarse durante la evaluación técnica. Los tratamientos del riesgo deberán quedar reflejados en el contrato.
- Los riesgos del proveedor, que, por sus características, puede añadir riesgos que no tenía el servicio. El tratamiento de estos riesgos también debe quedar reflejado en el contrato.
- Los riesgos durante la vida del contrato, donde tanto los riesgos del servicio como los del proveedor deben ser monitorizados y tratados.

Basándonos en los procesos de compras y en el de riesgos:

Figura 4. Proceso de compras. (elaboración propia en base a Deulkar, 2017)

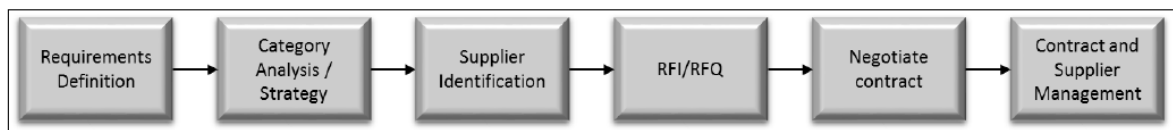
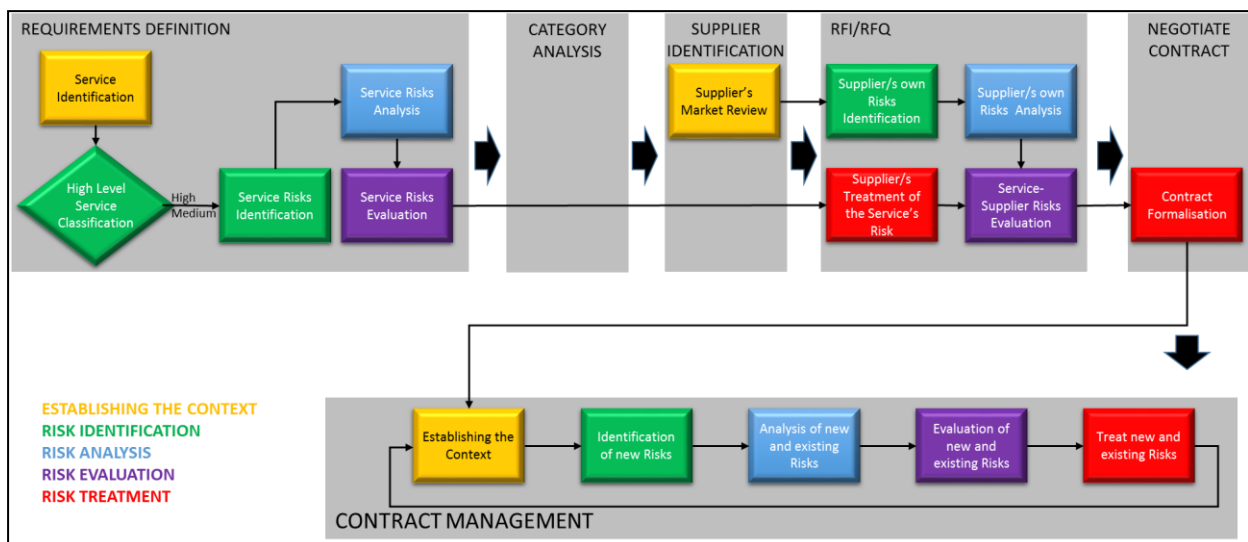


Figura 5. Proceso de Gestión de Riesgos. (elaboración propia en base a ISO, 2009a)



Podemos establecer una combinación de ambos

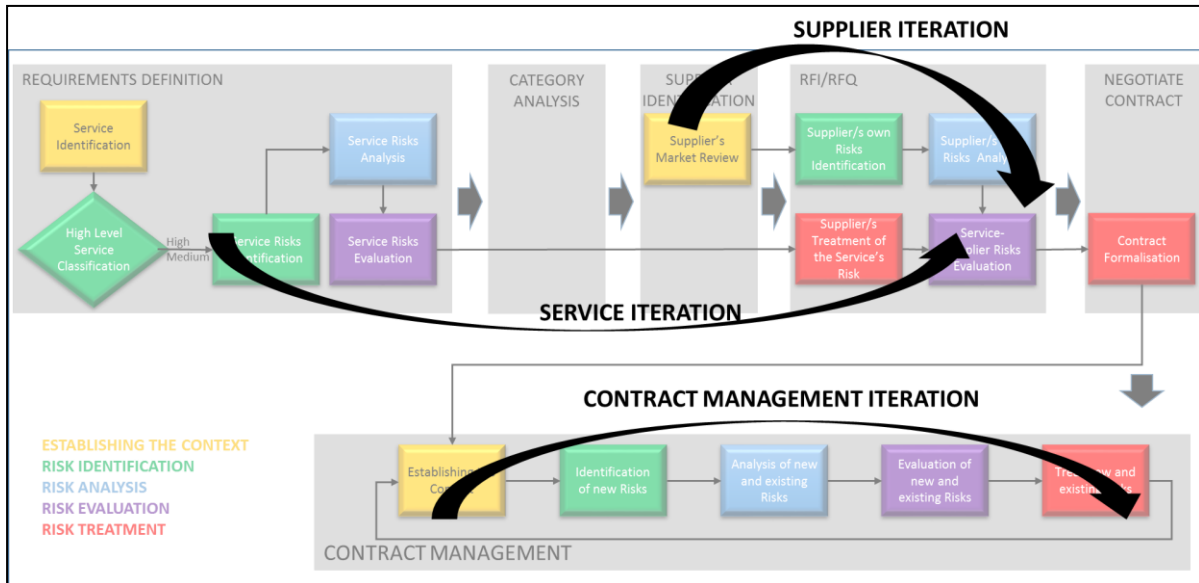
Figura 6. Proceso de compras incluyendo gestión de riesgo (elaboración propia)



Es posible identificar tres lazos de gestión de riesgos en el proceso de compras:

- Servicios
- Proveedor
- Gestión de contrato

Figura 7. Iteraciones en la gestión de riesgos



3. Caso Práctico

El caso seleccionado es un centro de llamadas entrante con un costo aproximado de alrededor de un millón de euros y unos cincuenta empleados a tiempo completo necesarios para prestar el servicio.

Las razones para elegir este servicio en el caso son:

- Servicio común utilizado por muchas organizaciones para apoyar a sus clientes
- Hay muchas opciones de ubicaciones (en las instalaciones del cliente, en las instalaciones del proveedor y fuera de la costa)
- Servicio de tiempo crítico
- Requiere la gestión de datos personales y seguridad de la información

Esta última razón es la que se va a evaluar fundamentalmente en este ejemplo.

En primer lugar se lleva a cabo un cuestionario que nos permitiese hacer una clasificación del servicio

Figura 8. Cuestionario para la clasificación del servicio (elaboración propia)

Will the Supplier providing the Service	Responses
Has contact with the Organisation's customers?	Yes / No
Has access to the organisation's confidential information?	Yes / No
Has access to sensitive Personal Data?	Customer's / Employees' / No
Work in our premises?	Unescorted / Escorted / No
Providing a core outsourced service?	Yes / No
Generates a reputational risk?	Yes / No
Have a revenue with the organisation of?	Less than 5m€ / More than 5m€
Outcome	Pending

Las respuestas al cuestionario de la lista de verificación clasificarán automáticamente el servicio en un nivel de riesgo. Y a partir de aquí se llevó a cabo una identificación de riesgos como puede verse en el ejemplo siguiente

Figura 9. Identificación de Riesgo del Servicio (elaboración propia)

Will the Supplier providing the Service	Responses
Has access to sensitive Personal Data?	Customer's
Additional questions	
Where the organisation's customers information will be stored?	Supplier will need realtime data, therefore in the organisation's IT system
How supplier will access to the organisation's customer information?	There are different alternatives. The preferred is the use of organisations' own IT equipment. Other option is a secure communication link
What if the supplier is not able to access the organisation's IT system?	It wouldn't be possible to provide the service, which would affect the perception of the organisation's service quality. Continuity plan required
What if a supplier's employee try to steal information?	Desktops won't have access to internet and all the ports and connections will be blocked
What are the consequences of the organisation's customers personal data go public?	Data protection breach, which would have reputational consequences and organisation would receive a maximum fine of £2m€

En este caso, hay dos riesgos identificados, los datos personales de los clientes de la organización se pierden o son robados y la dependencia en los sistemas de Tecnología de la Información para proporcionar el servicio.

Una vez identificados los riesgos el gestor llevó a cabo el análisis de cada uno de los riesgos, evaluando su probabilidad y las consecuencias con una matriz del tipo de la figura 10.

Figura 10. Matriz de análisis de riesgo (elaboración propia)

			Likelihood					
			Remote 1	Unlikely 2	Possible 3	Probable 4	Highly Probable 5	
			Once every 10 years	Once per year	Once per month	Once per week	Daily	
Consequences	5	Catastrophic	↑1m€	5	10	15	20	25
	4	Major	500k€ - 1m€	4	8	12	16	20
	3	Moderate	100k€ - 500k€	3	6	9	12	15
	2	Minor	1k€ - 10k€	2	4	6	8	10
	1	Insignificant	↓1k€	1	2	3	4	5

Se ha llevado a cabo la aplicación del proceso definido en el caso del riesgo sobre la seguridad de la información en un "call center". Ha generado las evaluaciones de riesgo que se presentan a continuación. Por un lado un proveedor local que diera el servicio en las instalaciones de la organización reducía las posibilidades de que un evento sucediera, pero no reducía sus consecuencias.

Figura 11. Evaluación de riesgo de The Local Call (elaboración propia)

	Risk of 1234 - Call Centre				Risk of 1234 - Call Centre provided by The Local Call				Risk of 1234 - Call Centre provided by The Local Call with Contract Formalised			
	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation
Supplier no possible to access organisation's system	3	2	6	Requires treatment	1	2	2	No action required	1	2	2	No action required
Customer's personal data breach	2	5	10	Requires treatment	1	5	5	Add contract term	1	3	3	No action required
	Risk of The Local Call providing 1234 - Call Centre				Risk of The Local Call providing 1234 - Call Centre with Contract Formalised							
	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation
The supplier is not able to meet required service levels	3	3	9	Add contract term	3	1	3	No action required				

El proveedor que proponía dar los servicios desde sus propias instalaciones en el extranjero, asumía la mayor parte de las consecuencias, pero su propuesta técnica aumentaba la probabilidad de que los datos fueran vulnerables. Además, dando el servicio desde el extranjero creaba un riesgo para la reputación en la organización que el proveedor no podía compensar.

Figura 12. Evaluación del riesgo de The Offshore Centre (elaboración propia)

	Risk of 1234 - Call Centre				Risk of 1234 - Call Centre provided by The Offshore Centre				Risk of 1234 - Call Centre provided by The Offshore Centre with Contract Formalised			
	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation
Supplier no possible to access organisation's system	3	2	6	Requires treatment	3	2	6	Contingency required	1	2	2	No action required
Customer's personal data breach	2	5	10	Requires treatment	2	3	6	Add contract term	2	3	6	Organisation to accept risk
	Risk of The Offshore Centre providing 1234 - Call Centre				Risk of The Offshore Centre providing 1234 - Call Centre with Contract Formalised							
	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation	Likelihood	Consequences	Risk Level	Risk Evaluation
Lower customer satisfaction which can damage reputation	5	3	15	Requires treatment	5	3	15	Organisation to accept risk				

Por ello la organización decidió seleccionar al proveedor local para dar el servicio.

Hay que tener en cuenta que en el caso de ejemplo, éste se desarrollaba en el ámbito de la banca. Si la organización trabaja en un entorno altamente regulado, como los servicios financieros, la gestión de riesgos se justificará fácilmente, debido a la amenaza de recibir multas por parte del regulador.

4. Conclusión

La función de compras necesita añadir valor a la organización, más allá de ahorros en costes, y la creciente importancia en la gestión de riesgos puede ser la clave en la transformación de la imagen de la función de compras dentro de las organizaciones.

Pero la gestión de riesgos debe ser justificada y promovida por la dirección de la empresa. La justificación se dará cuando los beneficios sean mayores que los costes de la implementación y mantenimiento de la gestión de riesgos. Los costes y beneficios no pueden considerarse sólo económicos.

La información sobre los riesgos adquirida durante la RFQ debe ser tenida en cuenta durante todo el proceso de negociación y durante la vida del contrato.

Todos los miembros de la organización deben involucrarse en las necesidades de administración de riesgos y compras para liderar su aplicación en el proceso de adquisición, pero compras necesita la colaboración de otras áreas de la organización para poder cumplir con su función.

El contrato es el vínculo clave entre la organización y sus proveedores y todos los tratamientos de riesgo deben incluirse en él. No solo los acuerdos contractuales, como las limitaciones de responsabilidades, sino también los "niveles de servicio" y la especificación donde el proveedor se compromete a proporcionar el servicio en la forma en que reduce el riesgo para la organización.

Referencias

- BUSCH, J. (2013) *Indirect Procurement Outlook: Pay Attention to These Areas in 2014* [Online] Spend Matters. Available from: <http://spendmatters.com/2013/11/04/indirect-procurement-outlook-pay-attention-areas-2014/> [Consultado 25/10/17]
- CHARTERED INSTITUTE OF PROCUREMENT AND SUPPLY (2013) *A Short History of Procurement*. Chartered Institute of Procurement and Supply. Available from: <https://www.cips.org/en-gb/knowledge/procurement-topics-and-skills/people-and-skills/leadership-and-promotion-of-procurement-and-supply-management1/a-short-history-of-procurement/> [Consultado 25/10/17]
- DEULKAR, V. (2017) What is the difference between Procurement, Purchasing and Sourcing. [Online] Tendersinfo Blogs. Available from: <http://www.tendersinfo.com/blogs/what-is-the-difference-between-procurement-purchasing-and-sourcing/> [Consultado 14/10/17]
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2009a) *ISO 31000 - Risk management — Principles and guidelines*. Switzerland: International Organization for Standardization
- KPMG (2012) *The Power of Procurement*. [Online] KPMG. Available from: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/11/the-power-of-procurement-O-201212.pdf> [Consultado 23/10/17]
- MARSEN, E. (2016) The ISO 31 000 Standard on Risk Management. [Online] Risk Engineering Available from: <https://www.slideshare.net/EricMarsden1/the-iso-31000-standard-on-risk-management-principles-and-guidelines> [Consultado 14/10/17]
- MITCHELL, D. (2017) Eight in 10 firms suffer supplier failure [Online] Supply Management. Available from: <https://www.cips.org/supply-management/news/2017/july/eight-in-10-firms-suffer-supplier-failure/> [Consultado 17/10/17]
- MONZKA, R. et al. (2009) *Purchasing and Supply Chain Management*. 4th ed. Mason: South-Western Cengage Learning
- PRITCHARD, C. (2015) *Risk Management. Concepts and Guidance*. 5th ed. Boca Raton: CRC Press