

# Cesce implanta un modelo innovador de 'outsourcing' mixto

- ▶ La parte del proceso de desarrollo de sistemas de información más cercana al negocio se queda en la empresa
- ▶ El desarrollo y el mantenimiento de las aplicaciones de negocio corren a cargo de Atmira



Mariano Arnáiz, director de Sistemas de Cesce.

## Juana Gandía.-

Cesce es una empresa que centra su actividad en la gestión integral del riesgo comercial, pero como explica Mariano Arnáiz, director de Sistemas de la compañía, “no queremos ser un mero vendedor de pólizas de seguros sino un asesor para la empresa. Hemos ampliado nuestra actividad y ofrecemos un completo abanico de servicios con los que llevamos el negocio al entorno de la consultoría y el servicio integral”.

La crisis hizo que se incrementaran las probabilidades de impago y su impacto provocó grandes pérdidas al sector de los seguros de créditos. En 2008, Cesce se planteó

que tenía que transformar su estructura de negocio ya que “en un entorno cambiante, la clave está en entender cuáles son las necesidades reales de nuestros clientes, ya que el enfoque tradicional fragmentado de hacer la gestión del riesgo comercial no servía. Además, ante los acontecimientos tan disruptivos de la crisis, las herramientas que utilizábamos para predecir los riesgos dejaron de ser eficaces. Para dar una idea de la dimensión y la gravedad de ese periodo para las organizaciones de nuestro sector que nos dedicábamos a cubrir el riesgo de impago entre empresas, durante el último trimestre del 2009, por cada cien euros que ingresábamos de prima, pagábamos en siniestros 180 euros. Por otro lado, como era de esperar, ante tanta incertidumbre y riesgo empresarial la demanda de productos, como el seguro de crédito era muy alta y el sector era incapaz de dar una respuesta válida al mercado, las soluciones antiguas ya no servían”. Ante esta situación Cesce decidió poner en marcha un proceso de cambio, tanto en su oferta como en su forma de trabajar. “En medio de este tsunami no quedaba más opción que ser audaces y transformar nuestra manera de actuar y en siete meses dimos la vuelta a los dos pilares básicos de nuestro negocio:

la oferta y el proceso de gestión de riesgos. Sacamos un producto totalmente novedoso, con un sistema de precios también innovador. Asimismo, la manera de gestionar los riesgos comerciales también fue radicalmente modificada. Tras estos cambios empezamos a entrar en la buena senda en 2009 y en 2010 fuimos la empresa del sector de seguros de crédito más rentable del mundo, obteniendo el mejor resultado de nuestra historia”, aclara Mariano Arnáiz.

## La innovación como cimiento

El modelo de negocio que pusieron en marcha hace tres años es calificado por Arnáiz como innovador: “Decidimos partir de una hoja en blanco y creamos una forma de acercarnos al cliente completamente distinta al paradigma de seguro de crédito hasta la fecha. En Cesce estamos convencidos de que la innovación es la clave para ser competitivos en el mercado y, en ese sentido, existe un compromiso en la empresa de volcar sus esfuerzos en poner soluciones que respondan a la necesidades de nuestros clientes”.

Esta innovación se fundamenta en el uso inteligente de la tecnología y la información. “Muchas veces se asocia la innovación a la creatividad y es verdad que

éste es un elemento importante pero en este caso la innovación para nosotros está muy basada en el uso de la información. Hemos incorporado herramientas muy sofisticadas de análisis de información y personas, matemáticos, estadísticos... gente capaz de convertir la información en conocimiento”. De esta forma, han pasado de modelos de riesgos basados en *Business Intelligence* “que te dice qué ha pasado” a modelos basados en *Business Analytics* “que predicen lo que va a pasar”. Y para Arnáiz es aquí donde radica la diferencia. “Antes mirábamos las series históricas para fijar un precio, una actitud ante el riesgo. Ahora intentamos predecir, con modelos muy sofisticados, cómo van a evolucionar las economías y los distintos indicadores y, en base a esa predicción, es como fijamos la política de riesgos”.

La innovación es un elemento clave en su estrategia empresarial y prueba de ello es que la empresa ha creado una partida específica a esta área, muy asociada al tema de la tecnología, al que dedican un 2% de sus gastos. “Y esto se ha hecho en un momento de austeridad máxima de costes. Consideramos que para mantener la ventaja competitiva debemos apostar por la innovación. Un factor crucial para estar ali-

"Llevamos el negocio al entorno de la consultoría y el servicio integral", explica Arnáiz

## Perfil de la empresa

Cesce está participada mayoritariamente por el Estado (50,25%) y los grandes bancos nacionales (como el BBVA y el Santander) así como por otras compañías aseguradoras. Es la cabecera de Grupo Cesce, en el que también se integra Informa D&B, Cesce Internacional y CTI. Opera en 11 países y cuenta con una plantilla de 1.400 empleados. Dispone de una red comercial estructurada en seis direcciones territoriales y 25 oficinas en toda España, donde se integran más 300 agentes expertos en la gestión de riesgos comerciales y prevención de impagos.

En 2010, Cesce obtuvo una cifra de negocio de 256 millones de euros con unos beneficios de 83 millones y unos fondos propios de 232,4 millones de euros. Todo ello compatibilizado con un incremento de su cuota de mercado que supera el 28% frente al 18% que tenían hace cuatro años. La perspectivas para 2011 también son optimistas y esperan acabarlo con cifras muy positivas.

Sus principales competidores son Crédito y Caución, que proviene de un monopolio exclusivo en el seguro de crédito y, luego, los jugadores globales como Coface, Mapfre y Euler.

neado a la estrategia de negocio es disponer de agilidad en la capacidad de respuesta para convertir las ideas en procesos y sistemas. Para ello es importante que el día día de los proyectos no te agoten las posibilidades de contribuir al negocio de forma estratégica y en innovación. Hemos revisado desde el ámbito de las TI nuestra organización y nuestro modelo de aprovisionar a la organización de capacidades tecnológicas. Este reto nos ha llevado a un modelo de gobierno de TI basado en la gestión de la demanda y oferta”.

Este modelo está orientada al servicio y se apalanca en la parte de aprovisionamiento, en una solución de *outsourcing* mixto donde una parte del proceso de desarrollo de sistemas de información, la más cercana al negocio, se queda como organización retenida en la compañía y, otra parte, la del desarrollo y el mantenimiento de las aplicaciones de negocio, ha sido externalizada. “Y, para ello, hemos buscado un socio de confianza que tuviera experiencia en este tipo de negocio. Atmira ha sido el socio que nos ha acompañado en

todo este proceso en España y ahora lo va a hacer en nuestra réplica internacional. A Atmira ya lo conocíamos como proveedor y decidimos dar un paso más allá en la relación que teníamos con ellos y pasó de ser un proveedor que nos suministraba asistencia técnica a proporcionarnos un modelo más robusto e industrializado de *outsourcing* de mantenimiento y desarrollo de aplicaciones. Atmira tiene nuestra confianza por su cercanía y por el conocimiento de lo que es el sector financiero/asegurador. Tiene la flexibilidad y agilidad para adecuarse a nuestras necesidades”.

### Replicar al exterior

Tras la puesta en marcha de este modelo de negocio en España, Cesce se ha marcado como reto llevarlo más allá de las fronteras nacionales y replicarlo en Latinoamérica, Francia y Portugal, zonas donde la compañía tiene una fuerte presencia. “En Latinoamérica somos líderes de lo que es nuestro negocio. Actualmente, representa un tercio de nuestros ingresos y lo que pretendemos es que tenga un mayor peso en el total de

nuestra facturación. Este es el motivo por el que queremos replicar en estas zonas el modelo de negocio que hemos implementado aquí”.

Este proceso de internacionalización ha sido iniciado este año pero “el grueso del proyecto creo que estará finalizado durante el primer trimestre de 2012. Para esa época ya estará funcionando en México y Brasil que son nuestros dos mercados principales de Latinoamérica”.

### La tecnología al servicio del negocio

Para Mariano Arnáiz, la externalización se ha convertido en un modelo fundamental de aprovisionamiento tecnológico que permite reducir costes sin perder inteligencia de negocio. “Ésta hay que mantenerla dentro de la casa. Por eso se optó por un modelo mixto donde los analistas, los que saben de este negocio, están en plantilla. Y, respetando esto, el resto debe ser como la luz. Ya nadie compra generadores sino que lo contrata fuera. El reto más importante para un CIO ahora mismo es convertirse en un elemento que contribuya a la ventaja competitiva, que tenga la agilidad

suficiente para acompañar al negocio y ofrecer un modelo flexible de aprovisionar de capacidades tecnológicas a la empresa”.

*Cloud* es otra de las tecnologías por la que apuesta la empresa, aunque Arnáiz considera que aún debe madurar. “Nuestros clientes se conectan con nosotros a través de Internet, bien vía máquina o desde nuestra plataforma web, y nosotros les aprovisionamos de toda la gestión de riesgo a través de este medio. Creo que los mismos principios que nos llevan a externalizar nos llevarán un día a la nube”. Cesce ya ha puesto en la nube algunas aplicaciones de productividad en base a Google y toda su apuesta por Google Apps, “pero, aunque la nube puede tener ventajas, aún está en sus inicios y tiene algunos retos que superar, cuestiones de privacidad y seguridad de datos, definición del modelo contractual y de servicio con el proveedor, gestión del servicio en la nube...”.

Internet es un medio estratégico para la compañía

ya que “aseguramos riesgo con un valor de unos 50.000 millones de euros y el 90% de las operaciones de riesgo las capturamos a través de nuestra plataforma de Internet”. La venta a día de hoy se realiza a través de agentes, mientras que la postventa se hace a través de Internet. Ahora, están comenzando a explorar las nuevas capacidades que puede aportarles la Red en la comercialización y para esto se están introduciendo en todo lo que es la Web 2.0, con presencia en Facebook, LinkedIn, Twitter y el *blog* [www.asesoresdepymes.com](http://www.asesoresdepymes.com).

En lo que respecta a la movilidad es su punto más débil y donde tiene puestas sus miras de cara al futuro. “El uso de las tecnologías móviles ha crecido y está creciendo significativamente. Hemos centrado hasta la fecha nuestros esfuerzos en reforzar el *core* de nuestro negocio. Esto nos da una posición fuerte para explotar este medio, para estar más cerca de donde nuestro cliente y colaboradores nos necesiten”.



Edificio de Cesce.