

Caso Práctico



**CESCE reinventa**  
**el seguro de crédito**

La crisis dejó “desnuda” a muchas empresas, entre ellas a las compañías de seguro de crédito. Tal fue el impacto que el Grupo CESCE se vio obligado en 2009 a reinventar su modelo de negocio. Han roto con el dogma de servicio de globalidad que rodea al sector para ofrecer una gestión integral del riesgo comercial y ajustarse a las necesidades particulares de cada empresa. Un cambio que ha venido de la mano de la innovación basada en el conocimiento y que les ha permitido triplicar su beneficio y obtener un 40% de crecimiento de cuota de mercado



Belén Silves Reneo

Redactora Jefe Estrategia Financiera

**E**l año 2012 se está caracterizando en nuestro país por los altos niveles de morosidad, las cifras récord de procesos concursales (desde marzo hasta julio se han registrado más de 700 concursos al mes) y la inestabilidad del mercado en general. La gestión de riesgos cobra en estos momentos una importancia vital. Sin embargo, hasta ahora el empresario no contaba con herramientas para gestionar de forma eficaz ese riesgo. O contrataba un seguro de crédito, con todo lo que ello conlleva, o lo autogestionaba con herramientas muy básicas. El 80% de los empresarios opta por esta segunda opción. Pero esto ha cambiado y la innovación es el punto de partida de una revolución basada en el conocimiento.

Mariano Arnáiz, director del área de Sistemas de Información y Tecnología de CESCE, nos ha contado cómo se ha dado la vuelta al concepto del seguro tradicional. “Nosotros ya no vendemos el seguro de crédito, vendemos la gestión”.

## LA GESTIÓN DEL RIESGO

Muchas empresas han iniciado en los últimos años procesos de internacionalización y de expansión. Todos quieren crecer, buscar nuevos mercados y nuevos clientes. Y ya en esta primera fase de búsqueda y de prospección de mercado hay que incorporar una buena gestión del riesgo. Hay que estudiar con cuidado a qué país dirigirse (a través de informes de riesgo país, entre otros medios) y a quién se va a vender, analizar que sea un buen pagador. Todo empresario hace, aunque sea de forma inconsciente, este análisis.

Una segunda fase en la gestión de riesgos es monitorizar a las empresas a las que se vende, gestionar las cuentas a cobrar, saber si se recibe bien la mercancía y las facturas, controlar si hay problemas con los pagos, etcétera. Sin embargo, no todas las empresas pueden hacerlo porque no tienen los recursos.

La finalidad y necesidad última de cualquier empresa y de cualquier director financiero es ser rentable, eficiente. Y uno de los grandes retos a los que se ha enfrentado tradicionalmente es la gestión del riesgo. Hasta ahora, si un empresario no quería asumir el riesgo de una operación, podía transferir a una aseguradora de crédito dicho riesgo. Éste es el negocio tradicional de CESCE, en el que el seguro era un producto cerrado, o lo tomas o lo dejas, o todo o nada. Pero el mercado y las necesidades de los clientes están cambiando. Por eso ahora se ofrecen herramientas para que el empresario gestione él mismo su riesgo y que lo pueda hacer con precisión. Se pone a su disposición todo el conocimiento y toda la experiencia adquirida a lo largo de su trayectoria.

“CESCE no quiere obligar a los empresarios a que sean unos aficionados a la tesorería y así, aunque se autogestionen, quiere facilitar a las empresas herramientas y productos que ayuden a gestionar de forma integral la tesorería, ser el asesor y compañero de viaje en el ciclo de vida de la gestión de riesgos. Creamos píldoras de conocimiento para ayudar a los empresarios que no tienen experiencia. Si van a vender a un país como China, por ejemplo, es lógico que les de vértigo. Nosotros les ofrecemos una radiografía de cada país con su situación económica, política, etcétera, y les ayudamos a buscar clientes en el destino elegido que tengan una buena solvencia, clientes que calibramos como buen riesgo”. Se han diseccionando todos los elementos del seguro tradicional para ofrecerlos en cada punto, es lo que denominan *Pick and choose*.

Y en el caso de que decida contratar un seguro de crédito, ahora el empresario puede decidir a qué clientes asegurar y a cuáles no, porque no todos los clientes conllevan el mismo riesgo. Para ello, en CESCE se han tenido que despojar de un dogma que ha existido siempre en las aseguradoras: la globalidad del seguro. El resultado es el nuevo seguro *Pay per cover*, o lo que es lo mismo, pagas por cobertu-

“Fijamos un precio en función de la empresa a la que vendes, porque no todas tienen el mismo riesgo. Y podemos hacerlo gracias al conocimiento”

ra. Un nuevo producto que estará en el mercado el próximo mes de noviembre. “Fijamos un precio en función de la empresa a la que vendes, porque no todas tienen el mismo riesgo. Y podemos hacerlo gracias al conocimiento que tenemos de esa empresa y de los clientes a los que venden”.

El precio variable ha permitido, entre otras cosas, poder seguir cubriendo riesgos en tiempos de crisis, porque es precisamente ahora cuando el empresario necesita una mayor cobertura. Simplemente sube el precio. “El cliente es inteligente y entiende que les cueste más”. En este sentido, CESCE es la única aseguradora que sigue asumiendo el riesgo

de empresas que venden en Grecia. “Les vamos a cobrar más porque hay un riesgo mayor”.

Establecer un precio adecuado al riesgo permite también poder dar una mayor cobertura. “Y esto es algo que el cliente ha percibido como una gran ventaja. Hemos triplicado nuestro mejor beneficio histórico durante la crisis, a partir de 2009, y hemos crecido en cuota de mercado un 48%, lo que significa que nuestra propuesta de valor está creando interés, es buena para el cliente”.

Pero para Mariano Arnáiz lo mejor es el lanzamiento de su nuevo producto *Pay per cover* (cuyo nombre se inspira en el pago por visión o *Pay per view*) porque pone a disposición del empresario una herramienta que no ha tenido hasta ahora. “Tenía que elegir de forma radical entre estar totalmente desprovisto de cobertura (más de 80% de empresas) o meterse de lleno en las fauces de una compañía aseguradora que les cobran por cubrir a un montón de gente que no les interesa, lo que en general es caro”. Así, el principal competidor de CESCE era el autoseguro.

“Lo que queremos es adaptarnos nosotros a la empresa y no al revés”. Y para ello han escuchado al cliente a través de las redes sociales y de los blogs, el mundo 2.0 es fundamental para hacer esta reinvencción porque les permite saber qué necesita el



Mariano Arnáiz, director del área de Sistemas de Información y Tecnología de CESCE

cliente, el empresario. "Está claro que hasta ahora no estábamos acertando ya que el 80% de empresas no se aseguraba, hay un descontento general con el sector del seguro y en consecuencia una pérdida de cuota global del seguro".

Por tanto, la crisis ha sido para esta empresa un revulsivo para el cambio, han salido reforzados y han recuperado la confianza del cliente. La apuesta por la innovación y por escuchar al empresario ha sido más que acertada, como demuestran las cifras. "Debemos ser distintos que los demás para ganar cuota de mercado. No somos los únicos jugadores del mercado. Por ello, hemos apostado por la innovación, pero no es una innovación entendida como creatividad espontánea sino basada en el conocimiento. Tenemos más información que nuestros competidores y la hemos explotado para obtener ese conocimiento adicional que nos permite ser distintos". Y es que crisis y oportunidad son dos conceptos que van muchas veces de la mano, de hecho, en escritura china, la palabra crisis se escribe con dos caracteres cuyos significados son por separado "peligro" y "oportunidad".

## UN CAMBIO BASADO EN EL CONOCIMIENTO

¿Qué permite a CESCE ofrecer este nuevo producto *Pay per cover*? El conocimiento.

El grupo CESCE está integrado por ocho compañías de seguro de crédito y de caución. Entre ellas se encuentra INFORMA D&B, especializada en el suministro de información.

"Pedimos más información a los clientes sobre todas las ventas y los cobros que hacen. Así sabemos el riesgo real y podemos ofrecer mejor servicio y mejor cobertura." Toda esta información es procesada y analizada con herramientas para estructurarlo en contenidos útiles para la empresa.

Saber más que la competencia marca la diferencia y hace que se puedan ofrecer más servicios y con un riesgo menor. "En el sentido más amplio del conocimiento es donde reside nuestra ventaja competitiva, saber cómo funciona una empresa, sus competidores, los productos, el cliente... Cuanto más conocimiento tienes, mejores decisiones vas a tomar: a qué mercado ir, fidelizar clientes..., da igual la decisión que sea, se va a tomar más fácilmente".

Pero CESCE no son los únicos conscientes de la importancia de la información. En los últimos meses el concepto *Big Data* ha cobrado especial relevancia. *Big Data* se refiere precisamente a toda la información y a todos los datos que hay actualmente debido al creciente uso de Internet y del mundo 2.0. Hay mucha información desestructurada. Para entenderlo, podemos trasladar este concepto al ámbito doméstico. "Antes en el ordenador de casa, cada familia tenía 1 GB de archivos y ahora se tiene por lo menos 50 GB de imágenes, videos, contenidos..., por ejemplo". Lo mismo ocurre en la empresa. De esta forma, el gran reto para la empresa de hoy

## FACTORING: CERTIFICADOS DE GARANTÍA CESCE

Actualmente, uno de los grandes problemas de nuestro país es el difícil acceso al crédito. Así, los directores financieros y tesoreros deben ser más creativos e imaginativos que nunca y buscar más allá de la financiación tradicional. En este sentido, CESCE ofrece un nuevo producto: los certificados de garantía para solicitar a una entidad financiera adelantos de facturas.

Hasta ahora, aunque una empresa contara con un seguro, el banco no sabía exactamente qué facturas estaban cubiertas por dicho seguro y cuáles no. Es decir, no tenían la certeza de que iba a cobrar esas facturas. "El cliente se quejaba de que su seguro no le valía a la hora de ir al banco, no ayudaba. Un seguro no es una garantía de que todo está cubierto. Y nadie hace la comprobación de forma ex ante, es decir, antes de que ocurra el impago", explica Mariano Arnáiz. Estos certificados lo hacen. De esta forma, el empresario puede solicitar descuentos de facturas con la garantía de que, en caso de impago, la aseguradora va a estar ahí, va a responder ante dichos impagos. El banco sólo asume el riesgo que la aseguradora no le pague.

## FINANCIACIÓN ALTERNATIVA: FONDOS DE INVERSIÓN A CORTO PLAZO

Además de los certificados de garantía, CESCE lanza al mercado fondos de inversión a corto plazo para que el empresario pueda obtener rentabilidad de su excedente de tesorería. Se trata de un fondo que parte de los certificados de garantía que posee el cliente y en el que pueden invertir otros agentes del mercado, otras empresas. Así, se crea un sistema alternativo de acceso a la financiación y se rompe con otro paradigma: la banca es hoy por hoy la fuente fundamental para obtener financiación.

"Hay muy pocas opciones para invertir ahora dinero y rentabilizar la tesorería a corto plazo (tres o seis meses) y con garantías, porque la tesorería es algo que hace falta, no lo puedes meter en depósitos a largo plazo. Va a haber empresas tradicionales españolas, medianas y grandes, participando en el fondo. Es una herramienta para sacar rentabilidad a su dinero con nuestra garantía CESCE". Así atraen capital, dan valor a los clientes para que puedan invertir a corto plazo y sin riesgos (como ocurriría en caso de invertir en bonos, por ejemplo). (1)

es saber cómo aprovechar esa Data, cómo transformar toda esa información en conocimiento y cómo utilizarla en el modelo de gestión empresarial. Pero la rapidez también es esencial puesto que el mercado es también más competitivo. "Saber más y antes que los demás, tener la información necesaria en el momento necesario".

El primer paso que hay que llevar a cabo en el proceso de ETL (extraer el dato, transformarlo y cargarlo) es crear un repositorio de información limpio, adecuar los datos a un lenguaje común de información. Esta fase es la que más tiempo llevará, pero una vez se ha creado, los tiempos de los procesos

(1) Este producto saldrá al mercado también en noviembre 2012.

**CESCE reinventa** el seguro de crédito



se acortarán significativamente, meses incluso. Esta base de datos será los cimientos de la nueva casa. La mayor parte de empresas medianas y grandes españolas ya han pasado por este proceso, se encuentran en un estadio de madurez avanzado.

A partir de aquí se podrán incorporar tecnologías concretas para mejorar los diferentes procesos. Cada proyecto irá conformando diferentes "capas" y su duración no debe ser mayor de tres meses, seis como máximo. Son cambios muy rápidos porque "si tardas más, te encuentras en un entorno totalmente diferente". En cada una de estas capas, la mejora tiene que ser rentable, se debe aportar valor a la empresa. "No se puede estar seis meses gastando dinero y que la empresa no vea nada".

### El Grupo CESCE en cifras

- Presente en 11 países
- Ingresos superiores a los 420 millones de euros
- Más de 140.000 clientes
- 3 millones de usuarios online
- 4.000 clasificaciones de riesgos al día
- 2 millones de límites de riesgo en vigor
- Información Comercial, Financiera y de Marketing on-line de más de 180 millones empresas de todo el mundo
- Más de 1.600 empleados

Elegir al *partner* adecuado también tiene un papel importante en la estrategia. Hay que tener en cuenta varios ejes. En primer lugar y más importante, al ser la innovación y la tecnología la apuesta de futuro de la empresa, hay que buscar un socio que te pueda acompañar estratégicamente, que invierta en lo mismo y que la tecnología sea su *core business*. "Vivimos en un momento en el que el mercado es muy volátil y hay mucha incertidumbre sobre quién va a estar mañana y quién no, por lo que hacer una valoración basándose solo en el producto es pan para hoy y hambre para mañana. Quiero un compañero de viaje a medio y largo plazo, alguien que va a apostar también por esa misma tecnología, no quiere cambiar cada día". Esta es la principal razón por la que CESCE ha seleccionado la tecnología SAS, con quien colabora en pequeños proyectos desde hace más de diez años. Finalmente hay que valorar otros factores como el producto, el precio o el servicio postventa, pero son criterios más a corto plazo, que cambian mes a mes.

### LA INNOVACIÓN COMO PUNTO DE PARTIDA

La tecnología es el medio para convertir toda esa información en conocimiento útil para el negocio. Y es también el punto de partida de la renovación en la empresa de hoy. En este sentido, el *Business Intelligence* (BI) y *Business Analytics* (BA) se posicionan como las dos palancas estratégicas de CESCE en su pro-



ceso de reinversión, siendo BI saber qué ha ocurrido y BA saber qué va a ocurrir. Una estrategia reactiva ya no es rentable. "Usamos herramientas predictivas para intentar predecir las curvas de las crisis y en base a ello establecemos los riesgos". El precio de cada seguro se fija, por tanto, en base a estas predicciones, a lo que ocurrirá en seis y nueve meses en adelante.

De esta forma, la innovación es la apuesta de esta aseguradora, entendiendo que innovar también implica invertir. "Hemos crecido en un único área de plantilla en la casa: en matemáticos. Hemos incorporado capital humano que sea capaz de explotar herramientas de este tipo y crear modelos predictivos. Y la única partida de gasto que ha subido es la partida de innovación en un 29%, siendo innovación herramientas nuevas, productos nuevos, etcétera. Innovación de negocio, no tecnológica. Entendemos la innovación como algo que crea valor a la empresa y por tanto a los clientes".

También han invertido en nuevas herramientas dirigidas a los diferentes departamentos, como por ejemplo el sistema ABM de SAS, un cuadro de mando para la alta dirección. "Esta herramienta te permite hacer una mejor asignación de los costes, conocer si un producto funciona o no, el valor que te aporta un cliente y cómo funcionan los canales de venta".

En este punto, Mariano Arnáiz insiste en que la tecnología debe de ir alineada a la estrategia. Las transformaciones que una empresa tiene que llevar a cabo se apalancan sobre varias líneas: procesos, personas y tecnología. "Como en cualquier empresa, llevamos más de una década incorporando nuevas tecnologías, pero el salto cualitativo se da cuando confluyen todos los ejes".

"La tecnología es un gran facilitador pero en sí misma no es suficiente, requiere una transformación a nivel de personas: incorporar nuevo talento, gente con un perfil adecuado a la estrategia, de matemáticas, de marketing, de *customer experience* para acertar en la innovación, crear algo que sea útil". En este sentido, en CESCE han invertido mucho dinero en marketing. No sólo en sacar anuncios, sino también en organizar *workshops*, crear seminarios, escuchar al cliente..., en estar presentes.

Dentro de este eje, la cultura de la empresa es fundamental para incentivar dicha innovación. Apostar por la innovación es invertir dinero, tener una partida presupuestaria para ello. "Y en innovación muchas veces no aciertas, así necesitas una cultura empresarial que no se arrugue porque no salga una iniciativa. De cada iniciativa que sale adelante, hay otras diez que no lo han hecho, bien porque no hemos escuchado correctamente al mercado o bien porque no había acceso a la liquidez, por ejemplo". Además, el retorno de la inversión no es siempre tan inmediato como se espera.

El segundo eje es cambiar la forma de trabajo, los procesos de la casa. Se da más relevancia a la gestión del cliente y a dar el enfoque de propuesta valor integral al cliente. "Y para esto tienes que cambiar tu forma de trabajo, tienes que ser menos endogámico,

**"La tecnología es un gran facilitador pero en sí misma no es suficiente, requiere una transformación a nivel de personas y de procesos"**

co, abrirte más, meterte en el mundo 2.0, etcétera". Escuchar y saber qué les interesa a los clientes, que piensan. Esto ha requerido reinventar el negocio de la gestión del riesgo y los procesos de trabajo. "Se ha cambiado el ADN de la empresa".

Pero además de la propia empresa hay otros agentes que deben liderar este cambio, como las instituciones oficiales, ayudando al empresario a tener acceso a esta tecnología. En este sentido, es necesaria la existencia de una seguridad jurídica y una legislación que proteja toda la información existente, para que no haya abusos. Los gobiernos son los responsables de crear un escenario seguro para que fluya la información con todas las garantías.

Finalmente, las empresas tecnológicas pueden ayudar al pequeño empresario a acceder a esta tecnología con iniciativas como el *Cloud Computing*. Deben existir productos al alcance de todos ya que el tejido empresarial español depende mucho de la pyme. Es más, el 80% de las empresas en nuestro país son pymes, sobre todo pequeñas, con plantillas de dos a cinco personas. Las instituciones pueden ayudar a democratizar el acceso a estos recursos y el proveedor (como en el caso de SAS) también debe apostar por ello. Esto es lo que ha hecho CESCE, apostar por un producto nuevo, al alcance de todos y en línea con las necesidades del cliente<sup>(2)</sup>.

(2) SAS® Activity Based Management para mejorar la toma de decisiones de la alta dirección y soluciones SAS de analítica avanzada.

SÓLO EN <a href="http://estrategiafinanciera.wke.es">http://estrategiafinanciera.wke.es</a>	Acceda a:	
		Estudio Informe Mundial de Seguros 2012
		Todo lo publicado sobre #gestión de riesgos
	Además le recomendamos:	
		La lectura de Cómo gestionar los riesgos corporativos. Autores: Francisco López Lubian y Pablo García Estévez. Ed: Wolters Kluwer España.
		La lectura de Todo Seguros 2012. Ed: Wolters Kluwer España
		La asistencia a SAS Forum España 2012

