



La incidencia de la
externalización
y **deslocalización**
de servicios en la política de
riesgos de las compañías:
enfoque en el sector asegurador

La externalización y deslocalización de servicios es una actividad cada día más frecuente en el sector asegurador. Este artículo describe el contexto de estas prácticas, sus ventajas y desventajas, los principales países que las acogen, el papel que deben desempeñar los gerentes de riesgos y las soluciones aseguradoras existentes.

AURELIO LÓPEZ-BARAJAS DE LA PUERTA
GEOSO Outsourcing & Offshoring Solutions



CONTEXTO ACTUAL DE LA EXTERNALIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN DE SERVICIOS

La globalización de los mercados, la internacionalización de las empresas y la difícil coyuntura económica y financiera que están atravesando la mayoría de las empresas son factores que inciden en que se continúe produciendo, en el ámbito mundial, un proceso de externalización y deslocalización en la industria que se está extendiendo a todas las actividades de servicios.

En sentido amplio, la externalización y

deslocalización es un proceso que consiste en que las empresas optan por contratar generalmente los servicios no estratégicos a compañías filiales o a otras empresas, ya sea en el mismo país o en otro distinto, en lugar de producirlos en el seno de las mismas, principalmente por encontrar diversas ventajas competitivas, como costes más bajos, infraestructuras mejor adaptadas, centrarse en su actividad principal, etc.

El cuadro de la página siguiente resume los escenarios posibles de ubicación y organización de la prestación del servicio, de cara a conocer mejor los términos empleados:

DESLOCALIZACIÓN Y EXTERNALIZACIÓN

Ubicación de la prestación del servicio	Organización de la prestación del servicio	
	Internalizada	Externalizada
País de origen	El servicio se presta dentro de la misma empresa y en el país de origen	El servicio se subcontrata a terceros en el país de origen
En otro país: deslocalización	El servicio se realiza por una filial extranjera en otro país	El servicio se subcontrata a un tercer proveedor de servicios en otro país, ya sea una empresa local o una filial extranjera de otra empresa multinacional
<i>Offshoring</i>	<i>Intrafirm o captive offshoring</i>	<i>Outsourcing</i>

La conjunción de externalización y deslocalización de servicios es un proceso que puede generar grandes oportunidades y nuevos retos. El mayor de los retos es aumentar la competitividad, gestionando adecuadamente los aspectos positivos del término, más cercanos al crecimiento, la eficiencia y la calidad. La deslocalización de servicios es un modelo que está registrando un rápido crecimiento en distintos sectores económicos a partir de, sobre todo, un enfoque *nearshore*, es decir, en una región o país cercano, que proporciona una mayor confianza y seguridad a las empresas. En la actualidad, alrededor de un 60% de los procesos de deslocalización de servicios se realizan en este modelo *nearshore*.

En España, la deslocalización de servicios es una opción presente fundamentalmente en las áreas de *call* y *contact centers* y sistemas de información. Sectores como el financiero (banca y seguros), telecomunicaciones, energético, empresas turísticas y servicios están a la cabeza en la prestación de sus servicios de atención desde plataformas ubicadas fundamentalmente en América Latina (por razones, sobre todo, de coste e idioma) y el norte de África (por razones, esencialmente, de coste y cercanía). También las empresas españolas han iniciado en los últimos tiempos procesos de externalización en

relación al desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, así como en otras actividades de una alta carga administrativa.

La razón fundamental para emprender un proceso de deslocalización suele ser el ahorro de costes, pero no es la única. Cada vez más priman otros criterios, como la disponibilidad de profesionales con experiencia, la estabilidad laboral, infraestructuras más adecuadas, el atractivo marco empresarial y fiscal, etc.

Se distinguen tres categorías de deslocalización según el alejamiento geográfico entre el lugar de ubicación de la entidad matriz y el sitio donde esté deslocalizada la ejecución de las tareas. En este sentido, se habla de:

1. *Onshore*, en el territorio nacional.
2. *Nearshore*, en un territorio extranjero cercano.
3. *Offshore*, en un territorio extranjero lejano.

Los modelos *nearshore* prestados desde regiones periféricas de España, como Marruecos, minimizan el riesgo y aportan servicios competitivos y de calidad, a la vez que se reducen los costes y la fiscalidad.

Apostar por un modelo de deslocalización es una decisión estratégica de cualquier compañía y su éxito depende de:

LA DESLOCALIZACIÓN DE SERVICIOS ES UN MODELO QUE ESTÁ REGISTRANDO UN RÁPIDO CRECIMIENTO EN DISTINTOS SECTORES ECONÓMICOS

1. **Definir** claramente el modelo de externalización deseado, estudiando el proceso en todas sus fases y decidir cuáles son susceptibles de deslocalizar.

2. **Combinar** adecuadamente las capacidades de *nearshore* y *offshore*.

3. **Analizar** y desplegar un modelo flexible y orientado al cliente, empleando un modelo de prestación de servicios distribuido, constituido por un *front* y un *back-office*. El *front-office*, principalmente, se encargará de gestionar *in situ* las actividades de mayor valor añadido para el negocio. El *back-office* es el que se puede externalizar y/o deslocalizar, ya que se centrará en las actividades susceptibles de «industrialización» y que puedan desarrollarse por un tercero, generalmente en centros de producción de menor coste, aunque asegurando la calidad y la productividad del servicio.

4. **Complementar** el modelo con herramientas de control que permitan disponer de información clara y transparente del estado del proyecto/servicio.

5. **Gestionar** el proceso de cambio cultural y metodológico de una manera adecuada.

Convertir el desafío que supone la externalización y deslocalización en oportunidad de negocio y de crecimiento está en manos de cada compañía.

De hecho, ya son muchas las entidades del sector asegurador que se han lanzado a este ti-



**CONVERTIR EL
DESAFÍO QUE
SUPONE
EXTERNALIZAR Y
DESLOCALIZAR
EN UNA
OPORTUNIDAD
DE NEGOCIO
ESTÁ EN MANOS
DE CADA
COMPAÑÍA**

po de gestión organizativa, un fenómeno que tiende a subrayar también la voluntad de las compañías para centrarse en su actividad principal, dejando a otras empresas las tareas no estratégicas.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EXTERNALIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN DE SERVICIOS

Las principales ventajas de la externalización y/o deslocalización son las siguientes:

1. Ahorro de costes, por mano de obra e infraestructuras materiales más baratas.
2. Mayor eficiencia y productividad, consiguiendo economías de escala.
3. Convertir costes fijos en variables, aumentando la flexibilidad de la compañía.
4. Acceso a una nueva metodología y tecnología, beneficiándose de la experiencia del proveedor de servicios, que puede ofrecer asesoramiento especializado, facilitando la toma de decisiones.

LAS POLÍTICAS DE EXTERNALIZACIÓN PUEDEN TENER SUS INCONVENIENTES, Y LAS COMPAÑÍAS DEBEN SER CONSCIENTES DE ELLO ANTES DE LANZARSE A TALES PRÁCTICAS

5. Mejorar la calidad del servicio, al profesionalizar la tarea externalizada.
6. Mejorar la gestión del capital humano, tanto de las personas que se quedan gestionando la actividad principal como de las que se contratan para la función externalizada.
7. Centrarse y optimizar su actividad principal.
8. Mayor facilidad para desarrollar nuevos modelos de negocio, al requerir menos infraestructuras humanas y materiales fijas.
9. Reducción del volumen de inversiones que la sociedad debe acometer para la puesta en marcha de una nueva actividad, ya que se puede vincular el coste de desarrollo a los resultados de dicha actividad, limitándose el riesgo de inversión ante un incumplimiento de las expectativas u objetivos inicialmente previstos.
10. Reducción del plazo necesario para el lanzamiento de una nueva actividad, al facilitar la implantación de nuevos procedimientos y simplificar la obtención de los recursos humanos y materiales necesarios para dicha nueva actividad.

Pese al éxito de la mayoría de las operaciones de externalización y deslocalización, no hay que perder de vista los riesgos inherentes a este tipo de estrategias. Como toda operación estratégica, las políticas de externalización o de deslocalización también pueden tener sus inconvenientes y las compañías deben ser conscientes de ello antes de lanzarse a tales prácticas. Por ello, deben analizar y valorar estos riesgos. De este modo, los principales riesgos pueden ser de varios tipos:

1. La potencial conflictividad social, como consecuencia de la posible reducción de empleos en la empresa matriz.
2. La pérdida de control o del saber hacer (*know how*) de las actividades externalizadas o deslocalizadas. Este riesgo se debe minorar conservando las compañías un nivel de competencia suficiente dentro de su organización interna, para asegurarse de que el prestatario cumple con sus obligaciones, pero también para cambiar de prestatario en caso de complicaciones, o incluso pensar en reintegrar esas actividades externas en caso de fracaso.
3. El grado de dependencia en los prestatarios externos. Puede ser un riesgo importante ya que, en caso de una fuerte dependencia, puede alterar la relación entre la entidad y el prestatario, cambiando las relaciones de fuerza entre los dos.



4. La imagen de la entidad puede resultar dañada por una mala prestación realizada por los prestatarios externos.

5. La posibilidad de enfrentarse a riesgos operacionales. Hay que recordar que el riesgo operacional es el riesgo de pérdidas resultante de una inadecuación o dificultad en el ámbito de los procesos, de las personas, de los sistemas internos o de acontecimientos externos. Es un riesgo que está principalmente controlado bajo contratos de servicios muy detallados, los llamados *service level agreements*, que suelen ser objeto de coberturas aseguradoras.

6. Los problemas socioculturales e incluso –a veces– políticos, un riesgo que será aún más importante con las operaciones de deslocalización en países remotos, tipo *offshoring*. Estos riesgos pueden tener impacto sobre los recursos humanos y la cultura de empresa.

No obstante, y al igual que otros sectores que se enfrentan a una dura competitividad y a la crisis actual, el sector asegurador tiene que reducir sus costes de funcionamiento y mejorar la calidad de su servicio para desmarcarse de la competencia y centrarse en la búsqueda constante de nuevos productos y servicios. Por ello, externalizar y deslocalizar ciertas actividades puede resultar un buen método para conseguir ventajas, tanto para la empresa como para sus clientes, que podrán disfrutar de productos y servicios a precios más competitivos.

TIPOS DE SERVICIOS MÁS FRECUENTES PARA EXTERNALIZAR EN EL SECTOR ASEGURADOR

En general, todo aquello que se puede proceder a automatizar puede ser objeto de externalización.

A continuación se detalla una relación de tareas del sector asegurador que suelen ser objeto de externalización y/o deslocalización:

1. Gestión de pólizas y carteras.
2. Gestión de siniestros.
3. Centros de emisión y recepción de llamadas (*call* y *contact centers*).
4. Facturación y pago de recibos e indemnizaciones.
5. Administración de contratos.
6. Funciones de soporte: servicios administrativos (gestión de archivos, nóminas, etc.) e informáticos (desarrollo y mantenimiento de aplicaciones).
7. Venta de productos (por Internet, teléfono, etc.), en particular, todos los seguros de masas, como Vida, Salud, Accidentes, Auto, Multirriesgo Hogar...

Según datos de la consultora Cap Gemini, el 40% de las aseguradoras que operan en España han recurrido al *outsourcing* de infraestructuras; el 35%, ha optado por la exteriorización de las aplicaciones de contratación de pólizas y gestión de siniestros; y el 30% de las empresas ha exteriorizado la contabilidad y gestión de nóminas.

Pero también es cierto que no todo es exteriorizable. El *know-how* no debe exteriorizarse. Las entidades pueden apostar por el *outsourcing* para centrarse en su negocio crítico, aunque el diseño de los productos, las estrate-

**EXTERNALIZAR Y
DESLOCALIZAR
CIERTAS
ACTIVIDADES
PUEDE SER UN
BUEN MÉTODO
PARA CONSEGUIR
VENTAJAS,
TANTO PARA LA
EMPRESA COMO
PARA SUS
CLIENTES**

gias de crecimiento, posicionamiento y marketing son actividades clave del negocio que deben quedar siempre en manos de la compañía aseguradora.

EXTERNALIZACIÓN Y DESLOCALIZACIÓN: EXPERIENCIAS EN EL MERCADO ASEGURADOR

El fenómeno de la externalización y deslocalización en el sector asegurador comenzó, principalmente, en los países anglosajones. Así, algunas noticias al respecto de compañías del sector asegurador que han gestionado procesos de este tipo son las siguientes:

La aseguradora Aviva anunció en 2004 la transferencia de 2.500 puestos de sus servicios prestados en Inglaterra y en Canadá (de *call center*, administrativos y de *back-office*) a la India, con el fin de «dar a la compañía una mayor flexibilidad y capacidad». En abril de 2007, Richard Harvey, primer ejecutivo de Aviva, dijo que aproximadamente tenían ya 7.000 trabajadores en la India. La ventaja de este país era que había una alta población que hablaba inglés, gestionando servicios a la mitad de coste. Esto era una ventaja competitiva para Aviva y sus clientes, ya que obtenían mejores servicios a un menor coste. El caso de Aviva constituía una deslocalización de actividades en la misma compañía, ya que los trabajadores de la India eran empleados de Aviva. Richard Harvey decía: «(...) La externalización y deslocalización es un fenómeno que se seguirá dando, la economía está globalizada, y si las empresas no procesan sus datos donde sea más barato y les dan a sus clientes el mejor servicio, perderán competitividad (...)».

La correduría de seguros Willis también trasladó, principalmente la gestión de siniestros, de EE UU y el Reino Unido a la India.

La aseguradora alemana Allianz creó una filial en la India para gestionar servicios relacionados con las tecnologías de la información.

Por su parte, la compañía Prudential PLC transfirió una parte de su *call center* a Bombay (India), suprimiendo 850 empleos en Inglaterra. Posteriormente, en el año 2007, la aseguradora británica anunció su intención de externalizar cerca de 3.000 puestos de trabajo con el objetivo de reducir sus costes. La medida suponía que 1.750 puestos de servicios de clientes y administración de reclamaciones en el Reino Unido, más otros 1.250 con que contaba en Bombay, se transferirían a una firma subcontratada, con la que cerró un acuerdo por importe de 722 millones de libras (unos 1.000 millones de euros). La intención de Prudential era reducir costes en unos 60 millones de libras (83,8 millones de euros) anuales, que se registrarían a finales de 2010.

La aseguradora Royal & Sun Alliance anunció en octubre de 2004 el traslado a la India de cerca de 1.100 empleos durante los dos años siguientes. Con el proceso de deslocalización preveía obtener un ahorro de costes de alrededor de 14 millones de euros. En esa fecha ya tenía cerca de un centenar de trabajadores en la India.

Igualmente, la reaseguradora suiza Swiss Re anunció a comienzos de 2005 su intención de trasladar a la India parte de su departamento de contabilidad, deslocalizando en ese país asiático las cuentas de sus contratos estandarizados de responsabilidad civil y de otros ramos de No Vida. Esta decisión significaría el recorte de 160 empleos en Europa (medio centenar en Suiza) durante los siguientes cinco años.

**EXTERNALIZAR Y
DESLOCALIZAR
ACTIVIDADES ES
YA UNA
REALIDAD EN LA
MAYORÍA DE LAS
GRANDES
EMPRESAS DEL
SECTOR
ASEGURADOR**



Por su parte, la compañía francesa Axa anunció a principios de 2005 el traslado a la India de 700 puestos de trabajo de su plantilla del Reino Unido, siguiendo los pasos de Aviva. Más tarde, Axa Francia comunicó en septiembre de 2006 su intención de deslocalizar 1.500 puestos de trabajo (*contact center* y puestos administrativos) a Marruecos, un anuncio que encajaba en el plan de la compañía «Ambition 2012» sobre sus proyectos de futuro. La aseguradora contaba ya con empleados en Marruecos, vía su filial Direct Assurance, y en Bangalore (India). Así que, para Axa, el fenómeno de la deslocalización no era nuevo, sólo que era la primera vez que afectaba al mercado francés.

En enero de 2006, la aseguradora suiza Zurich Financial Services firmó un acuerdo plurianual para que una importante consultora le gestionase parte de los procesos de contabilidad y finanzas en varios países.

Aon Francia, en enero de 2007, también preparaba un plan de reestructuración que suponía el cierre de varias oficinas y el traslado de varias docenas de puestos de trabajo a Rumanía.

También, en enero de 2007, AIG Europe hizo público un acuerdo de exteriorización de procesos de negocio con una duración de diez años. Gracias a este acuerdo, una consultora

desarrollaría la plataforma informática y prestaría soporte al servicio de seguros de AIG Entrepreneur, la unidad de AIG especializada en seguros generales de pequeñas y medianas empresas. El objetivo era «maximizar la eficiencia operativa y mejorar los servicios de la aseguradora, que serían implementados en varios países europeos, comenzando por Francia. Posteriormente se ampliarían a Italia, España y Países Bajos, entre otros».

Por lo que se refiere a España, también se encuentran procesos de externalización y deslocalización. Por ejemplo, los trabajadores de Europ Assistance España anunciaron, en diciembre de 2006, el traslado de una plataforma de atención telefónica a Argentina.

También en 2006, Groupama España y Xerox Global Services renovaron por un periodo de cinco años el contrato de servicios que mantenían en España, y por el cual Xerox se encargaba de la emisión y envío de las pólizas a sus asegurados. De esta manera, los clientes de la aseguradora reciben en sus domicilios los paquetes de bienvenida, compuestos por las pólizas y los diferentes elementos que componen el seguro adquirido, personalizados y a todo color. Groupama ha manifestado las ventajas que le ha reportado la externalización de esta gestión.

Como se deduce de todas estas experiencias, las prácticas de externalización y deslocalización de actividades son ya una realidad en la mayoría de las multinacionales del sector asegurador.

Por lo que se refiere al sector asegurador español, estas prácticas organizativas no han tenido hasta la fecha un impacto muy significativo, más allá de la alineación de algunas políticas marcadas por la matriz de determinadas multinacionales aseguradoras. No obstante, en 2009 y a principios de 2010, se pueden en-

**ESTAS
PRÁCTICAS
ORGANIZATIVAS
NO HAN TENIDO
HASTA LA FECHA
UN IMPACTO
MUY
SIGNIFICATIVO
EN EL SECTOR
ASEGURADOR
ESPAÑOL**

INDIA Y CHINA SIGUEN SIENDO LOS PRIMEROS PAÍSES PARA EXTERNALIZAR, MIENTRAS QUE EUROPA CENTRAL Y DEL ESTE HAN PERDIDO PARTE DE SU PASADO ATRACTIVO

contrar ejemplos de compañías aseguradoras, corredores de seguros y empresas de peritación y valoración que están analizando con mayor profundidad la subcontratación y posible deslocalización de determinados servicios como forma de optimizar los costes y ganar competitividad, una necesidad cada vez mayor en los momentos de crisis actuales y donde es más fácil aumentar la cuenta de resultados mediante la reducción de costes que por el aumento de las ventas o la incorporación de nuevos clientes.

En este sentido, ya en octubre de 2007 la consultora Capgemini constató que el sector asegurador español presentaba un alto nivel de madurez para deslocalizar sus servicios. En el mismo sentido se manifestó la consultora Eversis, indicando en mayo de 2009 que para los siguientes años se esperaba un crecimiento promedio anual superior al 8%, en los servicios externalizables del sector asegurador español.

PRINCIPALES PAÍSES PARA EXTERNALIZAR Y DESLOCALIZAR SERVICIOS

La geografía de la deslocalización está cambiando, según el estudio de 2009 *Global Services Location Index (GSLI)*, de la prestigiosa consultora norteamericana AT Kearney. India y China siguen en las primeras posiciones de países para externalizar, Europa Central y del Este pierden atractivo, y suben los países del Sudeste asiático, Oriente Próximo y del norte de África.

El estudio, que se lleva elaborando desde el año 2004, analiza y clasifica los 50 principales países del mundo para la localización de la externalización de actividades, incluyendo los



servicios de Tecnologías de la Información (TI) y de apoyo, centros de contacto y tareas administrativas. La puntuación de cada país se compone de una combinación ponderada de las calificaciones obtenidas por 43 parámetros, que se agrupan en tres categorías: atractivo financiero (principalmente costes y fiscalidad), disponibilidad de personas con cualificación laboral y entorno empresarial (infraestructuras técnicas y apoyo gubernamental).

El atractivo de los países de Europa Central y del Este, entre ellos Polonia, la República Checa, Hungría y Eslovaquia, se ha reducido significativamente para las empresas de Europa Occidental, debido a un rápido incremento de los costes impulsado por la inflación salarial y la apreciación del euro frente al dólar. Mientras tanto, los países de bajo coste en el Sudeste asiático y en Oriente Próximo han logrado avances significativos, como consecuencia fundamentalmente de la mejora de la calidad y disponibilidad de mano de obra cualificada. De esta manera, Vietnam, Egipto y Jordania se han clasificado, por primera vez, entre los 10 mejores países.

«Aunque el coste sigue siendo el factor principal en la decisión de dónde externalizar, la cualificación profesional está ponderando cada vez más, sobre todo para las funciones de mayor valor añadido y donde puede haber escasez de recursos humanos en los países de origen», según Norbert Jorek, socio de AT Kearney y director gerente de la empresa Global Business Policy Council. «En consecuencia

-agregó-, los Gobiernos de todo el mundo están invirtiendo en el capital humano que exige la industria de la externalización».

A continuación se presentan los resultados del estudio, clasificando los 50 primeros países con más atractivo para externalizar en el ámbito mundial:

Los aspectos más destacados del estudio de 2009 son:

● Oriente Próximo y el norte de África están surgiendo como una región clave de la deslocalización, debido a su numerosa población bien educada y su proximidad a Europa.

Además de Egipto y Jordania, clasificados en sexto y noveno lugar, respectivamente, Túnez (17), Emiratos Árabes Unidos (29) y Marruecos (30) se encuentran entre los países favoritos para deslocalizar. «Oriente Próximo y los países del norte de África tienen potencial para captar negocio en la industria de la externalización, como consecuencia de una clase laboral formada y subempleada», afirma Johan Gott, director del estudio.

● África subsahariana también mostró fuerza: Ghana (puesto 15), Mauricio (25), Senegal (26) y Sudáfrica(39).

ÍNDICE DE LOCALIZACIÓN DE SERVICIOS GLOBALES (GSLI) 2009

(Los números en paréntesis indican la posición obtenida en el ranking de 2007 GSLI)

1. India (posición en 2007 GSLI: 1)	26. Senegal (39)
2. China (2)	27. Argentina (23)
3. Malasia (3)	28. Canadá (35)
4. Tailandia (4)	29. Emiratos Árabes Unidos (20)
5. Indonesia (6)	30. Marruecos (36)
6. Egipto (13)	31. Reino Unido (Tier II)* (42)
7. Filipinas (8)	32. República Checa (16)
8. Chile (7)	33. Rusia (37)
9. Jordania (14)	34. Alemania (Tier II)* (40)
10. Vietnam (19)	35. Singapur (11)
11. México (10)	36. Uruguay (22)
12. Brasil (5)	37. Hungría (24)
13. Bulgaria (9)	38. Polonia (18)
14. Estados Unidos (Tier II)* (21)	39. Sudáfrica (31)
15. Ghana (27)	40. Eslovaquia (12)
16. Sri Lanka (29)	41. Francia (Tier II)* (48)
17. Túnez (26)	42. Ucrania (47)
18. Estonia (15)	43. Panamá (41)
19. Rumania (33)	44. Turquía (49)
20. Pakistán (30)	45. España (43)
21. Lituania (28)	46. Nueva Zelanda (44)
22. Letonia (17)	47. Australia (45)
23. Costa Rica (34)	48. Irlanda (50)
24. Jamaica (32)	49. Israel (38)
25. Mauritania (25)	50. Portugal (46)

**(Tier II) Basado en el bajo coste de las siguientes poblaciones de cada país: San Antonio (EE UU), Belfast (Reino Unido-Irlanda), Leipzig (Alemania) y Marsella (Francia).*



**ORIENTE
PRÓXIMO Y EL
NORTE DE ÁFRICA
HAN SURGIDO
ÚLTIMAMENTE
COMO REGIONES
CLAVE DE LA
DESLOCALIZACIÓN**

● Los países de América Latina y el Caribe continúan aprovechando su proximidad a Estados Unidos como destinos *nearshore*. Chile tiene el mejor puesto entre los países de la región, ocupando el octavo lugar, consecuencia de su estabilidad política y de un entorno empresarial favorable. Otros países bien clasificados en la región fueron México (11), Brasil (12) y Jamaica, que subió 11 posiciones para clasificarse en el puesto 23.

● India, China y Malasia continúan liderando el índice por un amplio margen a través de una combinación perfecta entre la formación de las personas, las favorables infraestructuras de trabajo y el bajo coste existente. En particular, la India se ha mantenido en la vanguardia de la industria de la externalización, y de hecho se ha convertido en un facilitador para el crecimiento de la industria mediante la expansión de sus compañías en otros países.

● Estados Unidos, representado por el potencial *onshoring* de menor nivel («nivel II»), con ciudades como San Antonio, subió a la posición 14 de la lista, principalmente debido a los beneficios de la caída del dólar. El país es el líder en la categoría de cualificación profesional, desempleo y presión política para crear empleos en esta industria, en aras a fomentar el empleo en las pequeñas poblaciones del interior. Se observan tendencias similares en países como el Reino Unido, Francia y Alemania, que también mejoraron en la clasificación del índice GSLI de 2009.

● Si bien la crisis financiera mundial ha disminuido los movimientos de deslocalización, el porcentaje de personal deslocalizado está aumentando sobre el total de empleos. Esto es debido a que la crisis está produciendo despidos en los países de origen, en aras a reducir costes, pero mantienen a los trabajadores deslocalizados para continuar con el servicio. Además, en muchas ocasiones, las instalaciones de las empresas deslocalizadas, al ser más nuevas, son más eficientes que las infraestructuras locales.

Éstos son los resultados del estudio a escala global. Después, cada país tendrá que valorar su propia ubicación, lengua y demás características para elegir la opción de deslocalización más adecuada. En este sentido, y por lo que se refiere a España, especialmente Marruecos se está convirtiendo en la solución más idónea para externalizar y/o deslocalizar, ya que reúne las tres características fundamentales:

1. Ahorro de costes, por salarios e infraestructuras más baratos.
2. Mano de obra cualificada y especializada.

INDIA, CHINA Y MALAISIA SE SITÚAN A LA CABEZA GRACIAS A UNA COMBINACIÓN PERFECTA DE FORMACIÓN DE LAS PERSONAS, BAJOS COSTES Y BUENAS INFRAESTRUCTURAS DE TRABAJO



3. Apoyo gubernamental, con numerosas ventajas fiscales y ayudas a la formación y creación de empresas.

Adicionalmente, factores como la cercanía geográfica y la similitud horaria hacen que Marruecos sea el destino *nearshore* óptimo para lograr las ventajas que supone la externalización y/o deslocalización.

CÓMO GERENCIAR LOS RIESGOS QUE SUPONE LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS

Como se ha analizado, las razones para recurrir a estas prácticas pueden ser muy variadas, aunque en la mayoría de los casos la principal suele ser el ahorro de costes. Pero ya hemos visto que la externalización puede suponer también unos riesgos. ¿Cómo hacer que tales riesgos desaparezcan y se transformen en oportunidades? La vía principal para ello es mediante la aplicación de la cultura y la política de prevención que debe existir en todas las empresas, así como en todas sus funciones y unidades de negocio. Dicha cultura y política de prevención será difícil de desarrollar, de una manera coherente y continua en el tiempo, si no existe un departamento encargado de la gerencia corporativa de riesgos y seguros como área que participe en el desarrollo de la estrategia empresarial. En este sentido, dicho departamento debe participar con el resto de la organización en la puesta en marcha de una verdadera estrategia, en aras a controlar y minimizar los riesgos intrínsecos y colaterales de la externalización. Esta estrategia deberá definir, analizar y gestionar numerosos aspectos relacionados, como son los siguientes:



**LA CERCANÍA
GEOGRÁFICA Y
LA SIMILITUD
HORARIA HACEN
DE MARRUECOS
EL DESTINO
'NEARSHORE'
ÓPTIMO PARA
ESPAÑA**

1. Definir y valorar los objetivos, desde el corto al largo plazo

En primer lugar, la entidad tiene que definir y valorar los objetivos que le pueden llevar a poner en marcha una estrategia de externalización y deslocalización. Para ello, debe fijarse objetivos a corto, medio y largo plazo, como los siguientes:

- Definir las motivaciones que llevan a estas prácticas y las amenazas existentes.
- Realizar el análisis económico de la actividad de la entidad y encontrar los puntos débiles.
- Definir las actividades principales de su negocio y aquellas otras que se pueden subcontratar.
- Poner en marcha esquemas para mejorar la calidad de servicios y productos en función de la mejor relación calidad-precio, dentro del modelo de negocio de la entidad.
- Poner en marcha acciones que maximicen la flexibilidad para ser más operativo y reactivo.
- Poner en marcha los esquemas organizativos de acuerdo con los objetivos estratégicos y el plan de negocio de la compañía.

LA APLICACIÓN DE LA CULTURA Y LA POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE LA EMPRESA ES CLAVE PARA EVITAR LOS RIESGOS DE EXTERNALIZAR Y DESLOCALIZAR

2. Definir las actividades externalizables y/o deslocalizables

La segunda fase sería determinar cuáles son las actividades que se pueden externalizar y/o deslocalizar. En este sentido, hay que:

- Definir y valorar las actividades que se pueden subcontratar y valorar la posible evolución futura de las actividades a externalizar y deslocalizar.
- Seleccionar el modelo óptimo de ubicación y organización de la prestación del servicio para internalizar o externalizar la función, ya sea en la propia empresa o en otra ajena, en el país de origen o en otro extranjero.

Hay que tener en cuenta, por lo que se refiere al sector asegurador, que no todas las actividades aseguradoras pueden entrar en este tipo de prácticas. Por ejemplo, no se puede pensar en externalizar y deslocalizar por completo el servicio al cliente, ya que se perdería la comunicación directa con los clientes finales, algo impensable en el sector asegurador. No obstante, se puede pensar en la externalización de parte del servicio al cliente, por ejemplo, un *contact center* que recoja informaciones no estratégicas de la relación de la compañía con el cliente.

3. Definir un plan de acción y de control

El plan de acción para llevar a cabo la contratación del servicio a un tercero deberá:

- Definir un pliego de condiciones muy detallado, explicando adecuadamente todas las tareas, procedimientos y necesidades.
- Estudiar las empresas potenciales prestatarias del servicio y lanzar un concurso objetivo y transparente entre ellas.

- Analizar y negociar las ofertas recibidas.
- Seleccionar a los mejores proveedores de servicios. El proveedor deberá ser un aliado estratégico para el desarrollo del negocio, basándose su relación contractual en la confianza mutua, a medio y largo plazo, para la consecución de los objetivos marcados.
- Elaborar los modelos óptimos de contrato.
- Diseñar la forma más adecuada en que se ha de transferir la actividad.
- Implantar métodos eficaces de seguimiento y control.
- Nombrar a uno o más representantes para vigilar el buen desarrollo de la colaboración y hacer de contacto entre la entidad aseguradora y el/los prestatario/s del servicio/s.
- Diseñar e implantar las coberturas aseguradoras necesarias para cubrir los riesgos todavía existentes, tras la aplicación de todas las medidas de prevención que hayan sido posibles.

La correcta gestión de todos estos puntos incidirá significativamente en el éxito de la externalización y/o deslocalización de los servicios.



SOLUCIONES ASEGURADORAS PARA EL RIESGO QUE SUPONE LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS

Aunque la política principal debe ser la aplicación de la cultura de prevención y control en las actividades subcontratadas, para asegurarnos el éxito de la externalización de servicios existen determinadas coberturas aseguradoras que nos pueden ayudar a proteger el riesgo potencial. Dichas coberturas, principalmente, son las relacionadas con las siguientes pólizas:

- Responsabilidad civil de empresa.
- Responsabilidad civil de administradores y directivos.
- Riesgo político y cobertura de tipo de cambio.
- Interrupción en la cadena de suministro.
- Interrupción de negocio y pérdida de beneficios.
- Riesgos laborales y de arbitraje.

Los gerentes de riesgos y seguros deberán diseñar y gestionar las coberturas aseguradoras óptimas para proteger a la empresa de las posibles consecuencias de la externalización y deslocalización de servicios. En este sentido, se deberán analizar también las coberturas aseguradoras que tengan los proveedores de servicios, de cara a garantizar sus responsabilidades. De igual manera, los gerentes de riesgos deberán cuidar la solvencia, calidad y fiabilidad de las empresas prestatarias, así como que los centros prestatarios de servicios se encuentren estratégicamente dispersos, para evitar el riesgo de la concentración y posible caída del servicio,

ya sea por riesgos operacionales o de otra naturaleza.

En opinión de Ricardo Lozano, director general de Seguros y Fondos de Pensiones, las empresas deben tener una «adecuada gestión de riesgos», realizada por «personal operativamente independiente, adecuadamente formado y competente». La adecuada gestión de riesgos no sólo sirve como «medio de protección para las entidades», sino que «les confiere ventaja competitiva, fundamentando su crecimiento, disminuyendo los costes de capital, posibilitando emprender nuevas vías de negocio y, en definitiva, aportando valor».



RESUMEN Y CONCLUSIONES

Los procesos de externalización y/o deslocalización son ya una realidad en la mayoría de las empresas de ámbito internacional, situación que también se produce en el sector asegurador global. Por lo que se refiere a la industria aseguradora española, el proceso es todavía

**LOS GERENTES
DE RIESGOS
DEBERÁN
DISEÑAR Y
GESTIONAR
COBERTURAS
ASEGURADORAS
ÓPTIMAS PARA
PROTEGER A LA
EMPRESA DE LOS
RIESGOS DE
EXTERNALIZAR
LOS SERVICIOS**

incipiente pero con un gran potencial de crecimiento, teniendo la oportunidad de aprovecharse de todas las ventajas que conlleva, sin olvidar la necesaria gestión del riesgo, que debe ser coordinada o llevada a cabo por los profesionales de la gerencia de riesgos y seguros.

En este sentido, las principales recomendaciones para el sector asegurador español son las siguientes:

1. Aprovechar todas las ventajas que supone la externalización y/o deslocalización, al igual que están haciendo otros países del área anglosajona y de Europa Occidental. Como ya hemos analizado, las principales ventajas son:

- Ahorro de costes, por mano de obra e infraestructuras materiales más baratas.
- Mayor eficiencia y productividad, consiguiendo economías de escala.
- Convertir costes fijos en variables, aumentando la flexibilidad de la compañía.
- Acceso a una nueva metodología y tecnología, beneficiándose de la experiencia del proveedor de servicios, que puede ofrecer asesoramiento especializado, facilitando la toma de decisiones.
- Mejorar la calidad de servicio, al profesionalizar la tarea externalizada.
- Mejorar la gestión del capital humano, tanto de las personas que se quedan gestionando la actividad principal como de las que se contratan para la función externalizada.
- Centrarse y optimizar su actividad principal.
- Mayor facilidad para desarrollar nuevos modelos de negocio, al requerir menos infraestructuras humanas y materiales fijas.

EL PROCESO DE EXTERNALIZAR Y DESLOCALIZAR SERVICIOS ES TODAVÍA INCIPIENTE EN LA INDUSTRIA ASEGURADORA ESPAÑOLA, PERO TIENE UN GRAN POTENCIAL DE CRECIMIENTO



- Reducción del volumen de inversiones que la sociedad debe acometer para la puesta en marcha de una nueva actividad, ya que se puede vincular el coste de desarrollo a los resultados de dicha actividad, limitándose el riesgo de inversión ante un incumplimiento de las expectativas u objetivos inicialmente previstos.
- Reducción del plazo necesario para el lanzamiento de una nueva actividad, al facilitar la implantación de nuevos procedimientos y simplificar la obtención de los recursos humanos y materiales necesarios para dicha nueva actividad.

2. Beneficiarse de la experiencia recogida por otras aseguradoras en cuanto a las funciones a externalizar. En este sentido, las principales son:

- Gestión de pólizas y carteras.
- Gestión de siniestros.
- Centros de emisión y recepción de llamadas (*call y contact centers*).
- Facturación y pago de recibos e indemnizaciones.
- Administración de contratos.
- Funciones de soporte: servicios administrativos (gestión de archivos,

nóminas, etc.) e informáticos (desarrollo y mantenimiento de aplicaciones).

■ Venta de productos (por Internet, teléfono, etc.), en particular, todos los seguros de masas, como Vida, Salud, Accidentes, Autos, Multirriesgo Hogar...

3. Gestionar los riesgos inherentes de las actividades subcontratadas por profesionales de la gerencia de riesgos y seguros, encargados de aplicar las políticas de prevención y de diseñar las coberturas aseguradoras óptimas. En este sentido, como también hemos analizado, hay que:

- Definir y aplicar una completa estrategia para externalizar y/o deslocalizar.
- Diseñar y gestionar las coberturas aseguradoras óptimas.

4. Por último, y dada la falta de experiencia de muchas empresas en España, una vez tomada la decisión de externalizar y/o deslocali-

zar determinados servicios, es aconsejable hacerlo en uno de los modelos siguientes:

■ Modelo *onshore* (en el territorio nacional): en este modelo el ahorro de costes es menos importante, pero la proximidad geográfica facilita la puesta en marcha del servicio a externalizar.

■ Modelo *nearshore* (fuera del territorio nacional pero geográficamente cercano): es el modelo más implantado en las actividades de externalización y/o deslocalización, siendo una solución intermedia donde probablemente existe la combinación óptima entre los potenciales ahorros de costes y la proximidad física y cultural, garantizando el mayor porcentaje de éxito.

Para España, Marruecos es probablemente la solución para deslocalizar más interesante, como así lo avala el estudio realizado por AT Kearney en 2009. |

**A LA HORA DE
EXTERIORIZAR O
DESLOCALIZAR
SERVICIOS, Y
DADA LA
INEXPERIENCIA
DE MUCHAS
EMPRESAS EN
ESPAÑA, ES
ACONSEJABLE
OPTAR POR
MODELOS
'ONSHORE' O
'NEARSHORE'**

