

SEDE
1, boulevard Haussmann
75009 Paris
Francia

OFICINAS
8, rue du Port
92728 Nanterre Cedex
Francia

bnpparibascardif.com

382 983 922 RCS Paris Sociedad anónima con capital de 149.959.051,20 euros



Seguros para
un mundo en
evolución



Seguros para
un mundo en
evolución



THE SMART & FRIENDLY
INSURANCE PARTNER*

REPORTE DE ACTIVIDAD 2016

* El socio asegurador ágil y útil.

RESUMEN

-

SER UN ASEGURADOR HOY

02

Un modelo único

03

Una diversificación plural

04

Hechos destacados

06

Entrevista de Renaud Dumora,
Director General, con jóvenes
de la Generación C

-

SER UN ASEGURADOR MAÑANA

12

Transformar los datos
en valor para el cliente

16

Crear nuevas experiencias
para nuestros socios
distribuidores y nuestros
clientes asegurados

20

Afirmarse como una
compañía centrada en
lo humano e innovadora

24

Apoyar nuestro crecimiento

28

Mantener nuestra
rentabilidad y el equilibrio
de nuestros riesgos

-

RESUMEN FINANCIERO



N°1

Mundial en seguros
de crédito

(Fuente: Finaccord)

100

Millones de clientes
asegurados

500

Socios
distribuidores

Edición: Dirección de Comunicación BNP Paribas Cardif • **Créditos fotográficos:** Hero Images Inc.; Tang Ming Tung/Gettyimages*; Paul Bradbury/Gallerystock; Tristan Paviot; Sam Edwards/Gettyimages*; Tom Merton/Gettyimages*; Marine Zanna; Sascha Baumann/all4foto; Markus Essen/Gettyimages*; Steve Wells; Milton Brown/Gettyimages*; Ezra Bailey/Gettyimages*; Pinkypills/Gettyimages*; Hiroshi Watanabe/Gettyimages*; Manuel Braun; IGREC • **Diseño y realización:** PUBLICORP • 14806-01 55 76 11 11 - contact@publicorp.fr • **Fabricación e impresión:** Groupe Burlat • 05 65 73 00 10 • Impresión en un papel cuyas fibras proceden en su totalidad de bosques gestionados según los principios del desarrollo sostenible - Certificación FSC.

SER UN ASEGURADOR HOY

BNP Paribas Cardif juega un papel clave en la vida cotidiana de sus clientes asegurados ofreciéndoles productos de seguros y protección que les permiten realizar sus proyectos al tiempo que se protegen contra los riesgos de la vida. BNP Paribas Cardif es asimismo un actor importante en el financiamiento de la economía.

36

Países

10.000

Empleados*

226.000 ML.€

Activos
administrados

27.100 ML.€

Volumen de
negocios en 2016

1.400 ML.€

Resultado neto antes
de impuestos en 2016

* Personal de las entidades jurídicas controladas por BNP Paribas Cardif: más de 8.000 colaboradores.

Nuestra singularidad: *business model* fundado en las alianzas, el espíritu emprendedor y la pericia.

Nuestra fuerza: la diversificación, ya sea de nuestros canales de distribución, de nuestras implantaciones o de nuestra oferta.



Un modelo único

SOCIO

Creamos juntos ofertas de ahorro y protección con socios distribuidores que aseguran la comercialización a los clientes asegurados. Nuestro modelo único asociativo, como con sector del banco a través del bancaseguros se basa en la transparencia y en una relación de calidad en la duración. Es lo que nos permitió anudar numerosas colaboraciones con diferentes industrias. En este compartir, este conocimiento y esta confianza recíproca reside la diferencia entre un socio y un proveedor.

EMPRENDEDOR

Nuestro crecimiento se basa en la adquisición de nuevos socios distribuidores, en la apertura de nuevos mercados y en la innovación en productos. Es también una energía colectiva que nos impulsa a repensar permanentemente nuestras formas de trabajar para hacer más con nuestros socios distribuidores existentes, compartiendo mejor con ellos las necesidades de los clientes. Al lado de start-ups y expertos, inspirados en las revoluciones tecnológicas, construimos los seguros del mañana.

EXPERTO

Nuestros colaboradores cuentan con el *know-how* y una experiencia que hoy constituyen nuestro valor agregado, en los campos del marketing, del actuariado y de los datos. Conocemos perfectamente a nuestros socios distribuidores, sus sectores de actividad y sus clientes, lo que nos permite optimizar sus ofertas de servicios de seguros, el recorrido de sus clientes, apoyarlos en la organización de sus ventas y en la animación de sus redes.

Una diversificación plural

500 ALIANZAS EN VARIOS SECTORES

Nos apoyamos en 500 socios para distribuir nuestros productos y servicios. Grupos de gran distribución, compañías de telecomunicaciones, proveedores de energía, bancos e instituciones financieras, organismos de créditos, fabricantes de automóviles, consejeros en gestión de patrimonio independiente (CGPI) y corredores son los actores principales con quienes diseñamos ofertas adaptadas a las expectativas de nuestros clientes asegurados.

UNA AMPLIA GAMA EN AHORRO Y PROTECCIÓN

AHORRO

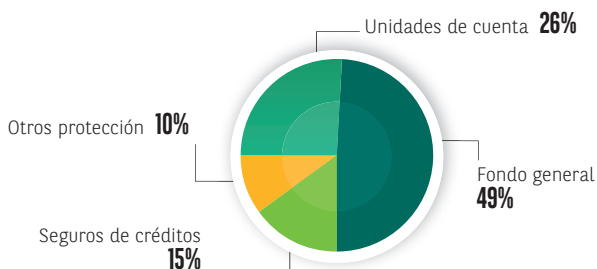
Proponemos diversas soluciones de ahorro, (como contratos de seguros de vida multisaporte, productos con capital garantizado, unidades de cuenta, fondos diversificados, etc.) para constituir y hacer fructificar un capital, preparar su jubilación, para la educación de sus hijos y para proteger a sus seres queridos.

PROTECCIÓN

Líder mundial* en seguros de créditos (ADE por sus siglas en francés), contamos con una amplia oferta en protección. Cubre necesidades tan variadas como seguros de bienes (casa, habitación, auto), de salud, de protección del presupuesto (créditos, ingresos, medios de pago) y contra los golpes de la vida (accidente, fallecimiento, enfermedad, desempleo, robo).

* Fuente: Finaccord.

Distribución del volumen de negocios de 2016 por producto



Distribución del volumen de negocios de 2016 por zona



Francia
43%

Italia
16%

Otros países
21%



América Latina
6%



Asia
14%

POSICIONES FUERTES EN TRES ZONAS GEOGRÁFICAS

EUROPA/EMEA*

Europa, una región histórica en bancaseguros, continúa siendo un territorio con un fuerte potencial de crecimiento. Francia, Italia y Luxemburgo son mercados más maduros, donde la participación del ahorro predomina. En esta zona EMEA continuamos nuestro desarrollo, especialmente gracias a nuestras actividades de protección.

* Europa, Oriente medio y África.

AMÉRICA LATINA

En América Latina, hemos sabido inventar nuestro modelo propio de bancaseguros, y también hemos comprendido cómo podemos apoyarnos en la diversificación de nuestra gama de protección y establecer numerosas alianzas con grandes cadenas de distribución.

ASIA

Como nunca antes, Asia se está revelando como una de nuestras zonas de desarrollo estratégico. Presentes en seis países, gracias a nuestros acuerdos de largo plazo y de *joint-ventures* con grandes bancos locales somos actualmente uno de los líderes en seguros de crédito. También somos líderes bancaseguros ahorro, en la India y en Taiwán.

Hechos destacados



AHORRO

Digitalización de los seguros de vida en Corea del Sur

BNP Paribas Cardif Life Insurance, nuestra filial coreana, lanzó a fines de 2016 dos aplicaciones móviles: la primera, « My Cardif », está orientada a los clientes asegurados; la segunda, « B-Tok », es para socios distribuidores. En un país con una cultura digital muy rica, los ahorristas ya pueden gestionar sus seguros de vida en línea, con cualquier tipo de pantalla digital. /

PROTECCIÓN

Nueva colaboración para desarrollar el seguro de daños en Francia

El año 2016 también se ha visto marcado, en noviembre, por la firma entre BNP Paribas y el Grupo Matmut de un protocolo de acuerdo para la creación de una compañía de seguros común que se lanzará en 2018. Cardif IARD, propiedad al 66% de BNP Paribas Cardif y al 34% de Matmut, se especializará en seguros contra daños (automóvil y vehículos de dos ruedas, multiriesgos habitación, escolar, protección jurídica). Orientada a particulares y profesionales, esta oferta de seguros contra daños omnicanal refuerza la actividad de la bancaseguros de BNP Paribas, que la ofrecerá en su red de banca minorista en Francia. /

RSC

Inversionistas y responsables

Como inversionistas de más de 4 mil millones de euros en inversiones socialmente responsables (ISR), hemos firmado en junio de 2016 los Principios de Inversión Responsable (PRI) de las Naciones Unidas y el *Montreal Carbon Pledge*. Los PRI nos comprometen a considerar criterios ambientales, sociales y de gobernanza empresarial en nuestras decisiones de inversión. Y en cumplimiento del *Montreal Carbon Pledge*, mediremos y publicaremos cada año la huella de carbono de nuestra cartera de inversiones. /



ALIANZAS

Más de 80 alianzas estratégicas firmadas o renovadas en todo el mundo

Aseguramos la distribución de nuestros productos gracias a 500 socios distribuidores de variados sectores. En estos últimos años, hemos hecho crecer nuestras alianzas, renovando nuestra oferta de servicios orgánicamente, ya sea por adquisiciones o a través de joint-ventures o sociedades mixtas. Es así que firmamos o renovamos más de 80 alianzas estratégicas en 2016. Entre ellas, los contratos con el banco Hua Nan Bank (HNB) en Taiwán, con Grupo Aval, el principal grupo financiero de Colombia, o con Ripley, una de las principales firmas de distribución masiva en Chile. Por otra parte capitalizando en la experiencia de Icare, pionero en Francia en garantías por fallas mecánicas y de contratos de mantenimiento, hemos firmado una alianza con Santander en Alemania. /

* Consejeros en Gestión de Patrimonio Independientes.



INNOVACIÓN

Primer concurso internacional de *data science*

En febrero de 2016 lanzamos un gran concurso sobre la plataforma Kaggle que cuenta con más de 450.000 miembros. Durante dos meses y medio, invitamos a los *data scientists* del mundo entero a imaginar el modelo matemático más adecuado para acelerar la gestión de los siniestros. Este concurso también estaba abierto para nuestros colaboradores. Al término de la competencia, 3.300 participantes habían presentado más de 55.400 algoritmos. /



INNOVACIÓN

Reflexionar sobre los usos de la robótica

Entre el 24 y 26 de mayo de 2016, participamos por primera vez en el Salón Innorobo (París), el encuentro mundial de los profesionales de la robótica. Ha sido una ocasión para profundizar nuestra reflexión sobre el uso de robots y su lugar en el campo de los seguros. El Cardif Lab' presentó a los visitantes las novedades tecnológicas que transformarán los seguros del mañana. /



INNOVACIÓN

Soluciones inventivas de start-ups en Italia

Tres start-ups han ganado la licitación de proyectos europeos Open-F@b Call4Ideas lanzada por BNP Paribas Cardif en Italia. Amyco propone visualizar en el *Cloud* todas las informaciones médicas de un futuro asegurado. El start-up Spixii imagina un nuevo « *chatbot* » (agente conversacional) tanto para la suscripción de una oferta de seguros, como para la declaración de siniestros. Finalmente, D-heart es un electrocardiograma portátil con el cual cada persona puede hacerse su propio electrocardiograma antes de presentarlo a un especialista. /

AHORRO

Apoyando a la economía real en Francia

Con BNP Paribas Banque Privée, hemos lanzado en el otoño de 2016 « *Idinvest Strategic Opportunities* », un producto en unidades de cuentas invertido en *private equity* (compañías que no cotizan en bolsa). Este producto constituye una fuente de diversificación en el ahorro de los clientes de la Banca Privada: complementa activos más tradicionales como las acciones y bonos. Este fondo permite también apoyar a la economía real, acompañando el desarrollo de compañías francesas y europeas medianas que no cotizan en bolsa. /

PROTECCIÓN



Un seguro de protección de créditos enriquecido

Deseoso de mejorar la experiencia del cliente en el momento de la compra de un inmueble, hemos enriquecido nuestro producto insignia, *Cardif Liberté Emprunteur*, con garantías complementarias y servicios nuevos que permiten un trayecto más simple y más rápido. Siete fórmulas ya están disponibles, adaptadas a cada perfil de prestatario y a cada proyecto inmobiliario. El cuestionario de salud en línea acelera el cierre del crédito para los clientes menores de 46 años que pidan un préstamo de 400.000 euros como máximo. Finalmente, el cliente asegurado tiene a su disposición un paquete financiero de 2.000 euros en prestaciones de asistencia, para facilitarle la vida cotidiana (guardería para niños, trabajos de arreglos del hogar...). /



Renaud Dumora
Director General



Albane Criscione
Auditora Interna,
BNP Paribas Cardif
en Francia



Audrey Garrec Gaona
Encargada de Comunicaciones
Internas, BNP Paribas Cardif



Mauricio Rojas
Business Manager,
BNP Paribas Cardif
en Chile



Julien Trezza
Asset Manager,
BNP Paribas Cardif
en Italia

¿QUÉ TIPO DE ASEGURADOR DEBE SER BNP PARIBAS CARDIF?

Reunión con la Generación C*



Desde hace un año, la Generación C reúne a 20 talentos jóvenes, representantes de la diversidad de la compañía en torno a un proyecto común: tener una mirada crítica y constructiva sobre la empresa. Nuestro Director General, Renaud Dumora, ha conversado con cuatro de ellos sobre los temas que comprometen a BNP Paribas Cardif.

AUDREY: La industria del seguro se está enfrentando a cambios profundos. ¿Qué ventajas tiene BNP Paribas Cardif para continuar desarrollándose?

Renaud: Yo veo varias. Primero, nuestra solidez financiera. Nuevamente anunciamos este año un resultado neto antes de impuestos de 1,4 mil millones de euros, un incremento del 2,8%. También es el éxito de nuestro modelo de alianzas, nuestro *know-how* único que nos permite asociarnos con cualquier tipo de actividad. Luego, yo diría nuestro alto nivel de pericia en materia de seguros para particulares. Finalmente, hoy en día todas las compañías se están transformando, pero aquellas que marcarán la diferencia son las que comprometen a todos los equipos. Nuestra historia, nuestra apertura y nuestro modo de gestión nos permitirán marcar esa diferencia.

RENAUD: ¿Y ustedes, en este grupo que hemos formado tendrán algún papel ustedes en él o, al contrario, piensan que es un pretexto?

Julien: Yo creo que tenemos un verdadero rol. El hecho de comprometer a la generación

* C para comunicar, colaborar, crear y por supuesto para BNP Paribas Cardif

« ¡Lograremos la transformación de la compañía si cada uno de nosotros se compromete en esta aventura! »

Renaud Dumora
Director General

joven en este plan de transformación de la compañía, de permitirnos hoy a nosotros, y a quienes nos seguirán, la posibilidad de conversar directamente con los miembros del comité ejecutivo, asegura el plan de sucesión de la compañía. Esta experiencia no es en absoluto un subterfugio. No ha sido simple, hemos debido inventar nuestro rol, nuestros propios objetivos. Venidos de distintos espacios de la compañías hemos podido perfeccionar nuestra capacidad de escuchar para que surjan los consensos. Hemos debido reapren-

der a salir de nuestro marco. Hemos aprendido muchísimo sobre nosotros mismos y sobre la compañía: saber generar nuestras propias ideas en este contexto y tener derecho a equivocarnos. Es una experiencia muy positiva que asegura que todos nos comprometamos.



der a salir de nuestro marco. Hemos aprendido muchísimo sobre nosotros mismos y sobre la compañía: saber generar nuestras propias ideas en este contexto y tener derecho a equivocarnos. Es una experiencia muy positiva que asegura que todos nos comprometamos.

Audrey: BNP Paribas Cardif ha dado mucha autonomía a la generación C que ha tenido la capacidad de generar propuestas. Con esto se demuestra que la compañía es

capaz de probar cosas nuevas: eso es muy motivador.

MAURICIO: Muchos clientes se quejan de su asegurador. ¿Qué hacer para ofrecerles un mejor servicio?

Renaud: Las reclamaciones son un punto esencial dentro de la relación con el cliente y debemos tenerlas en cuenta. Hoy, un cliente descontento se pone en contacto con el mundo entero por las redes sociales. Debemos trabajar aún más en la noción de cultu-

data, el asegurador evaluará los riesgos de manera mucho más personalizada. Pero surgen nuevas preguntas: por ejemplo, en un caso de accidente de un vehículo autónomo ¿quién es responsable: el conductor o el fabricante?

Julien: Hoy nosotros llegamos después del siniestro. Mañana pienso que seremos un « paraguas ». Estaremos allí antes de que se produzca el daño.

Renaud: Son dos ideas muy interesantes. Los vehículos autónomos no son en sí mismos



ra de servicio, especialmente en los temas de inmediatez y de « cero defecto ». Afortunadamente, las nuevas tecnologías de automatización y de apoyo a la toma de decisiones son herramientas que nos ayudarán.

RENAUD: Ustedes que son nativos digitales ¿Cómo ven el rol del asegurador en diez años más?

Audrey: Mañana, gracias a la evolución del

una oportunidad, porque están asociados a una reducción de la siniestralidad. Por el contrario, podemos ofrecer nuevos servicios relacionados con la geolocalización, asistencia... En cuanto a la noción de paraguas que mencionas, Julien, es evidente que debemos avanzar hacia más prevención.

« Somos un asegurador innovador y responsable: este es nuestro compromiso ante nuestros clientes asegurados, nuestros socios distribuidores y todos nuestros colaboradores. »

Renaud Dumora
Director General

ALBANE: Para transformar la compañía, hay que comprometerse ¿Cuál es tu compromiso con nuestros clientes asegurados, nuestros socios distribuidores y, finalmente, los colaboradores?

Renaud: Ante todo, el compromiso, es para mí una de las condiciones de éxito de la empresa. Para los clientes asegurados, es el compromiso situar el seguro no solo como un simple producto o una cobertura sino como un verdadero servicio. Para nuestros socios distribuidores, quiero que seamos un vector de enriquecimiento de su oferta. Por fin, para los colaboradores, es el compromiso en hacer de BNP Paribas Cardif una empresa innovadora, donde es grato trabajar y donde la apertura y el bienestar de los asalariados estén en el corazón de nuestra estrategia de empresa.

JULIEN: En Google o en Facebook, los jóvenes quieren mandar. ¿BNP Paribas Cardif estará dispuesto a poner nativos digitales en puestos claves?

Renaud: Debo reconocer que en una compañía, la edad y la experiencia son factores esenciales en la evolución. Quiero que avance la diversidad en nuestro seno, en términos de edad, pero también de origen, de paridad hombre/mujer... Gracias a las nuevas formas de colaboración, los jóvenes tienen mayor poder. Se ha pasado de un funcionamiento muy estructurado, donde el organigrama era la regla, a un modo de proyectos, que favorece la emergencia de la diversidad, especialmente en términos de edad. Tenemos todas las herramientas para hacerlo.

ALBANE: ¿Cómo atraer y fidelizar a los talentos jóvenes, pero también seguir siendo atractivos para los clientes asegurados más jóvenes?

Renaud: Hoy, el seguro es un territorio muy fuerte en innovaciones: la emergencia de las Fintechs y Assurtechs así lo demuestra. Esto desempolva un poco, por si hiciera falta, la imagen de los seguros. Además, como inversionistas, nos hemos comprometido en reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, con el desa-

RENAUD: ¿En su opinión, qué papel debería tener una gran compañía en la sociedad?

Audrey: Las acciones de RSC son fundamentales. Deseamos que las compañías se comprometan por el desarrollo sostenible, con la diversidad... Las pruebas de estos compromisos deben ser visibles. Una gran compañía debe ser ejemplar.



rollo de viviendas sociales. Participamos muy positivamente en la evolución de la sociedad. Por último, BNP Paribas Cardif está considerada, con justicia, como una compañía innovadora. Debemos seguir siéndolo para atraer a los talentos jóvenes y a los clientes jóvenes asegurados.

JULIEN: ¿Qué hace BNP Paribas Cardif para proteger los datos de sus socios distribuidores y clientes asegurados en una época en que los problemas de seguridad cibernética están, como nunca antes, a la orden del día?

Renaud: La seguridad de los datos y sistemas

« En BNP Paribas Cardif, tenemos la cultura del “Sí”: decimos “Sí” a todos los desafíos y a todas las iniciativas. »

Albane
Generación C

informáticos es primordial. Le dedicamos mucho tiempo y energía. Al mismo tiempo, la seguridad cibernética es una oportunidad, porque en algunos países hemos desarrollado productos de protección de datos personales y de la « vida en línea ».

ALBANE: ¿Cómo BNP Paribas Cardif garantizará en un futuro el bienestar de los colaboradores en un sector que se automatiza día a día?

Renaud: El bienestar de los colaboradores

de contacto. Debemos estar en relación permanente con nuestros clientes asegurados. Los robots nos ayudan en las tareas administrativas y permiten liberar tiempo para emplearlo en la calidad de nuestra relación con el cliente. Y también ayudan a los colaboradores a trabajar en mejores condiciones.

Audrey: Nosotros somos nativos digitales alimentados con innovaciones tecnológicas. ¡Pero lo humano sigue siendo esencial!

SUSCITAR EL COMPROMISO

« Innovamos para crear un vínculo y adhesión. »

Generación C

¡Para que la empresa se transforme, hace falta que cada uno se sienta implicado! Trabajamos en la elaboración de un barómetro que medirá la adhesión de los colaboradores al plan estratégico: muy regularmente, interrogaremos a nuestros colegas para saber si comprenden y aprecian los proyectos de la dirección. Si no es el caso, el Comité ejecutivo



es un eje mayor dentro de la transformación de la compañía. No existe ninguna oposición entre automatización y bienestar en el trabajo. La robótica nos permite avanzar en nuestra calidad de servicio. Al mismo tiempo, ¡siempre necesitaremos personas! El seguro es un trabajo

será informado y se comprometerá en explicarse mejor o adaptar la transformación. Para el 2020 crearemos una comunidad interna de talentos que serán inducidos a reunirse y trabajar de manera muy transversal.



— SER UN ASEGURADOR MAÑANA —

La industria del seguro está en el umbral de una nueva era caracterizada por el impacto de las nuevas reglamentaciones, por el surgimiento de riesgos nuevos, por una tecnología omnipresente, por la creciente digitalización en la relación con el cliente y por cambios en los comportamientos. El asegurador del mañana deberá ser abierto pero ágil y con buenas reacciones, para adaptarse a las nuevas necesidades. Deberá encontrar por fin el equilibrio justo entre lo humano y lo digital, entre la personalización de las ofertas y la mutualización.



Nos hemos comprometido con un plan estratégico para el horizonte de 2020, para acelerar nuestro desarrollo, adaptándonos a los nuevos usos y mejorando nuestras ofertas de protección, de servicios y de seguros.

12 Transformar los datos en valor para el cliente

16 Crear nuevas experiencias para nuestros socios distribuidores y nuestros clientes asegurados

20 Afirmarse como una compañía centrada en lo humano e innovadora

24 Apoyar nuestro crecimiento

28 Mantener nuestra rentabilidad y el equilibrio de nuestros riesgos

Transformar los datos en valor para el cliente

Estamos acelerando nuestra transformación digital iniciada en 2013 y estamos colocando los datos en el centro de nuestra estrategia empresarial, para responder a las exigencias de calidad, rapidez y eficacia de nuestros socios distribuidores y para ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes asegurados. Nos hemos fijado un objetivo de 80% de automatización de nuestros procesos.

El advenimiento de nuevas tecnologías revoluciona nuestro mundo. Desde 2013 hemos instalado la digitalización en todos los niveles de la compañía: en la formación de equipos, en la designación de un *Chief Digital Officer* y de un *Chief Data Officer*; en la creación del Cardif Lab' y de un Data Lab'; en la implementación de una academia digital con BNP Paribas Personal Finance, etc.. Esta transformación está creciendo en la actualidad. Estimulados por los datos y las nuevas herramientas digitales, estamos siendo cada vez más ágiles, creativos y eficaces en el servicio que ofrecemos.

Automatizar sin deshumanizar

Al modelar una gran diversidad de datos (de los clientes asegurados y contratos, como también los *open data* disponibles en Internet) pensamos en algoritmos que aceleran la suscripción de un producto de seguros o la declaración de un siniestro. Estos algoritmos están preparando la llegada de la inteligencia artificial y de los « *chatbots* » que se comunicarán mañana directamente con el cliente

asegurados desde su smartphone. De este modo, los colaboradores podrán pasar más tiempo en una relación de calidad con el cliente, de gran valor agregado.

Una gran riqueza de datos

Hoy los datos están por todos lados, pero son datos brutos. Todavía hace falta saberlos recopilar y transformarlos en productos y servicios de calidad, respetando su carácter eminentemente confidencial cuando emanan de clientes asegurados o de socios distribuidores. Dentro de nuestro Data Lab', los datos expresan todo su potencial gracias a nuevos perfiles, los *data scientists* o *business translators* que hacen el vínculo entre los algoritmos y la realidad en terreno. También se implementan nuevos medios informáticos que tienen una inmensa capacidad de calcular. Más allá del Data Lab', es la compañía entera la que se está reorganizando para construir productos y contratos a partir de la explotación de los datos. Gracias a nuevos dispositivos, como los sensores instalados en un vehículo o en una vivienda, se ha mejorado la prevención de los riesgos y estamos afinando nuestra oferta de servicios en consonancia.

Un mundo de datos y de digitalización

Datos y digitalización van a la par. Para entrar de lleno en este mundo nuevo, hemos multiplicado las ocasiones *open innovation* con las start-ups, nos hemos dedicado al *crowdsourcing* – por ejemplo, con el concurso Kaggle que recurrió al ingenio de los *data scientists* del mundo entero contribuyendo a la aceleración del tratamiento de los siniestros para permitirnos aportar una respuesta rápida a nuestros clientes asegurados y ofrecerles un servicio optimizado (*Ver Hechos Destacados, páginas 4-5*). Hemos tejido lazos con el universo académico (con el desarrollo del programa de investigación aplicada sobre experiencias del cliente con el MIT*, y el financiamiento de la cátedra de excelencia « *Data Analytics & Models for Insurance* » de la Universidad Lyon 1 en Francia). En Alemania, en Taiwán y en América Latina están en curso tres iniciativas muy diferentes (*ver los detalles en páginas 14-15*). Al horizonte 2020, los datos y la digitalización estarán transformándose en los pilares del valor para el cliente. /

* Massachusetts Institute of Technology.



« El rápido desarrollo en el uso de datos y el despliegue generalizado de herramientas y servicios digitales impactan profundamente en nuestro negocio. Esta combinación está causando cambios radicales: un incremento en las exigencias en calidad de servicio de parte de nuestros clientes asegurados y una nueva forma de trabajar para ganar más capacidad de reacción y agilidad. Está en nuestras manos acelerar aquello que iniciamos a partir de 2013, en materia de transformación digital y de datos. Debemos aprovechar todas las oportunidades ofrecidas por estas nuevas tecnologías y, al mismo tiempo, debemos continuar desarrollando sistemas robustos, seguros y ágiles, en beneficio de nuestros clientes asegurados. »

Olivier Cortès

Director General Adjunto, Eficacia, Tecnología, Operaciones

80%
de nuestros procesos
automatizados
para el año 2022

Cardif Lab' y el MIT* Design Lab'

establecieron un programa de investigación con el fin de enriquecer la experiencia con el cliente en el seguro en la era del digital.

7 MLL.€
de nuestras inversiones
se dedicarán a la seguridad
y a la calidad de los datos
en el período 2017-2019



SMART PROJECTS

CÓMO LLEGAR A SER EL ASEGURADOR N° 1 EN DATOS Y DIGITALIZACIÓN



« En América Latina, digitalizamos el contacto con el cliente gracias a una plataforma dedicada. »

Juan José Sáenz de Santa María
Responsable de la Transformación Digital en América Latina

DIGITALIZAR LAS INTERACCIONES CON EL CLIENTE EN AMÉRICA LATINA

La utilización digital también avanza fuertemente en América Latina: para reforzar la atracción de nuestra marca en este continente, hemos decidido desarrollar una plataforma digital que permitirá que los socios distribuidores y los clientes asegurados interactúen fácilmente con nosotros. Concebida en Chile y administrada desde Brasil, esta plataforma será puesta a disposición de todos los países de la región que podrán utilizarla directamente o mejorarla, en función de sus necesidades específicas. A finales de 2017, habrá una primera versión de la plataforma que continuará creciendo con nuevas funcionalidades de aquí a 2020. /

DESARROLLAR LA PERICIA EN ANALÍTICA DE DATOS



« Los datos revolucionarán nuestros procesos y el valor aportado a nuestros clientes asegurados. »

Michaël de Toldi
Chief Data Officer

Cuando los clientes eligen para asegurarse, es para contar con nuestro apoyo en tiempos de dificultad. Cuando se produce un siniestro, hay que ser reactivo, empático y proponer procedimientos tan leves como rápidos. Es en este espíritu que tenemos el objetivo de automatizar 80% de la gestión de los siniestros, preservando al mismo tiempo la relación humana para los casos más complejos. Es el objetivo del proyecto que desarrollamos actualmente en España. Muchos controles pueden ser tratados por algoritmos para hacerlos inmediatos (fechas del contrato, plazo de carencia, edad del asegurado). Otras informaciones más complejas, particularmente las salidas de los comprobantes, pueden ser analizadas por máquinas gracias a la inteligencia artificial. El objetivo es aportar respuestas rápidas para enriquecer la experiencia con el cliente. En un futuro, la máquina se convertirá en

un « asistente virtual » para subir el expediente de siniestro con el cliente asegurado en un tiempo récord antes de transmitirlo a un gestor encargado de la resolución definitiva. Para llevar a cabo estos trabajos, BNP Paribas Cardif reclutó *data scientists* en el seno de su Data Lab', un espacio seguro dedicado a la construcción de algoritmos destinados a mejorar nuestros servicios. /

ACCELERAR LA DIGITALIZACIÓN EN ALEMANIA

En Alemania, como en otros países, nos estamos transformando en una compañía más digital. Queremos avanzar en el frente de los datos y de la inteligencia artificial. Así, hemos cambiado nuestra plataforma Cardif Online Portal. La nueva versión será mucho más fácil de usar. Los clientes asegurados y los socios distribuidores podrán conectarse con ella muy fácilmente, con un computador, una tableta o un teléfono móvil, para suscribir una oferta o declarar un siniestro. Se podrá procesar automáticamente un siniestro mediante técnicas de reconocimiento de documentos. También nos hemos dotado de herramientas CRM* más

potentes para el análisis con el objetivo de conocer mejor a nuestros clientes asegurados. Nuestro objetivo: aumentar la satisfacción del cliente. /

* *Gestión de la relación con el cliente.*

« La digitalización avanza a pasos agigantados, al servicio de la satisfacción del cliente. »

David Furtwängler
Director General, BNP Paribas Cardif en Alemania



« Queremos ofrecer una *smart experience* a nuestros socios distribuidores y a nuestros clientes asegurados. »

Xavier Bruet
Director de las Operaciones y del IT
BNP Paribas Cardif en Taiwán

ENRIQUECER LA EXPERIENCIA DIGITAL EN TAIWÁN

En Taiwán, la digitalización nos permite ofrecer una experiencia inédita a nuestros socios distribuidores y clientes asegurados: será personalizada, omnicanal y más eficaz. En este despliegue del proyecto « *Smart Digital Experience* », estamos refundando nuestra arquitectura de datos, nivelando nuestros activos digitales y preparando nuevas herramientas de comercialización y de comunicación. Estamos preparando una digitalización completa del proceso de suscripción: muy pronto los clientes asegurados y socios distribuidores podrán

distribuir y adoptar nuestros productos en modo cero papel. Gracias a la digitalización, es mucho más rápido desarrollar nuestras ofertas. Por último, internamente toda la compañía está cambiando su mentalidad: lo digital también mejora la experiencia del colaborador. /



Crear nuevas experiencias para nuestros socios distribuidores y nuestros clientes asegurados

Estamos replanteando la experiencia del cliente, para transformarnos en una compañía de servicios ágil, dedicada por completo a la satisfacción de nuestros socios distribuidores y nuestros clientes asegurados, anticipando sus expectativas y desarrollando acciones diarias de prevención de riesgos.

En una sociedad centrada en la utilización y en lo instantáneo, debemos cuidar a las personas. Porque lo humano está en el centro de nuestro modelo, deseamos dirigirnos de forma personalizada a nuestros socios distribuidores y clientes asegurados. Impactado por la revolución digital, el seguro se ha transformado en un producto de consumo habitual,

17

proyectos ya lanzados
para enriquecer la experiencia
del cliente

1,3 MLL. €

**Es la cantidad de inversión
de captación de fondos
del start-up Paycar,**

realizado por BNP Paribas Cardif
al lado del Grupo BNP Paribas,
a través de la Banca Minorista
en France e BNP Paribas personal
Finance

43

NPS* socio internacional

* Net promoter score: indicador de la probabilidad
de recomendar un producto, una marca o un servicio
por los clientes o socios.



« Proteger a los clientes asegurados y a sus allegados contra las situaciones difíciles de la vida es la misión que se asignó BNP Paribas Cardif apoyándose en socios distribuidores que comparten nuestros valores. Gracias a las inversiones efectuadas desde hace varios años en los diferentes componentes digitales (revisión de nuestros procesos, *analytics* (datos), medios de comunicación sociales) y en los servicios a los clientes, nos encontramos en situación de acompañar proactivamente a nuestros socios distribuidores en su transformación y su desarrollo para el beneficio de nuestros clientes asegurados. Con el fin de continuar mejorando la satisfacción de nuestros clientes asegurados y de nuestros socios distribuidores, creamos alrededor del Cardif Lab' un ecosistema de start-ups, universidades, grupos de colaboradores al permitir concebir y de realizar soluciones innovadoras que utilizan inteligencia artificial, automatización y otras nuevas tecnologías. Pero es sobre todo gracias al compromiso de nuestros directores y colaboradores, gracias a su inteligencia colectiva y gracias a su espíritu de iniciativa que garantizaremos una calidad de servicio a la altura de la promesa que hicimos a nuestros socios distribuidores y a nuestros clientes asegurados. »

Stanislas Chevalet

Director General Adjunto, Transformación y Desarrollo

tanto en su proceso de adquisición como por su utilidad. Los clientes exigen más servicios y aspiran a recibir ofertas personalizadas, todo en el momento preciso y por el canal más eficaz. La experiencia y el recorrido de los clientes en las compañías de la nueva economía imponen un nuevo estándar: es imperativo que nos acerquemos a nuestros clientes asegurados y que cada vez los conozcamos mejor, trabajando codo a codo con nuestros socios distribuidores. Proponer nuevas experiencias a los clientes asegurados va de la mano con proponerlas también a los socios distribuidores: es un enfoque que solo ofrece ventajas.

Numerosas innovaciones

Hemos mejorado en prioridad el recorrido del cliente de nuestros productos insignia como el seguro de créditos en Francia y en Japón (*ver el detalle en páginas 18-19*). Además, hemos creado nuevas ofertas para

ampliar nuestra gama de productos distribuidos por el mismo socio, como en el caso de BNP Paribas Personal Finance en Francia (*ver también en páginas 18-19*). Seguimos mejorando incesantemente nuestra calidad de servicio, enriqueciendo nuestra propuesta de valor para servir mejor a nuestros socios distribuidores: la interacción con quienes distribuyen nuestras ofertas debe ser más fluida. Debemos introducirnos en sus sistemas y ofrecerles continuamente nuevos productos que les permitirán hacer crecer sus ventas. Así, más que un socio transaccional, nos convertiremos en un verdadero socio relacional.

Mejorar la calidad del servicio

En lo que respecta al cliente asegurado, estamos mejorando continuamente la calidad del servicio. Gracias a la robotización, el costo del seguro ha disminuido en tanto aumenta su eficacia. Debido a que los consumidores

desean que el producto comprado al final les ofrezca una prestación real, inmediata y no vinculante, nuestros seguros se están haciendo cada vez más serviciales. Los clientes asegurados buscan tarifas personalizadas y ofertas flexibles en tiempo real. En este sentido estamos trabajando para que nuestro valor agregado también aumente: individualizando nuestras ofertas, pero preservando al mismo tiempo el principio de mutualización. Es indispensable preservar la solidaridad entre asegurados, ese pilar básico del seguro. Asimismo, nuestras ofertas innovadoras, como todas nuestras ofertas, deberán diseñarse respetando las reglas más estrictas de cumplimiento. Finalmente, en todos los países donde estamos implantados, las encuestas de satisfacción del cliente ya son una norma. Centrados resueltamente en el servicio a los clientes, llegaremos a ser el asegurador preferido en todo el mundo. /

SMART PROJECTS

CÓMO REPLANTEAR LAS EXPERIENCIAS DE NUESTROS SOCIOS DISTRIBUIDORES Y CLIENTES ASEGURADOS



« Deseamos reinventar el seguro de protección de créditos. »

Stéphanie Dal
Directora de Marketing Cliente,
BNP Paribas Cardif en Francia

REPLANTEAR EL RECORRIDO DEL CLIENTE DE SEGUROS DE CRÉDITO EN FRANCIA

En adelante, un cliente del banco minorista que desee financiar un bien inmueble tendrá una respuesta inmediata sobre su seguro de los prestatarios en el 80% de los casos. Y esto, gracias al servicio Cuestionario de salud en línea que reposa en el *scoring* (activo desde febrero de 2017). También hemos mejorado la transparencia en la comunicación con el cliente, gracias a contratos y correos más legibles. El conjunto de los correos ha sido totalmente reescrito con un vocabulario simple, limitando los acrónimos y aportando más pedagogía. La transformación continúa. En el futuro, ofreceremos a los clientes del banco minorista en Francia de BNP Paribas un trayecto de compra de seguros de crédito 100% digital y transparente (en el marco del proyecto « Quiero comprar mi casa »). Nuestros clientes asegurados podrán efectuar simulaciones sobre el sitio de su banco y totalmente controlarán su trayecto gracias a numerosos soportes pedagógicos. Lo digital facilitará la relación con cliente con, por ejemplo, un sistema de alarma en el móvil antes de las citas médicas necesarias. Por fin, concederemos una consideración aumentada a nuestros clientes asegurados se enviarán comunicaciones específicas a las personas que sufrirán de una enfermedad permanente o grave, con una tonalidad adaptada, y se facilitará un *hotline* médico para acompañarlas. /

« Hemos imaginado un nuevo modelo de venta para nuestro socio distribuidor. »



Laurence Barry
Directora de Grandes Socios, Grandes Corredores y Colectivo,
BNP Paribas Cardif en Francia

FIDELIZAR A LOS CLIENTES DE BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE

Líder europeo en créditos de consumo, BNP Paribas Personal Finance distribuye seguros de fallecimiento, enfermedad, desempleo que protegen a los consumidores en el momento de activar sus créditos. A estos clientes se les propone también ofertas de protección individual para afrontar las dificultades de la vida, proteger su nivel de vida y estar acompañados en el día a día. Así, se lanzó « *Protexxio Vie Quotidienne* », una oferta modular que asocia una garantía de compras usando una tarjeta de pagos y una garantía contra suplantación de identidad, un riesgo que se ha incrementado con el desarrollo de las compras en Internet. Asimismo, para reforzar la información, la asesoría y comprensión por el cliente asegurado de la oferta de seguros que está por suscribir, hemos decidido acompañar a nuestro socio distribuidor en las pruebas de ventas que combinan el uso del teléfono y la web en tiempo real, para el teleconsejero y el cliente asegurado. Unos y otros comparten medios visuales que al mismo tiempo pueden explicarse de viva voz. Podremos entonces presentar ofertas cada vez más evolucionadas a los clientes de BNP Personal Finance que correspondan a una combinación de garantías que responden a las expectativas de los consumidores actuales. Nuestro deseo es que los consumidores se protejan con pleno conocimiento de causa, para responder a sus necesidades de libertad de acción. /



« La experiencia del socio debe enriquecerse sin cesar. »

Kristine Feddersen
Responsable de Servicios a Socios

ENRIQUECER NUESTRA PROPUESTA DE VALOR PARA NUESTROS SOCIOS DISTRIBUIDORES

Estamos optimizando las herramientas y los servicios ofrecidos a nuestros socios distribuidores, lo que pasa por una nueva interfaz digital, y también por una gran diversidad de acompañamientos comerciales: formación y motivación de equipos de venta del socio distribuidor; información sobre cambios regulatorios, análisis de los recorridos de los clientes asegurados, definición de los mejores momentos para la venta, etc. El nuevo portal de socios se enriquecerá con muchos contenidos útiles (informaciones sobre contratos, indicadores de satisfacción del cliente, noticias varias): es una promesa de transparencia en la relación. También nos comprometemos a poner nuestras ofertas más recientes a disposición de nuestros socios distribuidores, a menudo en forma de prototipos, para que las puedan probar con sus clientes asegurados. Finalmente, estamos lanzando un gran plan de acompañamiento destinado a todos los colaboradores que se relacionan diariamente con nuestros socios distribuidores, con un objetivo: enriquecer más aún y siempre nuestra propuesta de valor. /

OPTIMIZAR EL CONTACTO CON EL CLIENTE ASEGURADO EN COLOMBIA

Nuestra filial se comprometió un vasto plan de transformación para servir mejor a una treintena de socios distribuidores y cerca de 9 millones de clientes asegurados. Revisitamos nuestra propuesta de valor e imaginamos los productos que los consumidores realmente necesitan. Para el cliente asegurado, preparamos un sitio Web donde será posible declarar un siniestro y modificar su contrato tan necesario. Contemplamos el lanzamiento de nuevos productos de seguro en salud, en vivienda y en automóvil. Del lado de los socios distribuidores, vamos a desplegar numerosas herramientas digitales: un sitio Web por supuesto, pero también una



« La digitalización nos permite estar cerca de los clientes asegurados. »

Pierre-Olivier Brassart
Director General BNP Paribas Cardif en Japón

INTEGRAR EL SEGURO DE CRÉDITOS DENTRO DEL RECORRIDO DEL CLIENTE EN JAPÓN

Pioneros en seguros de crédito en Japón, en este país estamos asociados con una cincuentena de bancos. Para apoyar la actividad de nuestros socios distribuidores, hemos analizado con detalle los distintos recorridos de los clientes: de este modo, hemos podido integrar más de cerca nuestras ofertas, dentro de los procesos de los bancos japoneses. A partir de 2016, lanzamos un seguro de protección de créditos hipotecarios 100% en línea: este producto fue probado con el principal banco en línea del archipiélago, SBI Sumishin Net Bank. Para el año 2018, el seguro de créditos desmaterializado se ampliará a todos los socios bancarios. La riqueza del servicio digital y la calidad de la experiencia del cliente se convierten en un elemento central de la diferenciación de la oferta BNP Paribas Cardif cerca de los socios distribuidores japoneses. /

« En Colombia, renovamos totalmente nuestros productos, nuestros procesos y nuestros servicios. »

Tania Salguero
Directora Adjunta General, BNP Paribas Cardif en Colombia



aplicación móvil para los 50.000 vendedores que distribuyen nuestras ofertas, a los que se podrá formar, seguir su volumen de ventas... Todo esto pasa por un *back-office* poderoso: queremos automatizar el 80% de nuestros procesos de aquí a 2020 y analizar mejor los datos clientes a los que los socios distribuidores comparten con nosotros. En Colombia, la transformación es total: un equipo de 15 personas trabaja la jornada completa allí. /

Afirmarse como una compañía centrada en lo humano e innovadora

Hemos perfeccionado el « recorrido de los colaboradores » para reforzar el compromiso de nuestros equipos. Ofreciendo un ambiente de trabajo más abierto e inspirador, favoreciendo la innovación abierta, la colaboración con las start-ups y el emprendimiento interno, continuaremos motivando a nuestros colaboradores y atrayendo talentos.

Porque es imposible transformar nuestra compañía en una industria de servicios orientados al cliente sin repensar nuevamente la experiencia del colaborador, hemos puesto la satisfacción de nuestros colaboradores en el corazón de nuestra estrategia. Si su recorrido en la empresa es optimizado, serán más comprometidos y podrán hacerse embajadores de nuestra marca. Nuestro objetivo es atraer talentos y también desarrollar los potenciales individuales de quienes son los primeros que contribuyen al éxito de la compañía. Esto pasa ante todo por un cambio de mentalidad.

Replantear nuestra organización

Hemos lanzado muchas acciones concretas para revisar a fondo a nuestras organizaciones, nuestras costumbres y nuestros métodos de trabajo para adaptarlos a las expectativas de las nuevas generaciones

que están entrando a la compañía. Lanzamos varias acciones concretas para revisar en profundidad nuestras organizaciones, nuestros usos y nuestros métodos de trabajo, con el fin de adaptarlos a las expectativas de las nuevas generaciones que llegan en empresa. La compañía cambia bajo el impulso de los managers que están concediendo cada vez más autonomía a sus colaboradores y dirigen sus equipos como un proyecto. Los métodos y los espacios de trabajo evolucionan: el « *dynamic office* » se desarrolla y el teletrabajo se extiende. (ver los detalles en páginas 22-23). Se está transformando el negocio de los seguros y necesitamos nuevas experticias, nuevos *know-how*: debemos atraer, reclutar y fidelizar a numerosos talentos que provienen sobre todo de las generaciones Y y Z. Estos millenials tienen también expectativas nuevas con respecto de su empleador. Quieren evolucionar de manera más transversal y móvil, en una compañía

abierta al exterior donde sea un agrado trabajar.

Innovación abierta

Anticipando los cambios que afectan a nuestra industria, estamos desde ahora atentos de forma permanente a las tendencias que impactarán en los seguros del mañana. Las compartimos con nuestros colaboradores y con nuestros socios distribuidores dentro del Cardiff Lab', probando allí las ofertas que podrían derivarse. Asimismo, continuamos con el despliegue de nuevas formas de trabajo, facilitando la creación conjunta interna y también con todos nuestros socios. Así, desarrollaremos nuestro *Booster Bootcamp* donde se alternan sesiones de capacitación y talleres prácticos apoyados en métodos ágiles y que se está revelando como un gran acelerador de los proyectos de transformación. Por último, trabajaremos mucho más con todos los actores que puedan ayudarnos a abrir nuestra reflexión sobre el seguro. Ya hemos lanzado con el MIT* un programa

CERTIFICACIÓN

de nuestros directores en leadership, asociados con grandes escuelas.

DISEÑO

del recorrido del colaborador

Ofrecer **40%**

de espacios colaborativos a nuestros colaboradores, hasta el 2020

CREAR

una oferta de servicios de Recursos Humanos



de investigación aplicada sobre experiencia del cliente. Las start-ups también son socios y estamos multiplicando nuestras interacciones con ellas.

Apostar por la diversidad

Estamos presentes en 36 países. Nuestra diversidad de culturas, de orígenes, de generaciones y de formación es fuente de creatividad: es una verdadera ventaja para la compañía que deseamos reforzar. Este objetivo ha sido pensado para cada uno de nuestros 10.000** colaboradores y también para los talentos del futuro. Queremos ofrecer un ambiente de trabajo motivador y gratificante. Tenemos la responsabilidad de permitir que cada persona pueda expresar su personalidad y potencial sin límites, en un clima de aceptación mutua y de estimulación creativa. Esa es la clave para el compromiso de nuestros colaboradores y de nuestro éxito colectivo. /



« En un contexto de profundas mutaciones en nuestro trabajo, es extremadamente importante que nuestros colaboradores comprendan perfectamente nuestra iniciativa de transformación y que todos se transformen en actores de nuestro éxito futuro. Para ello nuestros colaboradores deben sentir que les atendemos tal como ellos atienden a nuestros clientes asegurados y a nuestros socios distribuidores. La percepción concreta que ellos tengan de esta simetría en la atención alimentará y reforzará su compromiso. »

Olivier Hérel

Director General Adjunto, Gestión de Activos

* Massachusetts Institute of Technology.

** Personal de las entidades jurídicas controladas por BNP Paribas Cardif: más de 8.000 colaboradores.

SMART PROJECTS

CÓMO MEJORAR EL RECORRIDO DEL EMPLEADO Y CONTINUAR INNOVANDO



« ¡Los Recursos Humanos están haciendo su revolución! »

Anne Congy

DRH, BNP Paribas Cardif en Francia

ENRIQUECER LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR

Con la mira en el año 2020, tenemos la intención de revisar a fondo todos nuestros procesos de Recursos Humanos: selección de candidatos, gestión de pasantías, historial de integración, de formación profesional, entrevistas de evaluación, movilidad, salida de la compañía... Estamos repensando en todos esos momentos clave en la vida del colaborador, para responder de la mejor manera a las expectativas de cada uno. Abordaremos también aquello que nuestros colaboradores viven cada día: comprendiendo su jornada tipo, podremos ofrecerles una experiencia más grata. Terminada una gran encuesta aplicada a mujeres y hombres en la compañía podremos definir los procesos de Recursos Humanos de mañana. Para concretarlos, emprendemos un plan de inversiones que permitan potenciar algunos servicios muy esperados por nuestros colaboradores. Los Recursos Humanos están haciendo su revolución. /



« Estamos imaginando nuevas formas de trabajar. »

Brigitte Feist

Directora de Adquisiciones, Outsourcing, Inmobiliaria y Logística

TRABAJAR DE OTRO MODO PARA LA ABERTURA DE NUESTROS COLABORADORES

Trabajar de otro modo es actuar simultáneamente un tríptico: el tiempo, el espacio y las modalidades de gestión con un objetivo doble: la eficacia y el bienestar de los equipos. El tiempo en primer lugar, con la reducción de los tiempos de trayecto domicilio / lugar de trabajo, y la búsqueda de un mejor equilibrio de los tiempos profesionales y personales de vida. Nuestra ambición es proponer diferentes sitios posibles para trabajar: en la oficina, en su casa o en otros-lugares. El teletrabajo, por ejemplo, es útil para los colaboradores que viven lejos de la sede. Trabajar de otro modo, también es reconsiderar nuestra utilización de los espacios en un enfoque más dinámico: por oposición al estado sedentario, el *activity based working* consiste en escoger un entorno adaptado a la actividad del momento en una variedad más ancha de espacios: posiciones partidas, salas colaborativas,

burbujas de concentración y de confidencialidad, lugares de convivialidad... Por último, trabajar de otro modo, es también organizar de otro modo, combinando la gestión presencial en el corazón de los equipos y la gestión a distancia, infundiendo más transversalidad y reforzando la responsabilización y la autonomía de los colaboradores. El catalizador de todo esto es la transformación digital. Las nuevas tecnologías introducen medios que nos permiten repensar las interacciones entre los colaboradores. Con el fin de someter a un test a todos estos nuevos conceptos, lanzamos a finales de 2017, a la sede de Nanterre, un prototipo experimental sobre un perímetro de más de 250 colaboradores. Paralelamente, cambiamos con nuestras filiales y sucursales sobre sus proyectos de transformación corriente, con el fin de acompañarlos en la conducta del cambio y de compartir las buenas prácticas. /

« Con nuestros colaboradores, queremos cocrear un recorrido y una experiencia que corresponden a sus expectativas y les permiten poner en práctica las innovaciones en las que creen. »

Sophie Joyat

DRH, BNP Paribas Cardif



Michelle Li

DRH, BNP Paribas Cardif, Región Asia

« Debemos obligatoriamente alcanzar los nuevos estándares para responder a las expectativas del mercado y asegurar la perennidad de nuestra actividad. Nuestros objetivos estratégicos continúan animando una cultura fuerte de la realización, desarrollando depósitos polivalentes y aumentando el valor de nuestra marca empleador. »



« El compromiso de los colaboradores condiciona los éxitos de mañana. »

Anne Cavalière

Secretaria General, BNP Paribas Cardif en Francia

EVOLUCIONAR EN LA CULTURA INTERNA

Impulsada por el desarrollo del mercado de los seguros, nuestra compañía ha tenido numerosos éxitos que se deben en gran medida al compromiso de nuestros colaboradores. Seguimos evolucionando y son nuestros directores quienes encarnan de un modo especial nuestra transformación. Los managers van evolucionando hacia un rol de managers « coach » que confía en su equipo, le da

autonomía y comparte sus retroalimentaciones. Esencial tanto dentro como fuera de la compañía, se alienta a los gerentes a desarrollar su creatividad para introducir nuevos modos de trabajo o implementar acciones de RSC. Asimismo, una compañía que se transforma es una compañía que sabe atraer a los talentos jóvenes, capitalizando sobre los más antiguos y gestionando la diversidad. Nuestros colaboradores pueden ser unos embajadores de la marca: no dudan en tomar la palabra, particularmente sobre las redes sociales, para alabar nuestros productos y nuestros servicios. /



« Apoyamos a colaboradores que deben cuidar a sus seres queridos dependientes. »

Marie-Christine Barjolin

DRH, BNP Paribas Cardif Corporate

ACOMPañAR A NUESTROS COLABORADORES Y A SUS ALLEGADOS

En Francia, el 16% de los empleados deben cuidar a un familiar dependiente. Para « cuidar a los cuidadores », estamos utilizando la plataforma de asistencia *Responsage* que informa, orienta y asesora a los empleados con quienes pueden ponerse en contacto gratuitamente en cualquier momento, por escrito o por teléfono. Tener a alguien con quien conversar y que le ayude a encontrar una solución es fundamental cuando alguien trabaja toda la semana y, además, debe apoyar a un familiar mayor, enfermo o discapacitado. Este involucramiento de BNP Paribas Cardif se agrega a otros mecanismos de apoyo ya existentes en la compañía (licencia de cuidador, línea de atención psicológica, asistente social...). /



Apoyar nuestro crecimiento

Aprovechamos nuestro espíritu emprendedor para seguir desplegando nuestro modelo diversificado. Nuestro objetivo es aumentar nuestros ingresos en 400 millones de euros entre 2016 y 2020.

El mercado de los seguros sigue siendo un mercado en expansión. Nuestro trabajo es de cercanía que se apoya cada vez más en las relaciones, nuestra implicación al lado de nuestros socios distribuidores y nuestros clientes asegurados, al servicio de sus proyectos. Prevenir, protegerse, construir el futuro: estas necesidades fundamentales, unidas a los nuevos usos y nuevas tecnologías, estimulan el mercado del seguro y nos ofrecen muy buenas perspectivas.

Aprovechar nuevas oportunidades geográficas

A nivel mundial, ya estamos presentes en varios territorios muy dinámicos donde continuaremos desarrollándonos. En nuestros mercados más maduros, el déficit de cobertura contra las dificultades de la vida sigue siendo importante, lo que nos abre a un fuerte potencial de crecimiento en cuanto a protección y ahorro. En los mercados emergentes, nos encontramos ante una aceleración en el consumo de seguros de las clases



« Contamos con poderosos motores del crecimiento que se están diversificando. Estamos presentes en países donde los mejores ingresos de las clases medias están desarrollando el mercado de los seguros. En todas partes se están transformando las actividades económicas de nuestros socios distribuidores, sobre todo en su relación con sus clientes. Los estamos acompañando en estos cambios. El seguro está en el centro de los datos sensibles cuya gestión e intercambio están siendo regulados cada vez más. Deseamos aportar a nuestros socios distribuidores una seguridad que los proteja. Todas estas evoluciones significan otras tantas oportunidades para reforzar nuestra relación con nuestros socios distribuidores y nos abren hermosas perspectivas de crecimiento. »

Jean-Bertrand Laroche

Director General Adjunto, Mercados Internacionales

medias, especialmente en Asia y América Latina, donde es cada vez más acentuado el apetito por ellos. Por último, seguiremos estando muy atentos a cualquier oportunidad de conquista territorial o de extensión de nuestros mercados, lo que nos permitirá ofrecer nuestros servicios a una base expandida de clientes.

Enriquecer nuestra red de socios distribuidores

Gracias a esta agilidad de nuestro modelo de alianzas, podremos extender nuestra red de socios distribuidores a todos los sectores de actividad económica. El seguro ofrece servicios que afectan a la vida diaria de los individuos y adaptamos nuestra propuesta de valor a todos los socios distribuidores presentes en la vida cotidiana: establecimientos financieros, compañías de telecomunicaciones, concesionarios de automotoras, actores en la gran distribución, etc. En el futuro podríamos también aliarnos con otros tipos de industria y, tal vez, trabajar

con distintas comunidades para construir en conjunto nuevos productos de seguro.

Ofrecer seguros en cada momento de la vida

Estamos examinando nuestra cartera de productos y servicios, tanto en protección como en seguros de vida. Se han puesto en marcha muchas innovaciones para proponer ofertas modulares adaptadas a la vida de nuestros clientes asegurados, como en Italia, con la personalización del ahorro, o en México, con una oferta de salud adaptada a las necesidades de los clientes asegurados. En Francia, la creación de una sociedad mixta con el Grupo Matmut ha dado un nuevo impulso a los seguros contra daños (*ver el detalle en páginas 26-27*). Apoyados en nuestra pericia y en la riqueza de nuestro modelo, inventaremos nuevas ofertas que podrán, a largo plazo, asegurar cada acto de consumo o de la vida diaria. /

REFORZAR nuestras alianzas de largo plazo

DESARROLLAR ofertas personalizables gracias a paquetes de garantías de seguros

AUMENTAR nuestras inversiones en nuestros mercados de fuerte potencial

400 MLL.€ de aumento en nuestros ingresos entre 2016 y 2020

SMART PROJECTS

CÓMO CONTINUAR DESARROLLANDO NUESTRO MODELO

DESARROLLAR EL SEGURO CONTRA DAÑOS EN FRANCIA

Cardif IARD es una nueva compañía de seguros cuyo 66% pertenece a BNP Paribas Cardif y el 34% pertenece al Grupo Matmut: uniendo nuestra pericia a la de Matmut tenemos la ambición de ofrecer un servicio de la más alta calidad.

Implantado principalmente en Rouen, Cardif IARD propondrá a partir de 2018 una oferta de seguros contra daños – automóvil y vehículos de dos ruedas, multiriesgos casa habitación, escolar, protección jurídica – para particulares y profesionales. Este proyecto se inscribe en una estrategia de diversificación en un mercado extremadamente competitivo en Francia, el de los seguros contra daños.

Así, completamos nuestra gama en el campo del seguro de automóviles (más allá del seguro de crédito y de garantía de falla mecánica ofrecido por Icare).

Cardif IARD representa una oportunidad de desarrollo para todo el Grupo BNP Paribas. /

« Unidos a Matmut, nuestra ambición es ofrecer un servicio de la más alta calidad. »

Éric Marchandise

Director General, Cardif IARD



« El ahorrista gestionará su inversión como le plazca. »

Andrea Veltri

Director de Marketing y Estrategia, BNP Paribas Cardif en Italia

PERSONALIZAR EL AHORRO EN ITALIA

Los clientes que confían sus ahorros a un asegurador de vida esperan un rendimiento seguro en el largo plazo. Pero en un contexto de tasas bajas, el seguro de vida debe ofrecer productos más atractivos que los clásicos fondos en euros. Con el fin de mantener nuestro liderazgo en bancaseguros en Italia, hemos decidido innovar con una plataforma que permitirá que los ahorristas configuren su nivel de seguridad en tiempo real, en una selección de los fondos mantenidos en su seguro de vida. En asociación con la Banca Nazionale del Lavoro (BNL), BNP Paribas Securities Services y el polo Corporate and Investment Banking del Grupo BNP Paribas, en Italia hemos creado un servicio que encarna esta promesa de transparencia y cercanía. Suscribiendo esa nueva oferta, el cliente podrá elegir de manera dinámica su nivel de protección: podrá personalizar su inversión y tendrá siempre la posibilidad de cambiar sus decisiones. Esta oferta estará disponible a partir del 2018. /



« Estamos acelerando el desarrollo de Icare en Europa. »

Cyril Petit

Director General, Icare Assurance



DIFUNDIR SERVICIOS PARA AUTOMOVILES INTERNACIONALMENTE

Filial de BNP Paribas Cardif, Icare ofrece una garantía contra fallas mecánicas y servicios de mantenimiento de vehículos. Siendo en su origen una compañía francesa, se instaló en Alemania, apoyándose en filiales Cardif, en Julio de 2016 y luego en Italia, en diciembre del mismo año. Icare continúa su desarrollo con el fin de cubrir los principales países europeos. Los clientes de nuestros socios del sector automóviles podrán contar con servicios complementarios que presentan un alto nivel técnico y de experiencia. En el Reino Unido, nuestra oferta Icare se desplegará en forma absolutamente descentralizada, la entidad BNP Paribas Cardif local ya está posicionada en la garantía avería mecánica y dispuesta así de un peritaje produce y de una capacidad reconocida en la gestión de los siniestros. Para otros países, la oferta Icare será centralizada en nuestra plataforma en Francia que responderá a las solicitudes locales. Para implantarse en estos nuevos países, Icare ha lanzado numerosos proyectos en los planos jurídico, operacional, informático y de RR. HH, en particular para contratar y adaptar las ofertas a las legislaciones nacionales. /



OFRECER UN SEGURO DE SALUD ATRACTIVO EN MÉXICO

En México, en un mercado de bancaseguros dominado por algunos grandes actores y centrado en seguros obligatorios de créditos (personal, inmobiliario, automóvil...) hemos decidido lanzar una oferta de salud. Es una de las principales preocupaciones de los mexicanos: el 30% de ellos no tiene ninguna cobertura de salud y los seguros privados son muy caros y con poca penetración (3%). Propondremos una oferta fácil de comprender y accesible en su tarificación que cubrirá enfermedades y accidentes de salud mayores y/o frecuentes (crisis cardíaca, cáncer, fracturas...). El cliente asegurado recibirá una indemnización y podrá apoyarse en una red de socios de salud con tarifas negociadas (hospitales, farmacias, consultas...).

Nuestro seguro de salud será distribuido por distintos socios (bancos, supermercados...) en modo omni canal (puntos de venta físicos, telemarketing, sitio web). Nuestra filial mejicana aspira a un volumen de negocios de 27 millones de euros en este producto, en 2022. /

« La oferta de salud es muy esperada por los mexicanos y por nuestros socios locales. »

Laureano Cuesta

Director de Business Intelligence & Strategic planning BNP Paribas Cardif en México



« La rentabilidad de nuestras inversiones y el equilibrio de nuestros riesgos son indicadores mayores para asegurarnos una solidez financiera sostenible. Solidez que nos exigen nuestros accionistas y también nuestros socios distribuidores, para quienes nuestra ambición es seguir siendo un motor de crecimiento. Seguiremos con nuestra transformación para llegar a ser una real compañía de soluciones de seguros, con una organización y formas de funcionar realmente ágiles, que siempre busca mejorar e innovar. Estamos muy conscientes que hoy, la rentabilidad económica y un crecimiento robusto van a la par con la satisfacción y fidelización de nuestros socios distribuidores y nuestros clientes asegurados. »

Virginie Korniloff
 Director General Adjunto,
 Mercados Nacionales

Para el año 2020 evolucionaremos en nuestra gestión, con indicadores de seguros que cumplen con los nuevos marcos contables y prudenciales y adaptaremos nuestro perfil de riesgo.

Mejorar la eficacia operacional

Para poder realizar con éxito nuestro plan de transformación, nos apoyaremos también en el perfeccionamiento de nuestra eficacia operacional. Bajo esta óptica, reforzaremos nuestro sistema de back-office para ganar más eficacia y contar con más márgenes de maniobra para el futuro. /

* Return On Net Equity (*rendimiento de capitales propios*).

Mantener nuestra rentabilidad y el equilibrio de nuestros riesgos

Nuestro plan de transformación se apoya en mejorar nuestra eficacia operacional, para permitirnos lograr márgenes de maniobra futuros y continuar nuestro desarrollo, controlando nuestro perfil de riesgo y nuestras inversiones ante los nuevos marcos regulatorios.

Invertir de manera juiciosa

Nuestro plan de transformación es un plan ambicioso que apunta a diversificar los productos, socios distribuidores y geografías, y también a la elección de las inversiones correctas. Este plan de transformación nos deberá permitir mantener un RONE* superior a 18%, pese al contexto actual de tasas bajas y al costo de las nuevas reglamentaciones. Además, el conjunto de nuestras líneas

de productos y de nuestras inversiones deberá tener en la mira la satisfacción de nuestros socios distribuidores y clientes asegurados, lo único que puede garantizar un crecimiento sostenible.

Adaptar nuestros indicadores

Porque pertenecemos a un gran grupo bancario, hemos trabajado por mucho tiempo a partir de indicadores solamente bancarios.

RESUMEN FINANCIERO

30 _____
BNP Paribas Cardif,
dentro del Grupo
BNP Paribas

32 _____
Cuentas consolidadas
de BNP Paribas Cardif

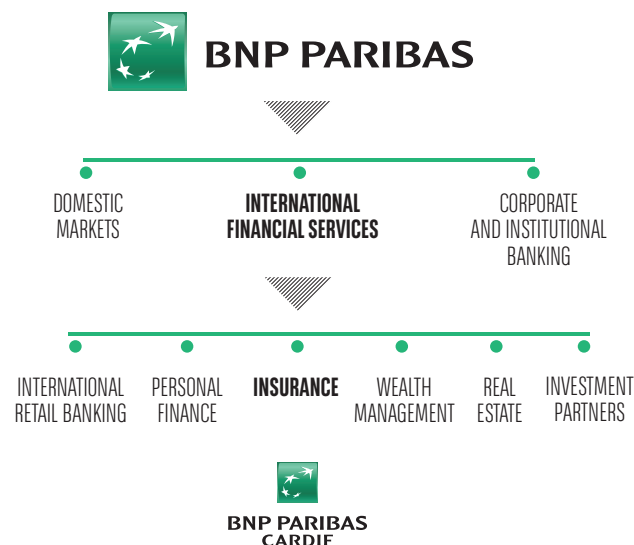
35 _____
Solvencia

36 _____
Información social,
societal y
medioambiental

I. BNP Paribas Cardif, dentro del Grupo BNP Paribas

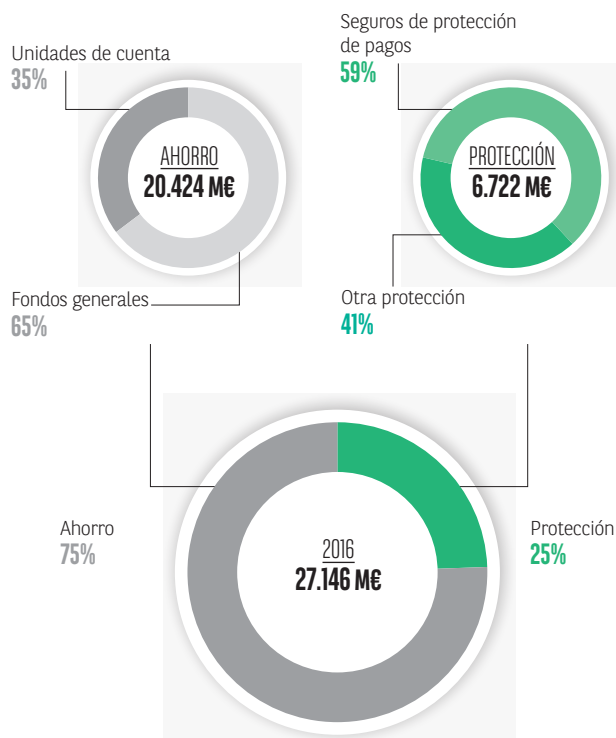
BNP Paribas Cardif depende de International Financial Services (IFS), uno de los principales motores de crecimiento de BNP Paribas. IFS da empleo a más de 80.000 colaboradores en más de 60 países y mantiene sólidas posiciones en áreas clave de desarrollo del Grupo, como Asia Pacífico y Las Américas.

En 2016, BNP Paribas Cardif supuso el 28% del resultado neto antes de impuestos de IFS, y el 12% del de los centros operativos del grupo BNP Paribas.

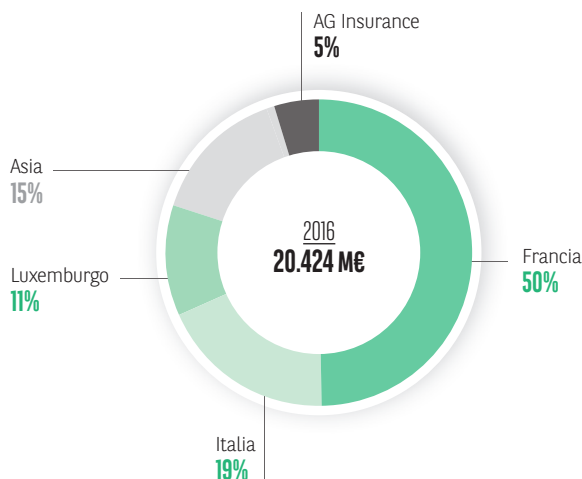


1. Cifra de negocios de la actividad aseguradora del Grupo BNP Paribas

La cifra de negocios de 2016 ascendió a 27.100 millones de euros, registrando un ligero descenso del 2% frente a 2015. Las variaciones que se detallan a continuación tienen en cuenta las variaciones de perímetro y tipos de cambio.



CAPTACIÓN DE AHORRO

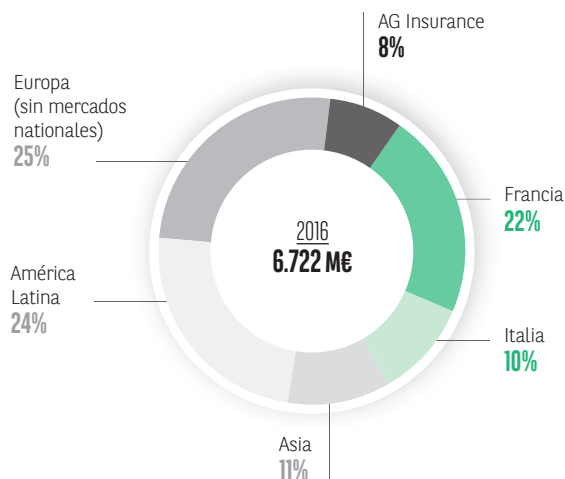


El segmento del ahorro, que representa el 75% de la actividad aseguradora, arroja una cifra de negocios de 20.400 millones de euros.

Los **mercados nacionales**, con el 80% de la captación de ahorros, progresan un 1% llegando a 16.400 millones de euros, de los cuales un 30% en unidades de cuenta (un 32% en 2015). **Francia** registra una cifra de negocios de 10.200 millones de euros, con un alza del 1% respecto del año 2015. La proporción de contratos en unidades de cuenta sobre fondos administrados sigue siendo alta (29% a finales de 2016). **Italia** obtiene un cifra de negocios de 3.900 millones de euros (-4% en relación con 2015). Tras dos excelentes años en materia de captación de fondos, la filial italiana sigue creciendo en unidades de cuenta (+6% frente a 2015). En **Luxemburgo**, la cifra de negocios de Cardif Lux Vie alcanza los 2.400 millones de euros, en su mayoría en unidades de cuenta (55%).

La captación de los **mercados internacionales** asciende a 3.000 millones de euros, cayendo un 25%. El porcentaje de contratos en unidades de cuenta se establece en el 72% de la captación de ahorros internacionales, frente al 77% en 2015. BNP Paribas Cardif ha reducido deliberadamente su actividad de ahorro en Corea y Taiwán debido a unas condiciones de mercado adversas.

CIFRA DE NEGOCIOS PROTECCIÓN



BNP Paribas Cardif prosigue con su objetivo de desarrollo de la actividad de protección (+1% a tipo constante). Este segmento representa un 25% de la actividad aseguradora y registró una cifra de negocios de 6.700 millones de euros.

Los **mercados nacionales**, con una cifra de negocios de 2.100 millones de euros, acusan una baja del 2%. La cifra de negocios de la actividad de protección de **Francia** alcanza los 1.500 millones de euros (-2% frente a 2015). Dentro de la protección, la cifra de negocios de Natio Assurance (seguros automovilísticos y multirriesgo hogar principalmente) registró un descenso frente a 2015, situándose en 165 millones de euros, en tanto la actividad de Icare Assurance, especialista en extensión de garantía de automóviles, está en desarrollo, con una cifra de negocios que creció un 6%, alcanzando los 63 millones de euros a finales de 2016.

Los **mercados internacionales**, con una cifra de negocios de 4.000 millones de euros, crecen un 4% y cubren el 60% de la actividad de protección. Esta actividad se ha beneficiado de los buenos rendimientos de América Latina (1.600 millones de euros de cifra de negocios, es decir +4,9% en relación con 2015), especialmente en Chile y Brasil, países donde la clase media se está expandiendo de manera significativa, con crecientes necesidades de contratación de nuevos seguros. La protección se ha incrementado también en Europa (2.200 millones de euros de cifra de negocios, o sea, +5%), con fuertes crecimientos en España (215 millones de euros, +9%) y Alemania (502 millones de euros, +20%), impulsados por el desarrollo del seguro de protección de pagos.

2. Contribución a los resultados consolidados del Grupo BNP Paribas

NIIF	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015	Var. 2015/2016 dic.
<i>En millones de euros</i>			
Ingresos bancarios netos	2.382	2.320	2,7%
Gastos generales	- 1.201	- 1.156	3,8%
Resultado operativo bruto	1.181	1.164	1,5%
<i>Otros elementos del resultado</i>	188	165	13,6%
Resultado neto antes de impuestos	1.369	1.329	3%

La actividad aseguradora dentro del grupo BNP Paribas suma una cifra de negocios de 27.100 millones de euros en 2016, de los que 3.200 millones de euros proceden de las entidades puestas en equivalencia o no consolidadas, y 3.100 millones de euros, de las entidades dependientes analíticamente de la actividad aseguradora. Éstas corresponden a la participación del 25% de BNP Paribas Fortis en AG Insurance, y a una participación del 66,66% en Cardif Luxembourg Vie (un 33,33% perteneciente a BGL, y otro 33,33% a Ageas).

La cifra de negocios de BNP Paribas Cardif se situó en 20.800 millones de euros al 31 de diciembre de 2016, con un reparto estable entre la actividad de ahorro y la de protección, en una proporción del 80% y el 20% del importe total, respectivamente.

Los ingresos de la actividad aseguradora del grupo BNP Paribas ascienden a 2.382 millones de euros y registran, en comparación con 2015, un aumento del 2,7%, derivado del incremento de los ingresos de la actividad de protección en Europa y América Latina. Los gastos de gestión aumentan un 3,8% hasta 1.201 millones de euros debido al desarrollo de la actividad y el incremento de los costes reglamentarios. Una vez integrado el buen rendimiento de las actividades puestas en equivalencia, el resultado antes de impuestos crece un 3,0% con respecto al año pasado para situarse en 1.369 millones de euros.

II. Cuentas consolidadas de BNP Paribas Cardif

1. Conciliación de la contribución a los resultados del Grupo BNP Paribas

El resultado neto antes de impuestos de BNP Paribas Cardif según normas francesas asciende a 823 millones de euros. Los principales elementos de conciliación de la contribución a las cuentas del grupo BNP Paribas a efectos del resultado neto antes de impuestos incluyen los efectos de las diferencias de perímetro (-188 millones de euros), de las diferencias de marco de referencia contable (-116 millones de euros) y de las imputaciones analíticas por imperativos normativos, como la remuneración de fondos propios o no aplicados a las actividades por no corresponder a la actividad corriente (-242 millones de euros).

2. Resultado operativo consolidado de BNP Paribas Cardif

El resultado operativo corriente consolidado de BNP Paribas Cardif se desglosa como sigue:

<i>En millones de euros</i>	2016	2015
Francia	682	733
Italia	62	56
América Latina	123	112
Asia	75	106
Otros países (Europa y países emergentes)	161	62
Actividad aseguradora	1.103	1.069
Otros componentes operativos*	-317	-310
Resultado operativo corriente	786	759

* Esta partida incluye principalmente los gastos de accionista del holding BNP Paribas Cardif y los gastos de préstamo inherentes a la financiación de las filiales, mientras que los dividendos percibidos de estas últimas quedan neutralizadas en la contribución consolidada.

La contribución contable a las cuentas consolidadas de las actividades aseguradoras se analiza como sigue:

FRANCIA

El resultado operativo corriente de las entidades aseguradoras en **Francia** fue de 682 millones de euros, cayendo un 7% frente a 2015. Esta variación se explica sobre todo por la baja de los rendimientos financieros obtenidos en un contexto de tipos bajos, y por el mantenimiento de una sustancial dotación de provisión por participación en beneficios, de 650 millones de euros en 2016, frente a 614 millones de euros en 2015.

Los gastos operativos y los gastos varios reflejan el aumento de la plantilla y de los desembolsos por inversiones

correspondientes a un programa de optimización de los sistemas de información y al refuerzo de los medios empleados para agilizar el tratamiento de los contratos de seguro de vida todavía por solventar.

INTERNACIONAL

El resultado operativo de las entidades de seguro en **Italia** fue de 62 millones de euros, con un crecimiento del 10%. El resultado operativo de la actividad de ahorros sufrió una contracción de 12 millones de euros debido al menor rendimiento de los activos financieros representativos de los fondos propios. El resultado operativo de la actividad de protección experimentó un aumento de 17 millones de euros debido ante todo a una menor siniestralidad en los seguros de protección de pagos.

El resultado operativo de **América Latina**, que procede exclusivamente de la actividad de protección y ascendió a 123 millones de euros, registró una progresión del 10% (25% con tipo de cambio constante) debido al crecimiento de la actividad, especialmente en Chile, a la reducción de la siniestralidad en Colombia y al aumento del resultado financiero. La progresión del resultado de la región tiene en cuenta el aumento de los gastos de gestión inherente al aumento de la plantilla que mantiene la actividad.

El resultado operativo de la **zona de Asia** ascendió a 75 millones de euros, lo que supone un descenso de 31 millones de euros atribuible a las condiciones adversas de los mercados financieros para los productos de ahorro, especialmente en Corea, y a la revisión de las modalidades de distribución de los contratos de seguro de protección de pagos en Japón.

El resultado operativo de la **zona Europa y mercados emergentes** aumentó 99 millones de euros, alcanzando los 161 millones de euros a finales del año. Este aumento responde sobre todo a una importante baja de la siniestralidad con respecto a 2015.

3. Gestión de los activos financieros

Las inversiones de BNP Paribas Cardif a 31 de diciembre de 2016, sin incluir las inversiones en unidades de cuenta, representan un valor neto contable de 132.000 millones¹ de euros. En valor de mercado, ascienden a 152.000 millones¹ de euros, de los que Cardif Assurance Vie posee 124.000 millones¹, y Cardif Vita, 19.000 millones¹.

FRANCIA

Cardif Assurance Vie, a través de su principal fondo general, gestiona 92.500 millones² de euros en valor neto según balance, es decir, 108.100 millones² de euros en valor de mercado, que según las categorías de Solvencia II se desglosan de la siguiente manera.

En millones de euros	31 de diciembre de 2016		31 de diciembre de 2015	
	Valor neto según balance ²	Valor de mercado ²	Valor neto según balance ²	Valor de mercado ²
Tipos fijos	67.074	77.628	66.492	76.364
Tipos variables e indexados a la inflación	6.117	6.573	6.154	6.610
Obligaciones indexadas a acciones y convertibles	2.289	2.567	1.575	1.822
Acciones y OICVM acciones	8.818	11.478	8.261	10.602
Inversiones alternativas	1.629	1.770	1.625	1.801
Inmobiliario	6.257	7.871	6.107	7.335
Opciones	296	227	115	7
Total	92.481	108.113	90.329	104.542

Con un 72% en valor de mercado, la proporción de inversiones a tipos fijos se mostró estable en 2016. La parte de obligaciones de tipo variable no experimentó variación, suponiendo el 6% de los activos del fondo general de Cardif Assurance Vie. En cuanto a la exposición a acciones, representaba el 11% del fondo general.

Exposición a obligaciones

Los títulos con calificación A o superior representaron el 74% de la cartera del fondo general de Cardif Assurance Vie.

La calificación de los empréstitos estatales por países se establecía de la siguiente manera:

Exposición por países	Calificaciones ³	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
		Valor neto según balance ²	Valor neto según balance ²
Francia	AA	18.095	18.194
Italia	BBB	5.599	5.318
Bélgica	AA-	3.195	3.124
España	BBB+	2.815	2.438
Austria	AA+	1.556	1.512
Países Bajos	AAA	1.149	1.238
Irlanda	A	783	1.290
Alemania	AAA	726	1.049
Portugal	BB+	92	181
Otros	-	2.455	2.339
Subtotal empréstitos estatales		36.464	36.683
Subtotal obligaciones		37.385	34.444

1. Sin intereses devengados.

2. Incluidos intereses devengados, importe neto de las deudas originadas por contratos de venta de títulos.

3. Calificación mediana de tres agencias: Standard & Poor's, Fitch y Moody's.

Al 31 de diciembre de 2016, la exposición en Portugal, calificado BB+, permanecía muy baja con un valor contable equivalente al 0,1% del total de la cartera de obligaciones incluidos los cupones devengados. Italia y España representan el 7,6% y el 3,8% de la cartera, respectivamente.

Exposición por calificaciones ¹	31 de diciembre de 2016			31 de diciembre de 2015		
	Estados	Corporaciones	Total	Estados	Corporaciones	Total
AAA	3,8%	3,6%	7,5%	4,6%	3,8%	8,4%
AA	31,3%	6,0%	37,3%	32,2%	6,3%	38,5%
A	2,6%	26,5%	29,1%	3,5%	26,2%	29,7%
BBB	11,5%	12,8%	24,3%	11,0%	10,2%	21,2%
< BBB	0,1%	1,7%	1,8%	0,3%	2,0%	2,2%
Total	49,4%	50,6%	100%	51,6%	48,4%	100%

De 2012 a 2015, se han favorecido los títulos estatales debido a su rentabilidad, su liquidez y su efecto ampliador del plazo de la cartera. En 2016, se reforzaron las inversiones en títulos corporativos, especialmente al iniciarse el año. Así pues, a finales de año, la cartera de obligaciones incluía un 49,4% de títulos estatales y un 50,6% de títulos corporativos, frente al 51,6% y 48,4%, respectivamente, en 2015. Estos últimos títulos se enmarcaban principalmente en los sectores industriales y financieros.

Rendimiento financiero

La **tasa de rendimiento de los activos** se sitúa en el 3,41% en 2016, esto es, 57 pb menos que en 2015.

Esta variación obedece a una disminución de 17 pb de la renta procedente de los dividendos y los cupones, debido principalmente al progresivo vencimiento de las obligaciones de alta rentabilidad. A finales de 2016, las plusvalías por enajenaciones de activos y las dotaciones de provisiones, con un descenso de 40 pb, supusieron un rendimiento del 0,05%. En 2016, las provisiones por depreciación duradera de acciones dieron lugar a una dotación de 144 millones de euros, mientras que, en 2015, se había registrado un exceso de provisión de 51 millones de euros. Estas provisiones fueron compensadas en parte por las plusvalías obtenidas del fondo de acciones y tipos, que reflejan las tomas de beneficio que se produjeron con la reactivación de los mercados a mediados de año, así como por los resultados de enajenaciones inmobiliarias.

La tasa de rendimiento del 3,41%, ha permitido realizar una dotación de 650 millones de euros a la provisión para participación en beneficios, para llevarla a 3.200 millones de euros, o sea, el 4% de las provisiones matemáticas.

ITALIA

Cardif Vita gestiona 16.000 millones de euros² en valor neto según balance, o sea, 19.000 millones de euros² en valor de

mercado que, de acuerdo con las categorías de Solvencia II, se desglosan de la siguiente manera:

En millones de euros	31 de diciembre de 2016		31 de diciembre de 2015	
	Valor neto según balance ²	Valor de mercado ²	Valor neto según balance ²	Valor de mercado ²
Tipos fijos	13.480	15.413	12.657	14.740
Tipos variables e indexados a la inflación	1.206	1.251	992	1.019
Acciones y OICVM acciones	1.201	1.482	1.355	1.622
Fondo de acciones	66	70		
Inversiones alternativas	230	228	153	155
Inmobiliario	298	303	107	110
Total	16.482	18.746	15.264	17.646

A finales de 2016, las **acciones** representaban en valor contable el 8,7% del activo del fondo general, un 1,2% menos que en 2015. La **parte de obligaciones** se componía de un 70,6% de empréstitos estatales y afines, el 67,2% de los cuales consistía en empréstitos estatales italianos. La proporción de títulos de tipo fijo se mantuvo estable en un 79,6%. Aumentaron ligeramente los tipos variables y se priorizaron las indexaciones a tipos a largo plazo.

Exposición a obligaciones

La exposición a obligaciones de los fondos generales de Cardif Vita es la siguiente:

Exposición por países	Calificaciones ¹	31 de diciembre de 2016		31 de diciembre de 2015	
		Valor neto según balance ²	%	Valor neto según balance ²	%
Italia	BBB	8.852	67,2%	8.835	70,3%
España	BBB+	161	1,2%	149	1,2%
Bélgica	AA-	40	0,3%	39	0,3%
Francia	AA	29	0,2%	2	0,0%
Austria	AA+	1	0,0%	1	0,0%
Alemania	AAA	1	0,0%	0	0,0%
Otros	-	217	1,7%	418	3,3%
Subtotal empréstitos estatales		9.299	70,6%	9.444	75,1%
Subtotal obligaciones corporativas		3.868	29,4%	3.125	24,9%

Exposición por calificaciones ¹	31 de diciembre de 2016			31 de diciembre de 2015		
	Estados	Corporativo	Total	Estados	Corporativo	Total
AAA	0,0%	0,7%	0,7%	0,0%	0,6%	0,6%
AA	0,7%	2,2%	2,9%	0,8%	2,3%	3,0%
A	0,9%	11,3%	12,2%	0,5%	10,1%	10,5%
BBB	69,0%	13,7%	82,7%	73,9%	10,0%	84,1%
< BBB	-	1,5%	1,5%	0,0%	1,9%	1,8%
Total	70,6%	29,4%	100%	75,1%	24,9%	100%

En cuanto a riesgo de spread, la cartera de Cardif Vita se componía principalmente de títulos con calificación BBB, debido a la importante proporción de títulos estatales italianos. La cartera no incluía títulos con calificación inferior a BB+.

La política de inversiones de Capital Vita consistió, por una parte, en seguir reduciendo la proporción de títulos estatales italianos que, en 2016, ya no representaban más que el 23% de las compras netas de títulos obligacionales; y, por otra, en reforzar los títulos corporativos *Investment Grade* con vencimientos a largo plazo.

Rendimiento financiero

La **tasa de rendimiento de los activos** se situó en el 3,22% en 2016, con un retroceso de 38 pb frente a 2015. Al llegar progresivamente a su vencimiento, las obligaciones de alto rendimiento fueron sustituidas por inversiones de cupón más bajo, lo que redundó en una reducción de 25 pb del tipo de rendimiento global. Las plusvalías por enajenaciones de activos experimentaron una baja de 13 pb con respecto a 2015, y suponían un rendimiento del 0,06% a finales de 2016.

III. Solvencia

Desde el 1 de enero de 2016, BNP Paribas Cardif está sometido a la normativa Solvencia II, que fija un nuevo método de cálculo del ratio de cobertura de solvencia (Directiva 2009/138/CE, tal como queda transpuesta en la ley francesa).

Solvencia II tiene como objetivo:

- **favorecer** modelos de gestión del riesgo más acordes con los riesgos realmente incurridos por las aseguradoras;
- **homogeneizar** las normativas aplicables a la actividad aseguradora en Europa;
- **reforzar** los poderes de los supervisores.

Para ello, Solvencia II define tres metas consistentes en:

- **Meta 1:** evaluar la solvencia mediante un enfoque de tipo « Capital Económico »;
- **Meta 2:** establecer exigencias cualitativas, es decir, normas de gobernanza y gestión de riesgos que incluyan la evaluación prospectiva de los mismos. Este dispositivo adicional se denomina Own Risk & Solvency Assessment (ORSA);
- **Meta 3:** mejorar la transparencia de la actividad aseguradora remodelando los informes de solvencia dirigidos al público y al supervisor.

BNP Paribas Cardif cumple con esta nueva normativa, tanto en lo que se refiere a la gestión de riesgos y a la gobernanza, como a las normas de cálculo y de elaboración de informes.

BNP Paribas Cardif está mayormente expuesto a los riesgos de crédito, suscripción y mercado. La entidad sigue con atención su exposición y su rentabilidad, tomando en consideración estos diferentes riesgos y la adecuación de sus fondos propios a los requisitos normativos. Se esfuerza en mantener sus pérdidas potenciales a unos niveles aceptables en caso de escenarios adversos.

BNP Paribas Cardif está expuesto a los siguientes riesgos:

- **riesgo de mercado**, consistente en posibles pérdidas de valor derivadas de fluctuaciones adversas de los mercados financieros. Estas fluctuaciones desfavorables se traducen en particular en variaciones de precio (tipos de cambio, obligaciones, acciones, materias primas, productos derivados, bienes inmuebles, etc.) y son consecuencia de fluctuaciones en los tipos de interés, spreads, volatilidad o correlaciones;
- **riesgo de crédito**, consistente en la exposición de la sociedad a pérdidas relacionadas con la calidad crediticia de los emisores de títulos, las contrapartidas o cualquier otro deudor. Entre los deudores, los riesgos inherentes a instrumentos financieros (incluidos los bancos en los que la sociedad cuenta con imposiciones) y a créditos derivados de la actividad aseguradora (recaudación de primas, saldos de reaseguros, etc.) se dividen en dos categorías: el riesgo de crédito de activos y de pasivos;
- **y el riesgo de suscripción**, consistente en posibles pérdidas de valor derivadas de fluctuaciones bruscas e imprevistas de las prestaciones. Según el tipo de actividad (vida, no vida) este riesgo tiene su origen en cambios estadísticos, macroeconómicos o comportamentales, y en el acaecimiento de fenómenos relacionados con la salud pública o con catástrofes;
- **el riesgo operativo** consiste en pérdidas originadas por la inadecuación o el fallo de procesos internos, por fallos informáticos o por acontecimientos externos, accidentales o naturales. Estos acontecimientos externos incluyen tanto los de origen humano como natural.

La gestión del riesgo se enmarca en un perfil de riesgos definido por BNP Paribas Cardif, y en las preferencias de riesgo de la empresa. La instauración y seguimiento de la estrategia de riesgo corre a cargo de una organización adaptada a las familias de riesgo y respaldada por gobernanzas *ad hoc*. Los datos relativos a Solvencia II figuran en el informe de solvencia y el estado financiero de BNP Paribas Cardif, disponibles en la web de la entidad³.

1. Calificación mediana de tres agencias: Standard & Poor's, Fitch y Moody's.
2. Incluidos intereses devengados, importe neto de las deudas originadas por contratos de venta de títulos.
3. El 19 de mayo para Cardif Assurance Vie y Cardif Assurances Risques Divers, y el 1 de julio para BNP Paribas Cardif.

IV. Información social, societal y medioambiental

La política de responsabilidad social de BNP Paribas Cardif está en sintonía con la del grupo BNP Paribas y se articula en torno a cuatro ejes (cívico, social, medioambiental, económico/productos). Los aspectos más destacables de lo realizado en materia de RSC en 2016 se detallan a continuación. El informe dedicado propiamente a la RSC incluye más información sobre los compromisos de BNP Paribas Cardif. Desde 2014, BNP Paribas Cardif realiza, de cara a su propio análisis y para el grupo BNP Paribas, un reporting de RSC que incluye unos 40 indicadores medioambientales (energía de los edificios, desplazamientos profesionales, residuos, consumo de papel), sociales (movilidad, formación, remuneración) y societales (programas de mecenazgo de competencias, acciones de voluntariado). Estos indicadores se completan con datos de carácter cualitativo. Para BNP Paribas Cardif, no se trata de un reporting obligatorio, puesto que su plantilla está adscrita al GIE BNP Paribas Cardif (al que no afecta directamente la ley medioambiental Grenelle II). Sin embargo, se ha decidido rendir cuentas de forma voluntaria de las actuaciones llevadas a cabo en este terreno.

1. Eje económico/productos

BNP Paribas Cardif sigue promocionando los productos de seguro accesibles a un público muy amplio. En este sentido, Chile lanzó en 2016 un nuevo producto que permite dar cobertura a muchos vehículos que no podrían acogerse a los seguros convencionales. En cuanto a los productos de ahorro, desde 2008 se tienen en cuenta criterios de inversión socialmente responsable (filtro extrafinanciero ESG – económico, social y de gobernanza–) en la selección de los valores del fondo en euros (como término medio, el 56% de los activos de BNP Paribas Cardif se analizan siguiendo criterios ESG), para dar mayor sentido al ahorro de los clientes. En mayo de 2016, con la firma de los Principios de Inversión Responsable (PRI), la empresa reiteró su compromiso en favor de la inversión socialmente responsable. A finales de 2016, BNP Paribas Cardif tenía invertidos 5.400 millones de euros en soportes ISR.

2. Eje social

BNP Paribas Cardif desempeña una gestión comprometida y leal de recursos humanos, propiciando un diálogo social de calidad. Desde hace más de diez años, la empresa lleva una política de recursos humanos que fomenta la diversidad y la

igualdad profesional, favoreciendo al propio tiempo el desarrollo de las competencias de los colaboradores a lo largo de su carrera laboral. El plan estratégico 2020 establece objetivos ambiciosos cuya consecución supone atraer nuevos talentos y nuevas competencias, y contar asimismo con el compromiso de todos los colaboradores de BNP Paribas Cardif. Por ello, la empresa ha decidido trabajar en las siguientes direcciones:

- **la « trayectoria del colaborador »**, para responder mejor a sus expectativas en las etapas clave de los procesos de RRHH;
- **la cultura directiva** para acompañar la transformación de la empresa hacia una mayor agilidad y transversalidad;
- **los entornos de trabajo** mediante la implantación de herramientas digitales y la remodelación de los espacios de trabajo para adaptarlos a los usos y favorecer, entre otros, la comunicación y la colaboración;
- **una gestión previsional de las competencias** acorde con los retos de la actividad para el año 2020.

En 2016, la Dirección de Recursos Humanos de BNP Paribas Cardif en Francia y los representantes del personal suscribieron el primer convenio de empresa sobre discapacidad. Este acuerdo, que entró en vigor el 1º de enero de 2017 por un periodo de cuatro años, contempla los siguientes compromisos:

- garantizar el mantenimiento en el empleo de las personas en situación de discapacidad;
- aumentar la cantidad y la continuidad de los acuerdos de colaboración con el sector protegido y adaptado;
- introducir un plan de actuación anual, en materia de información, sensibilización y formación, dirigido a los diferentes actores de la empresa.

Todos los años, se invita a los colaboradores a que respondan a la encuesta interna Global People Survey (GPS). En 2016, la tasa de participación ascendió al 80%. El compromiso de los colaboradores sigue siendo alto (un 74% de favorables), con unos resultados estables en el tiempo. Las categorías RSC, diversidad y entorno de trabajo mantienen índices elevados (> 75% de favorables).

3. Eje medioambiental

La empresa se preocupa por controlar su impacto medioambiental, tanto directo como inducido por su actividad. En cuanto al impacto de su propio funcionamiento, BNP Paribas Cardif se ha fijado como objetivo el control y la limitación del consumo energético originado por los edificios y los desplazamientos profesionales, que representan el principal foco de emisiones. Teniendo en cuenta los retos de la transición energética hacia una economía de bajo carbono, BNP Paribas Cardif desarrolla inversiones « verdes » en el marco de su actividad. Así, a finales de 2016, el saldo de las

inversiones verdes asciende a unos 1.200 millones de euros (obligaciones verdes, fondos temáticos o destinados a la financiación de proyectos de infraestructuras).

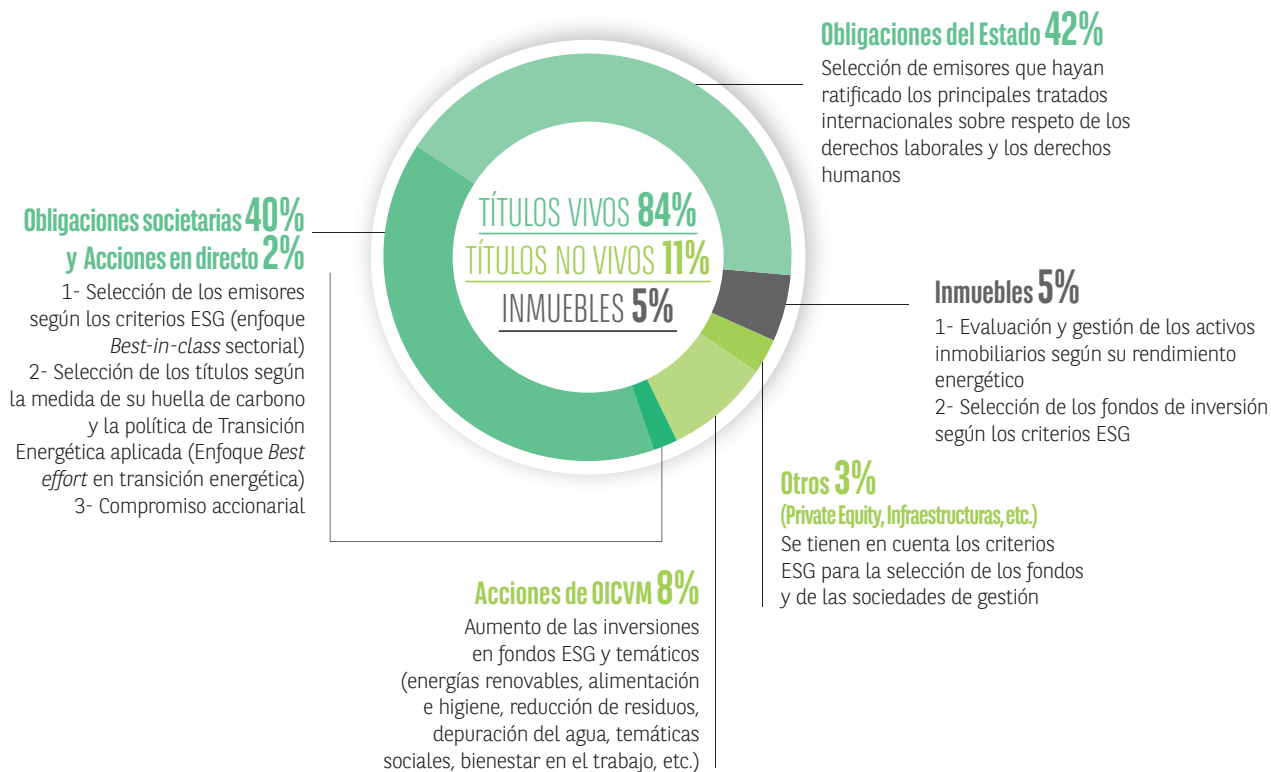
Asimismo, en 2016, BNP Paribas Cardif firmó el *Montreal Carbon Pledge*, una iniciativa que promueve las inversiones a largo plazo relacionadas con la transición energética.

4. Eje cívico

BNP Paribas Cardif lleva a cabo acciones de mecenazgo de competencias de cara a la educación económica y financiera de un público joven, bajo el ángulo de la iniciación al emprendimiento. Todos los años, se desarrollan actuaciones

solidarias referentes a temas de salud, discapacidad o medio ambiente, que refuerzan cada día los lazos de BNP Paribas Cardif con los entes colaboradores. En 2016, más de 3.000 personas pudieron acogerse a un programa de educación económica y financiera. Se suscribieron dos nuevos acuerdos de colaboración: con Antropia, la incubadora de startups de la escuela universitaria ESSEC, que asiste a empresas con proyectos sociales o medioambientales; y con la asociación e-Nable y el Cardif Lab' de BNP Paribas Cardif, para ayudar a los niños que padecen de agenesia (creación de manos artificiales con ayuda de una impresora 3D).

Desglose de la inversión socialmente responsable según clase del activo general de Cardif Assurance Vie



COMPROMETER NUESTRA RESPONSABILIDAD

ECONÓMICA



Asegurar a las personas, las familias, sus bienes y financiar la economía de manera ética

- Contribución activa al crecimiento de la economía y su financiamiento con 226 mil millones de euros de inversiones.
- Desde 2009, 100% de las nuevas inversiones en fondos en euros evaluadas según criterios ASG⁽¹⁾.

SOCIAL



Favorecer el desarrollo y compromiso de nuestros colaboradores

- Política de Recursos Humanos a favor de la diversidad y equidad profesional: 80 nacionalidades en 36 países, más del 40% de mujeres en el Comité Ejecutivo y en el Consejo de Administración de BNP Paribas Cardif.

CÍVICA



Ser un actor comprometido de la sociedad

- Más de 10.000 correos y contratos revisados para adoptar un lenguaje accesible (lenguaje B1).
- Inversión en fondos solidarios: 30 millones de euros a fines de 2016.
- Programas de mecenazgo de competencias para la educación, el emprendimiento y la solidaridad: 583 beneficiarios en Francia.
- Revisión de tarifas en seis patologías para garantizar la accesibilidad de nuestros productos.

AMBIENTAL



Actuar contra el cambio climático

- 1,2 mil millones de euros de inversiones verdes a fines de 2016.
- Firma del Compromiso Carbono de Montreal⁽²⁾.
- Carta energética de los edificios firmada en 2013, 60% del parque inmobiliario de BNP Paribas Cardif certificado HQE⁽³⁾ o BREEAM⁽³⁾.

(1) ASG: Ambiental, Social y de Gobernanza. BNP Paribas es signatario de los Principios para la Inversión Responsable (PRI por sus siglas en inglés): seis grandes principios impulsados por las Naciones Unidas, que entregan un marco general para considerar criterios ASG en las decisiones de inversión.

(2) Compromiso Carbono de Montreal: una iniciativa lanzada en 2014 previo a la Conferencia de París sobre el Clima para alentar la reducción de la huella de carbono de las inversiones.

(3) HQE, BREEAM: certificaciones ambientales de los edificios.

Gobernanza

COMITÉ EJECUTIVO



Renaud Dumora
Director General



Stanislas Chevalet
Director General Adjunto,
Transformación y Desarrollo



Olivier Cortès
Director General Adjunto,
Eficiencia, Tecnología,
Operaciones



Olivier Hérel
Director General Adjunto,
Gestión de Activos



Virginie Korniloff
Director General Adjunto,
Mercados Nacionales



Jean-Bertrand Laroche
Director General Adjunto,
Mercados Internacionales



Fabrice Bagne
Responsable de Francia



Isabella Fumagalli
Responsable de Italia



Sophie Joyat
Directora de Recursos Humanos



Carine Lauru
Directora de Comunicación
y Secretaria del Comité Ejecutivo



Pauline Leclerc-Glorieux
Directora de Actuario



Murielle Puron Chambord
Directora Financiera



Vincent Sussfeld
Responsable de Asia



Francisco Valenzuela
Responsable de América Latina

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



Pierre de Villeneuve
Presidente

Marie-Claire Capobianco
Vocal del Comité Ejecutivo de BNP Paribas
Responsable de Banca Minorista en Francia

Véronique Cotten
Responsable de « Strategic Management Control », Finance Group de BNP Paribas

Renaud Dumora
Vocal del Comité Ejecutivo de BNP Paribas
Director General de BNP Paribas Cardif

Jacques d'Estais
Vocal del Comité Ejecutivo de BNP Paribas
Director General Adjunto de International Financial Services

Elisabeth Gehringer
Actuaria Certificada

Sylvie Jezequelou
Responsable Adjunta de « Strategic Initiatives » de BNP Paribas
International Financial Services

Olivier Le Grand
Presidente de la Fundación Giacometti
Tesorero de la Fundación GoodPlanet

Jean-Hervé Lorenzi
Presidente del Círculo de Economistas
Presidente del Polo de Competitividad de Finance-Innovation

Yves Martrenchar
Vocal del Comité Ejecutivo de BNP Paribas
Responsable de la Función Recursos Humanos del Grupo

Jacques Mistral
Senior fellow Brookings Institution,
Asesor Especial IFRI

Catherine Olivier
Secretaria del Consejo de Administración de BNP Paribas

Jean-François Pfister
Responsable de Riesgos de BNP Paribas
International Financial Services

Marie-Hélène Sartorius
Administrador de sociedades

Paul Villemagne
Presidente de Honor

Nuestras implantaciones

América Latina

Francisco Valenzuela

+56 2 23 70 48 01
Vitacura 2771
Santiago de Chile - Chile

ARGENTINA

Gustavo Cicinelli

+54 11 43 16 42 00
Av Alicia Moreau de Justo, 170
1107 Buenos Aires

BRASIL

Adriano Romano

+55 11 38 41 31 00
Av. Pres. Juscelino Kubitscheck,
510
São Paulo - SP

CHILE

Vivien Berbigier

+562 23 70 48 00
Vitacura 2771
Santiago de Chile

COLOMBIA

Jorge Hernández

+57 17 44 40 40
Carrera 7 N° 75-66
Piso 10
Bogotá

MÉXICO

Nicole Reich de Polignac

+52 (55) 22 82 20 00
Paseo de las Palmas N° 425
Piso 14
Miguel Hidalgo
11000 México

PERÚ

Alessandro Deodato

+511 615 17 00
Avenida Canaval
Moreyra 380
Lima

Asia

Vincent Sussfeld

+852 28 25 11 91
Three Exchange Square
8 Connaught Place - Central
Hong Kong

CHINA

Elsa Lee

+88 62 66 07 81 33
80F, Taipei 101 Tower, No.7,
Xinyi Road,
Sec. 5, Xinyi Dist
Taipei - Taiwán

Guillaume Rochigneux

+86 10 85 91 01 82
Room 2023C, China World
Tower, No.1
JianGuoMen Wai Avenue,
Chaoyang District,
Pekin, 100004

COREA DEL SUR

Jean-Christophe Darbes

+822 15 44 25 80
7th Floor, Shinhan L Tower,
358 Samil-daero
Jung-gu
Seúl

INDIA

Arijit Basu

+02 26 1 91 00 00
Sbi Life, Natraj Building,
Mv Road & Western
Express Highway Junction
Mumbai 400069

Julien Hautiere Rey

+91 22 61 91 00 57
2nd Floor Turner Morrison
Building -
16 Bank Street
400023 Fort Mumbai

JAPÓN

Yasunori Kume

+81 03 64 15 82 75
Infoss Tower, 9th floor,
20-1 Sakuragaoka-Cho
Shibuya-Ku
150-0031 Tokio

TAIWÁN

See See Ooi

+886 2 6636 3456
80F, Taipei 101 Tower, No.7,
Xinyi Road, Sec.5, Xinyi Dist.
Taipei 110
Taiwán

VIETNAM

Lai Yin Yong

+84 4 39 36 85 07
Vcli Capital Tower 109 Tran
Hung Dao Street
- Hoan Kiem District
Hanói
Vietnam

Europa

EUROPA CONTINENTAL

Pier-Paolo Dipaola

+33 1 41 42 63 58
8, rue du Port
92728 Nanterre Cedex - Francia

EUROPA CENTRAL

Zdenek Jaros

+43 664 441 46 67
Rotenturmstr. 16 - 18 a-1010
Viena - Austria

PENÍNSULA IBÉRICA

Cecilia Boned Lloveras

+34 9 15 90 30 01
Calle Ribera del Loira, 28
28042 Madrid - España

EUROPA DEL NORTE Y MERCADOS EMERGENTES

Alexandre Draznieks

+33 1 41 42 63 58
8, rue du Port
92728 Nanterre Cedex - Francia

ARGELIA

Hervé Giraudon

+213 21 98 11 30
57, rue Abri-Arezki - Hydra
Argel

ALEMANIA

David Furtwängler

+49 711 820 550
Friolzheimer Strasse 6
Stuttgart 70499

AUSTRIA

Florian Wally

+43 1 533 98 78-0
Rotenturmstr. 16 - 18 A-1010
Viena

BÉLGICA

Christophe de Longueville

+32 2 528 00 03
Chaussée de Mons 1424
1070 Bruxelles

BULGARIA Y RUMANÍA

Mario Kostov

+359 2 49 15 970
29 A Hristo Belchev Str.
Sofía

CROACIA

Ana Ivancic

+385 1 53 93 100
Ivana Lucia 2a
Zagreb

ESPAÑA

Cecilia Boned Lloveras

+91 590 30 01
Emilio Vargas, 4
3ª Planta,
2828042
Madrid

FRANCIA

Fabrice Bagne

01 41 42 83 00
8, rue du Port
92728 Nanterre Cedex

HUNGRÍA

Mark Istvan Kiss

+36 30 45 47 085
Korhaz U 6-12
Budapest

ITALIA

Isabella Fumagalli

+39 02 77 22 41
Via Tolmezzo 15
Palazzo D
20123 Milán

LUXEMBURGO

Jacques Faveyrol

+352 691 412 601
10A, boulevard Royal
2093 Luxemburgo

NORUEGA

Dag Mevold

+47 800 41 010
Munkedamsveien 35
Postboks 106
0102 Oslo

PAÍSES BAJOS

Cees de Jong

+00 31 162 486 000
Postbus 4019 - 4900 Ca
Oosterhout

POLONIA

Pascal Perrier

+48 22 134 00 00
Pl. Pilsudskiego 2
00-073 Warszawa
Varsovia

PORTUGAL

Miguel Ribeiro

+351 213 825 540
Torre Ocidente
Rua Galileu Galilei 2
Piso 13
1500-392 Lisboa Cedex

REPÚBLICA CHECA

Zdenek Jaros

+420 234 240 234
Plzenska 3217/16
15000 Praga

REINO UNIDO

Andrew Wigg

+44 208 207 90 00
Pinnacle House A1 - Barnet Way
Borehamwood Wd6 2Xx
Hertfordshire

RUSIA

Konstantin Kozlov

+8 800 555 8765
Timiryazevskaya Street 1
Moscú 127422

ESLOVAQUIA

Zdenek Jaros

+420 234 240 234
Na Rybnicku 5/1329
120 00 Praha 2
República Checa

DINAMARCA Y SUECIA

Jan de Geer

+46 0 31 70 798 70
Molndalsvagen 91
Goteborg 40022

TURQUÍA

Cemal Kismir

+90 212 319 32 00
Meclisi Mebusan Caddesi No 57
34427 Findikli
Estambul

UCRANIA

Oleg Romanenko

+380 44 428 61 61
8, Illinska Street
04070 Kiev

ICARE

Cyril Petit

01 41 10 19 00
160 bis, rue de Paris
92100 Boulogne-Billancourt

CARDIF IARD

Éric Marchandise

01 41 42 63 58
8, rue du Port
92728 Nanterre Cedex