



12 Finanzas y Tecnología

La vuelta a la senda de los resultados positivos

Pablo Jiménez



ANTONIO GARCÍA
DIRECTOR FINANCIERO
Y DE TECNOLOGÍA DE CASER

¿Cuáles han sido las claves para que en tan poco tiempo Caser haya vuelto a la senda de los resultados positivos?

Ha sido una conjugación de varios factores. Ya en 2012 se tomaron una serie de decisiones que nos permitieron afrontar 2013 con un balance saneado. También fue fundamental la conclusión del proceso de reestructuración del sistema financiero que clarificó nuestro horizonte, en función del cual se definió un nuevo Plan Estratégico que reconfiguró el modelo de negocio de Caser y que ha tenido mucho

que ver en esa recuperación. A todo ello, hay que añadir también una gestión sobresaliente de los recursos y principales activos de la Compañía.

¿Qué relevancia aporta el Margen de Solvencia?

Se trata de un indicador que habla de la solidez y de la fortaleza de la Compañía. Es un hecho que ayuda a dimensionar su capacidad para no defraudar la confianza depositada por los clientes y poder hacer frente a los compromisos adquiridos con ellos, la esencia del negocio asegurador. En este

sentido, la solvencia de Caser está fuera de toda duda y en 2013 mantuvo un importante superávit.

¿Cómo afronta Caser la entrada en vigor de Solvencia II en 2016?

Con mucha tranquilidad, ya que hace tiempo que venimos haciendo los deberes en relación con este tema. En 2013 hemos seguido avanzando en el entendimiento de la normativa y articulando todas las medidas para su correcta implantación. Para ello estamos utilizando las mejores metodologías y las más contrastadas en el sector.

Claro horizonte

El sector Seguros ha vivido un difícil 2013, debido a los efectos inevitables de la persistencia de la situación de crisis económica que caracterizaron al ejercicio. Así, la facturación en primas sufrió una caída del 2,8% respecto al ejercicio anterior, con un descenso del 3% en los ingresos procedentes del ramo de Vida y del 2,7% en los del de No Vida. No obstante, como nota positiva, cabe destacar el crecimiento experimentado en el volumen de ahorro gestionado por los seguros de Vida, que fue del 3,5% frente al 1,7% de 2012.

Por lo que se refiere a Caser, después de un complicado ejercicio 2012, ha sabido gestionar de manera sobresaliente sus recursos y principales activos, lo que le ha permitido afianzar en 2013 su posicionamiento como un grupo asegurador rentable, competitivo y eficiente. En ello, ha tenido

mucho que ver la elaboración de un Plan Estratégico que define un nuevo modelo de negocio e implanta unas líneas directrices que consolidarán a la Compañía en puestos de liderazgo en el canal bancasegurador español, al tiempo que la sitúa como un actor principal en la mediación profesional, a través de su canal de Agentes y Corredores. Todo ello con un claro enfoque al cliente, priorizando la calidad de servicio y satisfacción percibida, avanzando de forma decidida en el conocimiento de sus necesidades y de su aportación.

El Plan se estructuró sobre siete líneas de desarrollo:

- Bancaseguros: incrementar las ventas de acuerdo a su potencial, con una estructura de gestión de gran cuenta.

- Red Territorial Agencial: aumentar de forma muy relevante el negocio basado en la distribución tradicional aseguradora, impulsando una estructura comercial con mayor autonomía y competencias en funciones técnicas y administrativas.

- Grandes Cuentas y Brokers: unificar la gestión de determinadas cuentas y mediadores que por su tamaño o características del negocio aportado resultan de naturaleza especial.

- Marketing y Clientes: agrupar, especializar y desarrollar la actividad de marketing junto con la de gestión de clientes.

- Racionalización de operaciones: ajustar la estructura de costes, adaptándola a la disminución prevista en el volumen de primas.



José Antonio Sánchez

ha provocado en las entidades bancarias, principal red de distribución del Grupo, que han dejado la labor comercial de seguros en un segundo plano. Este hecho ha provocado que la comparativa interanual de los ingresos por primas se haya reducido en un 14,2% respecto al año anterior. Descenso que ha sido más acentuado el Negocio de No Vida, 17,5%, frente al 10,7% del de Vida.

Esta reducción de la cifra de negocio en los últimos ejercicios junto al objetivo estratégico de situar a Caser en unos niveles de rentabilidad adecuados ha obligado a realizar un ejercicio extraordinario de contención de gastos generales, con una disminución en 2013 del 8,5%, esfuerzo que debe continuar en próximos ejercicios.

Es importante destacar que el ratio combinado neto de No Vida mejoró 2,6 puntos respecto a 2012, fundamentalmente por el descenso del ratio de siniestralidad, que se redujo en cerca de cuatro puntos.

Asimismo, y este dato es esencial, se mantuvo un importante superávit del Margen de Solvencia en 2013 tanto a nivel individual como consolidado (215% y 204% sobre la cuantía mínima exigida, respectivamente). Lo cual es consecuencia, fundamentalmente, de una reducción de la cuantía mínima por menores primas y provisiones, y un incremento del Margen de Solvencia por mayores fondos propios, que permite garantizar los compromisos adquiridos con los asegurados.

El beneficio neto atribuido del Grupo en este ejercicio es de 18,8 millones de euros, una vez aplicados criterios conservadores en la valoración de los activos, inversiones financieras y dotación de provisiones. De hecho, el resultado operativo atribuible antes de impuestos en 2013 ha sido de 105,5 millones de euros, lo que devuelve a Caser a la senda del beneficio.

Para 2014, las previsiones del sector apuntan a una ligera recuperación de la situación. Caser centrará su estrategia en el mantenimiento de su potente red de distribución bancaria, a través de los acuerdos de exclusividad suscritos, y la firme apuesta por la red de mediación de Agentes y Corredores, marcándose como principales objetivos:

Respecto al volumen de Negocio se buscará frenar el decrecimiento y alinearse con el sector. En cuanto a los gastos, habrá de mantenerse el esfuerzo de reducción y recuperación de la eficiencia.

En los márgenes técnicos se buscará la estabilidad en el ratio combinado de No Vida y, por lo que se refiere al resultado, se espera una importante mejoría frente a 2013 y un ROE próximo al 10%.

Acciones más relevantes

• **Control de Gestión.** En línea con las directrices marcadas en el Plan Estratégico 2013-2015, en Control de Gestión se ha desarrollado, sobre la herramienta actual de seguimiento presupuestario y elaboración de cuenta de resultados, un mayor detalle en las dimensiones de análisis para seguir la evolución de los acuerdos de distribución del Grupo, así como realizar el seguimiento del cumplimiento presupuestario de las nuevas Direcciones Territoriales y Redes pertenecientes al Negocio de Agentes y Corredores y Grandes Cuentas y Brokers.

Adicionalmente, el proceso de elaboración del presupuesto 2014 realizado en el segundo semestre de 2013, ha tenido en cuenta todas las adaptaciones de tipo organizativo o funcional llevadas a cabo en la organización como consecuencia de la implantación del Plan Estratégico. Con esta nueva estructura, el análisis de las cuentas de resultados pondrá de manifiesto los impactos derivados de la implantación de dicho plan.

CASER HA REALIZADO UN EJERCICIO EXTRAORDINARIO DE CONTENCIÓN DE GASTOS GENERALES, CON UNA DISMINUCIÓN EN 2013 DEL 8,5%

En línea con lo anterior se ha elaborado un nuevo cuadro de mando definiendo indicadores y objetivos, que permiten conocer con periodicidad mensual el grado de implantación y cumplimiento de determinadas variables clave definidas en el Plan Estratégico 2013-2015.

• **Control Técnico No Vida.** Además de las labores de control y seguimiento habituales que ya se venían realizando para Caser, en este ejercicio Control Técnico No Vida se han desarrollado nuevas tareas, tales como el establecimiento de controles relacionados con la base de cálculo de las Provisiones Técnicas, el análisis y contraste del método previsto para el cálculo de la provisión para gastos internos de liquidación de siniestros (PGIL) y el control periódico de gastos reales respecto a los establecidos en bases técnicas.



- Negocio Directo, con especial foco en Hogar: análisis de oportunidades durante 2014.
- Control y Gestión de Riesgos: reforzar el control y la transparencia en la gestión de riesgos.

Estos proyectos se han materializado en una serie de acciones que durante el ejercicio 2013 se han llevado a cabo con la implicación de una gran parte de la organización. Estas acciones han sido tanto de tipo organizativo como de procedimientos, completándose al cierre de dicho año el 95% de ellas.

El volumen de negocio de Caser se ha visto afectado por la atonía comercial que la crisis



Diana Domínguez y Cristina Zabas



MANUEL BLANCO
DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

¿Por qué Caser avanza hacia la transformación en una Compañía Digital?

Porque vivimos ya de facto en plena era digital. Caser apuesta fuerte por la incorporación de las nuevas tecnologías para dar un servicio mejor y más eficiente a sus clientes. La transformación hacia una compañía implica que sus procesos de negocio estén basados en unas tecnologías avanzadas, con acceso a la misma información desde diferentes canales y vías de interacción, con una relación con terceros (proveedores, peritos...) integrada en los principales procesos de negocio, dando transparencia a los diferentes intervinientes (clientes, mediadores, profesionales y empleados) y con motores de procesos que agilicen las distintas tareas.

¿Cómo están funcionando los micrositos puestas en marcha?

Están dando muy buenos resultados y permiten al cliente

obtener la información concreta que le interesa de una manera rápida, práctica y sencilla. Los micrositos como webs específicas de hogar, autos, salud, etc., a la que se accede desde la web principal, permiten dirigir al usuario concentrándose en el objeto de su interés y obteniendo unos ratios de conversión cotización/póliza más elevados.

¿Cuáles son los objetivos para 2014?

En 2014 seguiremos avanzando para alcanzar los objetivos de la Compañía, fijados en el Plan Estratégico TIC 2011-2015. Queremos impulsar todas las herramientas disponibles para agilizar la relación entre Caser y sus clientes, conectando entre sí de forma automatizada diferentes aplicaciones y servicios, y potenciando la utilización de las nuevas Tecnologías como CRM, movilidad y geoposicionamiento.



Por lo que respecta a Solvencia II y aplicando una de las metodologías utilizadas y contrastadas en el sector, Caser cuenta con un cálculo real de la provisión de primas. Se ha introducido un método adicional para el cálculo del *Best Estimate* de Reservas y se han realizado un ejercicio de *Backtest* para el contraste de los resultados.

- **Control Técnico de Vida y Pensiones.** En colaboración con la Dirección de Control y Gestión de Riesgos, se ha seguido trabajando en el entendimiento de la normativa de Solvencia II y en su implantación a nivel del negocio de Vida del Grupo, realizándose también análisis preliminares de nuevos criterios de *pricing*, *reserving*, etc., coherentes con la normativa futura. Para ello también se ha demandado la depuración de bases de datos disponibles, sobre todo en lo que se refiere al negocio de Vida Colectivos, buscando una calidad de información compatible con los estándares requeridos por la normativa. Lo cual supone una mejora en un alto porcentaje del negocio.

Por otra parte, y en coordinación con las Áreas de Administración, Sistemas de Información e Inversiones, se ha puesto en marcha la homogeneización e integración de procesos comunes de todas las Compañías de Vida y Pensiones del Grupo.

- **Administración.** Durante este ejercicio se han llevado a cabo una serie de proyectos a destacar. Entre ellos se encuentra el lanzamiento y liderazgo del Proyecto de Migración a la normativa europea de pagos SEPA (Single Euro Payments Area) para los Cobros de Recibos (Adeudos Domiciliados), así como la coordinación del mismo con el Área de Tesorería para los Pagos (Cheques y Transferencias), que tiene como base fundamental pasar de los esquemas nacionales (normas bancarias, 19 para adeudos y 34 para transferencias en formato TXT) a los esquemas

SEPA, permitiendo a los clientes de 34 países europeos (zona SEPA) realizar pagos con una única cuenta y tarjeta y unos instrumentos de pago con idénticas características.

Caser y las sociedades del Grupo están operativas para la transmisión en el formato SEPA, a pesar de la moratoria concedida por la Comisión Europea al 1 de agosto de 2014 y ratificada por la Comisión de Seguimiento en España en nuevas fechas para alcanzar los hitos, quedando fijadas para transferencias como fecha tope el 18 de marzo 2014 y para adeudos domiciliados el 10 de junio de 2014.

Otros proyectos han sido la implantación de operativas en oficinas, negocios y Centros de Relación con el Cliente de la nueva herramienta web, entorno tecnológico corporativo Flex, de la Gestión de Recibos, aportando una de sus mayores ventajas: la usabilidad y accesibilidad de la aplicación en otras áreas de la organización.

Por último, como en años anteriores, resaltar los favorables resultados en los ratios de gestión y de recibos pendientes sobre primas emitidas, que se sitúan en porcentajes en torno al 4%, con un periodo medio de cobro de 22 días.

- **Reaseguro.** Los principios generales que rigen la política de reaseguro en Caser son: la justificación y alineación del nivel de transferencia/retención con la estrategia y tolerancias de riesgo, conforme al apetito al riesgo del Grupo definido en cada momento por el Consejo de Administración. La selección de estructuras que garanticen en cada caso una transferencia efectiva del riesgo, minimizando el riesgo legal y el riesgo de contraparte. Asimismo, se tendrán en cuenta los posibles impactos adversos en la liquidez de cada entidad legal de posibles desajustes entre los cobros y los pagos de y al reasegurador. Además, se considerarán de igual modo las con-

LOS RATIOS DE GESTIÓN Y DE RECIBOS PENDIENTES SOBRE PRIMAS EMITIDAS SE SITUAN EN TORNO AL 4%, CON UN PERIODO MEDIO DE COBRO DE 22 DÍAS



María Martínez

secuencias económicas y operativas en cada una de las compañías afectas a esta política ante escenarios de no renovación de alguno/s de los acuerdos de reaseguro vigentes.

El entorno de control en cuanto a la cesión de reaseguro en las compañías del grupo Caser se rige por los siguientes principios básicos: *Security*, con requerimientos de dos tipos, de fortaleza financiera (exigiendo a los reaseguradores unos requerimientos mínimos de solvencia) y de dispersión de riesgos (la distribución entre distintos reaseguradores debe cumplir una serie de premisas relacionadas con el número mínimo, porcentajes máximos de cesión por entidad y preferencia de los reaseguradores continentales).



LOS ACTIVOS
GESTIONADOS
POR EL
GRUPO CASER
ALCANZARON
EN EL AÑO 2013
UN VOLUMEN
TOTAL DE 9.808
MILLONES DE
EUROS

»» • **Inversiones.** La gestión del Grupo Caser en este ámbito viene determinada por una política de Inversiones conservadora, definida en función de factores como el tipo de operación o el ramo en el que opera. En base a ella se ejerce un estricto control sobre aquellos riesgos susceptibles de ocurrencia en este ámbito, entre los que se encuentran el riesgo de mercado (renta variable, tipo de interés y tipo de cambio), riesgo de crédito/*spread* (*rating* emisión-emisor), riesgo de liquidez, riesgo de concentración, de inmuebles y de contraparte.

Los activos gestionados por el Grupo Caser alcanzaron en el año un volumen total de 9.808 millones de euros. Los valores de renta fija, con 5.324 millones de euros, tuvieron un peso mayor en la composición de las inversiones, en clara contraposición al de la renta variable. El efectivo y depósitos en Entidades de Crédito supusieron 1.085 millones de euros. Por otro lado, los Fondos de Pensiones gestionados significaron 2.272 millones de euros.

La favorable evolución de los mercados financieros y la menor presión sobre la economía española ha tenido un efecto positivo en la valoración de los activos, especialmente de renta fija.

En el marco de la prudente política de la gestión de inversiones del Grupo, durante 2013 Caser ha actualizado la política de inversiones en línea con las directrices marcadas en Solvencia II, fijando unos límites de concentración muchos más restrictivos que los exigidos por la legislación vigente.

Tecnología

Los Sistemas de Información de Caser en 2013 han continuado experimentando un cambio importante como consecuencia de la evolución de la Compañía y la incorporación a la misma de las nuevas tecnologías y tendencias innovadoras.

La orientación al Cliente, las sucesivas integraciones del sector financiero, desde las cajas a los bancos, así como la mejora continua de las tecnologías de Internet y movilidad, han estado presentes en la mayoría de las acciones que sobre los Sistemas de Información se han desarrollado en el ejercicio.

Durante el mismo, se unificaron los sistemas de relación con el cliente desde los *Contact Center* de la Compañía, incorporándose además a ellos la gestión de los correos electrónicos recibidos. Se ha incrementado la eficiencia de la relación telefónica con el cliente al integrar a partir de un *front* único de información las diferentes aplicaciones de gestión del servicio tras el cual, de forma automática, se accede a las distintas aplicaciones. Finalizada la prestación solicitada, se activa un cierre de llamada unificado, utilizando tecnologías de grabación, encuesta y codificación automáticas, lo que permite hacer un seguimiento de la calidad ofrecida y percibida por el usuario. De esta forma los ratios de eficiencia del servicio pueden ser seguidos de forma proactiva y continua.

Además de las mejoras conseguidas en los *Contact Center*, se ha insistido de forma importante en los aspectos de multicanalidad con el cliente, la mejora en el seguimiento de los correos electrónicos recibidos en la Compañía y la potenciación del canal de comunicación desde la oficina virtual accesible en la web www.caser.es. Esto ha sido una constante a lo largo del año, en la gestión y comunicación con los clientes en los diferentes productos y ramos.

La estandarización del concepto *microsite* como una web de propósito específico (hogar, autos, salud...), a la que se accede desde la web principal, permite dirigir al usuario concentrándose en el objeto de su interés y obteniendo unos ratios de conversión cotización/póliza más elevados.

La incorporación de un *software* de gestión de campañas, que utiliza modelos analíticos y matemáticos de última generación, ha sido una de las herramientas incorporadas a nuestra actividad comercial, utilizada tanto para la venta como para las actividades de retención y recuperación de pólizas y clientes.

El Plan estratégico de la Compañía da una especial importancia a la mediación profesional, por lo que ha constituido una de las líneas de trabajo que han incrementado su ritmo en el año. Las mejoras incorporadas a este negocio de distribución han sido varias.

En la red de Agentes Exclusivos se ha creado la infraestructura necesaria para potenciar la presencia de este canal de mediación directamente en Internet, utilizando las últimas tecnologías de construcción de portales web. A través de estos se posibilita a cada Agente tener presencia en Internet, desarrollando su propio





Esther Solaz

CASER HA INCORPORADO LA TECNOLOGÍA A LA ACTIVIDAD DIARIA AL INCLUIR, ENTRE OTROS, COORDENADAS GEOGRÁFICAS EN LAS GESTIONES SOBRE PRESTACIONES



portal de forma conjunta con la Compañía. Este hecho hace que el Agente pueda evolucionar de manera individual, aspectos tales como el marketing, la comunicación, gestión de *leads*, contratación, *links*, etc., mientras que los procesos de integración con la Compañía, cotizaciones, suplementos, etc., están apoyados en los propios procesos.

Entre otras facilidades, para los Agentes cuyo público objetivo son los clientes alemanes se ha añadido ese idioma, a los ya existentes: español, inglés y holandés.

Asimismo, para reforzar la orientación a la Mediación, Caser se ha adherido a los protocolos de comunicación de información estandarizados por UNESPA, de forma que facilite una mayor integración entre los diferentes intervinientes en el sector. En la integración de procesos B2B con

los Mediadores, se han mejorado una gran cantidad de procesos como la emisión de recibos, precartera, distribución de la documentación, multitarificación, pago con tarjeta, etc.

Los sistemas de gestión del *back office* de la Compañía también se han visto modificados de forma importante, el seguimiento de ofertas, contrataciones, emisión de documentación y recibos, etc., a través de Sistemas BPM de gestión de procesos que abarcan todos los ramos y aportan transparencia en la ejecución del proceso.

Entre las diferentes mejoras en la gestión de carteras, resaltar que en la gestión de Colectivos de Vida y No Vida se han incrementado los procesos automáticos, abandonando las gestiones realizadas en soluciones microinformáticas y pesados procesos *batch* nocturnos, que ahora se realizan de forma *online* y dinámica.

Se ha llevado a cabo migraciones de carteras desde aplicaciones antiguas a otras más actuales y de futuro. A estos procesos hay que añadir los propios, consecuencia de las integraciones entre las cajas de ahorro y los bancos.

Hoy en día, la movilidad es un hecho. Por ello, Caser está incorporando estas tecnologías en su actividad diaria. Así, por ejemplo ha incluido las coordenadas geográficas, geoposicionamiento en las gestiones sobre prestaciones, con el objetivo de incrementar la calidad del servicio al conocer la situación del cliente en un siniestro o de las oficinas y talleres más cercanos. Esto aumenta los niveles de efectividad en la prestación y por tanto en la calidad percibida por el usuario.

Durante 2013 se ha desarrollado, además, una nueva versión de las *apps* puestas a disposición de los usuarios de dispositivos móviles con tecnologías *iPhone* y *Android*.

En cuanto a los aspectos de seguridad y compliance, se han realizado las habituales auditorías de seguridad sobre las TIC y LOPD, realizándose además dos pruebas del Plan de Recuperación de Sistemas, garantizando con el éxito obtenido, la efectividad del Plan de Continuidad de Negocio existente en Caser. Las consultorías y desarrollos en curso sobre Solvencia II, han requerido asimismo una dedicación no menos importante.

El Plan de Sistemas definido para el año 2014, garantiza la línea ya trazada en los últimos años de permanencia dentro de los mejores niveles tecnológicos, haciendo especial hincapié en la transformación hacia una compañía digital, sin menoscabo de las funcionalidades que a corto plazo se requieren en los procesos diarios, pero sin dejar de mirar hacia la necesaria evolución futura y cambiante de la sociedad actual en su relación con los seguros.

DURANTE 2013 SE HA TRABAJADO INSISTENTEMENTE EN MEJORAR LA MULTICANALIDAD DE LA COMPAÑÍA, EL SEGUIMIENTO DE E-MAILS Y EN POTENCIAR LA OFICINA VIRTUAL

