



DIREZIONE FUTURO

*juntos*

Directrices 2020-2022

 **REALE**  
**GROUP**  
TOGETHER MORE

# Tabla de contenidos

## Reale Group

- Nuestra misión y nuestra ambición
- Nuestra identidad
- Las 5 palabras clave que nos guían
- Dirección 2020-2022
- El acuerdo empresarial para la gestión del cambio

## Directrices

- Visión estratégica
- Las corrientes estratégicas
  - Gestión de capital
  - Transformación digital
  - Tecnología
  - Atención centrada en el cliente
  - Personas
  - Internacionalización
- Desarrollo de rentabilidad y Redes de distribución
  - Optimizar rendimiento
    - Crecimiento de daños
    - Excelencia Técnica Auto
    - Excelencia Técnica Bienes y Patrimonio
    - Optimizar Vida
    - Rentabilidad gestión financiera
  - Evolución del modelo distributivo

- Empresas de servicios
  - Blue Assistance
  - Reale Immobili
  - Banca Reale
- Proyectos estratégicos
  - Equilibrio Estrategia Bienestar
  - Empresa dirigida a datos
  - Desarrollo servicios
  - TOM/CIS
  - IFRS17
  - Modelo Interno Fase II

## Objetivo de plan 2020 - 2022

An aerial photograph of a cyclist riding on a path made of small mosaic tiles. The path is composed of blue, yellow, and white tiles, forming a winding route. The cyclist is positioned in the lower-left quadrant of the frame, moving towards the upper-right. The background is a large, textured mosaic of blue and yellow tiles.

# Reale Group

---

# Nuestra misión y nuestra ambición

## Misión

**Asegurar y encargarse de las personas que forman parte del mundo Reale Group,** respondiendo a sus necesidades con la transparencia y la profesionalidad de un Grupo asegurador de mutua y socialmente responsable.

## Ambición

Seguir siendo un Grupo mutualista **Independiente, Sostenible** en el tiempo, en crecimiento y cada vez más **Internacional** y a la **Vanguardia**, en el que la integración de las distintas realidades son elemento distintivo y generador de valor.

## Reale Group, un grupo asegurador:

- Que cree en sus **valores** y en su identidad **de mutua**, fuerte gracias a sus **raíces** históricas
- **Independiente, unida y moderna** por tradición
- En el cual **sostenibilidad** y **calidad** del servicio al Socio/Cliente son las prioridades
- Donde las **personas** (Socios/Clientes, Agentes, Dependientes) son el «centro»
- En el cual **transparencia, corrección y profesionalidad** son la base de la relación que une a las personas
- Que cultiva su ambición de **crecer** y ser cada vez más **internacional**
- Que sabe **innovar** y renovarse, integrando por completo la tecnología para seguir siendo siempre competitivo y estando a la vanguardia
- **Socialmente responsable**

RESPONSABILIDAD  
ASOCIACIÓN  
SIMPLIFICACIÓN  
UNIÓN  
CUSTOMER INSIDE

**Las 5 palabras clave representan nuestra forma de estar y de trabajar junto con el recorrido del cumplimiento de los objetivos comunes.**

# Road to 2020 - 2022



El plan 2020/2022 conjuga distintos elementos de cambio y se consolida mediante la integración de 4 pilares de transformación que nos guiarán en <Dirección Futuro>.

# El acuerdo empresarial para la Gestión del Cambio

Las Directrices 2020 - 2022 representan un importante plan de desarrollo y cambio.

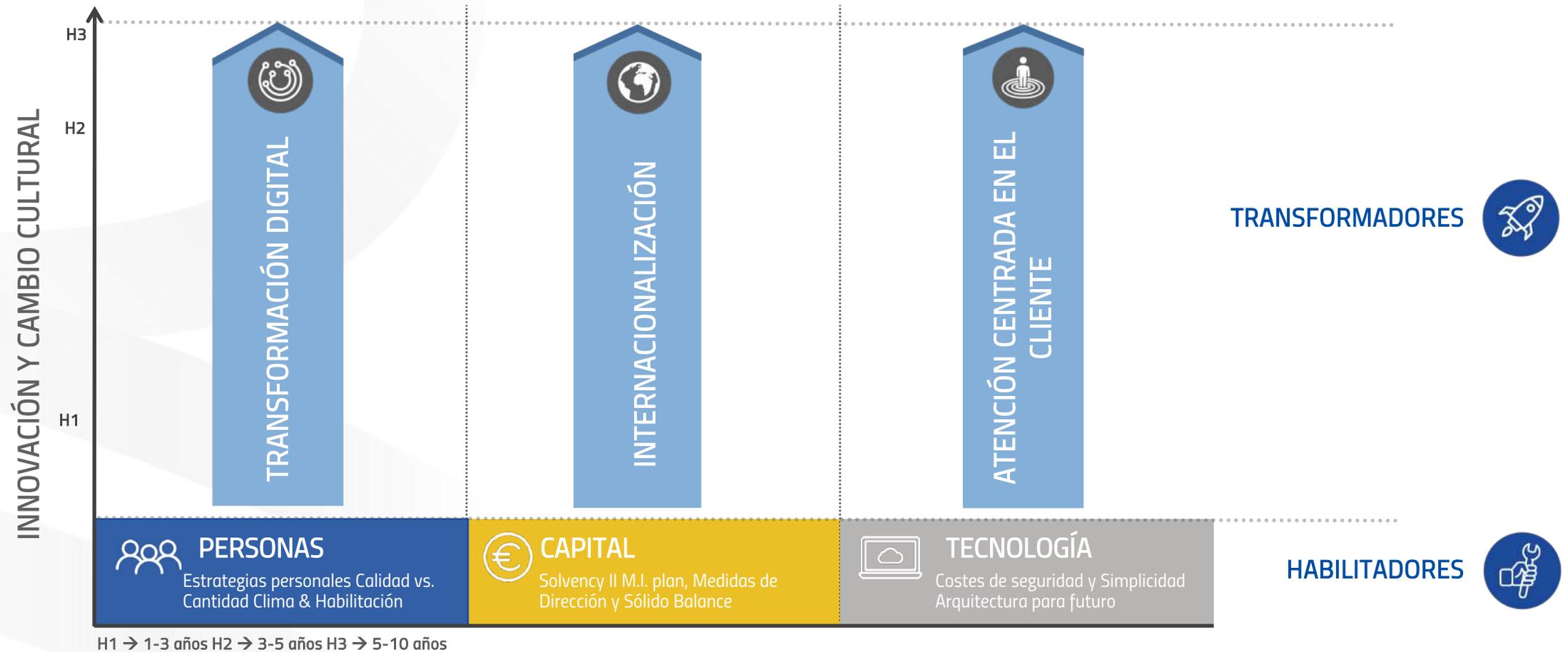
Estos son los 10 compromisos de fusión de la Gestión del Cambio a los que inspiramos para poner en marcha nuestra transformación.



# Directrices

2020-2022

# Se confirma nuestra visión estratégica de medio-largo plazo



**NUESTROS PRINCIPIOS** | mutua, independiente y sostenible



## El Plan 2020-2022 se deberá orientar para:

- **Acercar el Grupo a los Clientes**, con un modelo de servicio más sencillo y personalizado
- **Diversificar el negocio con el crecimiento internacional** y en segmentos hoy poco desarrollados optimizando la asignación del Capital
- **Aumentar el valor generado** aprovechando la excelencia técnica y los datos
- **Digitalizar la máquina operativa** y valorar los recursos humanos del Grupo

# Corrientes estratégicas

2020-2022

# Premisa

La estrategia de Reale Group, con el objetivo de preservar y afirmar su posicionamiento, identifica 6 iniciativas plurianuales estratégicas de Grupo al que se confía la tarea de desarrollar la operatividad de la actividad industrial de Reale Group para garantizar su perdurabilidad en el tiempo. Estas son:



**Capital**



**Digital  
Transformación**



**Tecnología**



**Atención centrada  
en el cliente**



**Personas**



**Internacionalización**

Su tarea será la de desarrollar un nuevo enfoque a la gestión del capital, habilitar, mediante la digitalización y el uso de las nuevas tecnologías, la innovación del Servicio de Atención al Cliente, buscar la máxima eficiencia del modelo operativo también mediante la evolución de los recursos y de las competencias necesarias para el futuro, diversificando a la vez el riesgo país.

En las siguientes páginas, para cada uno de ellos, se profundizará en los objetivos, en las principales áreas de intervención y en los hitos.

# Corrientes estratégicas: El volumen de las inversiones

Asignados 90 millones de € distribuidos en el horizonte temporal 2019 - 2022

- ✓ Recorridos digitales del cliente
- ✓ Automatización de procesos
- ✓ Simplificación e innovación IT
- ✓ Introducción de nuevas competencias y valoración de recursos
- ✓ Reequilibrio de la fuerza de trabajo en áreas de mayor valor añadido
- ✓ Creación de polo internacional

Fuertes inversiones en tecnología e innovación

Cash out\* corrientes estratégicas 2019-22, M€



\* Flujo de caja



~70%

Eficientemente y evolución del modelo operativo



~25%

Mejora del servicio de Atención al Cliente



~5%

Diversificación internacional y optimizar capital

# Corrientes estratégicas: La referencia de la inversión



Italia



Italia



**Inversiones planos  
trienales (M€)**

~ 350

~ 100

~ 120

~ 320

~ 90

**Primas Grupo normalizadas  
(GWP MId€)\*\***

7,4

2,3

2,1

8,4

2,4

Excluye primas internacionales (ej. Reale Seguros)

**Ratio inversiones /  
primas normalizados,  
(%)\***

~ 5%

~ 4%

~ 6%

4 %

4%\*\*

\* Premios 2017, PLC Daños + PLC Vida / 10 para normalización premios únicos; Reale Group Calculado sobre premios normalizados RMA e ITA 2017, incluida Uniqa - \*\*Premios 2017 sobre el mercado italiano  
- Fuente: Reelaboración Boston Consulting Group sobre datos: ANIA, Infobila, artículos de periódicos, Reale Group



# Gestión de capital

## Objetivos

Desarrollo, a nivel de Grupo, de un nuevo enfoque a la gestión del capital que permita:

- una eficiente ubicación del mismo
- un nuevo modelo operativo integrado en el proceso de Planificación y ORSA.

## Principales áreas de intervención

- Definición objetivos e iniciativas estratégicas a nivel de Grupo, Entidad Legal y Unidad Empresarial
- Desarrollo y validación de la metodología para las métricas de productividad de capital
- Formalización de procesos y Gobierno para la gestión del capital de régimen
- Estructuración de formación y desarrollo de herramientas de soporte de la gestión del capital

## Hitos

### Definición de estructura

del plan de centralización del capital y de los elementos para optimizar la gestión

### Definición metodología

y cuantificación capital transferible

### Política de definición

del capital integrado con el proceso de Planificación y ORSA

### Diseño estructura informe



# Transformación digital

## Objetivos

Acelerar el proceso de innovación del Grupo con el fin de evolucionar el modelo de relación con los Socios/Seguros/Clientes y mejorar la eficiencia operativa.

Poner a disposición herramientas operativas de innovación (Digital Factory, Lab1828, Ecosistemas & Socios, Capital de Riesgo y Centro de Excelencia de Ciencias Científicas) a través de las cuales (individualmente o en sinergia) se pueda finalizar iniciativas y simultáneamente desarrollar y reforzar nuevas competencias y metodologías de trabajo.

## Principales áreas de intervención

- Interacción con la corriente Atención centrada en el cliente y Personas
- Reinterpretación digital de procesos para mejorar la productividad e la eficiencia

## Hitos

### Para 2019

Consolidación modelo operativo y enfoque metodológico + 3 salas operativas (2 Italia, 1 España)

### Para 2020

5 salas activadas  
(3 Italia, 2 España)

### Para 2021

4 salas activadas  
(3 Italia, 1 España)

### Para 2022

4 salas activadas  
(3 Italia, 1 España)



# Tecnología

## Objetivos

Rediseñar el polo tecnológico del Grupo para el futuro, garantizando la evolución de los **componentes tecnológicos y organizativos** con el fin de constituir un factor habilitante a la realización de los **objetivos estratégicos empresariales** como centralización del Cliente, digitalización, internacionalización, garantizando a la vez una racionalización del existente para obtener **beneficios de eficiencia y racionalización de los costes**.

## Principales áreas de intervención

- **Nueva organización** y potencia de los **conocimientos / competencias** de los recursos internos
- **Evolución del Gobierno:** nuevo modelo operativo dirigido a un enfoque «Ágil», revisión de los procesos, control de riesgos y adherencia a los requisitos de cumplimiento, evolución modelo de los controles y supervisión del rendimiento, estrategia de suministro y dirección de los proveedores
- **Evolución tecnológica:** diseño de la Arquitectura a tender, nuevos modelos de integración con socios externos y de dirección/aprovechamiento de los datos, racionalización portafolio aplicativa, optimización de las Infraestructuras y de las «Operation», control de la evolución tecnológica
- Continuar con el **reforzamiento** del Sistema para la Gestión de la **Seguridad**

## Hitos

### 2019

- Nueva organización ITES
- Nuevo proceso - Demanda IT
- Diseño de la nueva arquitectura informática
- Inicio racionalización aplicativas – TOM/CIS
- Inicio programa de APIficación
- Inicio de optimización Infraestructuras IT y Operaciones
- Establecimiento Centro Analítico/Gestión caso práctico Italia y España
- Evaluación Certificación ISO:27001:15

### 2021

- Consolidación nuevo Modelo Operativo IT
- Consolidación de Plataforma Digital
- Adopción Cloud
- Continuación proceso de APIficación
- Continuación implementación arquitectura objetivo
- Consolidación racionalización aplicativas – TOM/CIS

### 2020

- Nuevo Modelo Operativo IT
- Marco de Dirección de Datos
- Extensión caso práctico requeridos por los datos científicos
- Consolidación del proceso de optimización Infraestructuras IT y Operaciones
- Continuación proceso de APIficación
- Implementación arquitectura objetivo.
- Continuación racionalización aplicativas – TOM/CIS -

### 2022

- Fine tuning Modelo Operativo IT
- Cumplimiento programa de APIficación



# Atención Centrada en el Cliente

## Objetivos

Personalizar y hacer que nuestra oferta de productos y servicios sea excelente mediante la segmentación estratégica y el aumento de la cultura del Cliente a todos los niveles empresariales

## Principales áreas de intervención

- Identificar los segmentos estratégicos a los que dirigir una experiencia de cliente excelente
- Realizar nuevos modelos de relación y de oferta/servicio
- Rediseñar los recorridos de cliente más relevantes
- Escuchar la voz de los Clientes/Socios y definir las métricas de detección (NPS)
- Iniciar un programa de Cambio Cultural interno y externo en la empresa

## Hitos

**Segmentación estratégica**

**Customer Journey (Recorridos del cliente)**

**Ciclo interno y externo**

**Arquitectura tecnológica**



## Personas

### Objetivos

- Sostener la competitividad de Reale Group anticipando el impacto de las tendencias sobre la fuerza de trabajo
- Proteger nuestras competencias <principales> y hacer entrar nuevos perfiles y nuevas habilidades
- Promover una cultura organizativa de la diversidad y de la inclusión, partiendo del género mixto
- Cultivar nuestros talentos proyectándolos en una cultura internacional
- Crear recorridos, supervisando y en continua evolución en el tiempo, y formas de vivir la empresa más cercanas a la sensibilidad y a las expectativas de las nuevas generaciones (Gen. X, millennials, Gen. Z)

### Principales áreas de intervención

- Transformación de la fuerza de trabajo
- Inclusión & Fidelización de capital humano
- Atracción/Selección/Asunción
- Formación
- Desarrollo y gestión del talento
- Gestión de rendimiento
- Comunicación Interna
- Introducción a la inteligencia artificial y de la robótica en los procesos de bajo valor añadido

### Hitos

#### Posicionamiento premium

en la fidelización del capital humano para ofrecer, desde la universidad y el mercado, los mejores talentos y el personal más cualificado

#### «Recorrido del empleado»

alineado con las mejores experiencias de mercado con especial atención a la mejora continua y a la medida

#### Modelo operativo más eficiente e innovador,

que integra las potencialidades de la robótica (RPA) y de la inteligencia artificial (IA), de los procesos <lean>, de las organizaciones flexibles e inteligentes

#### Políticas de inclusión medibles y tangibles



# Internacionalización

## Objetivos

- Identificar mercados globales de interés, desarrollar una estructura adecuada en términos de gobierno y de recursos para el desarrollo internacional del Grupo y definir modalidades, procedimientos y procesos de valoración/adquisición
- Estar presentes en el 2021 en 5 países y traer la contribución de los mercados externos entre el 20 % y el 30 % de la recaudación total del Grupo
- Evaluar al menos tres dosieres de adquisición para 2021

## Principales áreas de intervención

- definir los aspectos organizativos de los equipos específicos
- identificar los países de interés
- definir el proceso de análisis, selección y aprobación de los dosieres

## Hitos

**Estructuración de una nueva división con relativos recursos dedicados**

**Análisis de los principales dosieres en las áreas de interés**

**Presentación al CdA de los éxitos de los viajes exploratorios**

# Desarrollo de rentabilidad y redes

---

2020-2022

## Premisa

En la base de la estrategia de Reale Group, se confirma la focalización sobre la actividad aseguradora características dirigida al crecimiento rentable del portafolio y a la constante búsqueda de la excelencia técnica, con el fin de reforzar mayormente la marginalidad de la actividad principal y respaldar el desarrollo sostenible mediante la centralidad de nuestras Redes de distribución.

En las siguientes páginas, se identificarán las principales Directrices de acción divididas con la siguiente lógica:

**Crecimiento  
de daños**

**Excelencia Técnica  
Auto**

**Excelencia Técnica  
Bienes y Patrimonio**

**Excelencia Técnica  
Vida**

**Rentabilidad de la  
Gestión Financiera**

**Evolución del modelo  
distributivo**

# Aumento Daños

## Objetivos y acciones

-  Desarrollar iniciativas que guían la transformación del Grupo en una óptica de Atención Centrada en el Cliente
-  Crecer de manera aprovechable mejorando las capacidades de asunción, de gestión de descuentos y de soporte a las redes de distribución y centrándose con mayor intensidad sobre el desarrollo de los segmentos a mayor rentabilidad
-  Seguir mejorando nuestro catálogo de oferta, buscando la mejor compensación entre rentabilidad y competitividad, aumentando la observación del mercado y de las tendencias evolutivas; buscar <nuevos mercados> de iniciar mediante iniciativas piloto que, si son eficaces, se consoliden en el tiempo
-  Optimizar la determinación del premio auto, mediante el enriquecimiento de datos de fuentes <externas> y el recurso a nuevas formas de descuento comercial
-  Completar las acciones emprendidas sobre Clientes auto ex Uniqa
-  Consolidar la estrategia de distribución de bienestar y PMI, continuando el recorrido ya emprendido de consolidación de la cuota de mercado sobre este segmento
-  Insistir sobre segmentos estratégicos específicos (ejemplo agricultura) con el fin de mejorar el posicionamiento y la cuota de mercado
-  Desarrollar el portafolio y definir una proposición de valor específica para segmentos de clientela especificados según la franja de edad (senior, > 0 < 4 años) o necesidades específicas (expatriados)
-  Diseñar una oferta específica al «renting», desarrollando productos, tarifas y acuerdos con intermediarios especializados
-  Reestructurar organizativamente el área transportes, con el fin de iniciar una actividad de márketing directa que nos permita convertirnos en operadores logísticos y productores, para aumentar el crecimiento de primas y mejorar la rentabilidad del sector.
-  Mejorar la competitividad del producto Moto e incrementar la comercialización

# Excelencia Técnica Auto

## Objetivos y acciones

-  Generar palancas de eficiencia que permiten a la empresa reducir el ratio de reclamaciones y mejorar los otros indicadores técnicos
-  Optimizar el modelo de gestión de las flotas para mejorar la compensación entre competitividad y rentabilidad en este segmento con elevadas potencialidades de crecimiento
-  Idear, desarrollar e implementar soluciones, nuevos criterios de gestión de los siniestros y nuevas tecnologías que permitan incidir sobre los costes de gestión, sobre el coste medio de siniestros y sobre la prevención de los fraudes (telemática, desarrollo de acuerdos con fiduciarios, talleres, potenciación de estructuras específicas como el SARC, estimador único, encuestas de vídeo, etc..)
-  Reinterpretar el proceso de flexibilidad auto en agencia, en coherencia con las evaluaciones actuariales para la obtención de la correcta mezcla crecimiento-rentabilidad

# Excelencia Técnica Bienes y Patrimonio

## Objetivos y acciones

-  Generar palancas de eficiencia que permiten a la empresa reducir el ratio de reclamaciones y mejorar los otros indicadores técnicos
-  Optimizar el modelo de seguros de Grupo reinterpretando los tratados y evaluando posibles sinergias de seguros sobre el portafolio de Reale Seguros con el fin de realizar economías de escala
-  Desarrollar nuevos criterios para la gestión de los siniestros e implementar soluciones tecnológicas (ej. encuestas de vídeo) que permitan reducir el coste medio
-  Recuperar y reforzar la rentabilidad sobre el producto Global Fabricados mediante acciones de reforma del portafolio (actividades de recorte), eficiencias de siniestros y, para Italiana, de revisión de productos, tarifas y recuperación de descuento
-  Recuperar rentabilidad en el sector agricultura mediante el equilibrio de la mezcla territorial y evaluando los acuerdos de sectores existentes
-  Hacer que los modelos de fijación de precios evolucionen, mediante la introducción de nuevas variables e información sobre riesgos y sobre Clientes, con el fin de tener nuevos modelos que valoren el riesgo de forma más eficaz y establezcan la prima de manera más apropiada
-  Hacer rentable el segmento Casa mediante el desarrollo de un nuevo producto que permita competir en condiciones similares a las ofrecidas por el mercado (gama baja, media y alta)
-  Reposicionar el sector de los transportes, orientándose hacia un tipo de Clientes de mayor valor

# Excelencia Técnica Vida

## Objetivos y acciones

-  Reinterpretar y ampliar, cuando sea oportuno, el catálogo de productos, explorando soluciones innovadoras como los productos <capital light>; equilibrar la mezcla de la oferta (ej., nueva oferta multirrama a prima periódica); desarrollar una nueva línea de productos de la seguridad social y las líneas Vida Protection (TCM)
-  Empuje adicional hacia la eficiencia y la consolidación del modelo Vida con el fin de obtener mayor flexibilidad y reactividad de los sistemas IT reduciendo el plazo de comercialización mediante la adopción de un nuevo Front End por parte de la red y la elección de aplicaciones de Back End también en vista de la nueva legislación IFRS 17
-  Crear un programa que ayude a las agencias a desarrollar una figura especializada en la comercialización de seguros sobre la vida
-  Valorar el desarrollo de una nueva oferta Life Risk y diseñar un plan para mejorar la retention

En resumen, Vida debe dirigirse hacia la recuperación y la mejora de la rentabilidad.

# Rentabilidad gestión financiera



## Se definirán las directrices para la definición de la rentabilidad de las carteras Daños y Vida

- Según las indicaciones estratégicas definidas por la Comisión de Inversiones de Grupo y deliberadas por las C.d.A. con respecto a la Strategic Asset Allocation para las carteras
- A la luz del escenario financiero hipotético, de los cash flow matching actualizados y de la actividad de ALM
- Con un enfoque basado en el riesgo coherente con las indicaciones estratégicas en términos de riesgo/rendimiento
- En línea con los objetivos del Proyecto de la Gestión de capital que prevén una progresiva centralización del capital en Líder invertido con perfiles de elevada liquidez

En concreto, en el departamento Vida las directrices que serán la base para la definición del rendimiento de los fondos únicos derivarán de la consolidación de las actividades de ALM, que han llevado al desarrollo de un enfoque liability driven de tipo bottom-up, dirigido a preservar la sostenibilidad financiera para las Empresas y el rendimiento para el Cliente.

# Evolución del modelo distributivo - Reale Mutua

## Atención en eficacia comercial



### Elementos de contexto

- Impulsos evolutivos externos
  - Presión competitiva creciente (Empresas tradicionales, Directas, Bancas, Correos, <New comers>...)
  - Evolución del comportamiento Clientes (inmediatez, autonomía, digital...)
- Impulsos evolutivos internos
  - Consolidación del modelo de negocio hacia un enfoque integrado omnicanal
  - Focalización sobre las características empresariales de RMA Welfare y PYME

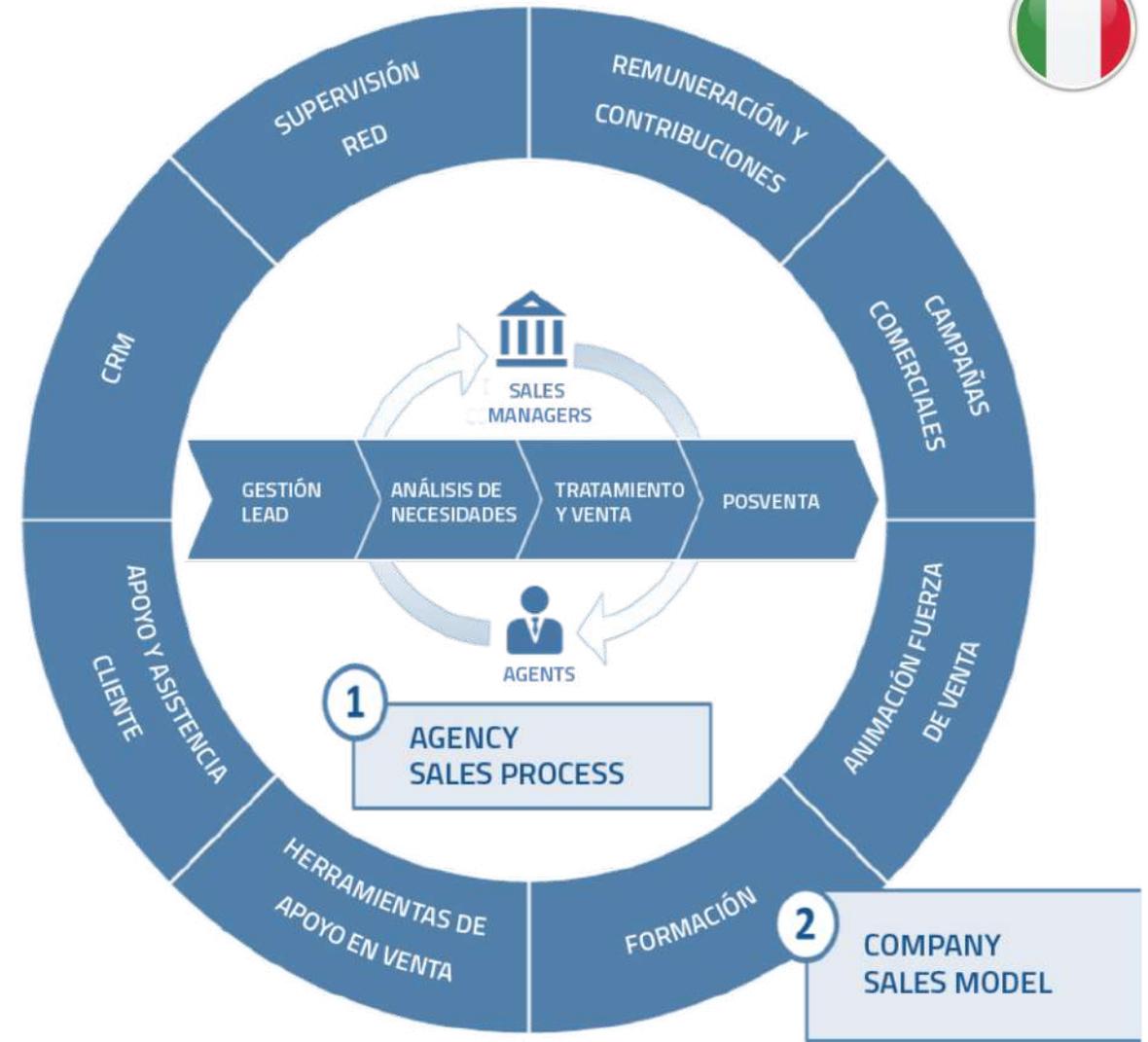
### Objetivos del proyecto

- Definir el nuevo paradigma del modelo comercial de la agencia y relativo apoyo de la Empresa
- Diseñar procesos de venta que incrementan la eficacia comercial valorizando las mejores prácticas también de otros sectores y el valor asesorial del intermediari.
- Diseñar un programa de intervenciones articulado en iniciativas tácticas (enfoque ágil) y de largo plazo



# Evolución del modelo distributivo - Reale Mutua

## Eficacia comercial - marco de diseño



# Evolución del modelo distributivo - Reale Mutua

## Atención en eficacia comercial - Road map evolutiva



# Evolución del modelo distributivo - Italiana

## Estrategia distributiva de Italiana basada en 4 pilares



### Los pilares de la estrategia distributiva

#### Crecimiento

- Profesionalización y diversificación mezcla
- Incremento Share of Wallet
- Contratación de nuevos agentes e intermediarios

#### Simplicidad

- Simplificación de los procesos y sistemas IT
- Focalización de la oferta

#### Diversificación

- Apertura a distintos modelos de agencia
- Crecimiento también sobre promotores y bancos
- Atención hacia modelos innovadores y multicanalidad

#### Tradición

- Fuerte integración en el Grupo Reale Mutua
- Centralidad y atención de las redes físicas

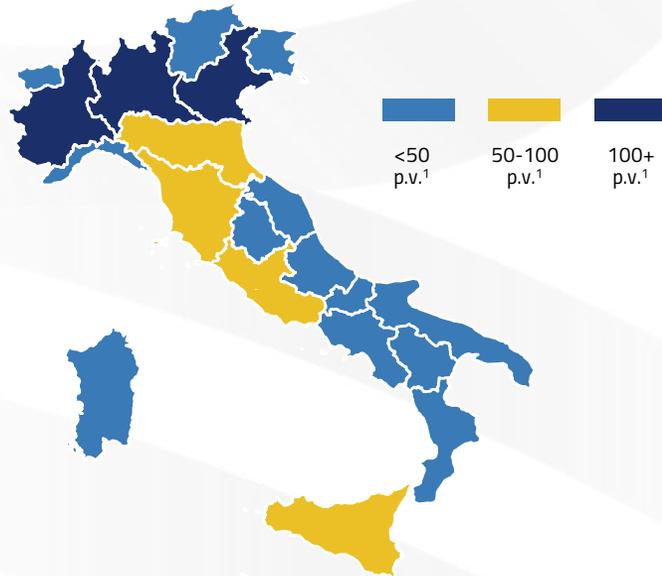
Valorización de los activos distintivos redes Italiana / Ex-Uniqa y desarrollo de un modelo de apoyo flexible como habilitadores fundamentales de la nueva estrategia

# Evolución del modelo distributivo - Italiana

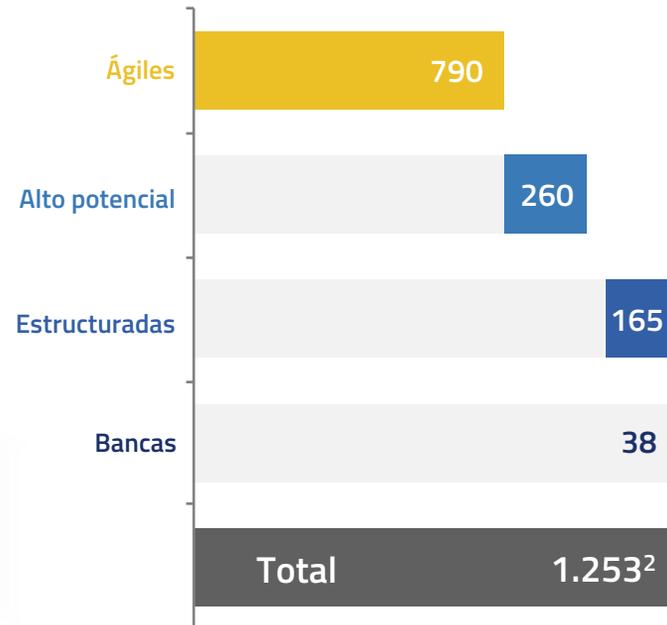
La red de Italiana, en 2019, es una red capilar y multicanal gracias también a la integración con Uniqa



Una red de distribución capilar sobre el territorio  
Distribución de puntos de venta por región,  
datos de abril de 2019



...con distintos tipos de puntos de venta  
Distribución de puntos de venta por tipo,  
datos de junio de 2019



Los datos de 2019 han confirmado la segmentación y las prioridades de Italiana.



1. Puntos de venta 2. No incluye 10 puntos de venta no clasificados (2 Italnext y 8 REM)

Fuente: datos Dirección Central de Distribución - Gestión de Redes

Fuente: datos Dirección Central de Distribución - Gestión de Redes

# Evolución del modelo distributivo - Italiana

Mirando hacia adelante, el Plan 2020-2022 deberá centrarse en 3 objetivos a conseguir mediante flexibilidad y eficiencia del modelo



## 3 objetivos clave para el Plan 2020-2022...



**Realizar por completo el modelo objetivo**  
completando la diferenciación del apoyo por tipo de punto de venta



**Continuar la diversificación**  
de los canales de venta con atención en bancos y redes financieras<sup>1</sup>



**Continuar la evolución y el crecimiento**  
con aumento Share of Wallet en agencias plurimandatorias



## ...para los cuales flexibilidad y eficiencia serán cruciales a más niveles



### Oferta

Diferenciándola sobre las exigencias de los distintos intermediarios, minimizando el plazo de comercialización



### Apoyo de distribución / asunción

Finalización de la diferenciación del modelo en todos los ámbitos previstos, incluidos los sistemas IT



### Infraestructura IT y operaciones

Garantizando estabilidad e integrabilidad de los sistemas con las distintas redes de distribución (ej., bancas)

1. Con identificación objetivo, desarrollo de modelos de asociación...

# Evolución del modelo distributivo - Italiana

Sin embargo, aún quedan algunos márgenes de optimización del modelo, a redirigir para garantizar nuestro éxito en los próximos años



## Optimización de la máquina operativa

Modelo operativo Vida, gestión de subagentes, reconocimiento de las tasas de gestión, bróker de contabilidad y bancos



## Solidez y flexibilidad de los sistemas IT

Inestabilidad en los datos provenientes de gestión Vida y sistemas no diferenciados entre segmentos



## Racionalización de los puntos de comunicación

Numerosos puntos de acceso para comunicación red-distribución

# Evolución del modelo distributivo - Reale Seguros

Reale Seguros, empresas de referencia en la intermediación con modelo territorial

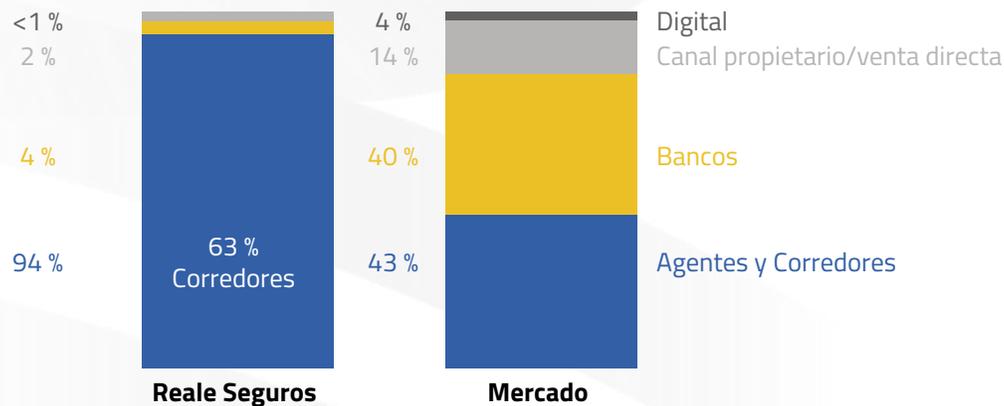
Objetivo: consolidar la red de medición



94 % primas intermediadas por Corredores y

Agentes

% sobre el total de primas Daño y Vida – datos 2017



- Empresa basada en la mediación
- Intermediación bancaria inferior al mercado
- Trabajo directo o digital residuo actual

- Más volumen de negocios con los bróker  
Incremento del share of wallet
- Garantizar rentabilidad en las Asociaciones  
Con apropiados modelos de relación y gestión
- Desarrollar segmento <Grandes Bróker>  
Como unidad especializada con un gran potencial
- Reforzar las Agencias  
Más grandes, más diversificadas y más profesionales

# Evolución del modelo distributivo - Reale Seguros

## Corredores, situación actual y estrategia «Segmento y objetivos directos»



- 3500 corredurías con un contrato,
- 2000 están activas con Reale
- Son el 63% del portafolio y el 67% de las ventas

SoW 11 %

- El 44% pertenece a una asociación (20)
- Con un RC cercano al 100%

SoW 13 %

- 40 Corredurías <industrializadas>
- Intermediario +1100M y crecer

SoW 8 %

### Crecer, mantener o hacerlo rentable

Oferta de valor diferenciado  
Se mide con 4 indicadores clave  
Primas, Ventas, Siniestralidad y Anulaciones

### Grupo Titanium (bases)

110 Corredores (SoW +14 %)  
Cuota + 30 % RS y 40 % RV-Riesgo



# Evolución del modelo distributivo - Reale Seguros

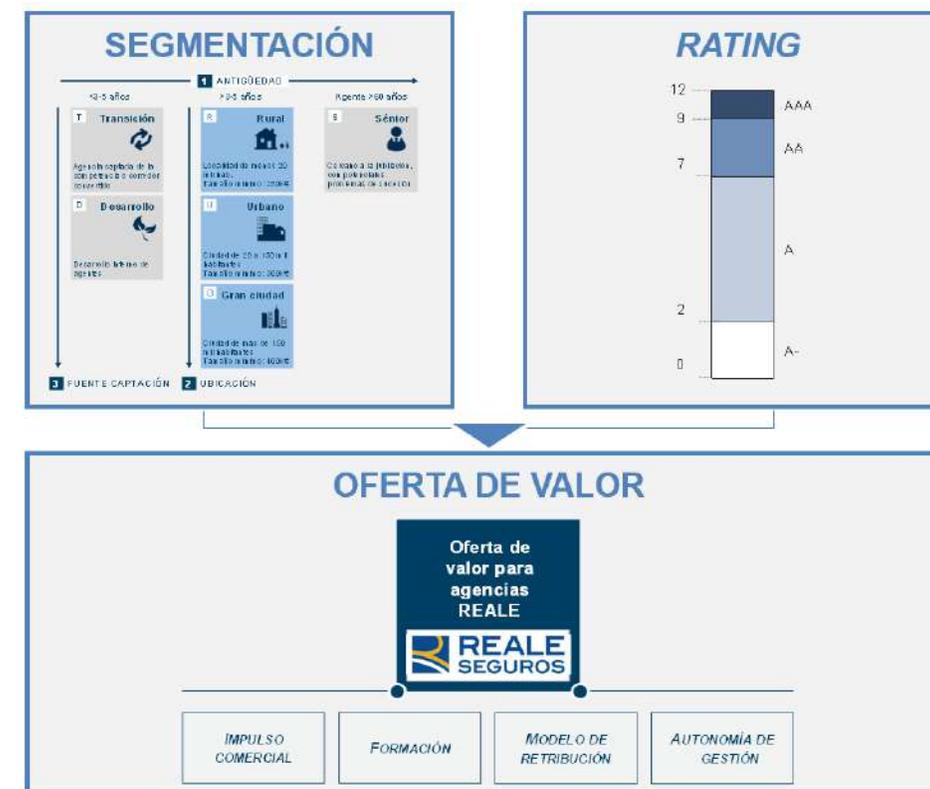
## Agencias, situaciones actual y estrategias



### Nuestro canal de Agencia...

- 408 Agencias (+40 en 2018)
  - Implican el 21% del portafolio RS y el 19% de las ventas
  - Portafolio medio de 0,6 M (incluye 0,1 M de Vida Ahorro)
  - Buen crecimiento y RC
- 
- 1500 agentes representan el 10% del portafolio RS
  - Del cual el 82% es mérito de 700 agentes.
  - 27 se han promocionado a <Agencia> en 2018 (8 en 2017)
  - Plan Estratégico de los Agentes en 2020

### Segmentación y Oferta de valor



# Empresas de servicios

---

2020-2022

# La empresa de servicios relanzarán la ambición de discontinuidad con el pasado



- **Posicionamiento como confederador de los middle player de seguros** para las prestaciones TPA Salud y los servicios
- **Eficiencia operativa** (costes indirectos y gestión de red acordados)
- **Valorización de las sinergias con el Grupo Reale** (ej. estrategias agentes)



- **Consolidación del modelo actual**
  - Optimización y digitalización de procesos comerciales
  - Finalización de integración de redes Italiana
  - Desarrollo de nuevos productos y servicios
- **Evolución de la cobertura territorial** con ampliación de la cobertura sobre las áreas Centro-Sur



- **Dimisión de un perímetro seleccionado de patrimonio** para mejorar la rentabilidad y generar flujos de caja como soporte del Grupo
- **Optimización de patrimonio** mediante una revisión de la composición entre clase de activos, riesgo y rendimientos

# Las directrices estratégicas de desarrollo para el plan 2020 -2022



1. Posicionar Blue Assistance como player de mercado independiente
2. Convertirse en el top player de asistencia Salud de referencia para los middle player de seguros
3. Desarrollar una oferta de Servicios con soluciones imprescindible y play distintivos
4. Optimizar los costes internos y externos
5. Apoyar la rentabilidad del Grupo
6. Trabajar para evaluar y comprometer los recursos de Blue Assistance

# Las directrices estratégicas de desarrollo para el plan 2020 -2022



## 2019

### 0. Eficiencia de Blue Assistance

- Eficiencia de la máquina operativa
- Revisión del modelo organizativo
- Implementación del plan de Grupo
- Moderación del coste de los siniestros
- Diseño del modelo de seguros
- Finalización de la oferta

## 2020

### 1. Posicionamiento de Blue como TPA\* Salud

- Desarrollo de la estrategia para los middle player
- Desarrollo y lanzamiento de servicios innovadores
- Finalización de las medidas de contención de costes
- Implementación del modelo de seguros
- Desarrollo de acciones funcionales al plan de Grupo

## 2021/2022

### 2. Siembra para el futuro

- Potencial abastecimiento de las actividades externalizadas
- Potencial integración vertical con estructuras sanitarias

\* Asistencia Top Player

# Se han identificado los cinco pilares para el Plan Industrial 2020-2022



Optimización de costes



Crecimiento sobre TPA\*  
Asistencia y Salud



Desarrollo de los Servicios  
de Salud



Desarrollo de las  
sinergias con el Grupo



Desarrollo  
y compromiso de  
recursos

\* Asistencia Top Player

# ... con 15 áreas de intervención clave



## Optimización de costes

1. Eficiencia de la estructura interna (optimización de costes y automatización de los procesos)
2. Contención pay-out externo hacia red de remolques y sanitario (renegociación de tarifas)
3. Renegociación / revisión de las actividades en outsourcing



## Crecimiento sobre TPA Asistencia y Salud

4. Evolución del modelo
  - Apertura a modelo de seguros
  - Federación de middle player
5. Integración fluida de los recorridos del cliente<sub>1</sub> con la experiencia Cliente de empresa



## Desarrollo de los Servicios de Salud

6. Modelo de gestión desarrollo de servicios
  - Portfolio management venture like
  - Dirección
7. Desarrollo habilitador para implementación de la oferta base
  - Optimización oferta<sub>2</sub> Central operativa
  - Plataforma tecnológica
8. Desarrollo primas play distintivas (ej., servicios para padres, orquestador para crónicas, apoyo para deportistas...)
9. Diseño del modelo de distribución y go to market (ej., Agentes)



## Desarrollo de las sinergias con el Grupo

10. Apoyo a los pilares estratégicos del Grupo mediante los servicios (ej., Atención Centrada en el Cliente, relación agentes)
11. Modelo de participación en iniciativas de innovación del Grupo (ej., Reale Lab)



## Desarrollo y compromiso de recursos

12. Transformación organizativa como apoyo de la optimización
13. Refuerzo de las capacidades e inversión en las competencias clave
14. Desarrollo del talento en coordinación con el Grupo
15. Continua atención en el clima empresarial



1. Diferenciadas en base a las características de los principales Clientes;  
2. Oferta actual (MyNet, Salutiamo, Blue Welfare...)

# Las estrategias de Banca Reale están dirigidas a consolidar / desarrollar su papel instrumental como soporte del negocio de seguros, como sistema integrado de servicios a beneficio de las redes de distribución y de la clientela de Reale Group.



Las principales acciones previstas para el Trienio 2020-2022 conciernen, en particular, a la evolución de las redes de distribución y el desarrollo de los procesos operativos y tecnológicos, instrumentales para una creciente integración de los servicios bancarios, financieros y de seguros ofrecidos a la clientela de Reale Group.

## Ámbitos de las principales acciones

Redes de distribución

Productos y Servicios

Procesos e Tecnologías

# Principales acciones

## Redes de distribución

- Continuación del proyecto de apertura de nuevos Espacios Banca
- Realización de una nueva filial en Roma, como hub para el suministro de productos y servicios como apoyo de las redes distributivas del Centro-Sur de Italia;
- Entrenamiento de las Empresas de Reale Group en las estrategias de distribución con las redes financieras.

## Productos y Servicios

- Continuidad en la acción de recomposición de los activos rentables, actuando sobre el progresivo crecimiento de los préstamos hacia la clientela;
- Ampliación de la oferta de los servicios de inversión, como la asesoría avanzada en el ámbito MIFID II o las órdenes de recaudación sobre herramientas financieras de los principales mercados externos;
- Desarrollo de soluciones innovadores en el ámbito de los sistemas de pago, funcionales a las regulaciones de las agencias de seguros de Reale Group.

## Procesos e Tecnologías

- Continuación del proyecto de digitalización de los procesos de distribución;
- Actividades de eficiencia de los procesos operativos (flexibilidad, escalabilidad, multicanalidad);
- Trabajo en equipo con la función Innovation de Grupo para el desarrollo (de manera individual o en asociación) de sistemas de pago innovadores en óptica PSD2.

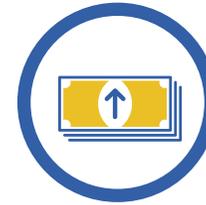


# El Plan 2020-2024 de Reale Immobili está estructurado en dos directrices



## Evolución / Optimización del patrimonio

- Diversificación de producto y plaza
- Orientar las elecciones de ubicación en función de las nuevas necesidades emergentes (sociales y ambientales)
- Continuar la actividad de desarrollo seleccionando iniciativas oportunistas como apoyo de la rentabilidad futura
- Internacionalización en coherencia con el GRUPO
- Recurso a herramientas financieras para la gestión del patrimonio



## Filial selectiva

### Oportunidad de aceleración de la estrategia

- Oportunidad de aceleración de la estrategia
- Filial de un perímetro seleccionado de inmuebles por generación de caja como soporte del Grupo y de las inversiones de Reale Immobili
- Identificación de un perímetro de aislamiento que apoye la recomposición del portafolio en términos de clase de activos, riesgo y rentabilidad en línea con las tendencias previsibles del mercado

# Proyectos estratégicos

2020-2022

# Premisa

El Plan trienal 2020-2022 de Reale Group, además, se caracteriza por el desarrollo de 6 Proyectos Estratégicos de alcance relevante:

En fase de  
**diseño**



**Equilibrio  
Estrategia Bienestar**

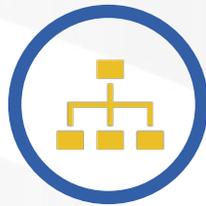


**Empresa dirigida  
a datos**



**Desarrollo  
servicios**

En fase de  
**realización**



**TOM - CIS**



**Nuevos principios  
contables I.F.R.S**



**Modelo Interno  
Fase II**

En las siguientes páginas, para cada uno de ellos, se profundizará en las directrices, en las principales áreas de intervención y en los hitos.



# Equilibrio Estrategia Bienestar

## Las directrices para la instrucción del plan empresarial de este proyecto son:

- Nuevo lanzamiento firme de la estrategia welfare, desarrollando un nuevo enfoque a la salud colectiva finalizada para adquirir volúmenes adecuados para competir en este segmento de mercado
- Impulso a una mayor integración con la red de servicios de Blue
- Búsqueda de nuevos acuerdos de distribución
- Consolidación del modelo retail con impulso sobre la subred



## Empresa dirigida a datos

### Las directrices para la instrucción del plan empresarial de este proyecto son:

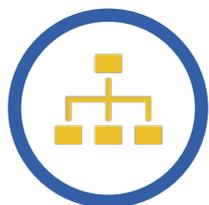
- Desarrollo de la estrategia de datos a partir de las necesidades de negocio y declinación sobre la base de caso práctico
- Desarrollo de una Dirección de Datos a nivel de Grupo
- Desarrollo de una cultura del dato para las decisiones estratégicas en todos los sectores empresariales
- Desarrollo de un plan de acciones dirigido a identificar los ámbitos de mayor impacto en términos de atención centrada en el cliente y rentabilidad



## Desarrollo servicios

Las directrices para la instrucción del plan empresarial de este proyecto son:

- Definición de un modelo operativo y distributivo
- Definición de una proposición de valor a 360° para el lanzamiento de los nuevos servicios
- Atención sobre los servicios en ámbito Bienestar/Salud, como clave de rentabilidad prioritaria por el Grupo y las Redes de distribución
- Búsqueda de asociación para la introducción en ecosistemas



## TOM

### Objetivos y principales áreas de intervención

Diseño y realización del Modelo Operativo de Objetivo de Grupo mediante una renovación de la infraestructura tecnológica que permita:

- Satisfacer los requisitos empresariales y reducir el plazo de comercialización
- Mejorar la experiencia de cliente y la experiencia de usuario del Cliente externo e interno
- Apoyar la eficacia de los procesos de venta
- Diseñar modelos de negocio multicanal
- Agilizar los procesos principales de la cadena de valor del Grupo



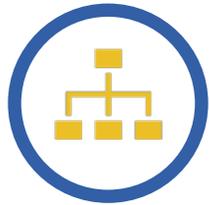
### Hitos

Recaudación prioridad

Identificación de  
elementos eje

Diseño

Planificación de las  
intervenciones



# TOM

## Áreas de intervención

### 1. Empresarial

- Satisfacer las actuales necesidades del negocio y habilitar las futuras evoluciones (ej., Best Price)
- Responder a las necesidades diferenciadas de dos Empresas, con un modelo de distribución multicanal y distintos tipos de intermediarios, Clientes y líneas de oferta
- Reducir el plazo de comercialización (ej., revisión tarifa, lanzamiento de nuevos productos)

### 2. IT

- Garantizar la simplicidad de gestión y reducir los costes de mantenimiento del sistema minimizando el nivel de personalización de sistemas
- Minimizar costes/esfuerzos de desarrollo dando mayor autonomía al usuario
- Introducir una serie de servicios independientes desde el front usado (servicios API), con el fin de habilitar la operatividad sobre canales alternativos

### 3. Organización

- Simplificar los procesos para facilitar la gestión del continuo de modelo (lean approach) y focalizar las estructuras sobre las actividades a mayor valor añadido



### 4. Experiencia del usuario

- Mejorar la experiencia del usuario, respondiendo a las necesidades de los distintos usuarios (dirección y redes de agencias) mediante personalizaciones dirigidas e implementando una completa integración de la experiencia de uso sobre el front end único



### 5. Experiencia del cliente

- Construir una nueva experiencia del cliente sobre los principales puntos de contacto con la Empresa para habilitar los objetivos de atención centrada en el cliente definidos por el Grupo

### 6. Innovación

- Integrar el modelo operativo con elementos de innovación que hayan alcanzado un buen nivel de madurez (ej., robótica)
- Garantizar la posibilidad de captar las contribuciones futuras de la innovación



## Objetivo

Evolución de Aire en un sistema ágil y escalable para el futuro:

- Gestión del producto: autonomía en las áreas de usuario en el mantenimiento y parametrización de productos adquiriendo capacidad de desarrollo
- Evolución AIRE (Pegasystems): mejora de la experiencia de usuario (mediadores y redes de venta interna) más sencillas y rápidas, uso en ambiente móvil (ordenador, tableta, móvil)

## Principales áreas de intervención

ITES, D. Transformación, D. Técnica-Actuarial, D. Comercial, D. Administración y Control de Gestión, D. Prestaciones y Operaciones

## Hitos

### Gestión del producto

- Producción 2017-2019: Herramientas tarifarias, Reglas empresariales, Productos cargados propietarios, TRDM, Moto, Casa, Comercio y Auto
- 2020-2021: Ofertas comerciales y modalidades, Acciones comerciales: Productos cargados: Nueva Moto y Casa, Camión, RC, Incidentes, PMI

### Evolución de AIRE 2019 - 2021

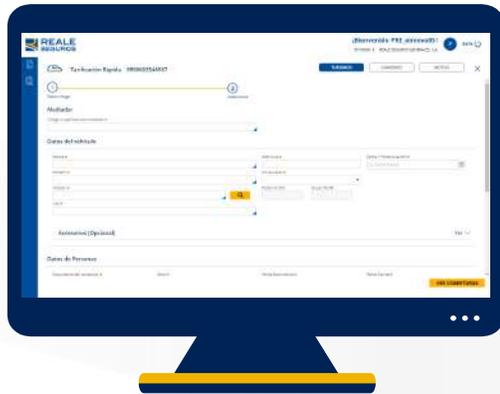
- 2019: Sistema rápido de tarificación Auto, Camión y Moto, consulta y gestión de recibidas y flujo común de emisión de pólizas.
- 2020-2021: Integración de los productos en el flujo de las emisiones, otras funcionalidades (Comercial, Administración, Técnico, Prestaciones, etc..)





CIS

## Nuevas pantallas de AIRE



### Objetivos

- Tener una plataforma digital para crear un nuevo <front multidispositivo> que permita a los usuarios trabajar con una serie de funcionalidades en ordenador, tableta y móvil
- Ganar agilidad en TTM
- Nivel WS para la integración con terceras partes (B2B, B2B2C)

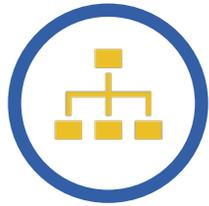
## Gestión del producto



### Objetivos

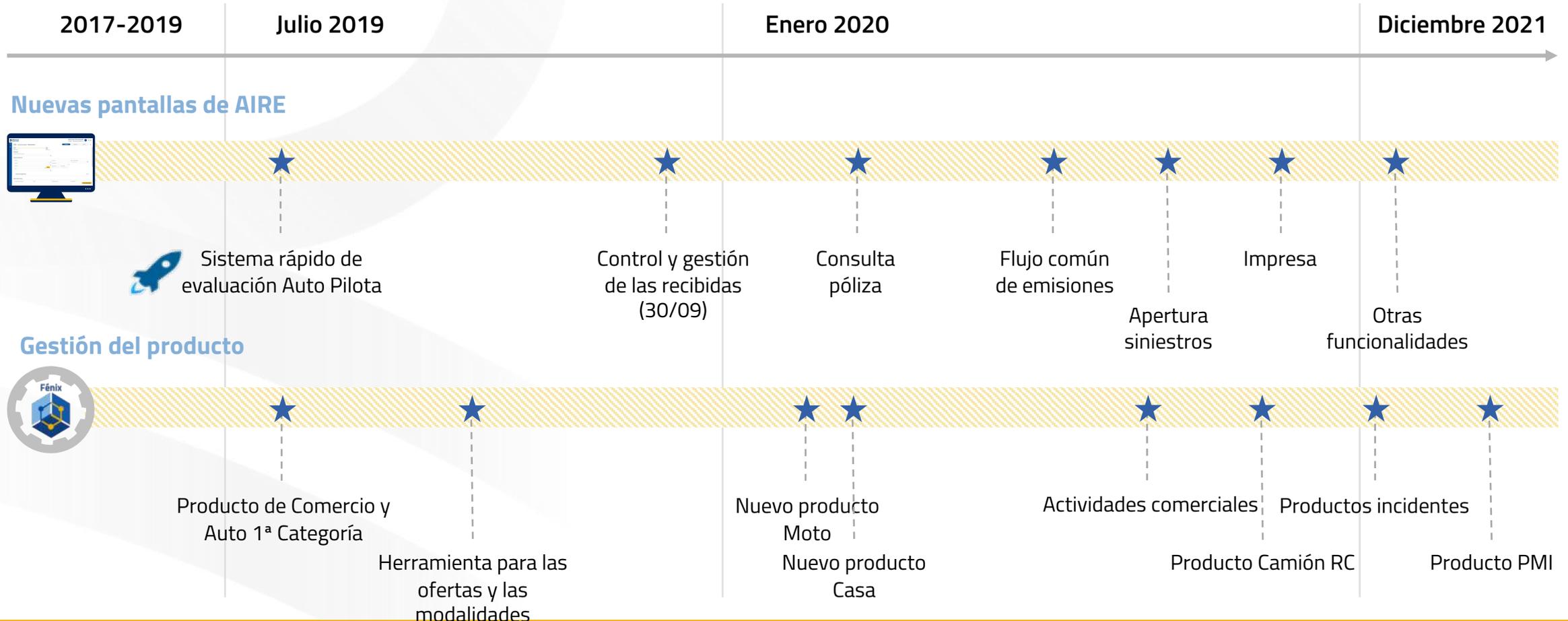
- Autonomía y flexibilidad para la gestión del producto (tarifas, reglas comerciales, etc..)
- Modelo estandarizado para obtener agilidad en la definición y el mantenimiento de los productos





**CIS**

**Programa y derivable**





# Nuevos principios Contables IFRS 17

## Objetivos del proyecto

Definir e implementar todos los modelos y procesos dirigidos a la adopción de los nuevos estándares de contabilidad IFS 9, 16 y 17 para todo el Grupo

## El perímetro de diseño

EMPRESA	IFRS 9	IFRS 16	IFRS 17
Empresas Reale Mutua de seguros	✓	✓	✓
Italiana Assicurazioni S.p.A.	✓	✓	✓
Reale Seguros Generales S.A.	✓	✓	✓
Reale Vida S.A.	✓	✓	✓
Reale Chile Seguros Generales S.A.	✓	✓	✓
Banca Reale		✓	
Blue Assistance		✓	
Reale Immobili S.p.A.	✓	✓	

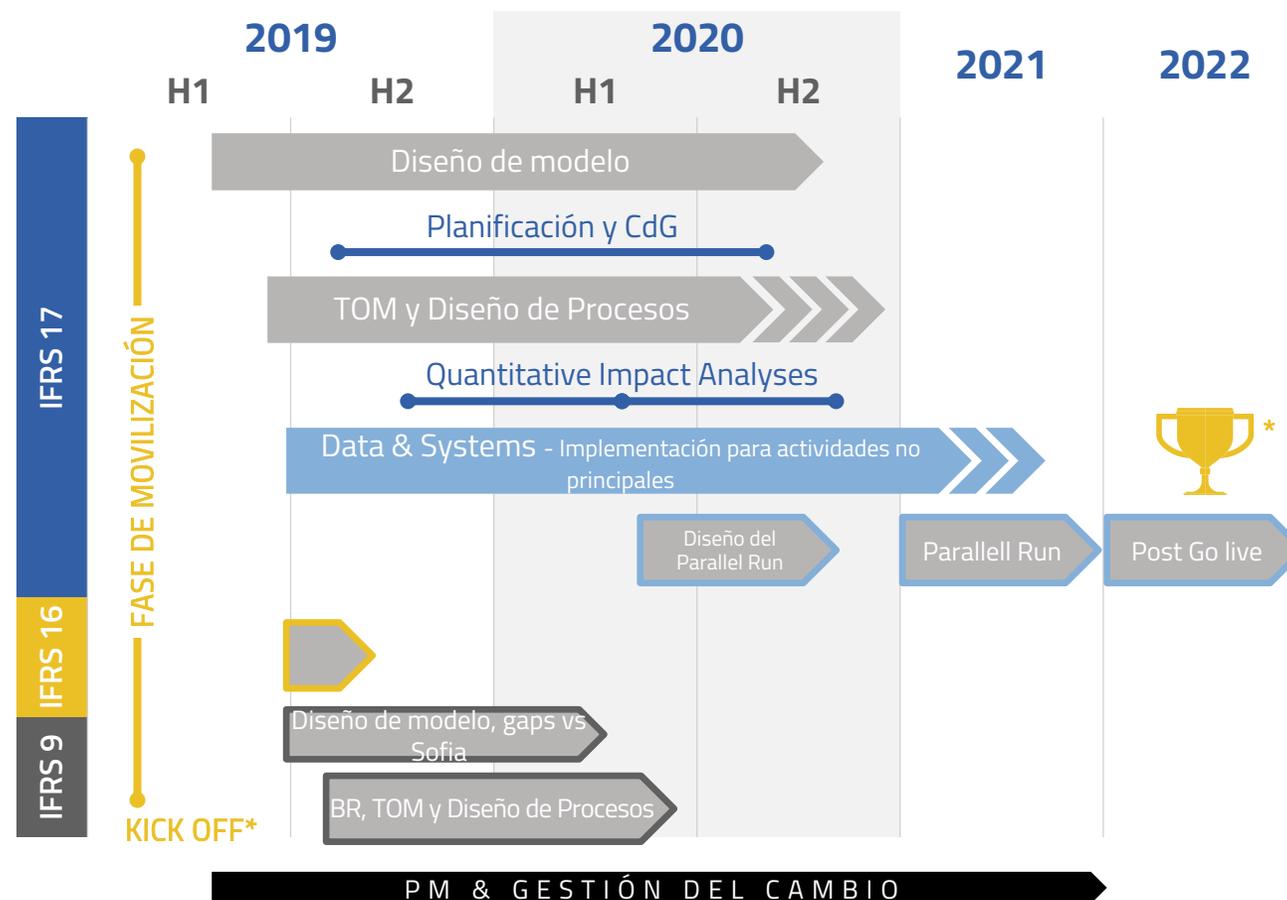


# Nuevos principios Contables IFRS 17

## Programa y derivables \*

### Principales hitos

- Definición del modelo Unit of Account (Daños, Vida, Seguros)
- Definición del modelo de Fullfillment cashflow (Daños, Vida, Seguros)
- Finalización de todos los modelos, requisitos empresariales y procesos
- Implementación Modelo Datos
- Arquitectura IT para planificación, presupuesto y previsión
- Motor contable IFRS 17 y nuevo ambiente de la CO.GE.



\* Actualización programa a 31/07/2019



# Modelo Interno

## Fase II

### Objetivo

En sede de presentación de primera instancia de aprobación del modelo interno de Grupo, Reale Group indicó un recorrido de convergencia hacia un perímetro más amplio en términos de módulos de riesgo. En concreto, para el trienio 2020 - 2022 el Grupo está procediendo con las actividades finalizadas a aplicar para el cálculo del Solvency Capital Requirement el modelo interno en una configuración <amplia>.

### Principales áreas de intervención

- Finalización de las acciones de solución acordadas con el Regulador para el modelo interno de la gestión de Daños (Fase 1).
- Extensión del modelo interno a los riesgos catastróficos de la gestión de daños (con focalización en el Terremoto)
- Extensión del modelo interno a los riesgos de la gestión Vida

### Hitos

#### Diciembre 2019

Cierre de acciones de solución de la Fase 1

#### Diciembre 2020

Go-live modificación del modelo interno de Grupo relativo a los riesgos catastróficos Daños (Terremoto)

#### Diciembre 2022

Go-live modificación del modelo interno de Grupo relativo a los riesgos de la gestión Vida



# Modelo Interno

## Fase II

### Programa y derivable

	2019		2020				2021				2022			
	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
1. Remediation Plan Fase 1	12/2019 Partición con IVASS últimas acciones de solución													
2. Cambio de modelo para la integración de Uniqa	09/2019 Inicio de evaluación con IVASS					12/2019 Go live espera del modelo								
3. Fase 2 (implementación Modelo Interno para la gestión de vida)			03/2020 Inicio de evaluación con IVASS										12/2022 Go live espera del modelo	
4. Posibles reactivación previa aplicación Modelo Interno Reale Seguros														



# Objetivo de plan

---

2020-2022

# Objetivo 2020-2022

## Reale Group

IMPORTES EN MILLONES DE EUROS

INDICADORES	2020	2021	2022
Recaudación de prima contabilizados Daños	5.260	5.401	5.541
Variación %	- 0,6%	2,7%	2,6%
Recaudación de prima contabilizados Total	3.385	3.501	3.614
Variación %	3,0%	3,4%	3,2%
Recaudación de prima contabilizados	1.874	1.900	1.927
Variación %	- 6,6%	1,4%	1,4%
Combined ratio operativo Danni	97,7%	96,8%	96,3%
Tasa de rendimiento IAS	1,20%	1,20%	1,20%
Resultado Operativo Vida en masas gestionadas	0,24%	0,31%	0,35%
Ris. Consolidado	153,3	175,4	207,4
Patrimonio neto de Grupo	3.013	3.172	3.358
ROE**	5,3%	5,7%	6,4%
Índice de solvencia (Solvency II - MI)***	258%	264%	289%

\*Tasa neta de rendimiento IAS por gestión de vida y sociedad instrumentales \*\*Resultado IAS de la semisuma del P.N. del grupo \*\*\*Calculado con modelo interno parcial

# Objetivo 2020-2022

## Reale Group

IMPORTES EN MILLONES DE EUROS

INDICADORES	2020	2021	2022
Reale Mutua Assicurazioni	124,7	141,7	150,9
de cuyo resultado IAS se excluyen los efectos del proyecto Capital sobre la distribución de los dividendos**	85,6	102,4	111,6
Italiana Assicurazioni	48,5	56,8	62,6
de cuyo resultado IAS se excluyen los efectos del proyecto Capital sobre la distribución de los dividendos**	41,5	50,0	55,8
Reale Seguros Generales S.A.	31,0	33,9	38,0
Grupo Chile	(2,6)	0,9	4,2
Reale Vida y Pensiones S.A.	2,0	2,3	4,1
Igar S.A.	2,6	2,2	2,8
Reale Immobili S.p.A.	36,9	24,5	28,2
Banca Reale S.p.A.	2,5	3,5	4,8
Blue Assistance S.p.A.	0,8	1,9	3,5
Otros (Sara, Credem, Italnex)*	5,1	6,1	6,6
Eliminaciones, dividendos y cuotas terceros	(98,2)	(98,4)	(98,4)
<b>Resultado consolidado de Grupo</b>	<b>153,3</b>	<b>175,4</b>	<b>207,4</b>

\*Entre los <otros> figuran las cuotas de los resultados de las empresas: Sara Assicurazioni (hasta 2017), Credem Assicurazioni, Italnex, Reale Ites S.r.l. Reale Ites ESP S.L.

\*\*El resultado se ve afectado por la política de centralización de la liquidez que se da a conocer con el proyecto Capital

Nota: los importes totales pueden diferir de la suma de los componentes individuales como resultado del redondeo.

# Objetivo 2020-2022

## Reale Mutua

IMPORTES EN MILLONES DE EUROS

INDICADORES	2020	2021	2022
Recaudación de primas contabilizados Total (Daños + Vida)	2.303	2.357	2.418
Variación %	- 4,0%	2,3%	2,6%
Recaudación de prima contabilizados Daños	1.552	1.597	1.647
Variación %	2,6%	2,9%	3,2%
Recaudación de primas contabilizados	751	760	771
Variación %	-15,3%	1,2%	1,4%
Ratio Combinado de competencia	94,2%	93,6%	93,0%
Ratio Combinado Operativo	98,0%	97,2%	96,6%
Margen Operativo Vida	12,8	20,3	22,2
Resultado IAS	124,7	141,7	150,9
Patrimonio neto local	2.336	2.445	2.563
Índice de solvencia (Solvency II - MI) *	351%	361%	392%

\*Calculado con modelo interno

# Objetivo 2020-2022

## Italiana

IMPORTES EN MILLONES DE EUROS

INDICADORES	2020	2021	2022
Recaudación de primas contabilizados Total (Daños + Vida)	1.998	2.021	2.045
Variación %	0,5%	1,2%	1,2%
Recaudación de prima contabilizados Daños	798	810	824
Variación %	1,4%	1,6%	1,6%
Recaudación de primas contabilizados	1.200	1.211	1.222
Variación %	0,0%	0,9%	0,9%
Ratio combinado de competencia	92,7%	92,0%	91,4%
Ratio Combinado Operativo Daños	98,0%	96,4%	95,9%
Margen Operativo Vida	20,2	19,0	23,8
Resultado IAS	48,5	56,8	62,6
Patrimonio neto local	685	695	710
Indice di solvità (Solvency II)*	230%	229%	255%

\*Calculado con modelo interno

# Objetivo 2020-2022

## Reale Seguros

IMPORTES EN MILLONES DE EUROS

INDICADORES	2020	2021	2022
Recaudación de prima contabilizados Daños	915	943	974
Variación %	2,1%	3,1%	3,2%
Ratio combinado de competencia	95,7%	95,5%	95,3%
Ratio Combinado Operativo Daños	96,9%	96,7%	96,5%
Resultado IAS	31,0	33,9	38,0
Patrimonio neto Local	463	457	454
Índice de solvencia (Solvency II - FS) *	320%	314%	315%

\*Calculado con modelo interno

# Objetivo 2020-2022

IMPORTES EN MILLONES DE EUROS

<b>Reale vida</b>	2020	2021	2022
Recaudación de primas contabilizados	39	39	39
Variación %	-16,6%	0,5%	1,0%
Margen técnico financiero de vida	6,8	7,4	8,2
Resultado IAS	2,0	2,3	4,1
Patrimonio neto local	18,0	20,3	24,3
Índice de solvencia (Solvency II - FS) *	230%	245%	279%

<b>Igarsa</b>	2020	2021	2022
Resultado IAS	2,6	2,2	2,8

<b>Reale Chile</b>	2020	2021	2022
Recaudación de primas contabilizados Total (Daños + Vida)	120	151	170
Variación %	34,6%	25,8%	12,6%
Resultado IAS	(2,6)	0,9	4,2

# Objetivo 2020-2022

## Reale immobili\*

INDICADORES	2020	2021	2022
Ingresos por alquileres	77	74	74
Resultado IAS	36,9	24,5	28,2

## Banca Reale

Resultado IAS	2,5	3,5	4,8
ROE	3,9%	5,2%	6,7%
TIER 1	16,0%	14,4%	13,1%*

## Blue Assistance

Ingresos por servicios captive + extracaptive	27	29	33
Reducción tarifaria hacia RMA e ITA.	1	1	1
Reducción de costes red Blue Assistance	2,3	4,4	4,5

## Reale Ites Italia / España

Inversiones cash out - gastos Reale Ites (**)	52,8	49,1	43,9
---	------	------	------

IMPORTES EN MILLONES DE EUROS

\* Capital ratio mínimo normativo:12,3%  
Capital ratio target del Budget Letter:15,0%  
Posible aumento de capital por alcanzar el objetivo al final del período: casi 10,5 millones de euros.

\*Blue: reducción de Network Captive/No Captive (incluye el IVA cuando sea aplicable) Salud y asistencia.

# Glosario

- **Ratio de pérdida de competencia:** Siniestros de competencia / primas de competencia
- **Ratio de gastos:** gastos de gestión / primas de competencia
- **Programa Combined Ratio de la gestión de daños:** representa la relación entre las cargas técnicas de competencia y las primas de competencia. Las cargas técnicas de competencia se definen como la suma algébrica de los siguientes componentes: siniestros de competencia + cargas de adquisición + otros gastos de administración + variación de otras reservas técnicas + otras cargas técnicas netas + resultado del reaseguro.
- **Ratio combinado:** ratio de pérdida + ratio de gastos
- **Margen Operativo de la gestión Vida:** representa la suma de ingresos técnicos brutos + ingresos financieros sobre gestiones y sobre unidades relacionados - coste de distribución - costes técnicos de gestión de contrato - resultados del seguro - beneficios de mutualidad - costes estructurales de producción, gestión y liquidación.
- **Resultado Operativo Vida en masas gestionadas:** resultado operativo gestión Vida de Reale Mutua, Italiana y Reale Vida comparado con la semisuma de las reservas matemáticas de Empresas similares.
- **Tasa de rendimiento Inversiones Grupo Italia IAS/IFRS excluida Gestión Vida:** representa la relación entre los resultados de la gestión financiera (rentas ordinarias + beneficios y pérdidas por negociación + plus y minusvalías por valoraciones a cuenta económica) representados según los principios contables IAS/IFRS y relativos a Reale Mutua sección Daños, Italiana Ass. Sección Daños, Reale Immobili y Blue Assistance y la relativa masa administrada. La rentabilidad se calcula con el neto de las rentas generadas de las relaciones infragrupo (dividendos, resultados de negociación).
- **ROE:** resultado neto IAS comparado con la semisuma del Patrimonio neto IAS.
- **RoRC:** resultado neto IAS, que incluye los Beneficios de mutualidad sumados a los útiles al neto de los impuestos para Reale Mutua y para el Grupo, comparado con el valor del SCR.
- **Índice de solvencia (Solvency II):** representa la relación entre Margen Disponible y Margen Solicitado calculado con lógicas Solvency II.
- **TRAMITACIÓN 1:** representa la relación entre el Patrimonio de Base de la banca y sus actividades ponderadas en base al riesgo.



 **REALE  
GROUP**

TOGETHER MORE