

‘Outsourcing’ A/ Reasegurativo, activo y flexible

Perspectiva sobre las posibilidades que permite el ‘Outsourcing’ A/ Reasegurativo, analizándose los factores que contribuyen al éxito de proyectos de este tipo. Entre ellos se encuentran: la Comunicación, la homogeneidad de los procesos, la medición de actividades contables, la actualización de la documentación de procesos de gestión a/reasegurativa, la alineación del cliente y del prestador de los servicios en los mismos objetivos y prioridades, la necesidad de un apoyo claro por parte de las más altas instancias de las corporaciones y de los grupos empresariales para vencer las posibles ‘resistencias al cambio’ y el establecimiento de un plan de acción que incluya todas estas particularidades.

Antonio Rodríguez López

Director General para España y Portugal de Chiltern International, S.L

'Outsourcing' A/ Reasegurativo, activo y flexible

La movilidad de los mercados, las fusiones y adquisiciones y la creciente importancia de las economías emergentes obligan al 'outsourcer' y a los clientes a/reasegurativos a ser ágiles en la toma de decisiones y en las posibles rectificaciones para alcanzar el éxito del proyecto. Los continuos cambios que experimentan las compañías afectan directamente a la subcontratación de servicios (outsourcing), obligando a ser activos y flexibles para adaptarse a esta continua evolución. Expertos en áreas financieras y expertos del mundo del run-off y con estrecha vinculación con el outsourcing mundial, pueden demostrar exitosas experiencias en proyectos de externalización de servicios en áreas contables, financieras y –los más especialistas– sofisticadas fórmulas en el mundo de las carteras de seguros y reaseguros.

Tendremos que repasar las claves y las bases de los contratos de outsourcing para coincidir que, compartiendo experiencias, las percepciones sobre cómo debe ser un proyecto de externalización de éxito cada día es y será más importante en la realidad a/reasegurativa.

El constante movimiento al que se encuentran sometidas las empresas, y de forma especial los importantes cambios en el entorno mundial asegurador y reasegurador, con movimientos en 2005 y 2006 que jamás antes se habían visto, el alto grado de dinamismo que hoy en día se experimenta en los mercados, las fusiones y adquisiciones y los mercados emergentes, entre otros factores, convierten a las compañías en organizaciones vivas, dinámicas y en constante evolución.

Los nuevos enfoques estratégicos hacen que los "contratos de outsourcing", por lo general firmados a largo plazo, deban ser flexibles y con capacidad para adaptarse a los continuos cambios. Así, se llegan a producir cambios tan rápidos que hacen que el plan de negocio realizado para elaborar el contrato base pueda quedar anticuado incluso antes de cumplirse el primer año desde su puesta en marcha. En este entorno cambiante, los indicadores de rendimiento y control del contrato (K.P.I., Key Performance Indicators, en sus siglas en inglés) no sólo son importantes para medir el nivel y la calidad de servicios sino que, además, se hacen indispensables para poder calibrar los cambios necesarios que hay que realizar en el servicio, como consecuencia del dinamismo de las compañías.

COMUNICACIÓN

Un factor de suma importancia para el éxito de un proyecto de outsourcing, es y debe ser la Comunicación.

La comunicación, como factor catalizador, adquiere una especial relevancia, tanto en el momento del traspaso de funciones y actividades del cliente a la empresa contratada (outsourcer), como en las fases previas y posteriores al periodo transitorio. La comunicación debe ser clara y fluida. "Por mucha comunicación que se realice, siempre será poca"; lo demuestran los múltiples clientes y pruebas realizadas.

El mensaje debe ser transmitido con claridad, incluyendo todos los aspectos más críticos, como el calendario establecido para la transferencia de fun-

ciones al outsourcer, el papel que realizará cada una de las partes, las motivaciones que han llevado a externalizar determinadas funciones, los departamentos involucrados y, sobre todo, no se deben despertar falsas expectativas sobre el nivel de servicio.

Es un error muy común el hecho de generar unas expectativas excesivas, incluso no contempladas, en el contrato, para poder vender y justificar internamente el proyecto de outsourcing, no hay que olvidar que el outsourcing de seguros y de reaseguros, requiere de una altísima especialización, experiencia y un largo, profundo y detallado proceso.

Esto, lejos de beneficiar al proyecto, genera problemas y desmotivación entre los afectados, dado que, por una parte, se puede interpretar como una crítica velada de la situación actual que mantiene la empresa, y, por otra, genera unas expectativas tan elevadas que, posiblemente, nunca se lleguen a cumplir.

Otro de los factores de éxito, será "la homogeneidad de los procesos"; ya que es uno de los que más influye en la reducción de costes.

Durante el inicio del contrato, y a lo largo de su vida, los procesos deben estar estandarizados y documentados para todas las unidades de negocio o departamentos involucrados con el cliente. Ésta es la situación ideal de la que debe partir la migración de actividades al outsourcer, pero, en muchos casos, esta situación no se produce en el momento del inicio del contrato, por lo que es necesario que sea el outsourcer el encargado de homogeneizar los procesos o los sistemas.

En una situación con sistemas dispares, y procesos no homogéneos, esperar a realizar el proyecto de outsourcing, una vez realizado el proceso de homogeneización de procesos y sistemas, llevaría a "un retraso tan grande, que puede suponer, incluso, no iniciar nunca el proceso".

Ante esta situación, la solución sería traspasar al outsourcer la responsabilidad sobre la estandarización de procesos, incluso con equipos mixtos, y controlar por parte del cliente tanto el avance del proceso de homogeneización como la prestación del servicio a través de los mencionados KPI, para asegurar la calidad y el servicio prestado. Estos KPI se hacen aún más indispensables en situaciones en las que no se conoce con claridad los medidores de rendimiento en el momento anterior y en los que no existe documentación actualizada de los procesos, tanto de departamentos de seguro directo, sinietros y especialmente de la casuística, especial del sector reasegurador.

Los nuevos enfoques estratégicos hacen que los "contratos de outsourcing", por lo general firmados a largo plazo, deban ser flexibles y con capacidad para adaptarse a los continuos cambios

MEDICIÓN DE ACTIVIDADES

Aunque muchas compañías han dado escasa importancia, y de forma especial en el sector asegurador, tradicionalmente, a la medición de actividades contables o a la actualización de la documentación de procesos de gestión a/reasegurativa, en el caso del outsourcer, estos dos puntos son de máxima prioridad, dado que son la forma de asegurar el correcto traspaso del conocimiento y la mejor manera de medir la calidad del servicio, evitando la subjetividad, al dejar la medición de dicho servicio a las impresiones personales.

Además, la generación de documentación y controles ha supuesto ventajas inesperadas hace tan sólo unos pocos años. Por ejemplo, en los casos de compañías que tienen que cumplir con los requisitos de transparencia impuestos por las Leyes de EE.UU., los ejemplos de Basilea en la banca o Solvencia II en el mundo asegurador; la adaptación a la legislación ha sido y será más rápida, sencilla y menos costosa, en los casos en los que se había producido un proceso previo de actualización de la documentación.

Otro de los factores que contribuye de forma significativa al avance en los procesos de externalización es que tanto el cliente como el prestador de los servicios deben estar alineados en los objetivos y en las prioridades de ambos y, en este sentido, los consultores especializados en el sector Seguros y Reaseguros están muy próximos y son muy sensibles a la alineación y necesidades de sus futuros clientes.

Por tanto, el seguimiento de los contratos debe ser realizado por comités mixtos, donde se analicen las dificultades del servicio y las variaciones que se deben asumir por el continuo movimiento de las compañías, debido a cambios en la estrategia, com-

pras, fusiones, etc. Sobre este capítulo, y bajo el título "Imparable concentración", Antonio Aguilar, escribía, en un número de febrero de 2006 de 'Actualidad Aseguradora', un excelente artículo reportaje sobre la concentración vivida en el sector asegurador en los últimos años y lo que previsiblemente se avecinaría en el transcurso del propio 2006.

También debemos coincidir en la necesidad de un apoyo claro por parte de las más altas instancias de las corporaciones y de los grupos empresariales, dado que la resistencia al cambio es una característica que siempre está presente en cualquier proyecto de outsourcing a/reasegurativo. Así, un apoyo corporativo sólido, junto con una insistente política de comunicación, como se hacía referencia anteriormente, son factores clave en el éxito o fracaso del proyecto.

En ocasiones, se infravalora la influencia que un proyecto de outsourcing tiene sobre otras áreas de la empresa no externalizadas, en cambio, no se debe subestimar la influencia que puede suponer la externalización de un proceso de Cuentas de Reaseguro/Agentes a Pagar o de Cuentas de Reaseguro/Agentes a Cobrar, Aseguradoras, Coaseguradoras de difícil cobro con otras áreas directamente relacionadas, como Contabilidad General, Contabilidad Técnica o Tesorería, con otras con una relación indirecta, como Tecnología, Legal o Fiscal. En la mayoría de los casos, la transición hacia el proveedor es compleja, existiendo un periodo de transición donde, de forma casi inevitable, la eficiencia del proceso puede llegar a resentirse. Para mitigar este efecto en la transición y reducirlo en el tiempo, las herramientas que se deben utilizar son algunas de las vistas anteriormente, como la comunicación, y otras como la realización de análisis exhaustivos de la situación del proceso antes de ser transferido, identificando todos los posibles retrasos acumulados, los cuellos de botella y las ineficiencias del proceso.

El establecimiento de un plan de acción que incluya todas estas particularidades supondrá un menor y más eficiente periodo de transición y, por tanto, una contribución importante al éxito de la externalización.

ROTACIÓN / CAMBIAR POR CAMBIAR

Sobre cómo controlar la rotación del personal por parte del outsourcer, se debe decir que la rotación es uno de los principales factores que pueden hacer fracasar un proyecto del estilo de un Centro de Servicios Compartidos (CSC). No obstante, este

efecto se puede combatir con "políticas eficientes de Recursos Humanos", como el establecimiento de planes de carrera claros o encuestas de satisfacción en todos los niveles de la empresa. "Se debe controlar la rotación, no que la rotación nos controle a nosotros".

El outsourcing puede ser una herramienta útil para combatir la rotación del cliente. En procesos donde las actividades realizadas son monótonas y rutinarias, es más fácil para el outsourcer a/reasegurativo, programar una plan de rotación interna donde las personas que realizan estas actividades van alternando otras actividades con el paso del tiempo, incluso cambiando de actividad o de cliente.

Se deben delimitar y separar las actividades que realiza el cliente de aquellas que son llevadas a cabo por el outsourcer a/reasegurativo en un Centro de Servicios Contables Compartidos o en un Centro de Servicios Reasegurativos de Gestión (CSRG). Se deben valorar y revisar los requerimientos legales y fiscales de cada uno de los distintos países que se gestionan desde un CSC o una CSRG.

Los requisitos formales y fiscales de cada país, la legalización de libros, la elaboración de cuentas anuales, la presentación de impuestos, las fórmulas y tipos de contratos de reaseguro son difícilmente homogeneizables, requiriendo, además, conocimientos muy específicos a nivel local. Por eso, es recomendable que estas funciones no sean transferidas, quedando en el ámbito de cada unidad de negocio del cliente y que sean realizadas internamente por el cliente o bien por un proveedor internacional de servicios profesionales, como es el caso de nuestro grupo, con sus diferentes oficinas en todo el mundo.

Sobre los contratos en los que hay una transferencia masiva de plantilla del cliente al outsourcer reasegurativo, se debe indicar que en la actualidad, cada vez son menos frecuentes ese tipo de contratos "umbrella masa" y que las alegrías vividas en los últimos años, sobre todo, en contratos de outsourcing de tecnología, parecen haber terminado. Esto, se debe, sobre todo, a problemas de integración de plantillas y a que, en muchos casos, las empresas que externalizan dedican los recursos a otras áreas más estratégicas; ahora bien, el especial mundo del run-off del Reaseguro muchas veces no requiere un proceso masivo de transferencia o traslado de plantilla, sino que el outsourcer-especialista en materia de Reaseguro es capaz de gestionar con un número más reducido y eficaz de profesionales.