

CONVOCATORIA DE LA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA Y EXTRAORDINARIA DE MUTUALISTAS, CONVOCADA PARA EL DÍA 12 DE MARZO DE 2020

Punto Segundo (2.1 y 2.2) del Orden del Día de la Convocatoria

➤ **Propuesta de aprobación de:**

Punto 2.1 El Informe de Gestión (Informe Integrado) y cuentas anuales individuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo y memoria) del ejercicio anual cerrado a 31 de diciembre 2019. (Artículo 20-b de los Estatutos).

Punto 2.2 El Informe de Gestión y cuentas consolidadas (balance consolidado, cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas, estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, estado de flujos de efectivo consolidado y memoria consolidada) del ejercicio anual cerrado a 31 de diciembre 2019. (Artículo 20-b de los Estatutos).

Madrid, 10 de febrero de 2020

Fdo: Francisco Hernando Díaz-Ambrona
Secretario del Consejo de Administración

Informe Integrado 2019





Informe Integrado 2019



Índice



1. Consejo de Administración	6
2. Pelayo de un vistazo	8
3. Conversación con el Presidente	10
4. Pelayo Mutua de Seguros	14
4.1. Naturaleza de la entidad	17
4.2. Filiales del Grupo	17
4.3. Antecedentes	19
4.4. Lo que caracteriza a Pelayo	20
4.5. Estrategia corporativa	23
4.6. Modelo de negocio	29
4.7. Responsabilidad Social Corporativa	39
4.8. Premios y reconocimientos	40
5. Buen Gobierno	42
5.1. Estructura de gobierno	45
5.2. Gestión de riesgos	53
5.3. Cumplimiento	58
5.4. Ética y transparencia	60
6. Pelayo en 2019	62
6.1. Entorno de mercado	64
6.2. Resultados económicos y de negocio	66
6.3. El cliente/mutualista: nuestra prioridad	75
6.4. Empleados, nuestro activo más importante para el crecimiento	89
6.5. Relación de calidad con colaboradores y proveedores	104
6.6. Compromiso con la sociedad	118
6.7. Medio ambiente	130
6.8. Hechos posteriores al cierre	134
6.9. Agradecimientos	134
7. Filiales del Grupo Pelayo	136
7.1. Pelayo Servicios Auxiliares de Seguros, A.I.E.	139
7.2. Agencia Central de Seguros, S.A.	140
7.3. Agropelayo	141
7.4. Pelayo Vida, S.A.	142
7.5. Nexia 24, S.A.	143
7.6. Mutraolivar, S.L.	143
8. Acerca de este Informe	144
8.1. Alcance de la información	146
8.2. Estándares Internacionales	146
8.3. Proceso de elaboración del Informe	147
9. Indicadores GRI	150
10. Dirección Grupo Pelayo	156
11. Oficinas y Boutiques	160

Consejo de Administración

1



1. José Boada Bravo

Presidente (13/10/94)*

Licenciado Económicas y Empresariales
Actuario de Seguros

2. Severino Martínez Izquierdo

Vicepresidente (25/06/96)*

Abogado
Asesor fiscal

3. M^a Mar Cogollos Paja

Vocal Consejera 1^o (31/03/06)*

Licenciada Psicología

4. Alberto Rodríguez de Lama

Vocal Consejero 2^o (14/03/19)*

Licenciado Económicas
y Empresariales

5. Paloma Beamonte Puga

Vocal Consejera 3^o (12/03/15)*

Licenciada Publicidad y Relaciones Públicas

6. Anna M. Birulés Bertran

Vocal Consejera 4^o (22/04/10)*

Doctora Ciencias Económicas
y Empresariales

7. Ruth Duque Santamaría

Vocal Consejera 5^o (12/03/18)*

Licenciada Derecho y ADE
Auditora de Cuentas
Inspectora de Seguros del Estado

8. Konstantin Sajonia Coburgo
Gómez Acebo

Vocal Consejero 6^o (01/09/19)*

Licenciado Ciencias Empresariales Europeas
MBA - Especialidad financiera

9. Francisco J. Lara Martín

Vocal Consejero 7^o (15/03/16)*

Licenciado Económicas y Empresariales
Auditor de Cuentas

10. Francisco Hernando
Díaz-Ambrona

Secretario no Consejero (15/03/16)*

Abogado

* Fecha de incorporación al Consejo

Pelayo de un vistazo

2

Pelayo Mutua de Seguros, matriz de Grupo Pelayo

Fondo mutual
114,9
millones de €

Patrimonio neto
349,9
millones de €

Plan estratégico 2019-2021

Mejora de Márgenes



Clientes



Omnicanalidad



Diversificación



Transformación Empresarial

Modelo de negocio

Oferta diversa de seguros



Agentes
49%
negocio



Corredores
36%
negocio



Venta Directa
7%
negocio



Bancario / otros
8%
negocio



Cartera
1.312.034
pólizas
83,5%
ratio retención



Buen Gobierno

Consejo de Administración



22%
de miembros ejecutivos



78%
de miembros no ejecutivos



44%
de mujeres



Gestión de riesgos

Cumplimiento

Ética y transparencia

Resultados económicos y de negocio

Beneficios después de impuestos

4
millones de €



Ratio de solvencia

2,8
veces el capital de solvencia exigido



Fondos propios

340,7
millones de €



Ingresos por primas

362,4
millones de €

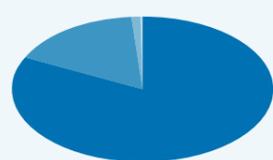


Ingresos por primas Grupo

503,2
millones de €



Facturación por ramos (millones de €)



82,4% Automóviles 298,8
16,4% Patrimoniales 59,4
1,0% Otros seguros 3,5
0,2% Vida 0,8

El cliente: nuestra prioridad



881.142
Mutualistas



93%
clientes recomendarían Pelayo

Tomadores de seguro por ramos



77,7%
Autos



30,2%
Hogar



5,9%
Otros

Mapa de distribución de clientes



Empleados, nuestro activo más importante para el crecimiento



1.115
Empleados Grupo Pelayo



65,1%
de mujeres en plantilla



39,3%
de mujeres en puestos directivos



31,1%
horas de formación por empleado



1,1
millones de € de inversión en materia de conciliación

Relación de calidad con colaboradores y proveedores



16.043
talleres de reparación de vehículos



652
centros médicos colaboradores



201
peritos de autos y motos



153
colaboradores de asistencia en el hogar



27
peritos de asistencia en el hogar

Compromiso con la sociedad y el medio ambiente



44,2
millones de € de impuestos soportados



316
miles de € destinados a proyectos y actividades sociales



24
proyectos de empleados



7
proyectos de ONG



0,3%
descenso en el consumo de electricidad



54
consumo de toneladas de papel 100% certificado PEFC



3.902
consumo de m³ de agua en los principales edificios del Grupo

Patrocinio



Selección Española de Fútbol



#SiempreJuntoaEllas



#RetoPelayoVida

Conversación con el Presidente

3



Conversación con el Presidente

3

Por Luis Vicente Muñoz,
CEO de Capital Radio

Cerca de 1 millón de mutualistas confía en que Pelayo siga respondiendo con calidad a sus imprevistos. Detrás hay ya 87 años de experiencia. Delante, nuevos retos de transformación tecnológica y regulación más exigente. La economía que se desacelera y los tipos de interés negativos -que están durando más de lo esperado-, son desafíos que ponen a prueba una vez más la fortaleza del Plan Estratégico. Casi como una costumbre, me encuentro de nuevo con José Boada para examinar la escena y comprender mejor cuál es la visión del equipo directivo sobre lo que hoy sucede y lo que vendrá.

Presidente, ¿Cuáles son los atributos que hacen que desde 1933 Pelayo mantenga su posicionamiento en un sector con tanta competencia como el asegurador?

Para lograr mantener nuestra cuota de mercado año tras año nos esforzamos en entender las necesidades de los clientes y de las personas, buscando la cercanía y su confianza. Adaptamos los productos a sus necesidades y a lo que el mercado demanda, ofreciendo productos como la Cuenta de Seguros Pelayo mediante la cual un cliente con más de un seguro se beneficia de importantes descuentos. Además, el Compromiso Pelayo es el claro exponente de que somos una aseguradora de confianza y que transmitimos seguridad, siendo conscientes de que eso exige trabajar buscando los máximos estándares de calidad.

Por otro lado, buscamos la conexión emocional con los clientes con el patrocinio de la Selección Española de Fútbol y las actividades de la Fundación Pelayo, para que la sociedad vea a Pelayo como una marca cercana, comprometida e innovadora, en la que siempre se puede confiar. Nuestro propósito como empresa es cuidar a las personas con las que nos relacionamos.

Teniendo en cuenta los datos macroeconómicos del ejercicio y los últimos cambios regulatorios en el sector, ¿Cómo se ha comportado el sector asegurador español y Pelayo en particular en 2019?

En 2019 la economía española ha comenzado a ralentizarse, creciendo a ritmos más moderados que en años anteriores y con una creación de empleo también más atenuada. Por su parte, los tipos de interés siguen en niveles muy bajos, lo que afecta directamente al sector asegurador, que ve cómo siguen reduciéndose sus márgenes. Pese a todo, los ramos de No Vida han tenido

un buen comportamiento, creciendo un 3,4%; no así el ramo de Vida que ha decrecido un 5%. Desde el punto de vista de la regulación se ha asistido a un año de transición, a la espera de que entren en vigor las normativas IFRS17, la nueva Ley de Distribución de Seguros o la revisión de Solvencia II.

Con este entorno y con una creciente competencia, Pelayo ha respondido fidelizando a sus clientes y ofreciendo un servicio de calidad que se ajusta a lo que demanda el mercado, lo que ha permitido prácticamente mantener la facturación, mejorando los resultados económicos.

En este último ejercicio, ¿Cuáles han sido los hitos más destacados?

Pelayo trabaja continuamente para adaptarse a todas las novedades que presenta el sector asegurador. Por ello, destacan los importantes cambios producidos a nivel estratégico, con la implantación del nuevo Plan Estratégico trienal 2019-2021. Este plan se basa fundamentalmente en 4 líneas de acción: mejora de márgenes, clientes, omnicanalidad y diversificación, con la transformación empresarial en el eje central de todas ellas, que está permitiendo a Pelayo cambiar el modo de relacionarse con el cliente, que redundará en un trato más personalizado y de mayor calidad.

Asimismo, en 2019 se ha continuado aumentando y mejorando la oferta de productos. Destaca la nueva gama de seguros del hogar que incluyen garantías opcionales para adecuarse a las necesidades de cada cliente. Además, se ha incorporado una nueva garantía a los seguros de automóviles para cubrir los daños ocasionados por el granizo o pedrisco sin franquicia. Y se ha mejorado la oferta en los productos de comercio, comunidades, agrario, salud y vida.

Continuando con el servicio al cliente, ¿Qué principales cambios se están implementando para mejorar el servicio y su satisfacción?

El nuevo Plan trienal pone al cliente en el centro de la estrategia, resaltando así la importancia que tienen sus clientes para Pelayo. Como ya he comentado, la omnicanalidad va a permitir que los clientes accedan a los diferentes productos y servicios de una manera fácil, flexible y mejorando su experiencia. Además, en 2019 se ha impulsado la Cuenta de Seguros Pelayo, con importantes ventajas para el cliente, y se ha extendido el nuevo modelo de fidelización al ramo de los seguros de hogar, aprovechando el aprendizaje y los buenos resultados ya obtenidos en el ramo de automóviles.

Pelayo siempre se ha caracterizado por el cuidado de sus empleados, ¿Cuáles son los aspectos e iniciativas más destacadas en la gestión de las personas?

El activo más importante de la Entidad son las personas que forman parte de ella, por lo que Pelayo se esfuerza día a día en la búsqueda de su máxima satisfacción laboral y personal. Por ello, se continúa apostando por una formación de calidad, donde la meritocracia y la promoción interna se vean impulsadas, junto con la igualdad de oportunidades y la diversidad como uno de los pilares principales. Además, Pelayo ofrece un plan de conciliación laboral y familiar con variadas opciones y que es reconocido con el certificado de Empresa Familiarmente Responsable. Asimismo, nos esforzamos en que los empleados crezcan también como personas buscando su implicación con diversas iniciativas de comunicación interna y facilitando su participación en iniciativas de voluntariado social para que se sientan orgullosos de trabajar en esta empresa. Otro aspecto al que damos mucha importancia es a la diversidad y en ese sentido promovemos especialmente la integración laboral de personas con discapacidad en nuestra empresa, siendo reconocidos este año con el sello Bequal Premium, el certificado de máxima categoría en esta materia.

Los empleados también pueden implicarse a través de la Fundación Pelayo, ¿Qué importancia tiene la Fundación para una entidad como Pelayo?

Mediante la Fundación Pelayo llevamos desde 2005 mostrando nuestro fiel compromiso con la sociedad y revirtiendo parte de todos los beneficios que nos aporta. De nuevo en este ejercicio, con el objetivo de crear una sociedad más justa y solidaria, se han apoyado proyectos de ONG y organizaciones con especial foco en los niños

y jóvenes más desfavorecidos. Sentimos un enorme orgullo de que los propios empleados de Pelayo sean los que den sentido a la Fundación, teniendo la posibilidad de proponer y elegir los proyectos financiados y pudiendo participar en algunas iniciativas con sus propias familias. También, seguimos impulsando el Reto Pelayo Vida para que mujeres que han superado un cáncer muestren su fortaleza y hagan realidad sus sueños, llevando a cabo un gran reto en alguno de los lugares más recónditos del planeta. En 2019 seis mujeres han conseguido atravesar el Salar de Uyuni, el desierto de sal más grande del mundo, en bicicletas de montaña y han ascendido al Nevado Sajama a 6.542 metros de altitud.

Por último, ¿Cómo se presenta 2020 para la compañía y también para el sector asegurador?

2020 va a ser un año importante para el sector asegurador con la entrada en vigor de nuevas normativas y la revisión de Solvencia II, que obligará a las compañías a realizar importantes adaptaciones para no quedarse atrás y con el paso cambiado. Por otro lado, parece que la economía española verá ralentizado su crecimiento generando cierta incertidumbre en los mercados.

A nivel interno, será un año de consolidación del Plan Estratégico trienal, por lo que se implementarán importantes novedades internas de gestión, muy apoyadas en las nuevas tecnologías, que nos ayudarán a seguir mejorando y a continuar ofreciendo productos de calidad ajustados a lo que el cliente actualmente demanda.



Pelayo Mutua de Seguros, matriz de Grupo Pelayo 4



Pelayo Mutua de Seguros, matriz de Grupo Pelayo 4

Datos clave 2019



Visión:

Ser el número 1 del sector asegurador en calidad percibida por los clientes.

Misión:

Contribuir a la seguridad y bienestar de sus clientes, sus familias y negocios, ofreciendo soluciones diferenciadoras e innovadoras, devolviendo a la sociedad parte de la riqueza económica generada en el negocio y ofreciendo a sus empleados un proyecto empresarial sólido y sostenible, donde puedan desarrollar unas carreras profesionales plenas.

Valores:

- Comprometidos
- Emprendedores
- Cercanos

Atributos clave:



Pelayo es cercana



Pelayo transmite confianza



Pelayo es de las personas

Plan estratégico 2019-2021

Mejora de Márgenes



Clientes



Omnicanalidad



Diversificación



Transformación Empresarial



Modelo de negocio

Oferta diversa de Seguros

Agentes



49%
negocio

Canales de distribución

Corredores



36%
negocio

Venta Directa



7%
negocio

Bancario/otros



8%
negocio

Cartera

1.312.034
pólizas

83,5%
Ratio retención

4.1. Naturaleza de la Entidad

Pelayo es una mutua aseguradora, sociedad mercantil sin ánimo de lucro cuyo principal objeto se basa en la cobertura a los socios de los riesgos asegurados, a cambio del pago de una prima fija al comienzo del periodo del riesgo.

La Mutua no dispone de un capital social representado en títulos o acciones, sino de un fondo mutual constituido por las aportaciones exigidas por la ley, realizadas por los socios, además de aquellos otros constituidos con el excedente de los ejercicios sociales.

Fondo mutual (euros)
114.929.113

Patrimonio neto (euros)
349.882.880,97

Número de mutualistas
881.142

4.2. Filiales del Grupo

El Grupo Pelayo está integrado por las sociedades filiales Pelayo Servicios Auxiliares de Seguros, A.I.E., Agencia Central de Seguros, S.A., Agropelayo Sociedad de Seguros, S.A., Pelayo Vida, S.A., Nexia 24, S.A, Multraolivar, S.L. y su matriz es Pelayo Mutua de Seguros.

A lo largo de este Informe se hablará de **Pelayo** o la **Mutua** indistintamente, haciendo referencia a la actividad desarrollada por todo el Grupo. A continuación, se indican los aspectos clave de cada sociedad:

	Pelayo Mutua de Seguros a Prima Fija	Pelayo Servicios Auxiliares de Seguros, A.I.E.	Agencia Central de Seguros, S.A.	Agropelayo Sociedad de Seguros, S.A.	Pelayo Vida, S.A.	Nexia 24, S.A.	Multraolivar, S.L.	Producciones Mediom-bientales, S.L.	Winpeer Insurance Revolution S.L.
Actividad principal	Seguros y reaseguros	Actividades auxiliares de seguros	Mediación de seguros	Entidad aseguradora (seguros agrarios)	Seguros y reaseguros (seguros de vida)	Otras sociedades cuyo ámbito de actividad sea diferente al del Grupo	Explotación agraria	Creación, tenencia, dirección, gestión y administración de instalaciones de energía solar fotovoltaica	Otras actividades de consultoría de gestión empresarial
Participación de Pelayo		94,95% directo 2,98% indirecto	100%	50,003%	49,99%	100%	100%	75% (indirecta)	25% (indirecta)
Número de empleados	514	450	128	23	*	0	0	*	*
Porcentaje sobre el total de empleados	46,1%	40,4%	11,5%	2,0%					

*Al ser sociedades de participación indirecta o participadas parcialmente no se incluyen sus empleados en el total del Grupo.

Pelayo Servicios Auxiliares de Seguros, A.I.E.

Constituida en 2015, esta Agrupación de Interés Económico tiene el objetivo de constituir una organización de servicios especializados y eficientes que dé soporte a las compañías integrantes del Grupo Pelayo.

Los servicios de esta Agrupación comprenden los propios del Contact Center, así como los relativos al asesoramiento y gestión en los ámbitos jurídico, administrativo, fiscal, laboral, informático, de inversiones, actuarial, de pricing y marketing.

Agencia Central de Seguros, S.A.

Esta filial, propiedad al 100% de Grupo Pelayo, se dedica a la comercialización de seguros utilizando como canal de distribución sus oficinas propias y las situadas en algunos centros comerciales, con una clara orientación hacia la búsqueda de la calidad en la atención al cliente.

Agropelayo Sociedad de Seguros, S.A.

El 1 de enero de 2016 culminó la operación corporativa para crear esta sociedad, cuya vocación es la de situarse como líder en el sector agrario asegurador. Agropelayo forma parte destacada de las compañías que conforman el cuadro de coaseguro agrario de la Agrupación Española de Entidades Aseguradoras de los Seguros Agrarios Combinados, S.A., AGROSEGURO. De esta forma ocupa la segunda posición de las compañías en relación a las primas de seguro agrario con un volumen de facturación al cierre de ejercicio 2019 de 140,8 millones de euros.

Pelayo Vida, S.A.

Pelayo Vida, S.A. está participada al 50,01% por Santa Lucía y 49,99% por Pelayo Mutua de Seguros, y tiene como objetivo proporcionar seguros de vida y pensiones a los mutualistas y clientes de Grupo Pelayo.

La estrategia de crecimiento de esta filial se apoya principalmente en el desarrollo del Ramo de Vida a través de las redes comerciales de la Mutua. Para ello, cuenta con una organización horizontal, cohesionada y participativa, cuyo principal objetivo es satisfacer las expectativas del cliente y del mediador con un alto grado de calidad.

Nexia 24, S.A.

Nexia 24, S.A. es una sociedad unipersonal propiedad al 100% de Grupo Pelayo. La sociedad tiene por objeto social constituir o participar, en concepto de socio accionista, en otras sociedades cuyo ámbito de actividad sea diferente al del Grupo.

Mutraolivar, S.L.

Mutraolivar, S.L. es una sociedad unipersonal propiedad al 100% de Grupo Pelayo. La sociedad tiene por objeto social la explotación de fincas rústicas y urbanas, bien directamente o por arrendamiento.

4.3. Antecedentes

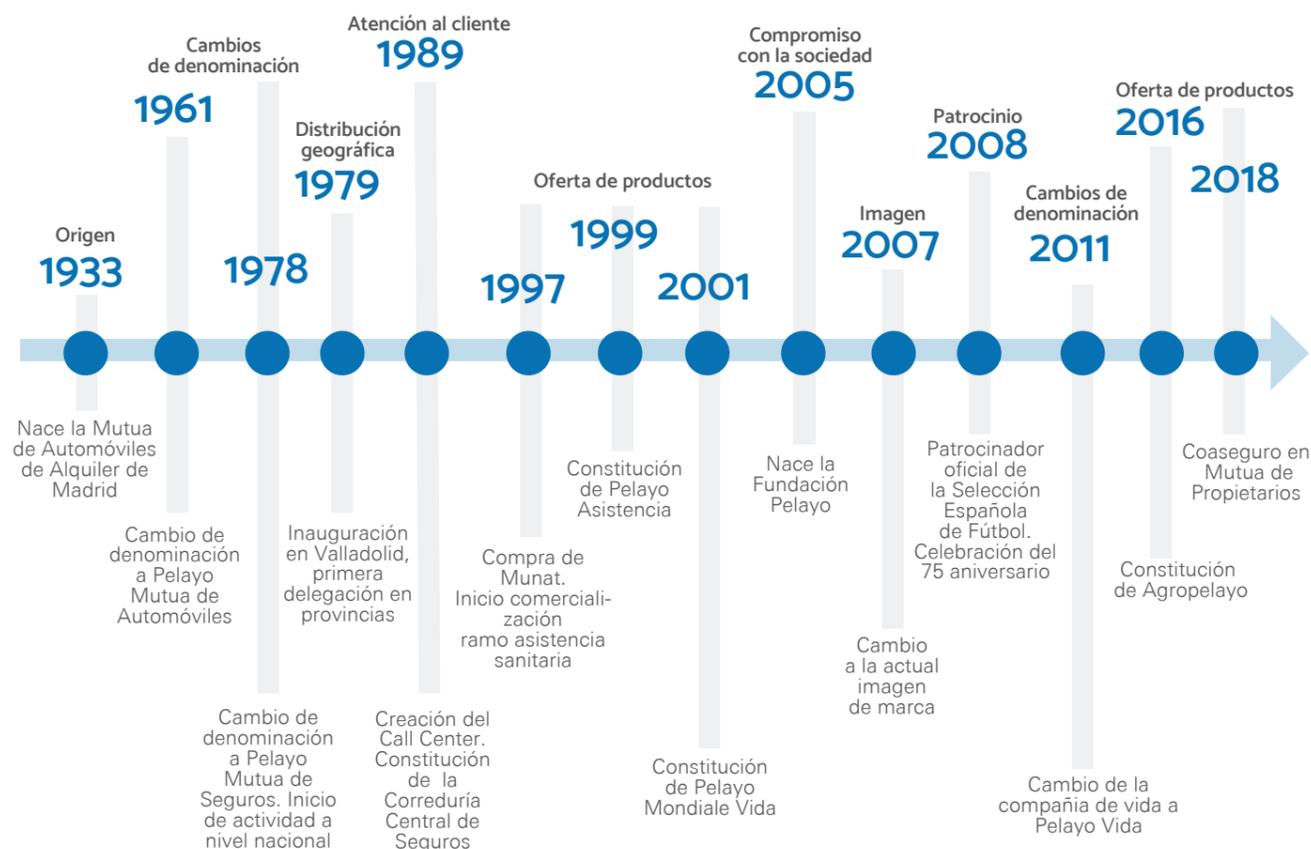
Pelayo Seguros fue constituida, con forma jurídica de Mutua, el 1 de abril de 1933 por un grupo de industriales que destinaban sus vehículos al Servicio Público. El 7 de abril de ese mismo año fueron aprobados los primeros estatutos, a raíz de lo cual comenzó su actividad bajo el nombre de La Mutua de Automóviles de Alquiler de Madrid, cuya sede social estaba ubicada en la Calle Relatores 13. A lo largo de su historia, ha cambiado de denominación dos veces hasta adoptar el nombre actual de Pelayo Mutua de Seguros, en 1978.

Con más de 85 años de experiencia en el sector de los seguros, Grupo Pelayo ha ido creciendo de forma ininterrumpida y continuamente, a la par que evolucionaba la sociedad española y el propio sector asegurador. De esta forma, la Mutua ha ido aumentando su oferta de productos desde la rama de autos inicial hasta la diversificación actual con seguros de auto, vida, hogar,

comunidades, comercios y agrarios. Junto con la ampliación del ramo, se ha extendido su presencia en la geografía española: a finales de la década de los 70 fue inaugurada su primera delegación provincial fuera de Madrid y actualmente cuenta con una amplia red de puntos de venta por todo el país.

Desde su creación, la razón de ser de Pelayo se ha centrado en proporcionar un servicio de calidad al mutualista, trabajando para dar respuesta a sus demandas y sus necesidades. En este sentido se han ido creando nuevos canales de contacto y servicio al cliente, convirtiéndose poco a poco en una aseguradora omnicanal.

Estos y otros hitos importantes se resumen en el siguiente esquema:



4.4. Lo que caracteriza a Pelayo

Misión, visión y valores

El propósito de Pelayo surge de su misión, visión y valores, así como del entorno en el que opera y su relación con los Grupos de Interés. En el marco de ese propósito Pelayo define su estrategia que ejecuta a través de su modelo de negocio.



Atributos clave y factores diferenciales de Pelayo

Pelayo posee unos **atributos clave** que caracterizan a su marca y permiten posicionarla como una compañía aseguradora de referencia e impulsar su posicionamiento desde el punto de vista de la comunicación:

- 1**



Pelayo es cercana

Pelayo impulsa la cercanía y la confianza en un sector históricamente frío como es el de los seguros, diferenciándose así frente a su competencia directa. Es una compañía española totalmente **comprometida con el bienestar** de los casi novecientos mil clientes que confían en ella. Este compromiso se aplica en el desarrollo de toda su actividad, buscando ser una **aseguradora cercana** para la que todos sus clientes son únicos, tratando de entender las necesidades de todos ellos y escuchando sus preocupaciones, mediante una comunicación mutua de igual a igual. Para ello mantiene 1.700 puntos de contacto distribuidos por todo el país, una web de atención al cliente y un Contact Center siempre disponible para ayudar cuando sea necesario.
- 2**



Pelayo transmite confianza

Pelayo busca la **conexión emocional** con sus clientes para lo que es fundamental transmitirles seguridad. Por este motivo no solo pretende que el cliente elija sus servicios, sino merecer y ganarse **su confianza**. El **Compromiso Pelayo** es un exponente claro de este objetivo, siendo conscientes que para cumplir con lo prometido a través de ese compromiso se debe trabajar con los máximos estándares de calidad.
- 3**



Pelayo es de personas

El negocio de Pelayo se debe a sus **clientes**, sus **mutualistas**, sus **empleados** y el resto de grupos de interés. Los más de 1.000 empleados que forman el Grupo Pelayo aportan **solidez y experiencia** en el negocio asegurador, lo que le supone ser una compañía con una estructura empresarial consolidada en términos de experiencia, solidez y solvencia. Además, es una empresa totalmente comprometida con su bienestar, entendiendo que un empleado motivado e implicado es más productivo y realiza una labor de mayor calidad.

Pelayo realiza su actividad bajo un **modelo de gobierno transparente, igualitario y responsable**, como demuestra su elevado nivel de exigencia en materia de transparencia y ética. Su claro **compromiso con sus mutualistas** queda demostrado al ofrecer un servicio de calidad. Por último, como ejemplo de **compromiso con la sociedad** destaca la **Fundación Pelayo**, que orienta sus acciones a la infancia y a la adolescencia, impulsando proyectos centrados en educación y sanidad y colaborando con importantes ONG.

Revisión estratégica de la marca

En la actualidad, la sociedad se encuentra en una situación de cambio y transformación constante. Existe un nuevo modelo de consumidor que se relaciona de forma diferente, sabe lo que quiere, es extremadamente exigente y, por tanto, compara y analiza las opciones de compra buscando un producto o un servicio de calidad a un precio competitivo. En este sentido, el **reconocimiento de los atributos de marca** y su rol en la **toma de decisión en la compra** es clave. El cliente busca poder confiar en su seguro y que, en caso de tener que recurrir a él, sea atendido por personas cercanas que entiendan sus necesidades y problemas y que respondan con responsabilidad y calidad en la mayor brevedad posible. En definitiva, ser una Mutua **cercana y de confianza** es una palanca fundamental en el negocio asegurador permitiendo contar con atributos diferenciales dentro del sector y de esta manera fortalecer la fidelización del consumidor.

Pelayo ha construido a lo largo del tiempo una **conexión con sus públicos** basándose precisamente en los pilares fundamentales que emanan de sus atributos de marca. A medida que el mercado, las audiencias y el contexto competitivo plantean nuevos retos, la marca necesita entender su situación actual e identificar nuevas oportunidades que le permitan seguir impulsando su propuesta hacia el futuro. Es así como el posicionamiento y los valores de marca representan la propia esencia de Pelayo y le permiten hablar con una única voz, creando un mensaje más fuerte frente a distintas audiencias. De esta manera, partiendo de las fortalezas construidas por la marca Pelayo hasta el momento, se establecerán las bases estratégicas para impulsar el negocio hacia el futuro.

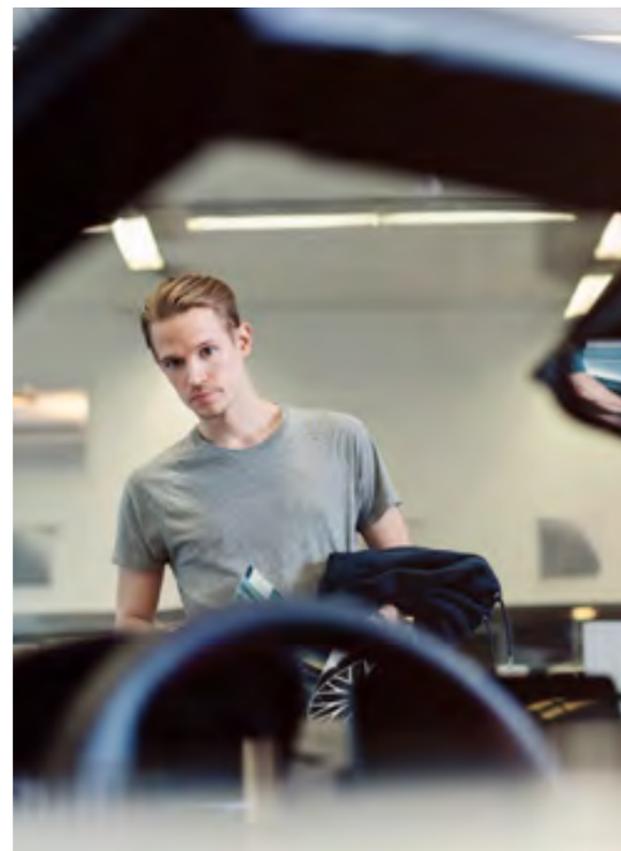
Por todo ello, durante 2019 se ha puesto en marcha un proyecto de **revisión estratégica de la marca**, que ayudará a definir un territorio de marca en el mercado y a ordenar la estructura entre las demás marcas que conviven entre sí y de esta forma lograr apoyar el impulso de retos 2020 tales como la omnicanalidad y diversificación.

El apoyo y la inversión sobre la marca Pelayo son claves en la búsqueda de una **marca reconocida y de prestigio** y lo seguirán siendo en el futuro, con un cuidado exigente de la imagen de Pelayo en todos los puntos de encuentro con los clientes. Por otro lado, la exigente explotación del Patrocinio Oficial de

la Selección Española de Fútbol resulta importante también en este aspecto, siendo una publicidad cercana que busca compartir emociones y que incide directamente en el reconocimiento de marca.

Las prioridades para que durante los próximos años Pelayo continúe evolucionando en su posicionamiento de marca son las siguientes:

- **La transparencia, simpleza y calidad en la transmisión de información** como estandarte, generando mensajes comprensibles y primando, a la hora de tomar decisiones, la facilidad de entendimiento de los argumentos por encima de la cantidad.
- **El fomento de la motivación de los empleados** y de su orgullo de pertenencia, impulsando la comunicación interna y realizando importantes esfuerzos y acciones dirigidas a conseguirlo.
- **La fidelización de los clientes** a través de unos objetivos claros y una cuidada comunicación.



4.5. Estrategia corporativa

Plan Estratégico 2019-2021



A nivel estratégico 2019 ha sido un año de importantes cambios para Pelayo al comenzar la implantación del nuevo Plan Estratégico trienal 2019-2021. Mediante este Plan la Entidad pretende adaptarse a todas las

novedades que presenta el entorno asegurador, tomando como punto de partida las acciones ya establecidas con el anterior Plan Estratégico.

El Plan Estratégico 2019-2021 se basa fundamentalmente en 4 objetivos estratégicos y una línea de transformación transversal:



En 2019 ya se ha comenzado a trabajar en diferentes iniciativas del Plan Estratégico destinadas a la consecución de los objetivos estratégicos presentados.

- **Mejora de los márgenes:** se ha creado una nueva gama de productos de hogar que ayuda a conseguir la rentabilidad y a mejorar las coberturas del ramo y se ha trabajado con especial foco en gestionar aquellos segmentos no rentables, para devolverlos a la senda de la rentabilidad positiva.
- **Clientes:** se ha puesto un foco muy especial en Clientes, tomando decisiones de gran calado, como la implantación de la mejor herramienta de CRM (Customer Relationship Management) del mercado. Además, se han hecho grandes avances en la implantación de los modelos de retención de cartera, lo que ha supuesto un gran impulso en la consecución de nuestros resultados.

- **Omnicanalidad:** se han diseñado los primeros procesos omnicanales, que garanticen la misma experiencia de cliente independientemente del canal al que hayan accedido a la compañía.

- **Diversificación:** con el objetivo de facilitar la labor de los responsables que gestionan la red de contratación de Pelayo, se está desarrollando un único portal de contratación para gestionar desde allí todos los productos que se ofrecen y que incluye, además, técnicas de experiencia de usuario para garantizar una contratación de varios productos y ramos, ágil e intuitiva. En 2019 se ha implementado el ramo de salud bajo la nueva arquitectura, siendo el primer trimestre de 2020 la fecha prevista de finalización del portal de autos.

A continuación, se presentan las iniciativas del Plan Estratégico que se llevarán a cabo durante este trienio y su grado de avance a cierre del ejercicio 2019:

Objetivo estratégico	Iniciativas	Área	Objetivos iniciativa	Estado avance
Mejora de márgenes	Autos nuevo frontal Fase II - Contratación	Clientes y Oferta	Unificación del frontal. Mejora de la usabilidad. Entrega de un producto mínimo viable para negocio en el menor tiempo posible.	●●●●○
	Modelos predictivos fraude Autos / Hogar	Prestaciones	Mejorar los índices de detección.	●●●●●
	Talleres prioritarios	Prestaciones	Mejorar la derivación a la red, disminuyendo el coste medio de peritaciones y mejorando la percepción de calidad.	●●●●○
	Segmentos deficitarios y saneamiento	Actuarial	Alcanzar la rentabilidad técnica en los diferentes segmentos o colectivos de clientes.	●●●●○
	RPA (Robotización de procesos)	Innovación y Tecnología	Detectar procesos cuyo coste de dedicación es elevado y se pueden automatizar a través de RPA u otras soluciones.	●●●●○
	Nueva gama Hogar Fase II	Clientes y Oferta	Gama de Hogar en el canal Corredores.	●●●●○
	Nueva gama Hogar Fase III	Clientes y Oferta	Acceso a fuentes de datos externas que permitan ajustar tarifa a patrón siniestral/fraude.	●●●●○
	Nuevo modelo de retención Hogar	Clientes y Oferta	Contribuir al cumplimiento del presupuesto de facturación de cartera en el ramo de Hogar para el Plan Trienal 2019-2021.	●●●●○
Clientes	Fidelizar a clientes de mayor valor	Clientes y Oferta	Fidelizar a los clientes de mayor valor para contribuir al cumplimiento del Plan Trienal.	●●●●○
	Salesforce Fase I	Clientes y Oferta	Mejorar los ratios de efectividad, retención y diversificación.	●●●●○
	Salesforce Fase II	Clientes y Oferta	Disponer de un motor de comunicaciones integrado con la tramitación y las interacciones del CRM.	●●●●○
	Mejoras CSP	Clientes y Oferta	Incrementar el volumen de clientes de CSP.	●●●●○
	Omnicanalidad	Omnicanalidad (Autos y Hogar)	Clientes y Oferta	Establecer los procesos oferta relacionados con la cotización, recuperación y suscripción de pólizas, así como renovación de cartera, en los distintos canales, usuarios y productos de Hogar. Establecer los procesos de remuneración adaptada a la oferta del canal.
Taller de productos		Clientes y Oferta	Mejorar la oferta dentro del ramo de Autos, con la posibilidad de crear nuevas garantías.	●●●●○

Objetivo estratégico	Iniciativas	Área	Objetivos iniciativa	Estado avance
Diversificación	Productos distribuidos Vida (Vida nuevo front)	Comercial	Incrementar el portfolio que oferta el Grupo Pelayo tanto en el canal directo como en los canales de Corredores.	●●●●○
	Nueva gama Comercios	Clientes y Oferta	Modernizar el sistema de gestión del ramo. Oferta más flexible que garantice mayor competitividad, orientación a la rentabilidad.	●●●●○
	Sinergias redes Grupo Pelayo (Agropelayo y Vida)	Comercial	Maximizar el ingreso por venta cruzada en las redes, tanto de seguros generales como de seguro agrario o especializado en ámbito agrario.	●●●●○
	Autos: nuevo modelo de tarificación en segmentos especiales	Clientes y Oferta	Crecimiento rentable en nuevos segmentos. Ampliación de la oferta para el Canal Dominio con precios competitivos. Acceso a un nuevo mercado y desarrollo futuro de estos clientes.	●●●●○
	Marca	Clientes y Oferta	Relanzar la marca de dentro a fuera de manera que resulte relevante, diferenciadora y creíble y reflejando los valores de Pelayo.	●●●●○
Transformación empresarial	Espacios eficientes	Administración y Control	Rediseñar los espacios para facilitar la comunicación, colaboración, asegurando la visión y el mismo nivel de entendimiento de la compañía, adaptándolo a los nuevos valores de marca.	●●●●○
	Transformación cultural	Innovación y Tecnología	Cambiar la organización adaptativa-colaborativa para aportar valor. Romper silos: gestión de transversalidad/complejidad. Entregar valor en cada iteración: hacer que las cosas ocurran en el menor tiempo posible.	●●●●○
	Modelo de gestión y desarrollo de canales	Comercial	Redefinición estratégica de los modelos de comercialización de la compañía.	●●●●○
	Procesos Lean	Prestaciones	Mejorar los procesos de la compañía eliminando aquellas partes que no aportan valor y agilizando la ejecución de los mismos, facilitando su gobierno y su resultado.	●●●●○
	Herramientas colaborativas	Innovación y Tecnología	Mejorar drásticamente la productividad en el día a día, facilitando compartir información, visualizar documentos y modelos de comunicación eficiente acercando a las personas via la tecnología.	●●●●○
Plan digitalización	Comercial	Eliminar el papel en las transacciones comerciales.	●●●●○	

Objetivo estratégico	Iniciativas	Área	Objetivos iniciativa	Estado Avance
	Comunidad analytics	Actuarial	Integrar las técnicas analíticas avanzadas en el modelo de negocio de Pelayo aportando valor a los distintos procesos de la compañía.	● ● ● ●
	Estrategia de transformación a la nube	Innovación y Tecnología	Agilizar el aprovisionamiento de infraestructura TI, acomodando la facturación por los servicios a las necesidades reales de uso en el tiempo.	● ● ● ●
	Plan de modernización de siniestros	Prestaciones	Transformación del área de Prestaciones, aplicando modelos de prestación de servicios más competitivos y aplicando tecnologías que aseguren la gestión óptima de los mismos.	● ● ● ●

● ● ● ● Sin comenzar ● ● ● ● Bajo avance ● ● ● ● Avance moderado ● ● ● ● Alto avance ● ● ● ● Terminado

El Plan Estratégico es vivo en cuanto a su adaptación en base a los resultados que se obtengan en cada fase del Plan y con cada iniciativa, aunque sus objetivos principales se mantienen invariables. En este sentido, resulta fundamental llevar a cabo un seguimiento periódico y cada seis semanas se presentan los avances realizados en el Comité de Dirección, participando también los directores de las diferentes áreas. En estas reuniones se realiza, en primer lugar, la revisión de todos los proyectos tanto planificados como no planificados, para pasar posteriormente a revisar en profundidad uno o dos proyectos concretos, haciendo un seguimiento detallado de su planificación y sus riesgos. Por ello, participan los responsables de negocio y de IT de estas iniciativas. Este modelo de seguimiento ayuda a dar el protagonismo necesario a cada proyecto y a facilitar todos los medios solicitados para su continuidad.

Además, trimestralmente se envía un comunicado a todos los empleados mediante correo electrónico o a través de la Intranet, con el fin de que todos los que conforman la Entidad estén informados de la situación del Plan Estratégico y de las últimas novedades al respecto. Por último, cada seis meses se realiza una presentación del estatus del Plan a los miembros del Consejo de Administración.

Respecto a 2020 se espera avanzar de forma importante en todas las iniciativas aunque las actuaciones más importantes se centrarán en el área de prestaciones:

- **Plan de Modernización de Siniestros:** se aplicarán procesos de videotasación, fototasación, *big data* y otros procedimientos innovadores.

- **Modelo predictivo del fraude:** se aplicarán algoritmos de *big data* a partir de la información obtenida y las lecciones aprendidas.
- **Talleres prioritarios:** se priorizará el envío de los vehículos siniestrados de los clientes a los talleres garantizados para asegurar que el servicio prestado sea de máxima calidad.
- **Procesos Lean:** la metodología Lean permite simplificar los procesos al menor número de pasos o iteraciones, de manera que se consiga una organización eficiente del flujo de trabajo y del sentido de la responsabilidad en la resolución de problemas o incidencias.

Estrategias territoriales

Para poder alcanzar los objetivos anteriores, Pelayo tiene que desarrollar iniciativas concretas y hacer seguimiento de los resultados a nivel territorial. Por este motivo, y para optimizar el desempeño de Pelayo en toda la geografía española, se realiza un análisis de los diferentes territorios para identificar e implementar acciones concretas, adaptadas a las diferentes realidades y contextos.

Esta estrategia recoge detalladamente las principales **líneas de actuación globales** que requieren un desarrollo en cada provincia:



Desarrollo a nivel provincial

Las anteriores iniciativas y líneas de actuación derivadas de la estrategia, han sido desarrolladas y concretadas a nivel provincial teniendo en cuenta la situación de cada una de ellas y los objetivos a alcanzar, entre los que se contempla el crecimiento basado en la mejora de cuota por provincia en línea con la de la Entidad. Este nuevo modelo es mucho más flexible y permite personalizar las medidas incluso a nivel de código postal, consiguiendo avanzar aún más en el enfoque hacia el cliente. Para ello se diferencia entre dos tipos principales de provincias, en las que la estrategia a seguir también será diferente:

Provincias con cuota de mercado superior

Estrategia basada en mantener esa posición y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

Provincias con cuota de mercado inferior

Estrategia dirigida al crecimiento del negocio, impulsando el desarrollo de la plataforma actual y un ambicioso plan provincial con nuevos nombramientos, para situar a Pelayo por encima de la media de mercado y con el objetivo, a medio y largo plazo, de situarse en cuota promedio de la Entidad.

No obstante, el desarrollo del negocio en cada provincia gira sobre la **actuación y estrategia de cada canal en concreto**. La prioridad es evolucionar la red actual en base a una estrategia de segmentación por volumen, rentabilidad y diversificación, lo que determinará el margen de actuación del que dispondrá el corredor, así como procesos especiales para mediadores seleccionados. La red evoluciona hacia un modelo mixto

orientado a la provincia que sea más eficiente y permita mayor cobertura en el seguimiento y la atención.

El proceso de **mejora de sistemas y tecnología** será una palanca clave para acometer con garantía el desarrollo de esta estrategia. Las **principales acciones** a desarrollar se sustentan en:

Aumentar la actividad

Se impulsará un mayor desarrollo de red, un trabajo sistemático de las mejores prácticas y una mayor presencia, potenciando la cercanía y comunicación con acciones locales de marketing.

Mejorar la efectividad

Se buscará aumentar la flexibilización de la estrategia tarifaria por zonas y canales y un plan de formación recurrente, poniendo en valor los elementos diferenciales de la oferta.

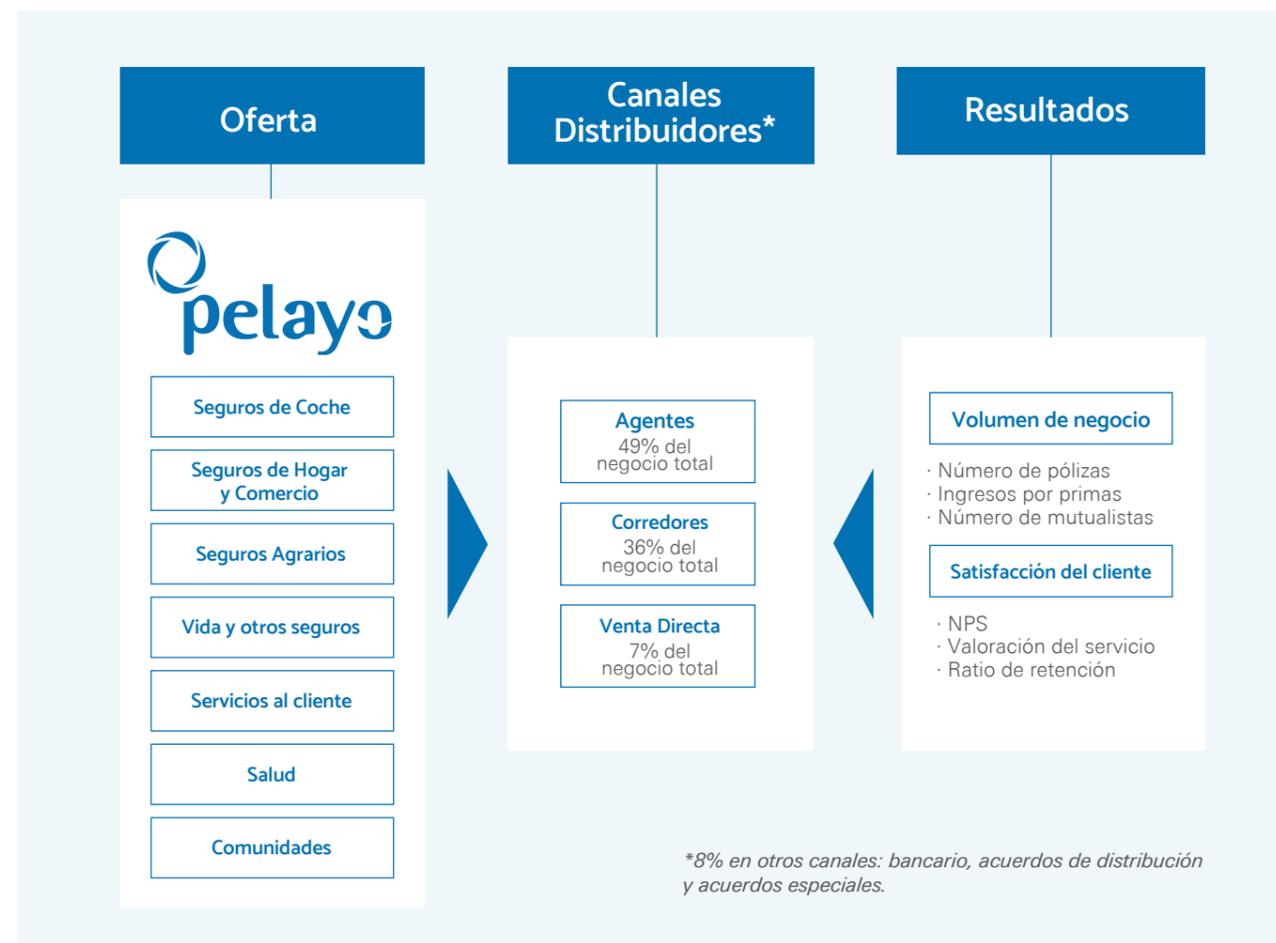
Los pasos hacia la **omnicanalidad** han supuesto para Pelayo, para sus redes y para los clientes, indudables ventajas en cuanto a especialización y personalización del enfoque comercial de cada canal hacia el cliente específico. En este sentido, en 2019 se ha continuado el avance personalizando la estrategia hacia un modelo que promueve y facilita el desarrollo y crecimiento provincial.



4.6. Modelo de negocio

Desde su origen en 1933, y a lo largo de sus más de 80 años de existencia, el **modelo de negocio** de Pelayo ha ido evolucionando adaptándose a los requerimientos de sus clientes y de su entorno, con una estrategia conservadora enfocada a garantizar su capacidad de crecer de forma rentable y a ofrecer productos y servicios de alta calidad a los clientes.

En la actualidad, Pelayo aborda sus objetivos estratégicos mediante un modelo de negocio que se fundamenta en la diversificación de productos, la personalización de su oferta y la omnicanalidad.



Oferta

Pelayo oferta sus productos para que los clientes valoren a la compañía y la perciban con cercanía y como una aliada en los momentos más difíciles. Por esta razón, se mantiene la estrategia establecida en años anteriores relacionada con ofrecer al mercado y a sus clientes una completa y competitiva cartera de productos junto a servicios aseguradores de valor añadido, con soluciones diversificadas que dan respuesta a la más amplia variedad de demandas y necesidades.

Seguros de Coche y Moto

La Mutua ofrece distintas modalidades de seguros de coche y moto que cubren desde las garantías más básicas hasta las más innovadoras:

- Para coche: terceros básico, terceros con cobertura de lunas, terceros combinado, todo riesgo con franquicia y todo riesgo.
- Para moto: moto básico, seguro de moto junto con incendio y robo y seguros para ciclomotores.

Seguros de Hogar y Comercio

La Mutua ofrece una amplia gama de seguros de hogar adaptándose a las necesidades de los clientes según habiten en viviendas propias o de alquiler y seguros que cubren los locales comerciales.

Las diferentes opciones pueden incluir coberturas como averías de electrodomésticos, asistencia informática, garantía de responsabilidad civil o asistencia veterinaria de animales domésticos entre otros.

Como novedad, durante 2019 Pelayo ha lanzado una nueva gama hogar cuyo principal objetivo es conseguir la adaptabilidad al cliente y las características de cada vivienda.

Seguros Agrarios

La Mutua, a través de su filial Agropelayo, ofrece seguros agrarios que permiten reducir la incertidumbre de agricultores y ganaderos, garantizando la continuidad de sus explotaciones a través de coberturas en situaciones de daños producidos por variaciones de agentes naturales.

Vida y otros seguros

La Mutua ofrece seguros de vida y pensiones adaptados a las necesidades de los clientes para proteger a las personas que éstos tienen a su cargo.

Además, la Mutua cuenta con un amplio catálogo de seguros de salud, caza y pesca, animales domésticos, accidentes y planes de ahorro e inversión, entre otros.

Seguros de Comunidades

La Mutua, en coaseguro con Mutua de Propietarios, ofrece seguros de comunidades que se adaptan a las necesidades de cada una de ellas, con garantías que se ajustan a las características de cada edificio y servicios adicionales que aportan un valor añadido.

La gama de productos de Pelayo no sólo contempla los seguros de automóviles, donde ha demostrado a lo largo de los años su compromiso por mantener y mejorar su posición frente a otras aseguradoras, sino que se extiende también al ramo del hogar, en el que ofrece una gran variedad de soluciones como son los seguros de comercio y oficinas, PYMES, vida, pensiones y ahorro, así como accidentes individuales y colectivos. Pelayo dispone también de seguros agrarios y seguros de responsabilidad civil general del cazador o pescador, así como seguros de salud (en colaboración con ASISA) y asistencia familiar. Adicionalmente,

dispone de seguros para comunidades de propietarios, haciendo así que la compañía se posicione como un referente en el sector del aseguramiento de edificios.

En el **ramo de autos** se ha continuado trabajando en la mejora del producto, revisando los procesos y operativas con el objetivo de ofrecer la mejor oferta y servicio a los asegurados, y el mejor precio y producto para aquellos clientes que quieren contratar una nueva póliza con Pelayo. De esta forma, se busca ofrecer una solución adaptada a las necesidades de cada cliente analizando sus características y su historial de

siniestralidad, pudiendo ofrecer así el precio más competitivo posible. Además, estando siempre alerta de las demandas de los mutualistas y de sus preocupaciones, se han ido ampliando las coberturas asociadas a las diferentes pólizas incluyendo también, por ejemplo, dentro de la asistencia en viaje, a los animales domésticos que viajen en el interior del vehículo asegurado.

En el **producto de hogar** es también importante que los clientes sientan la protección y la cercanía que Pelayo les puede brindar ante las posibles dificultades y percances que puedan ocurrir en sus viviendas. En 2019, Pelayo ha lanzado su nueva gama de seguros del Hogar. El principal objetivo que Pelayo busca con este nuevo producto es conseguir una adaptabilidad plena tanto al cliente, como al hogar y a sus particularidades, todo mediante la inclusión de garantías opcionales. Esta nueva gama se compone de cuatro modalidades diferentes: un producto básico, un producto Plus flexible, un producto Premium y, adicionalmente, el Compromiso A Tiempo, mediante el cual Pelayo se compromete a prestar unos niveles mínimos de servicio.

El **ramo de comercio** tiene un papel muy importante en la diversificación del negocio de patrimoniales y en la apuesta por el crecimiento y la rentabilidad. Comercio Compromiso, es la oferta de productos destinada a proteger los locales comerciales y su actividad como negocio, un producto de amplias garantías y novedosos servicios de valor, que se adapta a las necesidades de protección de los clientes que desarrollan su negocio en locales comerciales. Este Comercio Compromiso se extiende, asimismo, al Canal Corredores a través de una herramienta específicamente diseñada para ellos. Se trata de una herramienta que ha mejorado la manera de elegir la mejor oferta para el cliente en base a sus necesidades y que está integrada con el resto de los productos que Pelayo ofrece a través de sus corredores.

Por último, el **seguro de Comunidades** tiene por objeto garantizar las necesidades de cobertura de los edificios en propiedad horizontal o vertical. Para ello, Pelayo cuenta con el producto Comunidades Compromiso que se estructura en tres modalidades, Basic, Complet y Plus. De esta forma, se consigue adaptar la oferta a las necesidades de cada

Cuentas de Seguros Pelayo

Además de disponer de esta amplia oferta de productos, Pelayo sigue desarrollando y potenciando herramientas que fomentan la diversificación entre sus clientes como es la **Cuenta de Seguros Pelayo**. Es la principal herramienta para contribuir al desarrollo de los clientes y ya son 57.531 clientes los que disfrutan de ella. Esta cuenta premia con descuentos a los clientes a medida que tienen una mayor vinculación con la compañía contratando sus pólizas de automóviles, hogar, vida y salud en el Grupo Pelayo, lo que contribuye a que tengan una tasa de abandono muy inferior a la del resto de clientes.

Cuenta de Seguros Pelayo
**Cuando ahorras,
 lo notas.**

Ahorra
 hasta un
25%

juntando tus seguros



Autos Hogar Vida Salud

comunidad, pudiendo elegir las garantías que mejor se ajustan a las características del edificio y todo ello con la opción a incorporar servicios adicionales que aportan un valor añadido. Este producto cuenta también con el Compromiso A Tiempo de Pelayo, garantizando al cliente unos niveles de servicio en función a la urgencia del siniestro y compensándole en caso de incumplimiento de alguno de ellos. Este producto es gestionado a través de un acuerdo en coaseguro con Mutua de Propietarios, lo que garantiza a Pelayo disponer de una oferta referencia en el mercado.

El actual entorno del mercado asegurador está sufriendo transformaciones profundas en sus modelos

de distribución, en sus propuestas de servicios, en la oferta de productos, en la forma de seleccionar y tarificar los riesgos o en las maneras de contactar con los clientes. El modelo de negocio de Pelayo apuesta por competir con las bazas de la excelencia en la **calidad de servicio** y el **trato personalizado** con el cliente.

Pelayo entiende la calidad del servicio como un **compromiso claro, tangible y medible con sus clientes**. Todos los clientes de Pelayo tienen, a través del Certificado de Garantía, el Compromiso 1:24:72 de Autos y el Compromiso A Tiempo de Hogar y Comercios, unos niveles de servicio garantizados.

Compromiso Pelayo

Pelayo se compromete con la prestación de un servicio de calidad, innovador y eficiente. Por ello, dentro del ramo de Automóviles, y bajo el amparo de la **Cláusula 1:24:72**, se garantiza un nivel de servicio que se considera mínimo en determinados aspectos de la prestación especialmente valorados por los clientes. Por este motivo, Pelayo se compromete al envío de grúas en el plazo máximo de una hora, a prestar el servicio de peritos en 24 horas y a reparar el vehículo del asegurado en 72 horas, siempre que el cliente deposite su vehículo en la red de talleres de la Mutua "Talleres Límite 72 horas" donde se garantiza igualmente un servicio y atención de alto nivel.

Otra muestra del compromiso de Pelayo con sus clientes es el **Compromiso A Tiempo** en todos los productos de Hogar, Comercio y Comunidades, a través del cual Pelayo se compromete, una vez conocida la ocurrencia del siniestro, a intervenir en un plazo de 3 horas en siniestros urgentes, y en los no urgentes a contactar con el asegurado antes de 12 horas para concertar la primera visita del profesional y a iniciar el proceso de reparación antes de 48 horas.

En el caso de incumplimiento de estos compromisos, el asegurado **no tendrá que pagar su seguro al año siguiente**.

El **trato personalizado** en Pelayo se traduce, por una parte, a través del ofrecimiento de un precio justo para cada perfil de clientes y para conseguirlo se utilizan las técnicas de *pricing* más avanzadas tanto en la captación de nuevos clientes como en el precio de renovación de los clientes existentes. El trato personalizado también se traslada a la confección de los productos a demanda.

Para Pelayo es clave **conocer las demandas de clientes y mediadores**, por esta razón se realizan monitorizaciones del mercado mediante el establecimiento de canales de comunicación que permitan conocer sus necesidades, con el objeto de incorporar en las pólizas, coberturas y servicios de valor añadido que realmente sean valorados. Para su consecución, este año se han realizado, además de los recurrentes estudios de mercados, estudios con clientes. El objetivo de éstos es conocer sus opiniones concretas

y cómo valoran la inclusión de determinadas coberturas y servicios. Gracias a estas acciones se ha podido identificar cuáles son las preferencias de los clientes de modo que tanto sus expectativas como sus necesidades estén alineadas con el diseño de la oferta de los productos de Pelayo.

En cuanto a la **fijación de los precios** de los seguros ofertados por Pelayo, la compañía emplea las técnicas más avanzadas, basadas en modelos predictivos multivariantes y algoritmos de optimización de precio, con el objetivo de elaborar sus tarifas. Esta información relativa a los riesgos es complementada empleando otras variables procedentes de fuentes externas. Estas fuentes permiten que los precios se fijen de forma personalizada para cada uno de los clientes en los diferentes productos contratados.

Nuevos Productos

En 2019, Pelayo ha lanzado una **nueva gama de seguros del hogar**. Estos productos tienen como principal objetivo ofrecer una mayor flexibilidad de manera que cada cliente pueda adecuar sus necesidades a las características del hogar, mediante la inclusión de garantías opcionales. Esta gama de seguros se compone de cuatro modalidades diferentes que, adicionalmente, incluyen la nueva gama **Compromiso A Tiempo**, mediante la que Pelayo se compromete a cumplir con unos estándares de servicio en caso de siniestro y que, en caso de no cumplir, implicaría el pago de la anualidad del asegurado del año siguiente.

En cuanto al ramo de los automóviles, durante 2019 se ha realizado una revisión completa de la normativa de suscripción, gracias a la cual se han podido alinear los objetivos comerciales de Pelayo con su experiencia en el control del negocio y la calidad en la contratación. Como ejemplo de esto, se ha desarrollado la nueva normativa en la declaración de accesorios extra que ha permitido que la contratación sea más ágil y aporte una mejor experiencia a nuestros clientes. Además, en este ramo, se ha incorporado una nueva garantía denominada **"Daños por pedrisco o granizo"** que cubre los daños ocasionados en el vehículo asegurado como consecuencia del impacto de un pedrisco o granizo y sin ningún tipo de franquicia.

Gracias a la adopción de un **Sistema Integrado de Gestión** llamado **plataforma SISnet Hogar**, el ramo del hogar ha sido el primero en el que Pelayo ha podido desarrollar nuevos productos para ofertar a los clientes de la compañía. Este sistema ha permitido incorporar un tratamiento de la suscripción de los riesgos más sofisticados y disponer de una oferta que goza de mayor flexibilidad, con mayores garantías y servicios adaptados a las necesidades de los clientes.

Canales de distribución

Pelayo ha seguido hasta la fecha un modelo de **distribución multicanal** con políticas diferenciales para cada uno de los canales de distribución, con el fin de adaptar su oferta aseguradora a las necesidades que los distribuidores han ido trasladando respecto a los requerimientos del cliente final. No obstante, esta situación ha ido evolucionando en los últimos años por el cambio en los hábitos del consumidor y la necesidad de homogeneizar la experiencia del cliente con la marca, donde las nuevas tecnologías y las redes sociales han puesto su foco más en el cliente que en el canal.

Pelayo no es ajena a estos cambios y desde esta perspectiva ha comenzado su preparación para convertirse en una entidad **omnicanal**, poniendo el foco en el cliente para poder abordar desde ahí todo el proceso comercial que conlleva. El propio canal debe seguir teniendo un papel clave, pero sin perder de vista que

se debe entender, participar y compartir la experiencia del cliente con el resto de los canales.

La omnicanalidad toma su fuerza en los canales de distribución que comparten los datos de los clientes, disponiendo la aseguradora y el canal de toda la información relevante tanto de venta como de postventa, acciones comerciales, contactos, histórico, etc. En ese campo existe todo un amplio abanico de oportunidades, razón por la que la Entidad ha realizado una gran apuesta tecnológica, incorporando uno de los mejores CRM existentes en el mercado que da consistencia al modelo comercial que se ha implantado desde hace años y que dota de una fortaleza inmejorable al proceso de ventas.

En esta herramienta se está incorporando la información de todos los clientes en las distintas fases del proceso de ventas, desde la que el propio cliente aporta en el punto de venta hasta la que se genera en cualquier otro contacto desde el área de marketing, postventa o cualquier otro. De esta forma, se enriquece la ficha del cliente para poder generar oportunidades comerciales tanto en cartera, como en nuevo negocio para cada uno de los mediadores. Además, en 2019 se ha derivado el negocio de Venta a Distancia al punto de venta más cercano al domicilio del cliente para maximizar la fuerza comercial. Todos estos pasos no son fáciles de implementar debido a las implicaciones tecnológicas que conllevan, sin embargo Pelayo está convencida de que es el mejor camino a seguir.



Los pesos en la **distribución de los canales** continúan manteniéndose muy estables, con un predominio del canal mediado donde prevalece el mediador de seguros, agente y corredor, como un canal decisivo en la relación comercial. El papel del mediador ha evolucionado mucho en estos años y seguirá haciéndolo empujado por su propio modelo de negocio basado en la cercanía al cliente, el asesoramiento y la personalización de la relación, apoyado en herramientas de nuevo cuño adaptadas al mundo digital. Los nuevos modelos de distribución tienen su cuota y sin duda han venido para quedarse, pero hay aún muchas oportunidades a explorar y a rentabilizar.

Asimismo, los **programas de incentivación para mediadores** están focalizándose cada vez más en eventos formativos, de comunicación de estrategias corporativas o de participación en talleres donde se tratan aspectos de mejora. Es además esencial compartir experiencias, ver nuevos nichos de negocio y activar pilotos que permitan abrir oportunidades en todas las direcciones. Para ello, Pelayo necesita entender y gestionar sus expectativas, al mismo tiempo que éstos toman en cuenta las necesidades de la Entidad. En esta línea, se celebran encuentros con mediadores en cada una de las territoriales.

El **Canal Agentes** centra su actividad en la venta presencial, haciendo de la capilaridad de red y de la capacidad de asesoramiento personal sus puntos fuertes. Pelayo es consciente de que el cliente que acude a las agencias a contratar un servicio ya ha comparado precios y coberturas por accesos a distancia (teléfono/internet) en muchos casos, por lo que orienta las herramientas de contratación y los modelos comerciales a gestionar una venta presencial, tanto con el cliente actual como con el potencial.

En el caso del **Canal Corredores**, lograr un posicionamiento competitivo en producto y precio en el multitarificador como herramienta de contratación es esencial para la comercialización y la efectividad en la contratación. El cliente que contrata a través de un corredor busca asesoramiento profesional sobre un producto de calidad con garantía de servicio y que mejor se ajuste a sus necesidades entre las ofertas de las diferentes aseguradoras. Pelayo es consciente del modelo de negocio de los corredores y se adapta a sus necesidades sin perjuicio de homogeneizar la respuesta al cliente final con absoluto respeto a la independencia del canal.

Conseguir la máxima efectividad en la contratación es el objetivo que persigue también el **Canal de Venta Directa**, ante un consumidor que exige obtener la misma calidad sea cual sea su canal de contacto. En este sentido el proyecto de transformación de portales busca facilitar y mejorar la experiencia del usuario tanto en la web comercial como en la oficina *online*. Su impulso ha contribuido a complementar la experiencia presencial de los clientes en la red de oficinas, con un acceso a la contratación y una gestión de la póliza acorde a la calidad de servicio ofrecida en el resto de canales.

Impulso a la innovación

Con la creación en 2018 de la **Dirección de Innovación y Tecnología**, Pelayo dio un verdadero impulso a la innovación ofreciendo, así, un marco que permite la recopilación y explotación de ideas para la innovación. Esta dirección tiene por objetivo dar un servicio transversal a todas las áreas de actividad del Grupo, llevando a cabo programas que faciliten la canalización de la innovación entre todos los colaboradores de Pelayo.

Los objetivos de la innovación en Pelayo están alineados con:

- Eficiencia.
- Emprendimiento.
- Agilidad.
- Experiencia de cliente en el centro de la gestión.

Plan de Transformación Digital

El Plan de Transformación Digital está cambiando la gestión interna de Pelayo y la experiencia del cliente, permitiendo así responder mejor a las necesidades del mercado.

Durante 2019 ha ejecutado proyectos asociados a las más importantes tendencias de innovación del mercado y de gran implicación en el sector seguros. En concreto se ha profundizado en la aplicación de casos de uso en tecnologías tan avanzadas como *big data*, Inteligencia Artificial, RPA, analítica avanzada de datos o *blockchain*.

Además de implantar y realizar pruebas de concepto de cada una de estas tecnologías exponenciales, se ha optado por nuevas metodologías de trabajo que han ayudado a asegurar la entrega de valor constante a negocio. Concretamente, se han utilizado técnicas de conceptualización basadas en innovación abierta, se han usado técnicas de experiencia de usuario y se ha implantado la metodología ágil como vía para entregar valor en el menor tiempo posible y con la mayor fiabilidad.

Por otro lado, se ha trabajado de forma muy participativa y colaborativa con el mercado aplicando tecnología en diferentes áreas de negocio y con diversos *partners* tecnológicos y metodológicos, que ha hecho posible el acceso a múltiples fórmulas para innovar y ser más competitivos en el mercado.

Pelayo está totalmente inmersa en un **Plan de Transformación Digital**, con vigencia hasta 2021. Mediante este Plan, Pelayo dará un impulso aún mayor a la usabilidad de portales y de aplicativos, mejorando la gestión de la omnicanalidad y la experiencia del cliente. Para ello ha sido necesario interpretar las señales del mercado que orientan a la Entidad hacia:

1

Hiperpersonalización de la oferta

Es clave conocer al cliente, ofrecerle productos y servicios que se ajusten a sus necesidades y deseos y ser proactivos en la comercialización de los mismos. Con estos principios en mente, uno de los grandes proyectos de 2019 ha estado centrado en facilitar la flexibilidad de la oferta de hogar mediante la explotación y parametrización del taller de productos, que permiten la combinación de garantías, coberturas, servicios y tarifas.

2

Gestión de los clientes

Pelayo ha comenzado a implantar numerosas herramientas de gestión de clientes, como por ejemplo la ficha de cliente, agenda comercial, maestro de datos de clientes, campañas, etc. Partiendo de los objetivos estratégicos de fidelizar y diversificar clientes, se ha seleccionado la herramienta Salesforce como la tecnología clave que facilita no solo el acceso a los datos de clientes y potenciales, sino también el acceso a la oferta, el acceso a la relación 360 del cliente y potencial cliente con Pelayo, y la trazabilidad de la información de contacto.

3

Analítica de los datos del cliente

En la mejora de la experiencia del cliente es necesario hacer una explotación analítica de sus datos, tanto para la obtención de información transaccional como para lograr la máxima interacción del cliente con Pelayo y conseguir un perfilado más adecuado. El objetivo es prever comportamientos del cliente para anticiparse a sus necesidades y ser proactivos en la gestión.

4

Integración con terceros

El nuevo paradigma ayuda e invita a lograr la integración con terceros que mejoren la propuesta de valor de Pelayo. Por ello, Pelayo busca ser capaz de integrar productos y servicios de terceros que completen y mejoren su cadena de valor.

5

Usabilidad de las aplicaciones

Durante 2019 se ha lanzado el portal único de contratación de Pelayo cuyo objetivo es crear aplicativos usables y amigables para que la contratación sea fácil, rápida e intuitiva, de manera que la experiencia de usuario y de cliente, maximicen el resultado de la interacción. El primer ramo que se ha incluido en este portal es el de Salud y se ha desarrollado con tecnología angular, bajo técnicas de experiencia de usuario y con metodología ágil.

Proyectos de innovación impulsados en 2019

Las líneas de trabajo más relevantes lanzadas en 2019 han sido:

1. Portal único de contratación Pelayo:

- Lanzamiento e implantación del nuevo portal de contratación para el ramo de salud.
- Lanzamiento del nuevo portal de contratación de autos cuya finalización se espera realizar durante el primer trimestre 2020.

2. Herramienta de gestión:

- Selección, diseño y lanzamiento del proyecto de implantación de **Salesforce**, la nueva herramienta de gestión de clientes para Pelayo.

3. Implantación de la plataforma de *big data* Mineo,

cuyo primer caso de uso se ha implantado en diciembre de 2019 para la detección del fraude en la declaración de siniestros de autos.

4. Herramientas colaborativas:

selección, diseño y lanzamiento del proyecto de herramientas colaborativas.

5. Comunicaciones:

ampliación y sustitución de las líneas tecnologías obsoletas pasando de cobre a fibra y ampliando ancho de banda para la mejora del tráfico entre servicios centrales y oficinas.

6. Ciberseguridad:

creación de la oficina técnica de seguridad que vele por la mejora en la detección de vulnerabilidades y ataques.

7. Implantación de la fase 2 **plataforma única de contratación de seguros agrarios.**

8. Implantación de la **nueva web de clientes de Pelayo**,

cuya experiencia de usuario, visualización y diseño la han hecho una de las mejores webs de las compañías aseguradoras.

9. Digitalización:

el objetivo es eliminar el papel de toda la transacción comercial en Pelayo. El proyecto se ha definido y lanzado durante 2019 si bien se ejecutará durante 2020.

10. Metodología ágil:

los principales proyectos de transformación de la compañía han sido ejecutados con metodología ágil. Esta metodología asegura la puesta en común, la priorización y la entrega de valor continuo a clientes y usuarios.

En cuanto a las perspectivas a corto plazo, 2020 será el año en el que se consoliden las principales inversiones en innovación aplicada a negocio, tanto en procesos como en servicios de atención a cliente. Además, la Inteligencia Artificial se va a convertir en la pieza clave que permitirá a Pelayo avanzar en el ámbito de la innovación aplicada con el objetivo de ser más eficiente y más ágil en la respuesta al mercado y al negocio. Por ello, se consolidarán las inversiones en tecnologías exponenciales como:

- **Big data:** el uso masivo de datos, la aplicación de inteligencia al contrastar los resultados de algoritmos con la realidad y el reentrenamiento del modelo con las conclusiones obtenidas está ayudando ya a la Entidad en los modelos predictivos de fraude. No obstante, existen múltiples casos para extender su uso como, por ejemplo, aquellos relacionados con conocer el patrón siniestral del cliente, mejora en la selección de tarifa, predecir el comportamiento de compra de los clientes, su propensión a la fuga, etc.
- **Inteligencia Artificial y Machine Learning:** avanzar en utilizar los *bots* como formas para mejorar y optimizar procesos, así como para mejorar el tiempo de respuesta y resolución de problemas con clientes y usuarios.
- **Blockchain:** analizar nuevos casos de uso relacionados con *Smart contracts*, transacciones que requieran la certificación del dato, o transacciones que requieran un intermediario.
- **Internet de las cosas:** utilizar Internet como vía para crecer en el ámbito de la interrelación con el cliente, sus hábitos de uso o consumo, la anticipación a sus necesidades e incluso el seguimiento de todos los sensores de cara a facilitar la prevención del riesgo, todo ello con el objetivo de tratar de evitar la ocurrencia del siniestro. En este eje conviven las tecnologías de inteligencia artificial con *machine learning*, facilitando la interrelación de los sensores y facilitando su explotación ágil a través de las líneas 5G.

Por último, en 2020 Pelayo debe seguir consolidando la inversión, orientándose hacia la innovación aplicada y atreviéndose a probar nuevas formas de hacer y de construir valor en su cadena para ofrecer a los actuales clientes y a los potenciales.

Resultados

El desempeño está relacionado con su **presencia en el mercado** y con la forma en que determinadas **variables** impactan en sus **resultados**. Cabe destacar como principales variables de su desempeño el volumen de pólizas, las primas, las tasas de siniestralidad, los costes medios, los gastos de gestión y su solvencia. Además, la gestión de las inversiones supone otro elemento relevante en el marco de sus resultados.



Para más información sobre resultados correspondientes al ejercicio 2019 ver el apartado Resultados económicos y de negocio.



4.7. Responsabilidad Social Corporativa

La apuesta por la Responsabilidad Social Corporativa en Pelayo persigue **el desarrollo responsable de la actividad** del Grupo en relación con todos sus grupos de interés. Fruto de ello en 2015 se redactó la **primera Memoria de RSC** de la compañía, bajo los criterios del reconocido estándar del *Global Reporting Initiative*. En 2017 Pelayo fue un paso más allá con la elaboración de una **Política de Responsabilidad Social Corporativa** que busca establecer un marco de referencia corporativo en su relación con los distintos grupos de interés y demostrar en la actividad diaria compromiso con los valores de la empresa. Además, esta política tiene otros objetivos dentro de Pelayo:

- Favorecer la sostenibilidad en la empresa.
- Contribuir a la consecución de los objetivos marcados en el Plan Trienal.
- Contribuir a la mejora de la reputación de la marca Pelayo.
- Establecer relaciones estables, a largo plazo y basadas en el beneficio mutuo, con todos los colaboradores y clientes.
- Ayudar al desarrollo de los empleados y a la conciliación de su vida laboral y personal.
- Fomentar el orgullo de pertenencia de los empleados y colaborar en la mejora de la sociedad en la que participa a través de su Fundación.

Objetivo de Desarrollo Sostenible

Tras la aprobación de la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible por los Estados Miembros de las Naciones Unidas, que incluye los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), organizaciones como Pelayo han querido **contribuir a la consecución** de éstos enmarcando su actuación en relación a los ODS.

El seguimiento y supervisión de esta política depende del propio **Consejo de Administración**, a través de la Comisión de Retribuciones y Nombramientos. Además, junto a la política de RSC, Pelayo realizó la **definición del Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa**, que sirve de orientación a Pelayo en su impulso de la RSC en los próximos ejercicios. Este Plan incluye **prioridades de gestión y actividades concretas** relacionadas con cada uno de los **grupos de interés clave**, a las que se le asigna un área responsable de su seguimiento.

Prioridades de gestión por grupos de interés					
Grupos de interés	Mutualistas	Empleados	Cientes	Colaboradores	Sociedad en Gral.
Prioridades de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Corporativo • Gestión del riesgo • Ética • Transparencia • Cumplimiento • Participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad y diversidad • Formación • Satisfacción y desarrollo profesional • Conciliación y beneficios sociales • Comunicación e implicación • Seguridad y salud laboral • Espacios eficientes • Transformación cultural • Herramientas colaborativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Calidad de servicio • Diversificación y desarrollo de productos • Confidencialidad de los datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio mutuo • Diálogo • Igualdad de oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución social • Transparencia • Seguridad vial • Deporte • Discapacidad • Medioambiente

4.8. Premios y reconocimientos

Pelayo, fruto de su dedicación por la gestión responsable y la calidad, ha logrado en 2019 numerosos premios y reconocimientos que respaldan y reconocen su esfuerzo.

Premios de Marketing y Comunicación en Seguros de INESE	Los Premios de Marketing y Comunicación en Seguros de INESE tienen como objetivo primordial el de apoyar, difundir y reforzar las buenas prácticas, la innovación y la estrategia de marketing y comunicación en el sector asegurador. En esta IX Edición, Pelayo ha sido reconocida con el Premio especial del Jurado 2019 por su trayectoria y resultados alrededor del #RetoPelayoVida.
Premios Detección de Fraudes	Estos premios organizados por ICEA constituyen la más alta distinción otorgada a las entidades aseguradoras en el ámbito de la lucha contra el fraude, convirtiéndose en un referente sectorial avalado por la calidad profesional de los miembros del jurado y la repercusión mediática que tienen. Pelayo ha sido premiada en: • Mejores Casos de Fraude detectados en Autos - 2do. y 3er. Premio. • Premio al Mérito Profesional en 4 de las 7 categorías que se entregan. • Reconocimiento a la mayor participación de casos en Ramo Automóviles y Personales.
Certificado EFR	En 2008 Pelayo se certificó como empresa EFR, certificación creada por la Fundación Más Familia con el objetivo de implantar procesos de mejora continua que faciliten el equilibrio entre los objetivos de las empresas y las necesidades de las personas que forman parte de ellas. Tras haber obtenido durante 2018 la Categoría Empresa Proactiva B Plus (B+), Pelayo ha conseguido mantener dicha certificación durante el ejercicio 2019 evidenciando así un importante avance respecto a la certificación en la Categoría de Empresa Comprometida (C) en 2008.
Sello Madrid Excelente	El Sello Madrid Excelente verifica, tras un minucioso sistema de evaluación y una rigurosa y exhaustiva auditoría, la relación que la Entidad tiene con empleados, clientes y sociedad, así como los procesos de negocio y los sistemas de valoración y mejora implementados. En 2019, Pelayo ha renovado su sello por tres años. En esta renovación se ha destacado la implementación por parte de la organización de diversas acciones de mejora, como el Plan Estratégico 2019-2021, la creación de la Dirección de Innovación y Tecnología, la orientación hacia las necesidades del cliente y el inicio del cambio de vehículos de su flota por automóviles híbridos, así como otras acciones medioambientales.
Certificados AENOR	En 2019 de nuevo el Contact Center de Pelayo ha renovado la certificación de Calidad UNE-EN ISO 9001:2015 de AENOR. También ha renovado la certificación de Accesibilidad Universal UNE 170001-2:2007 de AENOR de los edificios del Contact Center de Avila, del Contact Center de Madrid y del edificio de Santa Engracia 67-69.
Sello Bequal Premium	La Fundación Bequal ha revisado la concesión de la certificación Bequal Plus a Pelayo Servicios Auxiliares de Seguros, verificando el cumplimiento de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (LGDSPDIS). En la auditoría de 2019, Pelayo Servicios Auxiliares de Seguros ha conseguido pasar de la certificación Bequal Plus, obtenida en 2013, a la máxima categoría, Bequal Premium. Este reconocimiento hace que sea la primera empresa en el ámbito nacional en conseguir dicha acreditación. La categoría Premium indica un altísimo grado de compromiso y resultados en áreas esenciales como son la estrategia y el liderazgo, gestión de los recursos humanos con políticas inclusivas y de igualdad, accesibilidad universal y cumplimiento de objetivos de desarrollo sostenible.
Premios "F de Oro" del Gref	De la mano de la Asociación de Responsables de Formación en Entidades Financieras (Gref), Pelayo ha sido galardonada con el reconocimiento "F de Oro" que se concede cada año a empresas de gran prestigio en el sector de la Banca y los Seguros, identificadas por la Junta Directiva del Gref. En esta ocasión, se ha tenido en cuenta la labor, el esfuerzo y el compromiso que ejerce Pelayo en la formación y el desarrollo de sus empleados poniendo de manifiesto la apuesta por hacer crecer su Capital Humano, tanto a través de herramientas metodológicas digitales (plataformas <i>online</i>), más innovadoras, como de metodologías más tradicionales, mediante la formación presencial, siempre contando con las dinámicas más innovadoras y vanguardistas.
"Cum Laude" de 2019 del sector asegurador por la revista Aseguranza	La redacción de Aseguranza reconoció a José Boada, como una de las diez personalidades más destacadas del sector asegurador en 2019. Se trata de un reconocimiento simbólico que pretende poner de relieve a determinados directivos por sus cualidades, logros o trayectorias al frente de una organización durante el pasado año.
Fundación Pelayo clasificada como Fundación Transparente por la Fundación Compromiso y Transparencia	Fundación Pelayo ha alcanzado el segundo puesto en transparencia, en el ranking de las fundaciones del sector asegurador, según ha publicado la Fundación Compromiso y Transparencia en su informe "Construir confianza 2019-2018" sobre el Informe de Transparencia y Buen Gobierno en las webs de las fundaciones españolas que analiza la evolución de las fundaciones por rendir cuentas a la sociedad y aumentar su grado de transparencia.

Además, Pelayo Mutua de Seguros está en posesión de la **Medalla de Oro de la Cruz Roja Española**.



Buen Gobierno

5



Buen Gobierno

5

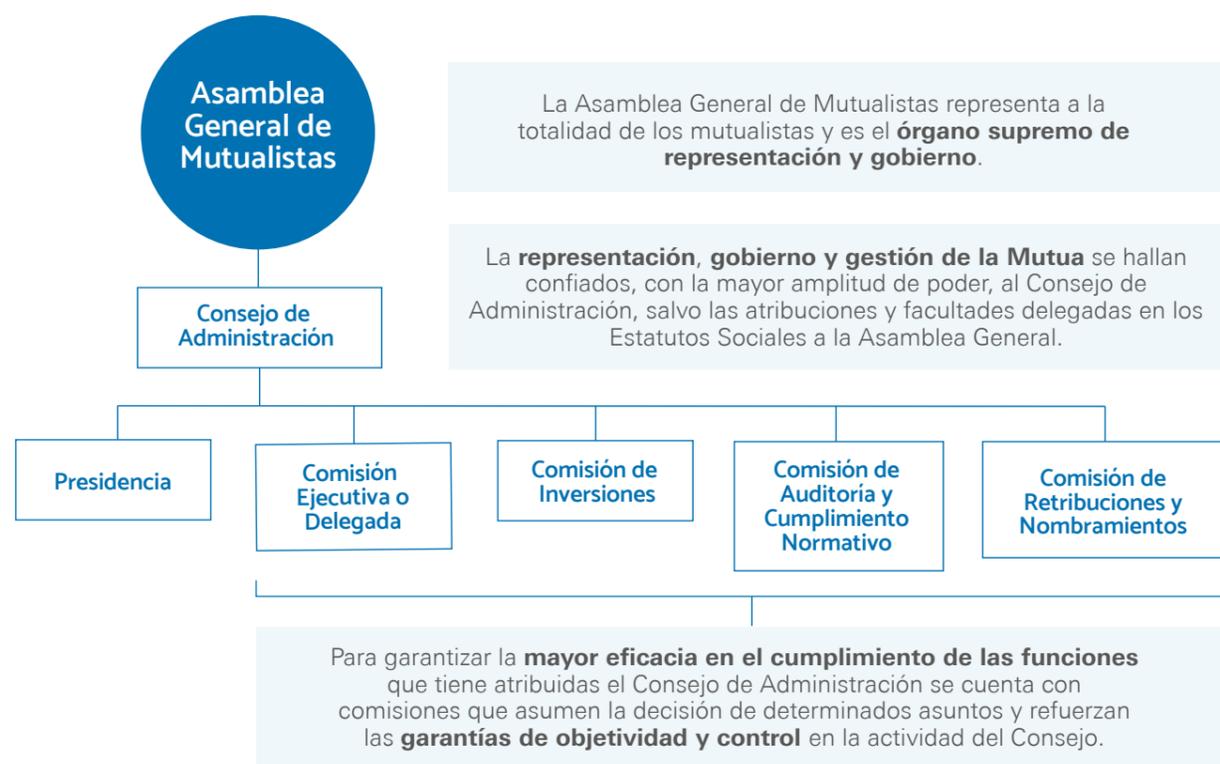
Datos clave 2019

Consejo de Administración



Comisiones Delegadas del Consejo de Administración

Comisión Ejecutiva	Comisión de Inversiones	Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo	Comisión de Retribuciones y Nombramientos
11 Reuniones	11 Reuniones	7 Reuniones	6 Reuniones
2 Miembros ejecutivos	2 Miembros ejecutivos	0 Miembros ejecutivos	0 Miembros ejecutivos
3 Miembros no ejecutivos	2 Miembros no ejecutivos	4 Miembros no ejecutivos	3 Miembros no ejecutivos



5.1. Estructura de gobierno

5.1.1. Asamblea General de Mutualistas

Todos los mutualistas tienen **derecho de asistencia** a las Asambleas Generales siempre y cuando acrediten dicha condición, se encuentren al corriente de pago de sus obligaciones y así lo soliciten. Los mutualistas pueden hacerse representar por medio de otro mutualista con derecho de asistencia (con un máximo de tres representaciones por mutualista).

Con el fin de **promover la asistencia y la participación** en las asambleas se han puesto en marcha diferentes iniciativas telemáticas como el Foro Electrónico de Mutualistas (canal de comunicación previo a la celebración de las Asambleas, a través del cual presentan propuestas para incluir en el orden del día) o el voto electrónico.

La Asamblea General puede ser ordinaria o extraordinaria, y tiene lugar necesariamente en Madrid. Éstas deben ser convocadas por el Consejo de Administración con al menos un mes de antelación mediante anuncio en la página web de la Mutua. El anuncio debe indicar la fecha, hora y lugar de la reunión, así como los asuntos incluidos en el orden del día. Además, se deben incluir todos los detalles necesarios sobre los servicios de información al mutualista (número de teléfono, dirección de correo electrónico, oficina y horarios de atención).

El funcionamiento de la Asamblea General está regulado según lo establecido en los **Estatutos Sociales** y el **Reglamento de la Asamblea**, ambos modificados en 2015.

Todos los códigos y manuales se encuentran disponibles en la página web corporativa www.pelayo.com

Asamblea General Ordinaria

La Asamblea General se reúne en sesión ordinaria **una vez al año**, dentro de los seis meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio social, en el día, hora y lugar que se fije por el Consejo de Administración. Las competencias reservadas a la Asamblea General Ordinaria son las siguientes:

- Fijar el número mínimo y máximo de los miembros del Consejo de Administración, así como su nombramiento y revocación.
- Censurar la gestión social, aprobar el Informe de Gestión, las cuentas anuales, la distribución y aplicación de los resultados y el Informe de Gobierno Corporativo.
- Acordar nuevas aportaciones obligatorias al Fondo Mutuo y el reintegro de las mismas en las condiciones previstas en los Estatutos.
- Nombrar y revocar los auditores de cuentas.
- Fijar la retribución anual global del Consejo de Administración y los conceptos de la misma.

Asamblea General Extraordinaria

La Asamblea General se reúne de forma extraordinaria para abordar los asuntos que no se incluyen dentro del ámbito definido para la Asamblea General Ordinaria. Ésta tiene entre otras competencias la aprobación y modificación de los Estatutos y la adopción de acuerdos que representen transacciones superiores al 25% de los activos de la Entidad.

La Asamblea General ordinaria correspondiente al ejercicio 2018, tuvo lugar el 14 de Marzo de 2019 en IFEMA de Madrid. En dicha Asamblea General se trataron, entre otros, los siguientes **temas recogidos en el orden del día** de la sesión ordinaria:

- Informe del Presidente del Consejo de Administración.
- Examen y, en su caso, aprobación del Informe de gestión (Informe Integrado) y cuentas anuales individuales y consolidadas (balance, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo y memoria) del ejercicio anual cerrado a 31 de diciembre 2018. (Artículo 20-b de los Estatutos).
- Examen y, en su caso, aprobación del Informe de estado sobre la información no financiera del Grupo.
- Examen y, en su caso, aprobación de los movimientos del epígrafe del Fondo Mutuo. (Artículo 20-c de los Estatutos).
- Examen y, en su caso, aprobación del Informe anual de Gobierno Corporativo, el Informe anual de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo, el Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo sobre la independencia del Auditor de Cuentas relativo al ejercicio 2018 y el Informe anual acerca del grado de cumplimiento del Código de las Inversiones Financieras Temporales.
- Examen y, en su caso, aprobación de la propuesta de aplicación del resultado del ejercicio de 2018. (Artículo 20-b de los Estatutos).
- Examen y, en su caso, aprobación de la Gestión Social durante el ejercicio 2018. (Artículo 20-b de los Estatutos).
- Propuesta de reelección o nombramiento de nuevos Auditores de cuentas para el ejercicio 2019 de Pelayo Mutua de Seguros y Reaseguros a Prima Fija, así como del Grupo Consolidado de Empresas. (Artículo 20-d de los Estatutos).
- Memoria del Defensor del Cliente.
- Propuestas a la Asamblea General de las Sras./Sres. mutualistas presentadas dentro del periodo estatutario. (Artículo 12-n de los Estatutos).
- Fijación del número de Consejeros. (Artículo 20-a y 24 de los Estatutos). Propuesta de nombramiento y/o reelección de Consejeros: Vocal Consejero 3º, Vocal Consejero 4º y Vocal Consejero 7º. (Artículos 24 y 25 de los Estatutos Sociales). Nombramiento del Vocal Consejero 2º.
- Propuesta sistema de remuneración de los Consejeros e importe máximo a percibir en 2019. (Artículo 5-25-g de los Estatutos).

- Delegación de facultades en el Consejo de Administración para la elevación a público de los acuerdos adoptados en la Asamblea General Ordinaria, con las más amplias facultades, para interpretar, rectificar, subsanar, completar, ejecutar y desarrollar los mismos, hasta su inscripción en el Registro Mercantil.

5.1.2. Consejo de Administración

El Consejo de Administración ostenta las **facultades de representación, dirección y supervisión** de la Mutua que le atribuyen los Estatutos y la ley. Entre sus **competencias esenciales** cabe destacar:

- La delegación permanente de facultades en la Comisión Ejecutiva o en cualquiera de los consejeros.
- El nombramiento de consejeros por cooptación.
- La apreciación de las causas de cese de los consejeros y la aceptación de la dimisión de los mismos.
- El nombramiento, reelección y separación de los Asesores del Consejo y de los consejeros como vocales de las distintas Comisiones del Consejo.
- La convocatoria de las Asambleas Generales de mutualistas, la fijación de su orden del día y la formulación de propuestas de acuerdos.
- La formulación de las cuentas anuales e Informes a elevar a la Asamblea y su presentación y propuestas a la Asamblea General.
- La regulación del funcionamiento interno del Consejo y de la organización general de la Mutua.
- La aprobación del régimen de remuneración de los consejeros.
- La evaluación del funcionamiento de las Comisiones Delegadas, la gestión del presidente y los consejeros, del primer ejecutivo y del propio Consejo (el Informe resultante se incluye en el Informe de Gobierno Corporativo).

El funcionamiento del Consejo de Administración está regulado según lo establecido en los **Estatutos Sociales**, modificados en 2015, y el **Reglamento del Consejo**, modificado en 2018. Todos los códigos y manuales se encuentran disponibles en la [página web corporativa www.pelayo.com](http://pagina.web.corporativa.www.pelayo.com)



Anna M. Birulés Bertran

22/04/2010
Doctora en Ciencias Económicas.



José Boada Bravo

13/10/1994
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.
Actuario de seguros.



Severino Martínez Izquierdo

25/06/1996
Licenciado en Derecho.
Inspector del Cuerpo Superior de Inspectores Financieros y Tributarios del Estado.



Konstantin Sajonia Coburgo

01/09/2019 por cooptación
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.
MBA especialidad financiera.



Paloma Beamonte Puga

12/03/2015
Licenciada en Publicidad y RR.PP.



Ruth Duque Santamaría

12/03/2018
Licenciada en Derecho y ADE.
Auditora de Cuentas.
Inspectora de Seguros del Estado.



Mª Mar Cogollos Paja

31/03/2006
Doctora en Psicología.



Francisco J. Lara Martín

15/03/2016
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Auditor de Cuentas.



Francisco Hernando Díaz-Ambrona

15/03/2016
Licenciado en Derecho.



Alberto Rodríguez de Lama

14/03/2019
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.

Leyenda

Nombre consejero

Fecha nombramiento
Formación

Cargo del consejo

- Presidente - Ejecutivo
- Vicepresidente - No ejecutivo
- Consejero coordinador - No ejecutivo
- Consejero - Ejecutivo
- Consejero - No ejecutivo
- Secretario - No consejero

Otros cargos

- Presidente de la Comisión Ejecutiva
- Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo
- Presidente de la Comisión de Retribuciones y Nombramientos
- Presidente de la Comisión de Inversiones

Además del ejercicio de las competencias esenciales, se le atribuyen las siguientes **funciones generales** entre otras:

- Impulsar el compromiso ético de la Mutua en toda la organización.
- Observar y garantizar en todo momento los principios de Responsabilidad Social Corporativa que hubiera adoptado la Mutua.
- Determinar los objetivos económicos, planes y presupuestos de la Mutua y del Grupo.
- Aprobar las estrategias generales de la Mutua y asegurar la continuidad de la empresa en el largo plazo.
- Supervisar y controlar los resultados, la gestión de los negocios y la eficiencia de los gastos de la Mutua.
- Identificar los principales riesgos de la Mutua y supervisar los sistemas de control e información de tales riesgos.
- Aprobar los resultados trimestrales, semestrales y anuales de la Mutua y del Grupo.

Consejero Coordinador

En su propósito de mejorar el funcionamiento de los órganos que tienen atribuidas las competencias en materia de gobierno corporativo, Pelayo introdujo la figura del Consejero Coordinador, en línea con las novedades introducidas por la Ley de la Sociedad de Capital y el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Dicho cargo tiene atribuidas las siguientes competencias:

- Solicitar la convocatoria del Consejo de Administración o la inclusión de nuevos puntos del orden del día de un Consejo ya convocado.
- Coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos.
- Establecer, en su caso, la evaluación periódica del Presidente del Consejo.

Nombramiento y cese de Consejero

Las propuestas de nombramiento, reelección y cese de Consejeros que someta el Consejo de Administración a la Asamblea General, así como las decisiones de nombramiento provisional que adopte el Consejo de conformidad con la Ley y los Estatutos, requerirán la propuesta previa de la **Comisión de Retribuciones y Nombramientos** de acuerdo con un procedimiento formal y transparente. La Comisión de Retribuciones y Nombramientos y el Consejo de Administración velan por la **igualdad de oportunidades** entre los posibles candidatos y candidatas en las vacantes y para ello pueden buscar deliberadamente que en la relación de aspirantes a dichas vacantes figuren mujeres que reúnan el perfil profesional necesario. En el ejercicio 2019, **4 mujeres** han participado en el Consejo de Administración.

La diversidad en la composición del Consejo se fomenta, además, teniendo en cuenta la inclusión de personas con discapacidad en el mismo. En este sentido, una de las Consejeras es actualmente Directora General de la Asociación para el Estudio de la Lesión Medular Espinal.

Es condición esencial para acceder al Consejo de Administración de Pelayo, ya sea en calidad de Vocal, Presidente, Vicepresidente y Secretario ostentar la condición de mutualista en los términos establecidos en los Estatutos Sociales. Además, todos los consejeros deben ser personas con **competencia y solvencia y de reconocida honorabilidad comercial y profesional**. Igualmente, deben contar con **experiencia y conocimiento sobre diversas materias** como mercado financiero y de seguro, análisis financiero y actuarial y marco regulatorio, entre otros.

Los consejeros cesarán en el cargo cuando haya transcurrido el mandato estatutario para el que fueron nombrados y automáticamente al alcanzar la edad de 65 años para los consejeros ejecutivos y 70 años para los no ejecutivos.

Reuniones

El Consejo de Administración aprobará, antes del inicio de cada ejercicio social, el programa de sesiones del año siguiente, si bien el calendario podrá ser modificado por acuerdo del propio Consejo o por decisión del Presidente. El **número mínimo de reuniones** es de **doce al año**.

La convocatoria de las sesiones ordinarias se efectuará por carta, telefax, telegrama, correo electrónico o cualquier otro medio válido del que quede constancia y estará autorizada con la firma del Presidente, o por la del Secretario por orden del Presidente. La convocatoria se cursará, salvo caso de urgencia o necesidad, con antelación suficiente a la fecha de la sesión, recogiendo el orden del día a tratar en la sesión.

El Consejo de Administración se ha reunido **12 veces** durante el ejercicio 2019. Durante el desarrollo de dichas reuniones se trataron los temas siguientes:

- Formulación de cuentas anuales y aprobación de la información estadística contable trimestral.
- Seguimiento del Plan Anual de Auditoría Interna.
- Aprobación de las principales estrategias y políticas de gestión de riesgos.
- Revisión y actualización de las Políticas.
- Aprobación de informes de riesgos a remitir al organismo regulador.
- Información de Solvencia II y posición de Solvencia de Pelayo y de Grupo.
- Seguimiento del Plan de Acción en relación a la Resolución de la Dirección General de Seguros.

Delegación de voto

Los consejeros que excusen su asistencia a las sesiones del Consejo podrán **delegar su representación y su derecho de voto** en el Presidente u otro miembro para cada reunión por medio de carta, telefax, telegrama, correo electrónico o cualquier otro medio válido. Ahora bien, dicha delegación deberá ser siempre por escrito indicando claramente las instrucciones que el representado solicita de su representante, especialmente en el ejercicio del derecho de voto.

Adopción de acuerdos

Los acuerdos del Consejo de Administración se adoptarán por mayoría **de los consejeros asistentes, presentes o representados** en la reunión, excepto en los supuestos en los que se requiera una mayoría superior.

Retribución y evaluación del desempeño

La Comisión de Retribuciones y Nombramientos se encarga de la elaboración de un **Informe sobre la Retribución de los consejeros** que se remite al Consejo de Administración, quien una vez aprobado, lo somete a consideración en la Asamblea General Ordinaria. El **sistema de retribución** de consejeros considera una asignación fija y otra variable, dietas de asistencia, y una aportación a un fondo de pensiones, entre otros aspectos. La retribución debe ser siempre proporcional a la situación económica y tamaño de la Mutua y debe tener en cuenta las funciones y responsabilidades atribuidas a cada consejero.

La Comisión de Retribuciones y Nombramientos ha llevado a cabo un proceso de autoevaluación anual de la actividad profesional de la Comisión Ejecutiva y de los Altos Directivos de la Mutua, así como del funcionamiento del resto de las Comisiones Delegadas de Control, de la gestión del Presidente, del Primer Ejecutivo y del propio Consejo. Las conclusiones del mismo reflejan una evaluación favorable y positiva del desempeño profesional de los evaluados.



5.1.3. Comisiones Delegadas del Consejo de Administración

Con el objetivo de lograr una mayor eficacia en el ejercicio de sus funciones el Consejo de Administración cuenta con las siguientes Comisiones Delegadas:

Comisión Ejecutiva

Es el órgano delegado del Consejo para **determinados asuntos y operaciones**. La delegación permanente de facultades por parte del Consejo de Administración podrá comprender todas las facultades del Consejo, salvo las indelegables.

La Comisión Ejecutiva se ha reunido **11 veces** durante el ejercicio 2019, tratando, entre otros, los siguientes temas:

- Análisis, seguimiento y decisiones de las Sociedades Filiales del Grupo.
- Seguimiento Presupuestos 2019 y Plan Estratégico 2019-2021.
- Preparación de la Asamblea General: fecha, orden del día y valoración.
- Financiación gastos extraordinarios del Presupuesto.
- Nueva composición de las Comisiones del Consejo.
- Compra de carteras.
- Situación de negocio y previsión cierre ejercicio.
- Seguimiento de indicadores de negocio y su comparativa con la evolución sectorial.
- Presupuestos 2020.
- Análisis y seguimiento de alianzas estratégicas y operaciones corporativas.
- Seguimiento Política de *pricing*.

En 2019

2
Miembros
ejecutivos

3
Miembros
no ejecutivos

El funcionamiento de las Comisiones delegadas está regulado según lo establecido en el **Reglamento del Consejo**, modificado en 2018, y disponible en la [página web corporativa www.pelayo.com](http://www.pelayo.com)

Comisión de Inversión

Es el órgano delegado del Consejo para **controlar y vigilar las inversiones realizadas** y que estas cumplan con las políticas, códigos y buenas prácticas. El Presidente de esta comisión no puede ser un miembro ejecutivo. Esta comisión tiene asignadas, entre otras, las siguientes **funciones**:

- Vigilar que se respeten los Códigos y Políticas de Inversiones Financieras.
- Promover la modificación y adaptación de los Códigos de Conducta.
- Fijar la política de riesgos de mercados de la Mutua y su correcta gestión y seguimiento.

Esta Comisión se ha reunido **11 veces** en 2019. Durante el ejercicio, desde la Comisión de Inversiones se ha proseguido con un **seguimiento especialmente exhaustivo de los diferentes mercados de inversión**, por la continuidad de la delicada situación que comenzó en el verano de 2008. En concreto, se ha evaluado de forma continuada el impacto de la situación en los mercados financieros sobre las carteras de inversión, así como la influencia sobre los riesgos y oportunidades de inversión. Todo ello se ha reflejado en el Presupuesto Anual y el Plan de Inversiones Financieras, velando por su cumplimiento. Pelayo ha cumplido fielmente con el Código de Conducta de Inversiones Financieras de carácter autoimpuesto, evitando realizar inversiones en paraísos fiscales y otros aspectos poco éticos.

Por otro lado, se ha realizado un **seguimiento al Plan de Inversión Inmobiliaria** correspondiente al ejercicio y supervisado la venta de inmuebles, las tasaciones y otras operaciones realizadas.

En 2019

2
Miembros
ejecutivos

2
Miembros
no ejecutivos

Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo

Es el órgano delegado del Consejo para la **supervisión y control** de la actividad de la Mutua, de la **veracidad, objetividad y transparencia** de la contabilidad social, de la información económica y financiera y no financiera y del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias a las que está sometida la Mutua. Está compuesta por cuatro consejeros no ejecutivos. El presidente de esta comisión no puede ser un miembro ejecutivo.

Esta Comisión se ha reunido **7 veces** durante el ejercicio 2019 y hasta la fecha de elaboración de este informe. Respecto de cada una de las principales funciones que tiene asignadas, recogidas tanto en el Reglamento del Consejo de Administración como en el de la propia Comisión, los temas más relevantes tratados han sido los siguientes:

- Revisión y análisis de las cuentas anuales individuales y consolidadas del ejercicio 2019, así como del Informe de Gobierno Corporativo y del Informe Integrado.
- Análisis de la información financiera trimestral individual y consolidada que la Entidad hace pública y que ha de reportar al regulador a efectos estadísticos y contables.
- Revisión y análisis del Informe de riesgos corporativos/ cualitativos a 31 de diciembre de 2018.
- Revisión y análisis previo, a su aprobación por el Consejo de Administración, de la información cuantitativa y cualitativa anual de Solvencia II individual y de Grupo referida al ejercicio 2018 a remitir al regulador.
- Análisis de la información facilitada por los consejeros, respecto a su participación en el capital y cargos de los mismos en otras sociedades, para que no exceda del límite establecido en el artículo 19 del Reglamento del Consejo y que no supongan un riesgo que pudiera conllevar un conflicto de interés entre la Mutua y los consejeros afectados.
- Revisión y análisis, previo a su aprobación por el Consejo de Administración, del informe de Evaluación Interna de los Riesgos y la Solvencia (ORSA) y de la Estrategia de Riesgos y Planificación del capital de la Mutua y del Grupo.
- Análisis de los hechos más relevantes de Control Interno puestos de manifiesto en la ejecución de los distintos trabajos del Plan de Auditoría Interna de 2019 y seguimiento del grado de cumplimiento del citado plan y del grado de implementación de las recomendaciones efectuadas.

- Evaluación de la independencia del Auditor Externo y propuesta de renovación de su nombramiento para la auditoría de las cuentas anuales de la Mutua y Consolidadas del ejercicio 2019.
- Análisis, en las reuniones mantenidas con el Auditor Externo, de los resultados de la auditoría de cuentas y de la revisión de Solvencia II del ejercicio 2018, de la planificación de las auditorías de 2019 y de los aspectos más relevantes de éstas, así como la autorización de los servicios ajenos a Auditoría de Cuentas a realizar por la firma de Auditoría de Cuentas.
- Análisis y revisión del Informe de la Función de Cumplimiento Normativo y aprobación del Plan de verificación de cumplimiento relativo al ejercicio 2019.
- Análisis y revisión del Informe Actuarial correspondiente al ejercicio 2018.
- Análisis y revisión del Informe de Experto Externo sobre Blanqueo de Capitales y autorización de servicios ajenos a Auditoría de Cuentas a realizar por la firma de Auditoría de Cuentas.
- Análisis y revisión del plan de trabajo de la Comisión para el ejercicio 2020.
- Revisión del Reglamento de la Comisión de Auditoría.
- Revisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo (contenido del informe de Gobierno Corporativo) y del Código de Conducta de las Inversiones Financieras Temporales.
- Revisión del grado de implementación de las nuevas disposiciones legales (Reglamento General de protección de datos y Ley de Distribución).
- Revisión de los resultados del análisis de vulnerabilidades.
- Análisis y revisión del Plan plurianual de Auditoría Interna, así como del plan anual 2020 de Auditoría Interna.
- Análisis y revisión del Estado de Información No Financiera correspondiente al año 2019.
- Análisis de cuestiones relativas a Riesgos Cibernéticos.

En 2019

0
Miembros
ejecutivos

4
Miembros
no ejecutivos

Comisión de Retribuciones y Nombramientos

Es el órgano delegado del Consejo en todo lo relacionado con el **nombramiento, evaluación y retribución de consejeros**. El Presidente de esta comisión no puede ser un miembro ejecutivo.

Esta Comisión se ha reunido **6 veces** durante el ejercicio 2019, donde se han tratado los siguientes temas:

- Análisis y revisión del Informe sobre la política retributiva del Consejo y del equipo directivo.
- Análisis de los cambios organizativos que se realizan en el Comité de Dirección y equipo directivo de Pelayo.
- Análisis de los cuestionarios de Aptitud y Honorabilidad, así como los cuestionarios de evaluación del Consejo, Consejeros, Comisiones, Presidente y Consejera Coordinadora, así como propuesta del contenido del informe que deriva de los mismos.
- Propuesta de nombramiento y/o reelección de Consejeros e información de vacantes, así como del nombramiento y/o reelección por renovación de los miembros de las Comisiones.
- Análisis y revisión del Plan de Formación del Consejo.
- Análisis de los resultados de la encuesta "Great Place to Work".
- Análisis sobre el estudio comparativo de la guía técnica de la CNMV sobre Comisiones de Retribuciones y Nombramientos y propuesta de modificación del artículo 34 del Reglamento del Consejo.

- Examen y propuesta de nombramiento de nuevo Consejero (vocal consejero 6º).
- Evaluación contratos con sociedades en las que Consejeros tienen participación.
- Autorización pacto no concurrencia post-contractual a Consejeros y exconsejeros.
- Análisis y revisión del Plan Director RSC.
- Seguimiento del plan de sucesión, del sistema de evaluación de desempeño y de la estrategia de Capital Humano.
- Revisión y actualización de los contratos de Consejeros ejecutivos.
- Revisión y actualización de la política de aptitud y honorabilidad y la de remuneraciones.
- Actualización de la estrategia en RSC en 2020.
- Preparación Asamblea General. Revisión del informe de actividades.

En 2019

0 Miembros ejecutivos

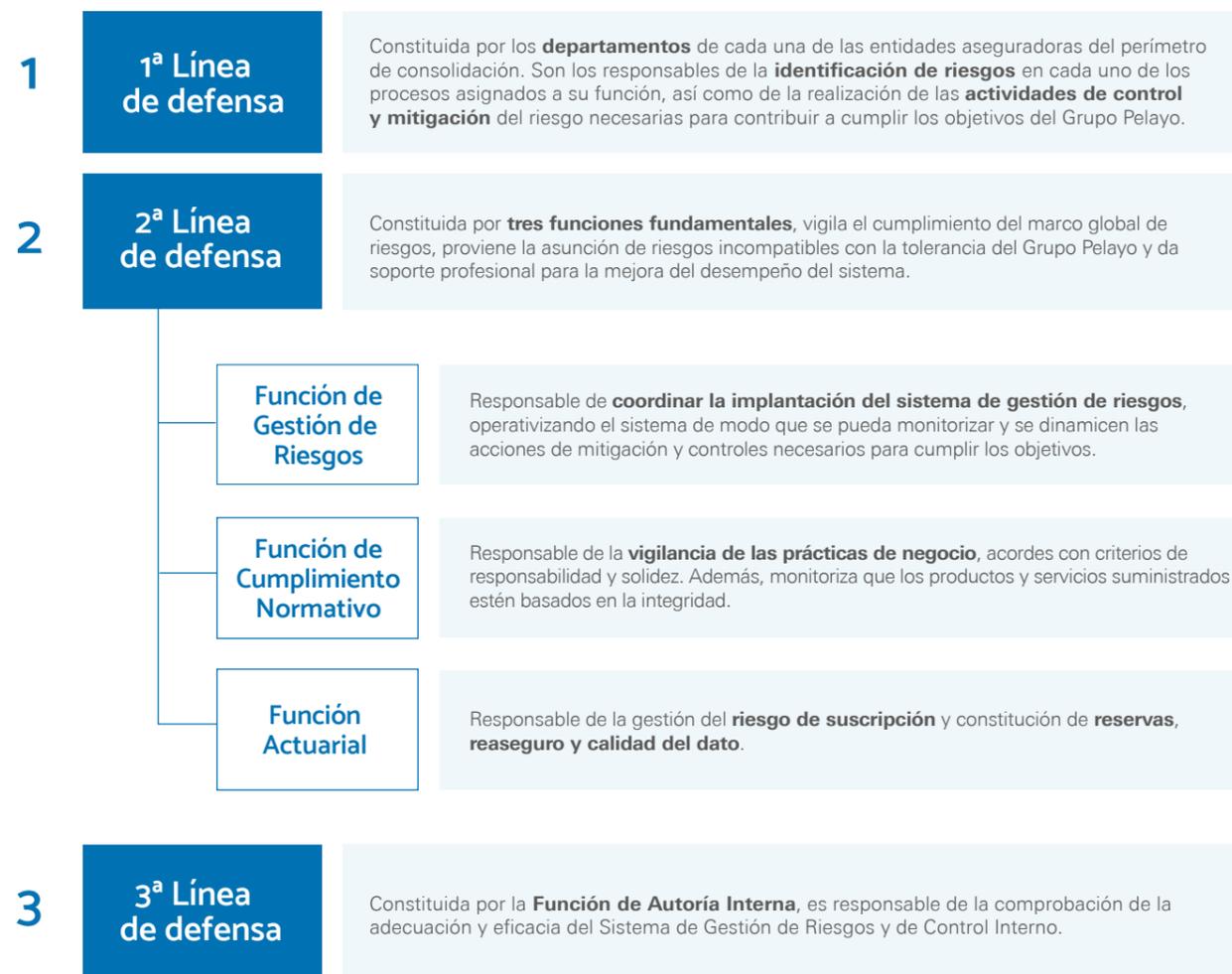
3 Miembros no ejecutivos



5.2. Gestión de riesgos

El Sistema de Gestión de Riesgos del Grupo Pelayo es un sistema basado en la gestión conjunta de todos los procesos de negocio y áreas de soporte, y en la adecuación del nivel de riesgo a los objetivos estratégicos, integrado en la estructura organizativa y en el proceso de toma de decisiones. El **"Modelo de las tres líneas de defensa"** es el modelo de gobernanza adoptado por el Grupo en la gestión de riesgos y control interno y permite integrar las funciones fundamentales que establece la normativa de Solvencia II. Las líneas de este modelo tienen las funciones de identificación, control, mitigación y supervisión de los riesgos, con el esquema de responsabilidades siguiente:

Con motivo de la entrada en vigor de la Directiva 2009/138/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad del seguro y reaseguro y su ejercicio (**Solvencia II**), Pelayo ha mejorado la seguridad de sus asegurados y beneficiarios e incrementado la transparencia del Grupo en sus comunicaciones.



Por su parte, los **órganos de gobierno** (Consejo de Administración y Comisiones Delegadas) tienen la responsabilidad última de garantizar la eficacia del sistema, establecer el perfil de riesgo y los límites de tolerancia y decidir y aprobar las principales estrategias y políticas de gestión de riesgos.

El proceso de **gestión de riesgos** está **vinculado con la estrategia**, conectando con los objetivos de negocio establecidos en el Plan Estratégico a través de la estrategia de riesgo, que se concreta con la estrategia de capital y la evaluación interna prospectiva de los riesgos (ORSA).

La **gestión de riesgos** no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un **proceso multidireccional** en el que casi cualquier componente puede influir en otro. Este proceso constituye un ciclo con vocación de mejora, que está compuesto por diferentes fases que integran el ciclo de gestión integral de riesgos, incluyendo las metodologías, los procedimientos y otras herramientas utilizadas para la identificación, medición, monitorización, gestión y notificación de manera continuada de los mismos:

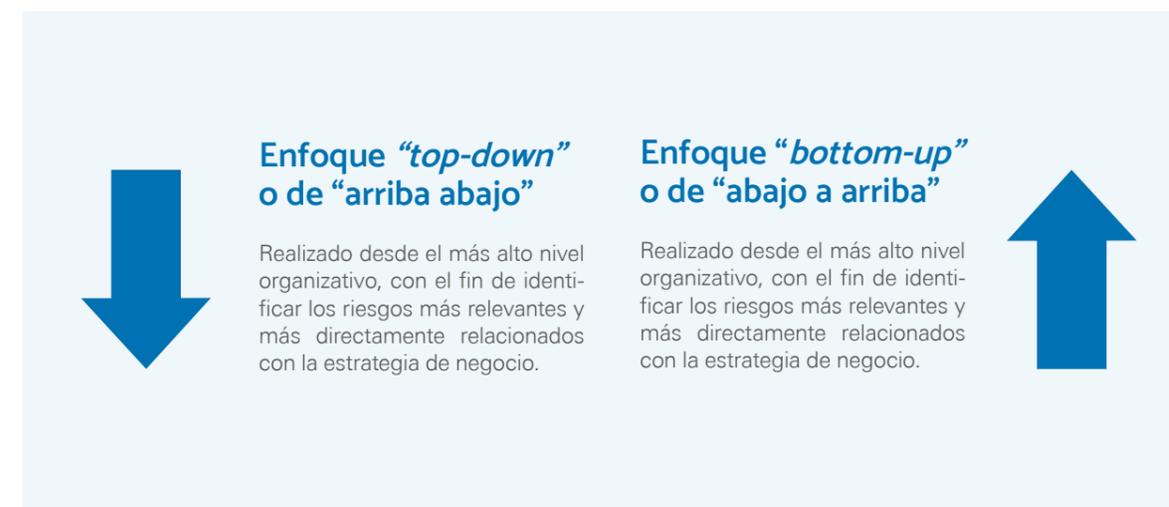


Fases de la gestión de riesgos

- 1. Identificación y categorización de riesgos:** esta fase tiene un enfoque orientado a procesos, y en ella se identifican los riesgos y las causas que los han originado, clasificándolos según su naturaleza y en línea con lo establecido en la normativa de Solvencia II, con el fin de homogeneizarlos, estandarizarlos y gestionarlos de forma conjunta.
- 2. Evaluación de riesgos:** una vez identificados se combinan técnicas cualitativas con cuantitativas para categorizar los riesgos, homogeneizando el resultado en una matriz de impacto/probabilidad que permite priorizar la gestión de los riesgos considerados como "no asumibles" hasta conseguir el objetivo establecido.
- 3. Evaluación de controles y medidas para mitigar el riesgo:** se identifican los controles que mitiguen los riesgos y se evalúan, obteniendo una matriz de riesgos "residuales". Es en este punto del proceso donde se deciden los riesgos que se deben gestionar en las siguientes etapas.
- 4. Monitorización y seguimiento:** se definen cuantitativa o cualitativamente "indicadores de riesgo" o parámetros de referencia y se marcan los objetivos y límites de riesgo para su seguimiento trimestral. Este seguimiento cualitativo complementa el cuantitativo de la estrategia de riesgo y se comunica al órgano de gobierno y al regulador.
- 5. Planes de acción:** se definen acciones a desarrollar para dar una respuesta a los "riesgos no asumibles", con el fin de conseguir los objetivos de tolerancia establecidos en la etapa anterior.
- 6. Elaboración y comunicación de Informes:** finalmente la información relevante se recoge en el Informe Trimestral de Riesgos que, junto a la información cuantitativa regulatoria, constituye el informe más relevante de todo el proceso y que se trasfiere a los órganos de gobierno.

El resultado del proceso constituye la información de partida a tener en cuenta en el siguiente ciclo en el que se vuelve a definir la estrategia. De esta forma se contribuye al aprendizaje y la mejora continua.

La identificación de los distintos eventos a los que está o podría estar expuesto el Grupo, así como las causas que los podrían originar, se realiza siguiendo dos enfoques:



Los enfoques "top-down" y "bottom-up" se complementan con el proceso de gestión de eventos materializados que permite contrastar los resultados de los enfoques anteriores adaptando, en caso de ser necesario, las evaluaciones realizadas y los planes de acción con la experiencia real observada.

Los principales riesgos a los que está expuesta la Entidad, así como las principales medidas de mitigación se resumen en la siguiente tabla:

Tipo de riesgo	Fuente del riesgo	Medidas de mitigación
De mercado	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento a medio plazo de bajos tipos de interés. Volatilidad de los tipos de interés. Volatilidad de los mercados de renta variable. Incremento de los diferenciales de crédito. Concentración en un número reducido de activos y/o emisores. Volatilidad del mercado inmobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de inversiones. Política de Gestión del Riesgo de Inversión, Liquidez y Activos y Pasivos. Indicadores de riesgo y límites de exposición.
De suscripción no vida/técnico	<ul style="list-style-type: none"> Suficiencia de prima. Suficiencia de reserva. Renovaciones de cartera. Sucesos extremos o extraordinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento del presupuesto técnico. Análisis de rentabilidad de los productos y seguimiento. Documentación de cálculo y validación de provisiones técnicas. Indicadores de desviación en la valoración de los siniestros y seguimiento de la evolución por tipología y año de ocurrencia. Indicadores de control de negocio y normas de suscripción. Plan de reaseguro.
De liquidez	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiencia de flujos de caja futuros. Valor de realización de activos financieros por riesgo de crédito o mercado. Desajustes flujos de efectivo relacionados con el activo, pasivos u otras partidas fuera del balance. 	<ul style="list-style-type: none"> Política de Gestión del Riesgo de Inversión, Liquidez y Activos y Pasivos. Indicadores de riesgo y límites de exposición. Seguimiento de los indicadores de riesgo a través de la Comisión de Inversiones. Manual de proceso de inversiones financieras.
De contraparte	<ul style="list-style-type: none"> Deterioro del <i>rating</i>/ratio de solvencia de las reaseguradoras (reaseguro). Situación de insolvencia de tomadores de seguros y mediadores. Efectivo en bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> Política de reaseguro (necesidad de contratar reaseguradoras de alta calificación crediticia) y seguimiento de <i>ratings</i>. Seguimiento periódico y análisis de los saldos (tomadores y mediadores). Indicadores de riesgo y límites de exposición.

Tipo de riesgo	Fuente del riesgo	Medidas de mitigación
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Eventos externos a la empresa. Desempeño de las personas y relaciones laborales. Desempeño de los sistemas de información. Desempeño de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Manuales operativos y protocolos. Política y manual del proceso de gestión de riesgo operacional (metodología cualitativa de valoración). Base de datos de eventos de pérdida por riesgo operacional. Indicadores operativos por proceso. Modelo de gestión del fraude. Plan de Continuidad de Negocio. Procedimientos de acceso a los sistemas de información. Sistema de quejas y reclamaciones.
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en el entorno. Cumplimiento del plan estratégico y decisiones estratégicas. Idoneidad de las decisiones estratégicas. Solvencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico. Seguimiento del ratio de solvencia. Estrategia de capital y ORSA. Solvencia.
Reputacional	<ul style="list-style-type: none"> Percepción de la imagen corporativa por los grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de imagen de marca y redes sociales. Manual de identidad corporativa.
De incumplimiento normativo	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la legislación vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> Política de la Función de Cumplimiento Normativo. Reglamento para la defensa del cliente. Política de Control y Gobernanza de Producto. Códigos y manuales de cumplimiento normativo. Procedimientos de protección de datos.

Pelayo utiliza el modelo de gestión de riesgos como fuente de información para la **identificación de oportunidades**, que se concretan en el plan estratégico, y se reflejan en la estrategia de inversiones, diversificación de negocios, evolución de los modelos de distribución, oferta de productos y decisiones sobre los negocios no rentables.

5.3. Cumplimiento

La **Función de Cumplimiento**, como función clave e independiente dentro de la estructura organizativa del Grupo Pelayo, contribuye a la consecución de su estrategia a través de políticas y procedimientos adecuados, mediante los cuales realiza las tareas que por disposición legal le vienen asignadas:

- **Asesorar** al órgano de dirección o administración acerca del cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que afecten a la actividad del Grupo y de las entidades que lo integran, así como de las normas de autogobierno a la que éstas se hayan adherido.
- **Evaluar** el impacto de cualquier modificación del entorno legal sobre las operaciones del Grupo y de las entidades que lo integran.
- **Determinar y medir** el riesgo de cumplimiento normativo y la idoneidad de los procedimientos y controles establecidos. El objetivo es evitar que los riesgos de cumplimiento se materialicen, estableciendo un plan de actuación para garantizar que todas las

áreas se encuentran debidamente cubiertas frente a ellos.

Pelayo dispone de una **Política de Cumplimiento** a la que se encuentran adheridas el resto de entidades del Grupo, que tiene como finalidad principal instaurar los medios y procedimientos de prevención y control necesarios para disminuir las posibilidades de que llegue a generarse un riesgo de cumplimiento, entendiendo como tal, aquel riesgo que puede sufrir una entidad de incurrir en una sanción legal, pérdida económica o reputacional, como consecuencia del incumplimiento de leyes, regulaciones normativas, estándares, normas de autogobierno que se haya impuesto, o requerimientos administrativos que resulten aplicables a la actividad que desarrolla. Las prioridades que establece esta política son la evaluación de los riesgos, la idoneidad de los procedimientos y controles de cumplimiento, y la información al resto de unidades relevantes de la Entidad sobre cualquier cambio normativo que implique un nuevo riesgo de cumplimiento, el asesoramiento al órgano de administración y, por último, la promoción y mantenimiento de una cultura de cumplimiento en la organización.

Normativa sobre distribución y gobernanza de productos

Se mantiene las exigencias regulatorias en el ámbito de la distribución y gobernanza de productos de seguro que derivan de la normativa europea desarrollada reglamentariamente:

- **Reglamento de Ejecución (UE) 2017/1469**, sobre el formato de presentación normalizado para el documento de información sobre productos de seguro.
- **Reglamento Delegado C (2017) 6218**, por el que se completa la **Directiva 2016/97** en lo que respecta a los requisitos de control y gobernanza de los productos aplicables a las empresas de seguros y los distribuidores de seguros.

Estas disposiciones legales no desplegarán sus efectos jurídicos hasta que a nivel nacional se disponga de una nueva normativa que transponga a nuestro ordenamiento jurídico la **Directiva (UE) 2016/97 sobre distribución de seguros**.

En este sentido, desde el pasado ejercicio el Grupo viene trabajando en diferentes acciones relacionadas con la adaptación de los procesos a los cambios que ya se encuentran previstos en la normativa antes citada,

adoptando medidas concretas, entre otras, la aprobación de políticas y procesos en materia de gobernanza y distribución de productos, la creación del documento de información sobre productos de seguro (IPID) o la revisión de la documentación comercial y elaboración de programas de formación. Todo ello se lleva a cabo con el fin de estar preparados una vez se transponga la citada Directiva de Distribución, lo que permite que al día de hoy se esté en una fase muy avanzada de implementación de dichas medidas.

Adaptación a nueva normativa

Durante este ejercicio se ha atendido y analizado la **nueva normativa** procedente de diferentes disposiciones legales, sobre ámbitos y materias diversas, valorando implicaciones, proponiendo, en su caso, las adaptaciones necesarias y, por último, informando, asesorando y formando a las unidades relevantes del Grupo o las Áreas afectadas. De entre todas, se destacan:

- **Modificación del Código Penal** para transponer Directivas de la Unión Europea en los ámbitos financiero y de terrorismo, y abordar cuestiones de índole internacional.
- Las relacionadas con el **blanqueo de capitales**.
- Las referidas a **seguridad en las redes** (Ciberseguridad) y **protección de datos** (Guía sobre el uso de las cookies).

Respecto al **proceso de identificación de riesgos de cumplimiento**, se parte de un universo normativo previamente delimitado, donde se relacionan las normas que son objeto de control, identificando a través de una **matriz de cumplimiento normativo** los riesgos a los que las entidades del Grupo Pelayo se encuentran expuestas. Dichos riesgos se encuadran dentro del (i) principio de proporcionalidad, (ii) las principales normas y (iii) un rango jerárquico, que puede afectar al Grupo en atención a su operativa, procesos, riesgos, controles y planes de acción.

Anualmente se lleva a cabo la revisión de los riesgos identificados con los responsables de los riesgos (*risk owners*), que son aquellas personas asignadas a la supervisión de cada uno de los riesgos identificados y que realizan un seguimiento de los controles aplicados sobre los mismos, para verificar su estado y adecuación, y evaluar la posibilidad de que puedan llegar a materializarse.

Una vez realizada la actualización de los mapas normativos, la Función de verificación del cumplimiento elabora un **Plan Anual de Cumplimiento** que es aprobado por el Consejo de Administración, con todas las labores a realizar por ésta durante el año siguiente. En este sentido, entre los trabajos que el equipo responsable realiza de manera recurrente, se encuentra la revisión y actualización de los riesgos detectados y gestionados a través de los diferentes mapas normativos ya mencionados, seleccionando sobre los riesgos existentes, y en base al principio de proporcionalidad, aquellas materias que deberán ser revisadas para garantizar la validez de los controles existentes, la evolución de éstos o, incluso, la implantación de nuevos controles que permitan reducir y, en su caso, mitigar los riesgos.

El Grupo cuenta con diferentes procedimientos de control o manuales en materia de cumplimiento:

- **Manual de Cumplimiento:** supone una novedad en este ejercicio. La Función de Cumplimiento en su especial preocupación porque la Entidad cuente con un adecuado Sistema de Gobierno y, en particular, con una Función de verificación del cumplimiento eficiente y proporcional a la naturaleza, volumen y complejidad de las operaciones que realiza, recoge en un Manual de Cumplimiento los principios que autorregulan sus actividades y sus criterios de actuación. Adicionalmente, este documento sirve como guía de actuación de las labores llevadas a cabo por la Función en el devenir diario de su actividad y sus relaciones con los órganos de administración, la Alta Dirección y áreas operativas de la organización.

- **Manual de Prevención de Riesgos Penales:** establece las políticas, los comportamientos y las formas de actuación que deben regir la actividad de las entidades del Grupo, y define los sistemas de control que se han establecido para prevenir la comisión de aquellos delitos tipificados en el Código Penal, cuya responsabilidad puede atribuirse a las personas jurídicas. Asimismo, en la matriz de riesgos legales figura un mapa de riesgos penales, identificando las actividades en cuyo ámbito pueden ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos. Periódicamente se imparten sesiones formativas sobre responsabilidad penal corporativa a los miembros del Consejo de Administración, así como a todos los integrantes de las plantillas de las empresas del Grupo.

- **Manual de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo:** desarrolla el contenido de la normativa vigente en materia de prevención del

blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, y su aplicación a Pelayo. Contiene los procedimientos y medidas dirigidos a prevenir y dificultar estas actuaciones.

• **Manual de comportamientos contrarios a la Ley de Competencia:** recoge los comportamientos sujetos a sanción e identifica las sanciones aplicables a quienes cometan este tipo de actos. Además, en él se describen y desarrollan los procedimientos a seguir en el caso de detectar una posible contingencia fundada en una posible violación de las normas de defensa de la competencia.

• **Código de buenas prácticas y conducta para colaboradores y proveedores:** con el fin de lograr un

mejor desarrollo de las tareas propias de la actividad mercantil de la Entidad, en este Código se han identificado aquellas actitudes y comportamientos concretos que deben ser observados en la actividad cotidiana de todos los profesionales externos, tanto personas físicas como jurídicas, con los que la Entidad establezca un vínculo, cualquiera que sea éste.

Todos los **Códigos y Manuales**, así como las **Políticas de Cumplimiento** se encuentran disponibles en la **página web corporativa www.pelayo.com** o en la Intranet de Pelayo.

5.4. Ética y transparencia

El **Código Ético** de Pelayo establece las pautas generales que deben regir la conducta de la Entidad y de todo su personal y fue aprobado por el Consejo de Administración el 23 de diciembre de 2009. Actualmente es de aplicación a todos los empleados, directivos, consejeros y profesionales del Grupo Pelayo, quedando recogidos en el mismo los principios de actuación de la Entidad en el marco de la solidaridad y la ausencia del ánimo de lucro bajo su condición de mutua.

El Código Ético pretende establecer las **pautas generales** que deben regir la conducta de Pelayo y de todo su personal, desarrollando los fundamentos de comportamiento ético que el Consejo de Administración entiende que han de aplicarse a los negocios y actividades del Grupo. En este contexto, se distinguen **cinco ámbitos de aplicación** de los principios y normas de conducta profesional: empleados y profesionales, clientes, colaboradores externos y/o proveedores, competencia y sociedad. El seguimiento y control de la aplicación del Código Ético es competencia de la **Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo**. En 2019 no se han producido cambios significativos en el contenido del Código Ético.

En todos los contratos con proveedores se incluye una cláusula relativa al cumplimiento del **Código de Buenas Prácticas y Conducta Profesional**, aprobado por el Grupo Pelayo. De acuerdo con el principio de Ética Profesional que se establece en este Código, el proveedor debe realizar su trabajo y dirigir sus empresas

de forma ética y actuando con integridad. Dentro de dicho principio, se hace referencia al Código Ético y a su publicación en la web corporativa.

Pelayo cuenta con un canal de denuncias confidencial a través del cual reportar comportamientos **contrarios** al Código Ético, o bien **realizar consultas** sobre su interpretación. Todas las denuncias sobre el incumplimiento del Código Ético, gestionadas a través del Canal de Denuncias, son tratadas e investigadas dentro del marco de la confidencialidad correspondiente para asegurar la protección adecuada del denunciante, así como del denunciado. Cuando se realiza una denuncia se pone en marcha un proceso en el que toman parte tres áreas de la Entidad:

Principios del Código Ético

El Código Ético de Pelayo contiene los siguientes **principios éticos básicos**:

- Respeto a la legalidad.
- Respeto a los Derechos Humanos.
- Responsabilidad Corporativa.
- Integridad.
- Transparencia.
- Austeridad.

Departamento de Auditoría Interna

Es el Departamento de Auditoría Interna el encargado de **recibir e instruir** inicialmente las denuncias que se comunican a través del canal de comunicación habilitado a tal efecto, y quien se ocupa de **recabar todos los datos e información** necesaria para emitir el informe o propuesta de resolución que corresponda, que trasladará posteriormente a la Comisión de Auditoría Interna y Cumplimiento Normativo. En aras de establecer un apropiado y adecuado desarrollo de la investigación, se encuentra facultado para solicitar y practicar todas las pruebas que entienda necesarias, estando el resto de áreas y departamentos de las entidades del Grupo Pelayo obligadas a colaborar.

Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo **recibe la propuesta de resolución** del órgano instructor y las **alegaciones** que presenta el denunciado, si las hay. Analizando todo ello **dicta una resolución** determinando si ha existido incumplimiento del Código Ético.

Dirección de Capital Humano

La Dirección de Capital Humano es la encargada de **formalizar, notificar y ejecutar las decisiones adoptadas** por la Comisión. No obstante, siempre podrá solicitar la colaboración e intermediación de los responsables inmediatos del infractor para llevar a cabo los referidos trámites, todo ello en interés de los valores del Grupo.

Anualmente, se lleva a cabo una formación para todos los empleados con el objetivo de reforzar el conocimiento del Código Ético, sus principios, y el canal de denuncias habilitado para notificar cualquier incumplimiento de cuanto en él se establece.

Tanto el **Código Ético** como el **Código de Buenas Prácticas y Conducta Profesional** se encuentran disponibles en la página web corporativa **www.pelayo.com**

Pelayo en 2019

6



Pelayo en 2019

6

6.1. Entorno de mercado

En 2019 la economía española ha continuado creciendo, aunque a un ritmo más moderado que en años anteriores, con un **crecimiento del PIB** del 1,9% según datos del INE, cuatro décimas por debajo del crecimiento del año anterior y una décima por debajo de lo previsto por el Gobierno en 2019. Por su parte, continúa el ciclo expansivo en el que lleva inmerso el mercado laboral español durante los últimos cinco años, pero este vive ya en una etapa más cercana a la moderación que al vigor de sus inicios, siendo 2019 un año de transición, con una ocupación que crecía casi al 3% en enero para terminar el año a un ritmo del 2% (datos del INE).

En la zona euro el crecimiento económico también ha sufrido una deceleración, mientras que el crecimiento empresarial también fue débil con una tibia **demanda externa** (diferencia entre exportaciones e importaciones) que exacerbó la contracción del sector manufacturero y compensó un ligero repunte de la actividad de servicios. Además, los **tipos de interés** siguen situándose en valores muy bajos, lo que condiciona de forma relevante el negocio asegurador.

Con este entorno de incertidumbre económica y de crecimientos a la baja, según los datos recabados por la Investigación Cooperativa de Entidades Aseguradoras (ICEA), **el sector asegurador español se ha estancado** ligeramente en 2019 con una reducción del 0,4% en su facturación, que alcanzó los 64.155 millones de euros. Esta evolución se ha visto condicionada, en gran medida, por el entorno de bajos tipos de interés

que afecta especialmente a las primas destinadas a productos de ahorro a largo plazo y a rentas vitalicias. Todos los ramos de no vida se han mostrado sólidos con crecimientos en todas las líneas de negocio, especialmente en los segmentos de salud (+ 4,8%) y multirriesgos (+ 3,9%). El negocio de autos también ha crecido por quinto año consecutivo al 1,5%, aunque ha sido un crecimiento medio porcentual inferior al registrado en 2018. Por último, el volumen de primas de seguros de vida ha descendido un 5,1%, persistiendo la tendencia a la baja ya iniciada en 2018.

El año 2019 ha sido un **año de transición** para el sector asegurador español con las compañías preparándose para los cambios normativos que entrarán en vigor en los próximos ejercicios, como las normativas IFRS 17, la nueva Ley de distribución de seguros y reaseguros y la próxima revisión de Solvencia II. Además, se han visto obligadas a hacer frente a retos como la entrada de las *insurtech* en el sector o el cambio de los hábitos de los clientes, con la utilización creciente de operaciones *online*, tanto en la compra como en la declaración de siniestros.

La IFRS 17 está suponiendo uno de los mayores desafíos recientes para las aseguradoras, similar al que tuvo en su momento Solvencia II, al no ser simplemente un cambio contable que afectará a todas las operaciones. Las compañías se están viendo obligadas a prepararse a fondo tanto a nivel conceptual como tecnológico, con una nueva forma de tratar y presentar los datos

contables. Resulta clave, por tanto, adaptarse correctamente ante el riesgo de quedarse atrás tanto en el análisis de gaps como en el enfoque metodológico que supone la nueva normativa.

Por otro lado, a pesar de que se están dando retrasos en su transposición a la normativa española, la amenaza de sanciones por parte de la Unión Europea podría llevar a una aprobación exprés de la Ley de Distribución de Seguros y Reaseguros Privados, lo que obliga a las aseguradoras a continuar trabajando en la adaptación a la normativa en base a los borradores y la directiva europea.

La regulación no ha sido lo único que ha marcado el devenir de la industria aseguradora en 2019, estando inmerso el sector en un **proceso de transformación digital** y digitalización de procesos que abre una gran oportunidad si se saben aprovechar las tecnologías digitales para dar un nuevo impulso a su propuesta de valor para los clientes. Cada vez son más las personas que utilizan las plataformas *online* o las redes sociales a la hora de contratar una póliza, declarar un siniestro o como punto de contacto con las compañías. Por

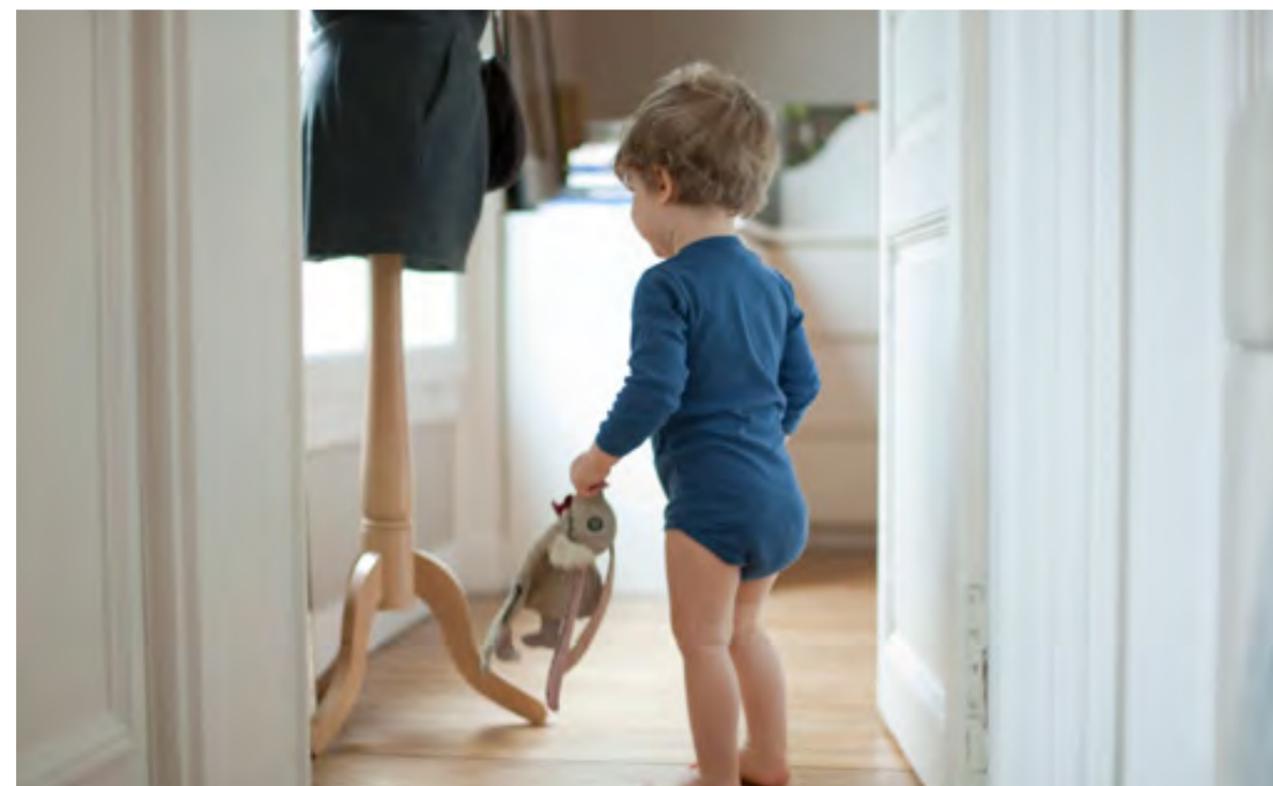
esta razón, resulta muy importante que las compañías se adapten a estas tendencias a la mayor brevedad posible y Pelayo está realizando especiales esfuerzos en esta línea.

Por último, el fenómeno de las *insurtech* está cambiando el modelo del negocio asegurador con la tecnología como eje vertebrador del cambio. El enfoque de las *insurtechs* se centra fundamentalmente en simplificar el proceso de compra del seguro mediante el análisis de datos y, aunque aún es pronto para asimilar la implicación que tendrán en el sector, se espera que tengan un crecimiento significativo en el futuro.

Poniendo una mirada en el futuro, el Banco Mundial prevé en 2020 un crecimiento de la economía similar al de 2019, mientras que en España el crecimiento se moderará y desacelerará levemente. A nivel geopolítico mundial, está por ver las implicaciones que tendrán las tensiones comerciales entre EE.UU. y China, así como las recientes tensiones políticas generadas entre EE.UU. y Oriente Medio. Por su parte, a nivel nacional existe incertidumbre por la respuesta del mercado al reciente cambio de Gobierno.

Nuevos cambios regulatorios en el sector asegurador

- **Proyecto de Ley de Distribución de Seguros y Reaseguros Privados:** transpone la Directiva 2016/97 del Parlamento Europeo que introduce novedades muy significativas respecto a la derogada Directiva de Mediación de Seguros, buscando armonizar las disposiciones nacionales relativas a la distribución de seguros y reaseguros para adaptarse a las posibles especificidades del mercado y del sistema jurídico concreto de cada Estado miembro.
- **Norma Internacional Financiera 17 (NIFF 17):** será obligatoria para periodos anuales de reporte que comiencen el 1 de enero de 2021 y su objetivo principal es proporcionar un modelo de contabilización útil para contratos de seguros de entidades que emiten contratos de seguros en varios países.



6.2. Resultados económicos y de negocio

Datos clave 2019

Beneficios después de impuestos



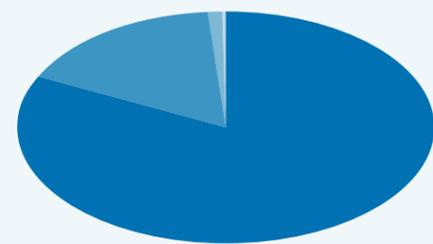
Ratio de solvencia



Ingresos por primas



Facturación por ramos (millones de €)



Fondos propios



Cartera de pólizas



En 2019 Pelayo se ha mantenido en la senda de consolidación financiera que inició en ejercicios anteriores, obteniendo un **beneficio después de impuestos de 4 millones de euros**, lo que supone un aumento del 34,4% respecto al año 2018, dando muestra de su buen posicionamiento financiero apalancado en una consolidación de los buenos riesgos contratados. Los fondos propios se han situado en 340,7 millones de euros.

La **cartera de pólizas** se ha situado en un volumen de 1.312.034 unidades, un 3,96% menos que en 2018, mientras que los **ingresos totales por primas** han alcanzado los 362,4 millones de euros, con un ligero descenso respecto al ejercicio anterior del 1,29%. Este descenso está relacionado con la pérdida de facturación del ramo de seguros de automóviles, consecuencia de la fuerte competencia comercial y de los saneamientos de cartera que se están acometiendo. Los ingresos del resto de ramos se han mantenido estables respecto al

ejercicio anterior. Por su parte el **ratio de solvencia** de la Mutua ha sido de 2,8 veces el capital de solvencia exigido (a 30/09/2019). Los fondos propios de la Mutua representan el 42,05% del total de sus pasivos.

Principales magnitudes	2017	2018	2019
Mutualistas	912.522	898.308	881.142
Pólizas de cartera	1.423.159	1.366.169	1.312.034
Primas emitidas*	374.088	367.178	362.444
Resultado*	2.644	3.007	4.040
Fondos propios*	342.749	345.506	340.672
% FP / Pasivo	41,12%	42,11%	42,05%
Rentabilidad / Fondos propios (%)	0,77%	0,87%	1,18%

*Miles de euros

Pólizas

A cierre del ejercicio 2019 Pelayo contaba con un **volumen total de pólizas de 1.312.034 unidades**, lo que supone una disminución del 3,96% respecto a 2018. En general todos los ramos se mantienen o presentan leves descensos, aunque la caída más acusada se ha dado en el ramo de vida asociado al producto de automóviles con 34.119 unidades menos. Del mismo modo, en el ramo de automóviles, ha influido una **política de prudencia** aplicada en la producción de nuevas pólizas, donde se ha aplicado un exhaustivo control de riesgos.

Respecto al **volumen de cartera por ramos** el de automóviles se ha mantenido como el de mayor volumen suponiendo el 64,92% del total. El ramo de patrimoniales representa un 24,56% del volumen de cartera, aumentando respecto al año anterior. El descenso principal se ha dado en los seguros de vida con 2,17 puntos porcentuales menos que el ejercicio anterior, al centralizar la comercialización de este ramo en una compañía filial del grupo.

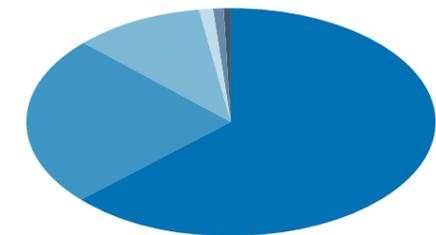
Primas

El **volumen total de primas** ha alcanzado los **362,4 millones de euros** lo que supone un 1,29% menos que en 2018. Esto se debe fundamentalmente al descenso en el ramo de automóviles (1,82% de reducción) que no ha sido compensado con el ligero crecimiento del ramo de patrimoniales del 1,94%.

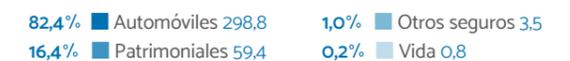
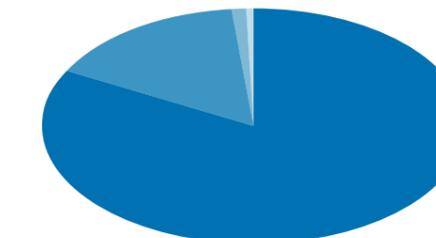
Siniestralidad

Pelayo apuesta por una **dinámica de contratación conservadora** con el objetivo de contar con una cartera equilibrada, que le permita hacer frente a un repentino aumento de la siniestralidad en un ramo, sin necesidad de subir las tarifas en el resto. La apuesta de Pelayo por una cartera de calidad le ha obligado a establecer procedimientos selectivos, habiendo quedado demostrado el éxito de los mismos. 2019 ha tenido un buen comportamiento en la frecuencia del ramo de automóviles, con mejoras tanto para daños personales como materiales, resultado de las medidas implementadas para alcanzar una cartera saneada y que han logrado compensar los crecimientos asociados a una composición de negocio con mayor cobertura de daños. Los ramos de patrimoniales presentan en este ejercicio una frecuencia del 38%, mejora con origen en un menor impacto de los fenómenos meteorológicos y en las actuaciones realizadas en la cartera para mejorar la calidad de la misma.

Volumen de cartera por ramo 2019



Facturación por ramos (millones de €)



Ramo de automóviles^(*)

25,1%
frecuencia en daños materiales en 2019



25,7%
en 2018

2,3%
frecuencia en daños personales en 2019



2,4%
en 2018

Ramos diversos

38,0%
en patrimoniales en 2019



40,0%
en 2018

0,6%
en accidentes en 2019



0,5%
en 2018

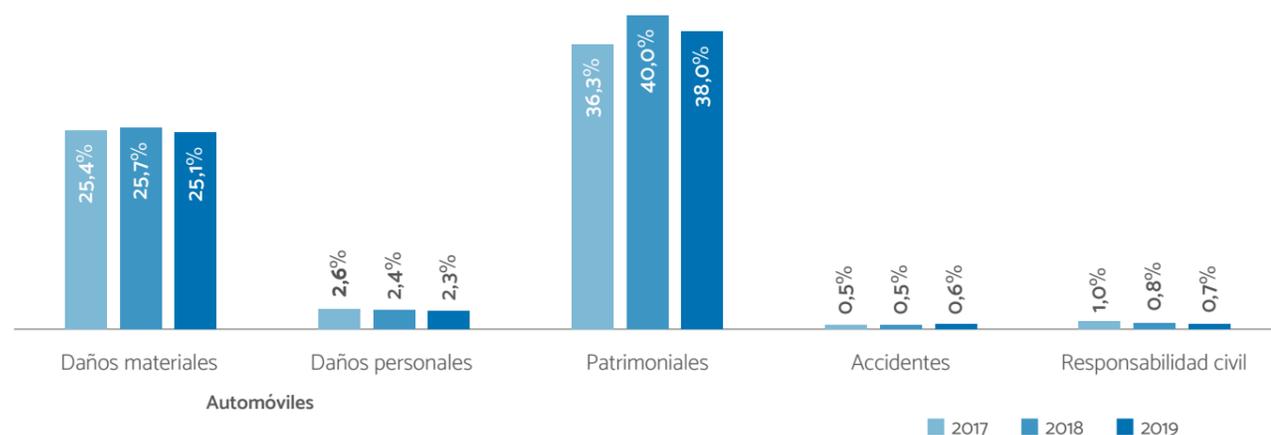
0,7%
en responsabilidad civil en 2019



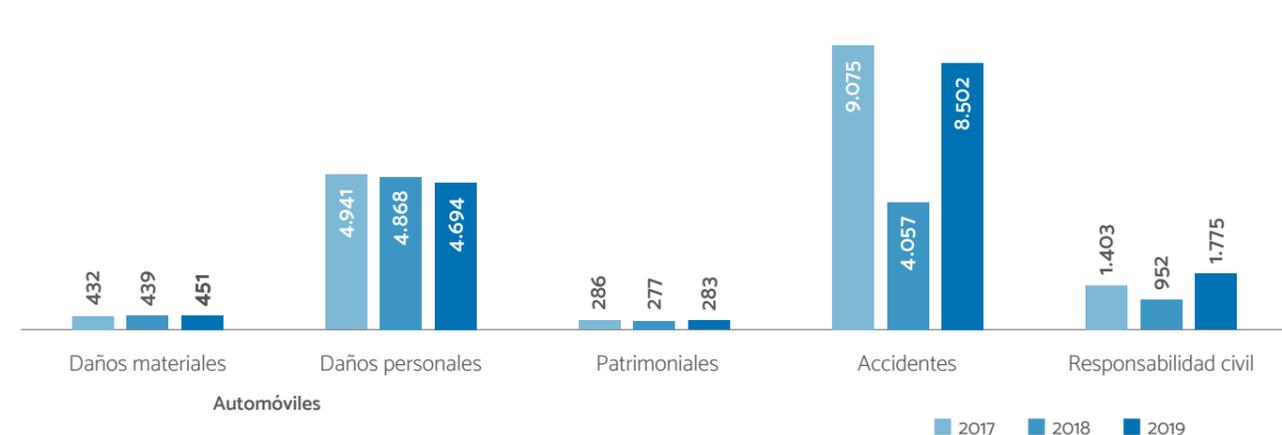
0,8%
en 2018

*Incluye negocios especiales a partir de 2019

Evolución temporal de la frecuencia en los ramos de automóviles y diversos



Evolución temporal del coste medio en los ramos de automóviles y diversos



Costes medios

Pelayo tiene como objetivo optimizar los costes medios y por ello ha seguido trabajando en 2019 en la **consolidación de su red de colaboradores** a nivel nacional y en el **seguimiento exhaustivo de la tramitación de los expedientes**. Por otra parte, ha continuado luchando contra el fraude, ya que entiende que es uno de los puntos clave para el control de los costes medios. Esto ha convertido a Pelayo en un referente en

el sector liderando los distintos comités y comisiones especializadas que participan de las decisiones en este ámbito, como en UNESPA, ICEA o Centro Zaragoza, entre otros. Además, ha colaborado con Tirea en el desarrollo e implementación de herramientas y bases de datos que permitan identificar y gestionar de manera más eficaz los elementos que confluyen en el fraude de siniestros.

Ramo de automóviles

451€
en daños materiales  **12€**
sobre 2018

4.694€
en daños personales  **-174€**
sobre 2018

Ramos diversos

283€
en patrimoniales  **6€**
sobre 2018

8.502€
en accidentes  **4.445€**
sobre 2018

1.775€
en responsabilidad civil  **823€**
sobre 2018

En el ejercicio 2019 se han reducido los costes medios de daños personales del ramo de automóviles, mientras que los daños materiales presentan un incremento que responde a una composición del negocio con mayor peso de las coberturas de daños.

Ahorro medio por siniestro

Año	Presunción (expedientes)	Confirmación (expedientes)	Confirmación/Presunción	Ahorro (miles de euros)	Ahorro medio por siniestro (euros)
2017	22.726	14.923	65,66%	16.435	1.101,56
2018	21.638	12.801	59,15%	15.247	1.191,00
2019	21.347	11.571	54,20%	16.242	1.403,68

La contención en la entrada de siniestros hace que la presunción en 2019 sea similar a otros ejercicios. Existe una menor detección pericial de pequeños daños descartados, pero se contrarresta con el esfuerzo en la búsqueda de otros de mayor riesgo, y esto ha supuesto que se haya mantenido el ahorro en cifras similares a las del ejercicio pasado. Ha sido un año clave en daños personales, realizando los equipos un importante esfuerzo en la detección y registro, lo que ha llevado a incrementar de forma significativa el número de asuntos detectados y el ahorro medio por siniestro de los confirmados como fraudulentos, si bien se mantienen en estudio un buen número de asuntos, que incrementarán los datos del ejercicio 2020.

La **valoración de los siniestros pendientes** en Pelayo se realiza siguiendo criterios prudentes y conservadores. Los sistemas de control para el cálculo de las provisiones para prestaciones pendientes, en los que cada imputación individual es revisada por distintas personas, permiten garantizar con mayor seguridad la correcta valoración de cada dotación realizada.

Lucha contra el fraude

Pelayo ha consolidado un equipo de especialistas en verificación técnica. Como resultado de dicha especialización, este año se ha obtenido en el Concurso de fraudes de ICEA el premio a la más alta participación y el reconocimiento a dos siniestros descubiertos como mejores casos presentados por el sector.

En este sentido, los programas formativos se han mantenido a lo largo de todo el año, utilizando sistemas prácticos a través del llamado modelo "método del caso" y programas gamificados, destinados al 100% del colectivo de tramitadores, concienciando aún más en la lucha contra el fraude y en el registro de la información, y preparando a los equipos para rentabilizar el nuevo motor predictivo que estará en marcha en el 2020.

Tasa de siniestralidad

Durante 2019 ha disminuido la tasa de **siniestralidad total**, situándose en un 68,46% frente al 70,83% de 2018, consecuencia directa de la **evolución de las variables siniestral** de frecuencia y coste medio comentadas con anterioridad. Por su parte, las primas imputadas y los costes totales por siniestralidad no han sufrido significativos cambios respecto al año anterior.

Ramo de automóviles

65,9%
en automóviles



67,5%
en 2018

Ramos diversos

59,6%
en patrimoniales



62,3%
en 2018

42,2%
en accidentes



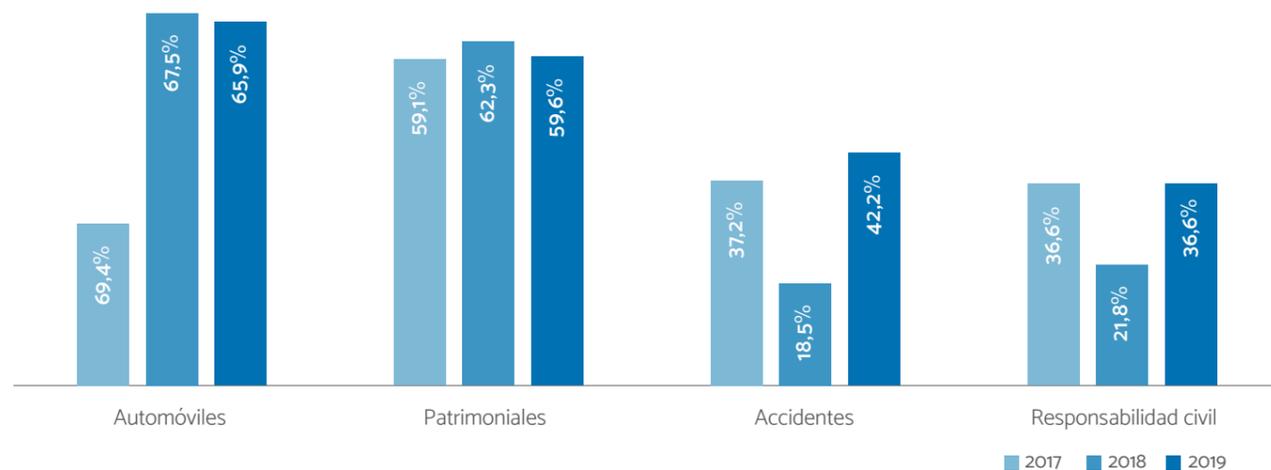
18,5%
sobre 2018

36,6%
en responsabilidad civil



21,8%
sobre 2018

Evolución temporal de la tasa de siniestralidad en los ramos de automóviles y diversos



	2017	2018	2019
Primas imputadas (miles de euros)	375.639	372.406	365.786
Siniestralidad total (miles de euros)	267.936	263.767	250.426
Tasa de siniestralidad	71,3%	70,8%	68,5%

Reaseguro cedido

En lo relativo al reaseguro cedido, Pelayo mantiene sus **contratos XL con algunas de las principales y más solventes reaseguradoras** mundiales que operan en España. En estos contratos queda excluida la cobertura de asistencia en viaje prestada directamente por RACE. En cuanto a la cobertura y prioridad de los contratos de reaseguro en el ramo de automóviles, se ha continuado estableciendo una cobertura en exceso de 750.000 euros. En 2019 ha aumentado la provisión

para prestaciones de reaseguro cedido de no vida en un 1,3% y se han incrementado las prestaciones pagadas en un 322%, y las primas en un 127,68%. Estos aumentos se deben, fundamentalmente, al contrato de reaseguro cedido para la cobertura de asistencia en viaje, que entró en vigor en octubre de 2018, pero que en 2019 ha operado en todo el ejercicio, generando esos porcentajes de aumento tanto en las primas como en las prestaciones a cargo del reaseguro cedido.

Reaseguro cedido no vida (euros)

	2017	2018	2019
Prestaciones pagadas	2.248.863	5.530.375	23.347.860
Provisión para prestaciones	14.407.564	16.685.643	16.466.357
Primas de reaseguro	8.689.429	13.135.705	29.907.287

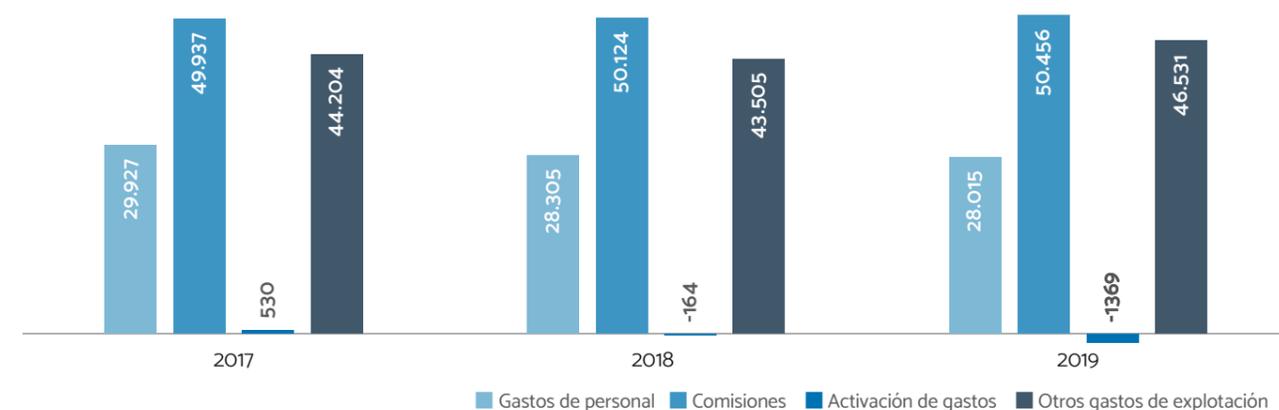
Gastos de gestión

Los gastos de gestión reales alcanzaron en 2019 los **123,6 millones de euros** frente a los 121,7 millones de euros de 2018. En cuanto a los gastos clasificados por su naturaleza, como se puede observar en el gráfico siguiente, se mantienen los gastos de personal y de comisiones pero se incrementan otros gastos de explotación.

Planes y políticas de ahorro

Aunque los gastos del ejercicio se han visto incrementados respecto al ejercicio anterior, principalmente por los esfuerzos realizados en gastos de producción, dada la alta competitividad en el mercado, y por los gastos tecnológicos apostando por la transformación y la innovación, la Mutua continúa con las políticas y planes de ahorro, diseñados en años anteriores, para adecuar la estructura de costes a la de ingresos.

Naturaleza del gasto (en miles de euros)



En su conjunto el ratio combinado, que engloba la siniestralidad más los gastos de gestión, se ha situado en un 102,26% ligeramente inferior al 103,53% obtenido en 2018, consecuencia directa de la disminución de la tasa de siniestralidad.

Evolución del ratio combinado total

	2017	2018	2019
Siniestralidad	71,33%	70,83%	68,46%
Gastos de gestión	33,17%	32,70%	33,80%
Ratio combinado	104,50%	103,53%	102,26%

Inversiones

En 2019 Pelayo ha seguido manteniendo **criterios conservadores de inversión**, siguiendo las directrices marcadas por el Consejo de Administración que aprueba las políticas y estrategias de inversión presentadas por la Comisión de Inversiones*. Pelayo mantiene actualizados dos Códigos de Conducta de Inversiones aprobados por el Consejo de Administración y la Asamblea de Mutualistas, así como la Política de Gestión del Riesgo de Inversión, Liquidez y Activos y Pasivos y el Manual correspondiente, que recogen tanto las políticas y estrategias como los procedimientos de inversión. Su adecuación y cumplimiento son evaluados

Todos los **códigos y manuales** se encuentran disponibles en la **página web corporativa www.pelayo.com**

por la Comisión de Inversiones y el departamento de Auditoría Interna. En 2019, al igual que sucedió en los ejercicios anteriores, el valor de mercado de las inversiones financieras ha disminuido con respecto a las del año anterior.

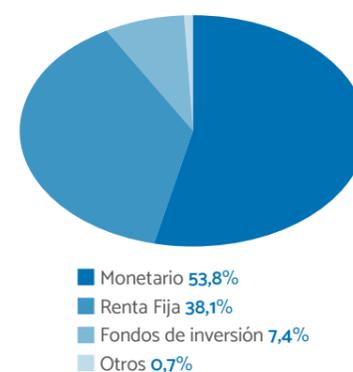
*Para más información sobre el funcionamiento de los órganos de gobierno, ver el apartado de Buen Gobierno.

Evolución y distribución de la cartera de inversiones

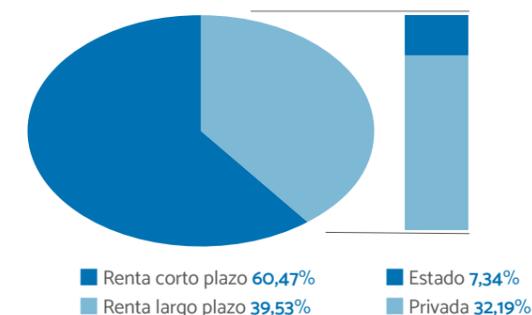
	2017			2018			2019		
	Valor Mercado	%	Plusvalías / Minusvalías	Valor Mercado	%	Plusvalías / Minusvalías	Valor Mercado	%	Plusvalías / Minusvalías
Monetario	277,68	50,89	-	216,66	42,29	-	262,24	53,80	-
Renta Fija	234,72	43,03	20,32	253,19	49,42	6,23	185,49	38,06	11,86
Renta Variable	2,12	0,39	-0,01	3,19	0,62	-0,27	-	-	-
Fondos de Inversión	25,52	4,68	0,36	35,16	6,86	-4,11	36,25	7,44	0,74
Otros	5,50	1,01	-	4,13	0,81	-	3,41	0,70	-

	2017			2018			2019		
	Valor Mercado	%	Plusvalías / Minusvalías	Valor Mercado	%	Plusvalías / Minusvalías	Valor Mercado	%	Plusvalías / Minusvalías
Total Inv. Financieras	545,54	74,28	20,67	512,33	79,03	1,85	487,39	76,66	12,6
Total Inv. Materiales	188,88	25,72	41,45	135,97	20,97	49,58	148,4	23,34	53,87

Distribución de inversiones financieras



Distribución renta fija



La duración de la cartera financiera en el ejercicio 2019 se ha situado entre 4 y 5,48 años; duraciones similares que las mantenidas en el ejercicio anterior. En 2019 Pelayo **ha mantenido**, con respecto al ejercicio 2018, **su nivel de rating medio en BBB**. La evolución de

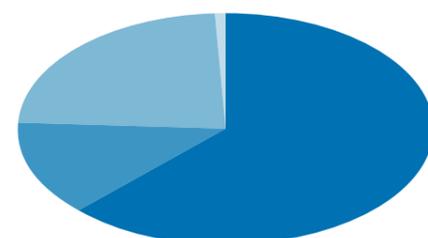
la rentabilidad de las inversiones de Pelayo para cada grupo de inversión a 31 de diciembre de los últimos ejercicios, comparada con la de los mercados de referencia, se refleja en el cuadro siguiente:

Descripción		2017	2018	2019	
Corto plazo	Euribor	Semana	-0,38%	-0,38%	-0,49%
		Mes	-0,37%	-0,36%	-0,25%
	Mutua	0,07%	0,03%	0,03%	
Renta fija	Deuda estado	5 Años	0,37%	0,36%	-0,08%
		10 Años	1,56%	1,35%	0,46%
Renta variable	Mutua	6,19%	6,19%	5,65%	
	Ibex	8,23%	-14,97%	12,56%	
	Mutua	7,40%	-11,70%	20,38%	

Solvencia

El Grupo Pelayo cuenta con una situación de solvencia muy sólida, con un ratio de cobertura de los fondos propios sobre el capital de solvencia exigido por la normativa del 2,43, en línea con el ratio de solvencia del año 2018.

Distribución de la cartera de renta fija por calificación



■ Media 58,70%
■ <BBB- 19,59%
■ Alta 21,15%
■ Excelente 0,56%

	2018	2019 (T3)
Ratio de solvencia Grupo Pelayo	2,42	2,43
Ratio de solvencia Pelayo	2,67	2,84



6.3. El cliente/mutualista: nuestra prioridad

Datos clave 2019

881.142
mutualistas

134.530
nuevos clientes

2.400.000
contactos de clientes

93%
clientes
recomendarían
Pelayo

83,5%
ratio de retención

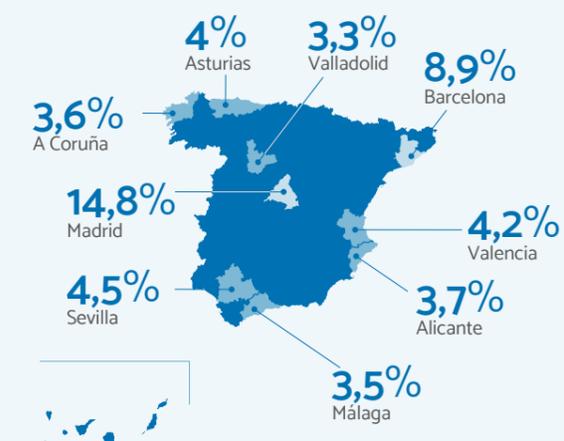
Tomadores de seguro por ramos

77,7%
Autos

30,2%
Hogar

5,9%
Otros

Distribución territorial de clientes



El nuevo Plan Estratégico establece como uno de sus pilares fundamentales el culminar el proyecto de **Orientación al Cliente**. Esto implica que el foco de la compañía está en el cliente, especialmente en **aquellos de mayor valor**, que se convierten en la principal prioridad. La satisfacción de los clientes es la razón de ser de Pelayo, la vocación de su negocio y el eje sobre el que gira su misión, visión y valores. Estos principios se traducen en que la **excelencia** en el servicio y la **cercanía y trato personalizado** son argumentos claves para que los clientes elijan a Pelayo y confíen en ella para cubrir sus necesidades de aseguramiento. Para conseguirlo, durante 2019 se ha continuado trabajando transversalmente en

proyectos multidisciplinares con acciones emprendidas para **fidelizar a los clientes**.

En el marco de esta estrategia, toma cada vez más sentido la integración de todos los canales de contacto con el cliente, por lo que Pelayo tiene la **omnicanalidad** como uno de los principales objetivos. Lo que esto implica es que se pueda acceder a los productos y servicios por distintos canales de distribución de una forma coherente, consistente y sin fisuras, ofreciendo al cliente una **experiencia única**. En este contexto, se están desarrollando proyectos y acciones que contribuyen a la mejora de la comunicación, la retención y la fidelización del cliente,

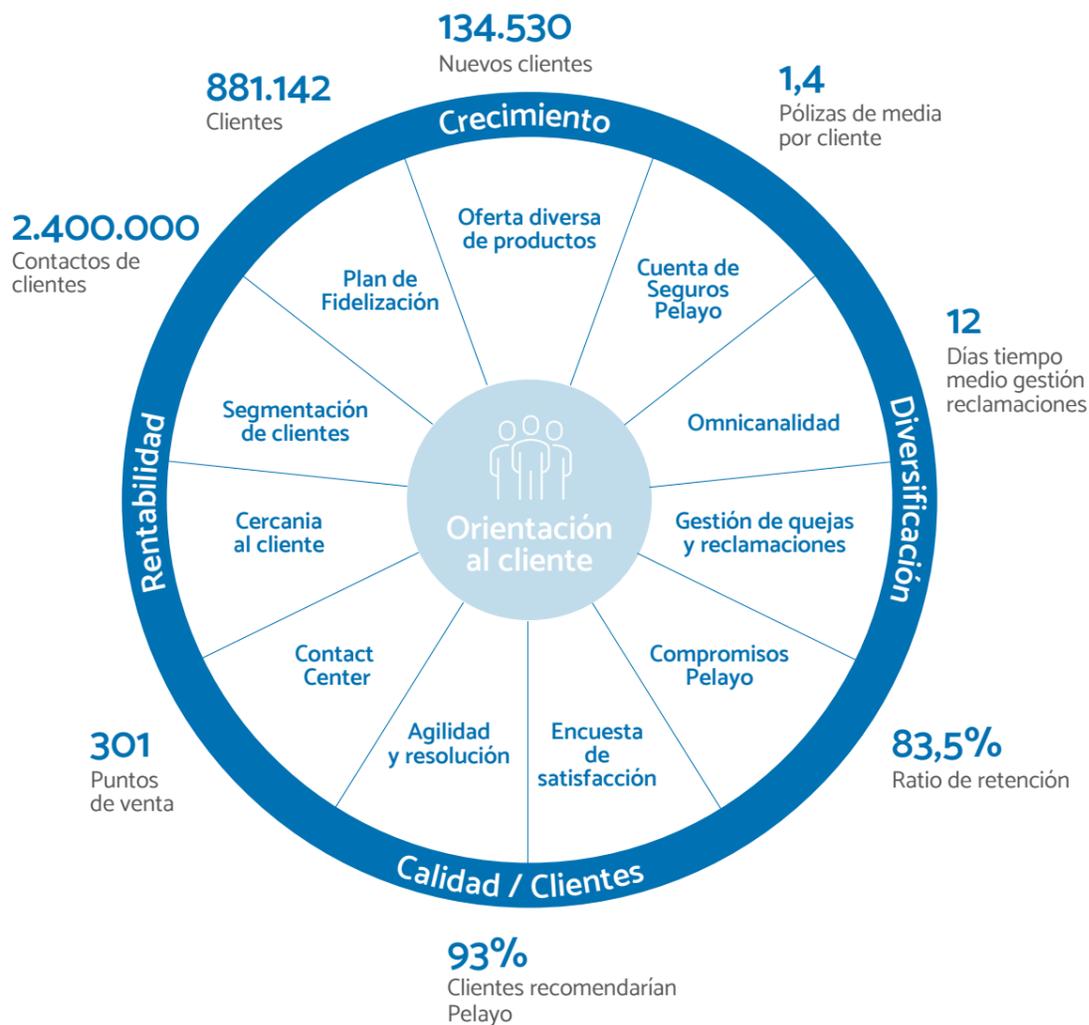
tales como el modelo de retención de autos o el plan de fidelización Pelayo Premium. El **desarrollo tecnológico** resulta fundamental en este proceso, al servir como un facilitador para optimizar la eficiencia de los procesos mediante los que se dan servicio, mejorar los tiempos de respuesta y ofrecer una visión 360. De manera adicional,

permite conocer mejor las necesidades de los clientes o mejorar y ampliar la oferta de productos. De esta forma, se pueden ofrecer soluciones diversificadas y competitivas en precio, así como diversas coberturas para que los clientes actuales y potenciales encuentren en Pelayo la mejor solución a sus necesidades.

Pelayo tiene interiorizado que la **relación con el cliente** es clave para mantener la vinculación y mejorar la satisfacción en todo el ciclo de vida. Por eso, el acompañamiento al cliente desde el primer acercamiento a la Mutua y durante toda la anualidad de sus pólizas, resulta fundamental para captar nuevos clientes y fidelizarlos en un sector tan competitivo como el de los seguros.

aplicar descuentos en el precio de renovación en función del valor del cliente y que ha estado vigente durante la totalidad del ejercicio 2019. Todo ello ha dado como resultado que Pelayo haya mejorado su objetivo de bajas, contribuyendo al cumplimiento global del presupuesto. Por su parte, la evolución del número de clientes de Pelayo ha llevado a los **881.142 clientes**, un 1,91% menos que en 2018. De ellos 134.530 han sido nuevos clientes. La antigüedad media del cliente ha aumentado casi dos décimas porcentuales respecto al año pasado, situándose actualmente en los **6,96 años**.

Por tanto, la interacción y comunicación con los clientes es, para Pelayo, un elemento fundamental para lograr fidelizar y retener. En 2018 comenzó a operar un nuevo **modelo de retención** que incorpora la capacidad de

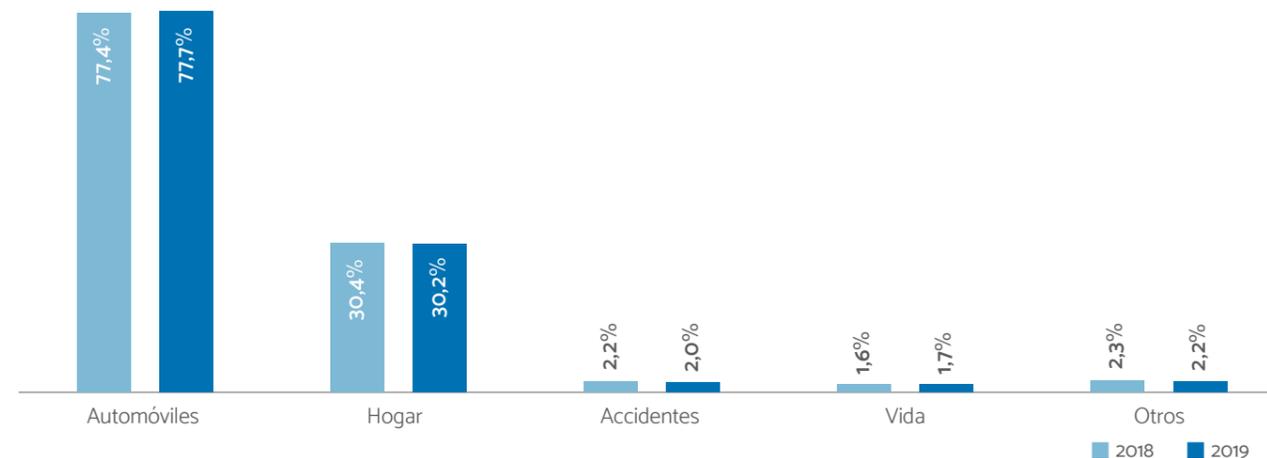


Revisión del proceso de retención

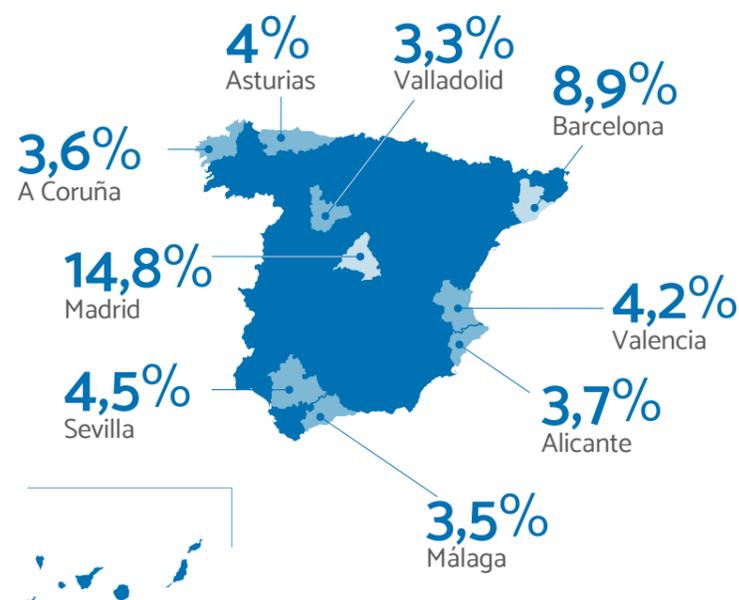
Durante 2018 se ha realizado una **revisión completa del proceso de retención en el ramo de automóviles**, cuyo objetivo principal era el de mejorar la tasa de abandono de los clientes. En 2019, se ha llevado a cabo un proyecto análogo a éste enfocado en los procesos de retención en el **ramo del hogar**, aprovechando el aprendizaje y los buenos resultados obtenidos con el llevado a cabo durante 2018.

Dentro de la amplia cartera de productos ofrecida por Pelayo, el seguro con mayor número de tomadores es el de autos, representando el **77,7%** del total, seguido del seguro de hogar que supone un **30,2%**, y del seguro de accidentes y del de vida.

Tomadores de seguros por ramo



Pelayo está presente en todo el territorio nacional, al igual que su cartera de clientes. La mayor parte de clientes se encuentra en la zona Norte (29,3%) y Este (27,9%). Por provincias el mayor número de clientes se encuentra en Madrid (14,8% y más de 130.000 en total) y Barcelona (8,9% y casi 80.000), seguidas ya a mayor distancia por Sevilla (4,5%), Valencia (4,2%), Asturias (4%), Alicante (3,7%), A Coruña (3,6%), Málaga (3,5%) y Valladolid (3,3%).



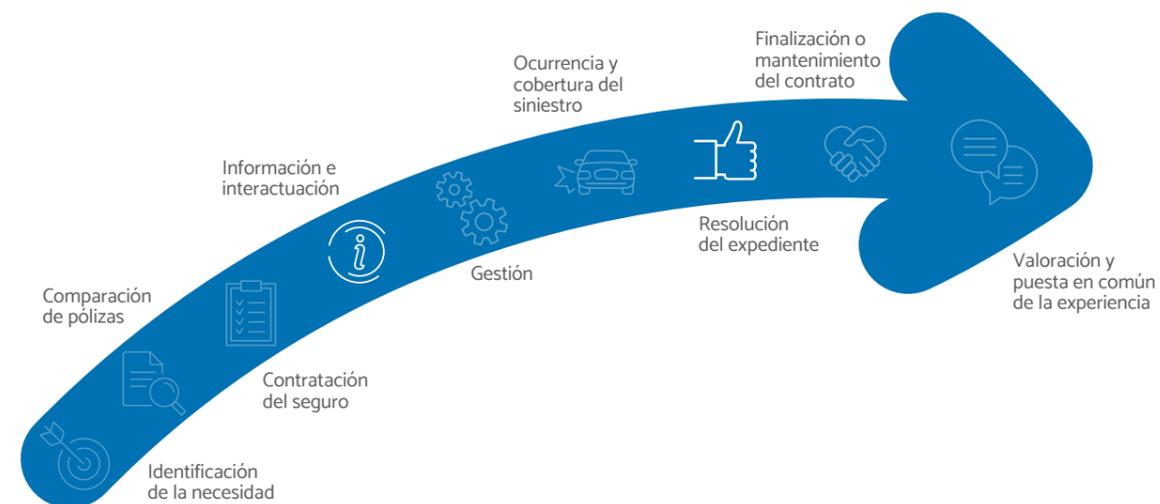
Perfil del mutualista

Se puede caracterizar al mutualista tipo de Pelayo como una persona física (93,7%), de sexo masculino (68,1%), de nacionalidad española (91,6%), con una edad media de 54 años y residente principalmente en núcleos urbanos de más de 10.000 habitantes (73,0%). Además, es un cliente que presenta una antigüedad como mutualista de 6,96 años y tiene contratados con Pelayo una media de 1,38 pólizas, de las que 0,97 pertenecen al ramo de automóviles, 0,35 al ramo del hogar y el 0,06 restante a otros ramos.

6.3.1. Interacción y comunicación con clientes

Pelayo es consciente de que la vinculación con los clientes de una manera activa en todas las fases del ciclo de vida es clave para mantener la satisfacción de estos. El estar presente, no es solo estar durante el proceso de aseguramiento, sino desde que un potencial cliente identifica una necesidad de aseguramiento concreta

hasta que finaliza su contrato y recomienda Pelayo a terceros. El acompañamiento del cliente en todo este proceso resulta muy importante para retener y fidelizar a los clientes que ya confían en Pelayo y también para captar nuevos clientes en un sector tan competitivo.



Orientación al Cliente

La orientación al cliente de Pelayo está presente tanto en los Servicios Centrales, como en el día a día de la compañía. Esto se hace efectivo gracias al proyecto estratégico de Orientación al Cliente lanzado en 2014. Este proyecto supone una apuesta clara por el cliente partiendo del conocimiento obtenido de él para ofrecerle una **experiencia**

única y diferenciadora. El principal objetivo es el de desarrollar valores añadidos, ventajas y compromisos que creen una diferenciación sobre la competencia y generen una alta satisfacción en el cliente. El proyecto se compone de tres iniciativas o proyectos para abordar y finalizar dentro del Plan Estratégico Trienal vigente:

Iniciativa destacada	Definición y actividad en 2019
Plan de Fidelización	En 2019 se han actualizado y ampliado los beneficios asociados a este plan que vincula a los clientes con ventajas adicionales al precio, haciéndolo más atractivo. En este ejercicio se ha mejorado en 3 puntos la fidelización de clientes.
Proyecto Visión Cliente en los Procesos de Cartera	Esta iniciativa tiene como objetivo orientar al cliente en los procesos de retención, recobro y saneamiento de cartera. En 2019 todos los esfuerzos han ido dirigidos a implantar mejoras en los procesos, lo que ha permitido dar mejor servicio a los clientes con mayor valía.
Visión 360°	La Ficha de Cliente 360° es una herramienta de gestión que se implantó en 2017 y que permite acceder con mayor facilidad a la información del cliente, para poder darle un mejor servicio. En 2019 se ha comenzado un proyecto empleando Salesforce. Mediante esta herramienta de gestión de las relaciones con cliente, se podrá asesorarles de una manera más precisa de forma que se ajuste a sus necesidades y aumente su vinculación con Pelayo.

Canales de comunicación

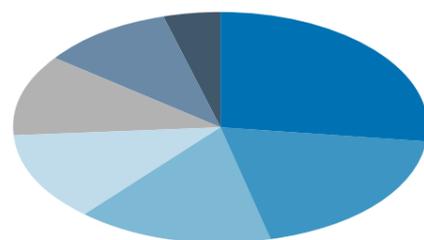
En 2019, Pelayo ha permanecido impulsando la comunicación con el cliente a través de la cercanía y la comunicación proactiva. Gracias a ello, durante este periodo se han superado los 2,4 millones de contactos que implican 278.560 horas de operación.

A día de hoy, la comunicación entre Pelayo y sus clientes es **omnicanal**. Esto implica que haya un incremento en la facilidad y eficacia en el contacto entre ambas partes. Los mediadores componen el principal eje de comunicación y se completa con el Servicio de Atención al Cliente que ofrece su disponibilidad para los clientes que en determinadas ocasiones prefieren el teléfono para realizar alguna consulta o hacer uso de alguna cobertura de sus seguros. El **Contact Center** de Pelayo realiza una tarea fundamental ofreciendo **disponibilidad telefónica** a través de un único número de teléfono genérico **24 horas, los 365 días del año**.

Mediante la flexibilidad en la gestión y la organización de equipos se ha conseguido adaptar los recursos obteniendo, de este modo, una mayor eficiencia en la gestión del Contact Center, al mismo tiempo que se han mantenido **niveles altos de calidad en el servicio al cliente y la eficacia**. Muestra de ello es un 44,2% en desvíos a talleres garantizados en el momento de apertura del parte de seguros de automóvil. El Contact Center es también un ejemplo de gestión de sus recursos ya que aplica un sistema de remuneración variable que tiene en cuenta no solo los objetivos de cada uno de los trabajadores de manera individualizada, sino que también tiene en cuenta los resultados de la organización en su conjunto. Adicionalmente, cuenta con premios y certificaciones que muestran la buena gestión en términos de **accesibilidad, conciliación y responsabilidad social**.

Pelayo cuenta también con otros canales de comunicación directos con el cliente como el de **Servicios Centrales** cuyo cometido es el de comunicar por escrito a los clientes, en nombre de cada uno de los mediadores, la evolución de la prestación de sus servicios. Las Redes Sociales, asimismo, se han convertido en un canal de comunicación directo con el cliente y el cual se está llevando a cabo en mayor medida en la actualidad. Consciente de su creciente importancia, Pelayo ha desarrollado especialmente durante el ejercicio la comunicación a través de sus perfiles en las Redes Sociales.

Composición de los principales servicios del Contact Center



Asistencia en viaje	27,0%
Siniestros Diversos apertura y consulta	19,3%
Gestión de cartera	15,2%
Retención de clientes	12,5%
Siniestros Autos consulta	11,3%
Siniestros Autos apertura	10,4%
Canal financiero y Grandes Cuentas	4,3%

Confidencialidad de datos

Pelayo aplica la política de proteger y respetar al máximo el **derecho fundamental a la privacidad de los datos personales** que recaba como consecuencia de su actividad. Para lograr este objetivo se emplean todos los medios, personales, técnicos o de cualquier índole, que contribuyan a la consolidación y mejora del nivel de cumplimiento en la relevante y sensible tarea de garantizar y velar por el respeto de la normativa de protección de datos personales.

Pelayo entiende que además de respetar la privacidad y protección de los datos personales de sus clientes, es fundamental concienciar a sus empleados sobre la **regulación de confidencialidad de datos** existente. Por ello, anualmente lleva a cabo acciones formativas para tener permanentemente **formados e informados a los empleados** en esta materia, lo que contribuye a perpetuar la cultura de la empresa en el debido respeto que merece esta normativa.

Tras su aprobación definitiva y entrada en vigor de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales en 2018, Pelayo acometió las adaptaciones que procedían como complemento a las medidas ya establecidas para el Reglamento (UE) 2016/679 o Reglamento General de Protección de Datos.

Reglamento Europeo (UE) 2016/679

La aplicación directa desde el día 25 de mayo de 2018 de esta norma europea sobre el tratamiento de datos personales, ha conllevado el desarrollo y ejecución de los diferentes planes de actuación y medidas establecidas previamente para la adaptación a esta normativa. De esta forma, Pelayo garantiza que los tratamientos de datos que se llevan a cabo a partir de esa fecha se adecúan a los requerimientos y obligaciones derivadas de este reglamento.

6.3.2. Relación con el cliente a través del Contact Center

Durante 2019, la Dirección del Contact Center ha categorizado sus resultados dentro de los ocho conceptos fundamentales del Modelo de Excelencia en la Gestión EFQM o de mejora continua, que son la hoja de ruta de acción y sirven como indicadores

de control de la gestión. Bajo estos ocho conceptos, el Contact Center de Pelayo ha logrado los siguientes hitos a lo largo del ejercicio:

Concepto	Respuesta de Pelayo 2019	
Añadir valor para los clientes	Valoración del servicio telefónico	97%
	Valoración de la atención del operador	98%
	Encuestas de Índice de Satisfacción de Clientes (ISC) realizadas	323.627
	Clientes que recomendarían Pelayo	93%
Crear un futuro sostenible	Desarrollo de un nuevo Plan de Fidelización: con gestión total del Contact Center con los Clientes Premium	
	Certificación UNE 170001-2:2007 de Accesibilidad Universal de los Contact Center de Ávila y Madrid Certificación Bequal Premium	
Desarrollar la capacidad de la organización	Renovación de la certificación de AENOR en calidad, Norma UNE-EN ISO 9001:2015	
	Equipo del Contact Center	230 personas (93% operadores y supervisores) Aumento de un 4% en operadores en Ávila
	Desarrollo de mejoras operativas orientadas a la Excelencia	595 nuevas operativas
	Implantación de monitorizaciones de supervisión	10.676 monitorizaciones
Horas de operación	278.560 horas, 2,4 millones de contactos (55% llamadas entrantes, 35% salientes y 10% gestión vía mail)	

Aprovechar la creatividad y la innovación	Implantación del Modelo de Asistencia en Viaje	100% trazabilidad en los servicios
	Implantación del nuevo aplicativo de gestión integral para verificaciones	
	Consolidación del Buzón de sugerencias como canal de comunicación	
Liderar con visión, inspiración e integridad	Contratación de personas con discapacidad	2,7% (por encima del requisito legal)
	Adaptación de la señalización interior en Rufino González, con una sencilla y sintética comunicación visual	
	Empleo de la herramienta "Telesor" para servicio de atención específica para personas con dificultad auditiva y del habla	
Gestionar con agilidad	Aperturas de Siniestros Diversos	119.235 aperturas
	Nuevo sistema de verificaciones y fotoverificaciones	Aumento de la eficiencia por contar con un nuevo proveedor global, con un sistema más eficiente
	Desarrollo de la VRU y el <i>Intelligent Routing</i>	Reducción del tiempo que tarda un cliente en entrar al servicio requerido Reconocimiento de clientes premium
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	Efectividad positivos/útiles en retención	50%
	Formación en desarrollo de habilidades comerciales para la retención de clientes	Finalización de la formación con 17.598 pólizas recuperadas
	Efectividad de contacto CRC	77% (vs.73% en 2018)
	Desvío a Taller Garantizado	44,2%
	Programas formativos	Finalización de "Game 2100" e inicio de "Alcanza la Cima"
Mantener en el tiempo los resultados sobresalientes	Eficacia y eficiencia global del Contact Center	5,1% de superávit en la cuenta de gastos -8% de drivers reales sobre previstos -2% de recursos reales sobre previstos
	Incremento de las felicitaciones de clientes	47% de incremento
	Incremento de las felicitaciones en servicios de Asistencia en Viaje del Contact Center	75% de incremento
	Encuestas GPTW sobre clima laboral	85% de satisfacción
	Pólizas recuperadas	17.598 (+26% vs. 2018)
	Partes de siniestros de autos grabados sobre el total de Pelayo	69.763 (30% del total de partes)

Pelayo revisa periódicamente su **Sistema de Gestión de la Calidad y Accesibilidad Universal** con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios, en base a la Política de Calidad y Accesibilidad Universal y a los objetivos universales. La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el Sistema de Gestión, en dicha política o en los objetivos establecidos.

Los resultados, conclusiones y mejoras identificadas en la revisión quedan registradas en un acta anual que incluye todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del sistema y sus procesos.
- La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente.
- Las necesidades de recursos tanto humanos como materiales.
- El seguimiento de acuerdos alcanzados.

Bases del Sistema de Gestión de la Calidad y de la Accesibilidad Universal

- Política de Calidad y Accesibilidad Universal.
- Objetivos de calidad y accesibilidad universal.
- Resultados de las auditorías externas e internas.
- Análisis de indicadores de calidad percibida y calidad ofertada.
- Acciones correctivas y preventivas y planes de acción continuos.
- Revisión del Comité de Calidad y de la Dirección.

Ambos sistemas fueron certificados nuevamente en 2019 por AENOR en las normas UNE-EN ISO 9001:2015 (Calidad) y UNE 170001-2:2007 (Accesibilidad), con dos puntos fuertes destacados en cada proceso.

Gestión de calidad

- Implantación de la nueva herramienta de **reclutamiento y selección** Bizneo.
- Aumento de un 47% del volumen de las felicitaciones recibidas.

Accesibilidad Universal

- Obtención de la **máxima** distinción en el model Bequal.
- Proceso de mejora de la accesibilidad de las páginas web del Grupo conforme a los requisitos de la WCAG 2.0 Nivel AA de la W3C.

En 2018 se desplegó el nuevo **modelo de Asistencia en Viaje** con el que se pretende mejorar el proceso de prestación del servicio al Cliente. Este modelo, que ya ha estado completamente operativo en 2019, contribuye a la consecución de los objetivos del nuevo Plan Estratégico 2019-2021 mediante el aumento en la **productividad**, ahorrando un 29% en el tiempo de gestión, disminuyendo la cantidad necesaria de operadores y reduciendo costes de los servicios de atención al cliente en horario nocturno; en la **rentabilidad**, mediante el uso la red específica de proveedores y aumentando las reparaciones in situ en un 70%; y en la

calidad del servicio, gracias a los sistemas de geo-posicionamiento, la información a tiempo real de llegada de la grúa y la agilidad en la llegada de la Asistencia al Cliente, no superando los 60 minutos en el 99% de las ocasiones.

Adicionalmente, el Contact Center tiene establecida una serie de procedimientos de mejora continua basada en la observación y análisis del trabajo diario, con el objetivo de proponer mejoras en la gestión de la atención al cliente.



Satisfacción del cliente

Durante el año se realizan una serie de estudios, desde distintas áreas del negocio, que tienen por objeto pulsar periódicamente la opinión y el grado de satisfacción

de los clientes en diferentes aspectos y procesos del negocio y que permiten a Pelayo identificar oportunidades de mejora.



Barómetro de satisfacción de clientes en autos y en hogar

Se trata de un **estudio sectorial que elabora ICEA** mediante el que se realizan 20.000 encuestas trimestrales *online* dirigidas a asegurados de diferentes compañías del sector. El encuestado valora su intención de recomendar, su satisfacción y su intención de continuar con los seguros que tiene contratados. Además, añade los motivos por los que recomienda a su entidad. De este modo, se obtiene el **índice de recomendación de la compañía** aseguradora con el fin de contribuir al crecimiento rentable de la entidad y determinar las mejoras necesarias en las estrategias de fidelización.

El estudio permite determinar el porcentaje de clientes promotores (entusiastas leales que recomiendan la Entidad), clientes pasivos (satisfechos pero vulnerables a ofertas de la competencia) y clientes detractores (insatisfechos que pueden dañar la imagen de marca). Para realizar esta clasificación, se distinguen diferentes *targets*, en función del momento de vida del cliente y de su vinculación con la aseguradora. Para cada grupo se analizan diferentes aspectos:

Cientes de reciente contratación

- Experiencia durante el proceso de compra.
- Satisfacción durante la contratación.
- Conocimiento del producto contratado.

Cientes con renovación reciente

- Experiencia durante el proceso de renovación.
- Recomendación de la compañía.

Cientes sin relación con la Entidad

- Percepción del producto y coberturas.
- Expectativa de servicio y de recomendación.

Cientes con prestación

- Experiencia durante el proceso de comunicación.
- Satisfacción con la prestación.
- Relación entre fidelidad y satisfacción del cliente.

En los estudios realizados en 2019 destacan las siguientes conclusiones por grupo de estudio:

- El 79,5% de **clientes de reciente contratación** valoran positivamente (por encima de 7) el servicio recibido, lo que está en la media general del sector.
- Los **clientes que han renovado** recientemente su póliza han valorado en un 84,1% la información facilitada en la documentación de la renovación y el trato recibido por el personal en un 72,2%. Ambos aspectos han sido aquellos con mejor valoración durante el último año.
- Los **clientes que han recibido algún tipo de prestación** valoran positivamente, tanto la facilidad del contacto con la Entidad (77,5%), como la información de los pasos a seguir (76,1%). Además, los clientes de Pelayo consideran que la compañía actúa de una manera rápida en la peritación (80,9% en Pelayo, 77,9% en el mercado) y en la reparación (80,0% en Pelayo, 77,4% en el mercado). Adicionalmente, un 76,8% de los clientes del Grupo considera que el producto y sus coberturas se han adaptado a sus necesidades.

Entre los clientes que no se han encontrado en ninguna de las situaciones mencionadas anteriormente, Pelayo ha tenido muy buena evolución, situándose por encima de la media del mercado en todos los atributos consultados y siendo, de este modo, la segunda compañía mejor valorada en el mercado.

Tracking de satisfacción con la atención en siniestros de auto y de hogar

Se trata de un estudio de seguimiento periódico liderado desde el departamento de Prestaciones y realizado por el instituto de investigación Stiga, que tiene por objetivo **conocer las expectativas y el nivel de satisfacción** de los clientes de Pelayo con la atención de siniestros de automóvil y hogar.

Desde 2015 se realizan 200 encuestas mensuales, es decir, un total de 2.400 anualmente, para clientes con autorización de contacto. Las encuestas son telefónicas, de entre 4 y 8 minutos, para 4 tipos distintos de procesos (daños materiales sin tramitación, daños materiales con tramitación, reclamación de daños personales y pérdidas totales) con incidencia directa en la satisfacción del cliente. Se valoran 5 bloques de información en autos: trato en la comunicación del parte, tramitación, red de talleres, agilidad en la peritación y gestión del taller. Para los siniestros de hogar también se valoran 5 bloques de información: trato en la comunicación del parte, tramitador, peritación, reparadores e indemnización.

De estas encuestas se obtienen cuatro indicadores (satisfacción global, satisfacción en relación a expectativas, satisfacción con el servicio prestado y NPS).

El indicador de satisfacción para el año 2019 se ha situado en **8,9** (sobre 10) para siniestros de auto y **8,5** para siniestros en el hogar.

Encuestas de satisfacción Contact Center

Con el fin de conocer mensualmente la percepción de la calidad del cliente y asegurar así la adecuada dirección y enfoque de los procesos de mejora continua, se realizan encuestas a los clientes una vez prestado el servicio solicitado en su llamada, previa autorización del propio cliente. La encuesta se realiza a través del sistema VRU (*Voice Recognition Unit*).

En 2019 se han realizado **323.627 encuestas** directas a los clientes, obteniendo los siguientes resultados:

- El 93% recomendarían Pelayo como compañía aseguradora.
- El 97% valoran positivamente el servicio telefónico recibido.
- El 98% valoran positivamente la atención del operador.

Encuestas de valoración de los reparadores en siniestros de hogar

Estas encuestas recogen la opinión del cliente de seguros de hogar que ha sufrido un siniestro para valorar el servicio prestado por las empresas colaboradoras (reparadores), con objeto de conocer la percepción de calidad de los asegurados sobre la actuación de los colaboradores, detectando así aspectos a mejorar. También se pregunta directamente a los clientes si recomendarían el servicio prestado por Pelayo.

En el ejercicio 2019 los clientes han tenido una satisfacción de **7,3** para el servicio global de siniestros de hogar y de **7,5** con el servicio prestado de urgencia (en ambos casos sobre 9 de valoración máxima). Asimismo, un **84,2%** de clientes recomiendan el servicio globalmente y también un **84,2%** el servicio de urgencia.

Encuestas de valoración de los prestatarios de asistencia de viaje

Estas encuestas de satisfacción tienen como finalidad evaluar la percepción del cliente sobre el servicio prestado en la asistencia en viaje por Pelayo, tanto globalmente como en determinados aspectos claves del proceso. Con esta evaluación, además, se pueden detectar elementos de mejora del servicio a partir de las sugerencias o indicaciones que hacen los clientes. Para ello, se realiza una encuesta telefónica durante la semana inmediatamente posterior a la fecha de solicitud del servicio de asistencia en viaje, utilizando un cuestionario que incluye la percepción del cliente sobre los puntos claves del proceso (valoración del tiempo de llegada de la grúa, el trato y profesionalidad del proveedor, la imagen y estado de la grúa y la recomendación del servicio). Las valoraciones se realizan de 0 a 9 puntos salvo en la recomendación que se computan sólo las respuestas afirmativas.

A cierre de 2019 la valoración media de la prestación de remolque y traslado de vehículo en corto recorrido era de **95,5%** y para reparaciones de urgencia el **97,3%** de clientes valoraba como bueno el servicio. Actualmente, únicamente se evalúan aquellos viajes de corto recorrido ya que se ha pasado a emplear la red de RACE.

Gestión de quejas y reclamaciones

El **Servicio de Atención al Cliente** atiende y gestiona las quejas y reclamaciones que se interponen a Pelayo Mutua de Seguros. Las reclamaciones se reciben vía telefónica, por escrito dirigido a los Servicios Centrales, por internet, a través de oficinas de la red y por email.

El procedimiento de resolución de las reclamaciones, en cumplimiento de la normativa vigente es de 1 mes. No obstante, en coherencia a la estrategia de excelencia de servicio de Pelayo, en los primeros 15 días naturales de la reclamación puede ser estimada por los interlocutores y de no ser así se da traslado de todo el expediente al Servicio de Atención al Cliente, emitiendo respuesta final en un plazo nunca superior a 30 días naturales desde la fecha de grabación. En este caso se envía al asegurado una carta informando del traslado de la reclamación al SAC. Como muestra del compromiso de Pelayo con el **cumplimiento de las cláusulas y condiciones** de los contratos con los asegurados, en el caso en que las reclamaciones se resuelvan a favor del cliente, éste no pagará su siguiente anualidad del contrato.

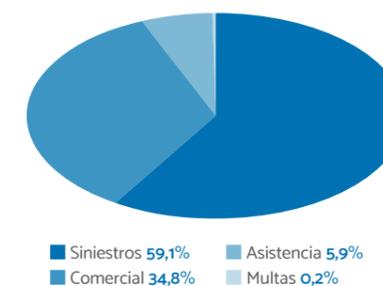
A lo largo del año 2019, Pelayo Mutua Seguros tramitó a través del Servicio de Atención al Cliente y del Defensor del Cliente un total de **5.571 reclamaciones** y **159 quejas**, que han sido resueltas en su totalidad a cierre de enero de 2020. Las reclamaciones originadas tras la declaración de un siniestro siguen siendo mayoritarias.

En última instancia, en caso de que la reclamación sea desestimada por Pelayo y/o por el Defensor del Cliente, el cliente puede acudir a la Dirección General de Seguros.

En 2019 el SAC (Servicio de Atención al Cliente) ha recibido y resuelto 4.675 reclamaciones y 159 quejas, frente a las 4.380 y 172 respectivamente del año anterior, de las cuales 81,20% han sido desestimatorias.

Pelayo cuenta con la figura del Defensor del Cliente representada desde 2016 por D. Eugenio Gay Montalvo. Esta figura constituye un actor independiente que garantiza un juicio imparcial en la defensa de los derechos de los asegurados y perjudicados, siendo otra vía totalmente válida por la que el cliente puede tramitar su reclamación.

Número de reclamaciones por tipo



En 2019 el Defensor del Cliente ha recibido y resuelto 896 reclamaciones frente a las 719 del año anterior, de las cuales el 61,73% han sido desestimatorias.

En este ejercicio 2019 se han recibido 224 reclamaciones presentadas a través de la Dirección General de Seguros, frente a las 225 de 2018, manteniendo, por tanto, la tendencia del año pasado.

En 2019 el plazo medio de resolución ha sido de 12 días para las reclamaciones y 1,9 días para las quejas, manteniendo los estándares de calidad de años anteriores y en línea con la gestión de la Mutua, trazada desde hace años en la búsqueda sistemática de la satisfacción del cliente.

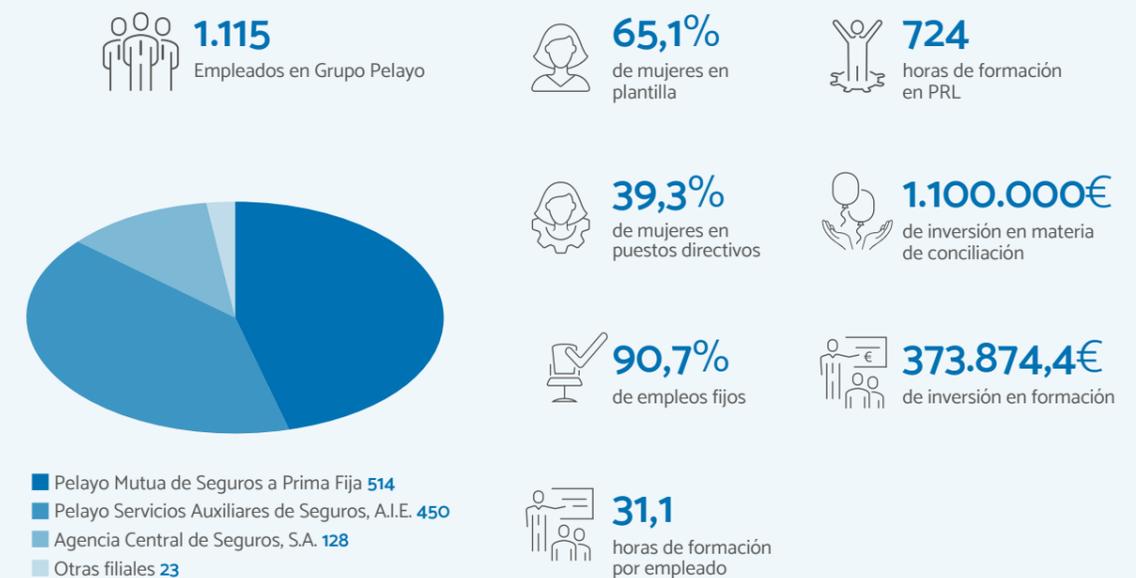
Responsabilidad sobre el producto

Todos los productos de Pelayo están **presentados de manera clara y sencilla**, tratando de ser lo más **comprensibles** posibles para los clientes. Pelayo intenta además **guiar al cliente durante todo el proceso de compra**, explicándole de manera detallada las garantías que contienen los productos en los que está interesado y ofreciéndole opciones adicionales que podrían ser de su interés con el objetivo de cubrir todas sus necesidades de protección. Una vez realizado el estudio de sus necesidades y entendidas sus inquietudes e intereses, se le presenta un **proyecto de seguro** que ofrezca las mejores condiciones y el mejor precio y explique todas las coberturas que mejor se adaptan a sus necesidades, junto a una nota informativa estandarizada adaptada a la ley de distribución de seguros. Cuando el seguro ya ha sido contratado el cliente puede consultar los **apartados de condiciones particulares y condiciones generales** siempre que lo desee, donde se encuentran de manera detallada las garantías del seguro y su alcance. Para una mayor claridad y mayor facilidad de comprensión en cada garantía se distinguen dos apartados, uno que explica lo que cubre el producto contratado y otro lo que no cubre.



6.4. Empleados, nuestro activo más importante para el crecimiento

Datos clave 2019



Pelayo considera que su activo más importante son las personas que trabajan en ella y dedica gran parte de sus esfuerzos a la gestión de las mismas, apoyando la formación y el desarrollo de los empleados, favoreciendo la igualdad de oportunidades y fomentando la conciliación de la vida personal y laboral.

La estrategia de capital humano de Pelayo está alineada con el Plan Estratégico, basándose en un modelo de gestión de empresa familiarmente responsable. En 2019 las principales líneas de actuación han sido las siguientes:

Modelo de liderazgo: tras la implantación en 2017 del modelo de competencias directivas para Grupo Pelayo,

dirigido a la primera línea de Dirección y Consejeros ejecutivos, en 2019 se ha reforzado el conocimiento de los comportamientos derivados de las 8 competencias definidas, utilizando para ello distintas líneas de trabajo, entre las que destaca la incorporación del 100% de las competencias del modelo en el ejercicio de evaluación de toda la plantilla. También en 2019 se ha llevado a cabo la evaluación 360°, para el equipo de Dirección, que ha permitido identificar líneas de mejora que se han tenido en cuenta en los Planes de Desarrollo Individuales.

Estrategia de formación y desarrollo: junto con los planes anuales de formación recurrentes, se han abierto líneas de formación específicas relacionadas

con los ejes estratégicos, con el objetivo de proporcionar la formación necesaria para conocer los nuevos entornos y para la correcta gestión del cambio e ir preparando a la plantilla para afrontar con mayor capacidad la transformación cultural y digital en Pelayo.

Durante este año se ha continuado formando en itinerarios de habilidades específicos sobre las 12 competencias clave de la organización en la plataforma tecnológica de formación e-campus y se ha ampliado la oferta de cursos en habilidades enfocadas a mejorar la eficacia y rendimiento personal de los empleados. Además, se han incorporado a la oferta formaciones relacionadas con nuevos marcos de trabajo cultural y digital (Agile, Scrum, Kanban, Lean...).

Oferta de Valor a Empleados: se han promovido acciones para hacer de Pelayo un mejor lugar para trabajar, con diferentes tipos de actuaciones:

- **Programas de acción específicos por departamento:** en base a los resultados de las encuestas y de otros *inputs* en los que se ha dado participación a los empleados se han identificado aspectos a mejorar en los entornos de trabajo.
- **Pelayo contigo:** durante el ejercicio 2018 se implantó un programa de acogida en el nuevo puesto de trabajo, aplicable a todos aquellos empleados que ocupan un nuevo puesto dentro de la organización, tanto si proceden de fuera de la empresa, como si están en dicho puesto por promoción interna o movilidad geográfica o funcional. El programa incluye guías para pautar la actuación del responsable y de los nuevos compañeros. Durante 2019 este programa continuó vigente.
- **Fomento de la promoción interna:** en 2019 se ha continuado con la oferta de oportunidades profesionales dentro del Grupo, favoreciendo también la movilidad funcional e incluso geográfica.
- **Nueva herramienta en Selección:** se ha contratado un *software* de reclutamiento y selección que permitirá captar talento interno y externo de forma ágil y flexible, adaptándose así a las nuevas necesidades del negocio y transformación empresarial, a la par que se mejora la marca Pelayo como empleadores.

Vive Salud: la promoción de la vida saludable entre el colectivo de empleados es uno de los pilares de la

gestión de personas, con el convencimiento de que, con empleados más sanos, se forma un mejor ambiente laboral y se obtienen mejores resultados.

Diversidad: la estrategia de capital humano se basa en la promoción de la diversidad, con especial atención a la inserción laboral de personas con discapacidad y a la promoción de la igualdad de género. Como novedad, durante 2019 se ha obtenido la certificación Bequal PREMIUM, mejorando, de este modo, la certificación Bequal PLUS obtenida en años anteriores.

Política retributiva: la estrategia retributiva es una de las palancas más sólidas para conseguir la alineación con los objetivos de negocio. En 2019 se ha continuado trabajando en la triple línea que se inició en 2017:

- **Retribución fija:** en busca de la competitividad con el mercado, dentro de la equidad interna.
- **Retribución variable:** se ha creado un nuevo modelo de retribución variable más adecuado a las necesidades específicas de cada colectivo, con el objetivo de impulsar el cumplimiento de la estrategia de la compañía.
- **Retribución flexible:** al igual que en 2018 más del 95% de la plantilla ha disfrutado de alguna de estas ventajas fiscales.

La gestión de personas, cuya estrategia se ha descrito, se articula a través de distintos procedimientos debidamente formalizados, que facilitan su implantación homogénea y transparente. Los principales protocolos son: protocolo de formación, protocolo de selección (que incluye la guía de selección no discriminatoria), los planes de igualdad, protocolo de prevención del acoso, así como las políticas derivadas de la aplicación de Solvencia II. Se trata de las políticas de aptitud y honorabilidad, o la Política de Remuneraciones, de la que deriva el Protocolo de Retribución Variable.

Actuaciones prioritarias de Capital Humano

Grupo Pelayo ha definido una serie de prioridades de gestión en materia de Capital Humano. La palanca fundamental en la que se apoyan todas estas actuaciones es la Transformación Cultural en la que está inmersa la Entidad. En líneas generales se plantean actuaciones en cinco grandes bloques:

- 1. Talento:** el objetivo es contar con profesionales que estén comprometidos y preparados para acometer con éxito los retos derivados del Plan Estratégico. Para ello se apuesta por la promoción interna como criterio prioritario para cubrir vacantes, ofreciendo oportunidades profesionales a la propia plantilla. En esta línea, también se proponen programas de bienvenida como "Pelayo Contigo", que facilita la incorporación al puesto de trabajo. La formación juega un papel fundamental en el desarrollo del talento. El plan de formación supone una oferta adaptativa que contempla metodologías ágiles, microformación, gamificación y otras muchas alternativas que favorecen el aprendizaje y el desarrollo de los profesionales.
- 2. Oferta de valor al empleado:** el objetivo es poner a disposición de los empleados paquetes de compensación y beneficios sociales competitivos y adecuados a la variedad de población empleada.
- 3. Diversidad:** es uno de los pilares estratégicos en materia de gestión de personas y pivota en torno a 3 ejes: integración de personas con discapacidad, igualdad de género y diversidad generacional.
- 4. Vive Salud:** más allá de la prevención de riesgos laborales, Pelayo apuesta por el fomento de los hábitos de vida saludables, a través de campañas de promoción de la alimentación saludable y la actividad deportiva, a la vez que se crean espacios de trabajo cardioprotectados.
- 5. Modelo de gestión de personas:** convencidos de que las personas son la principal palanca de la transformación, Pelayo aplica el modelo EFR que favorece la mejora continua en el desarrollo del liderazgo y de los entornos de trabajo.



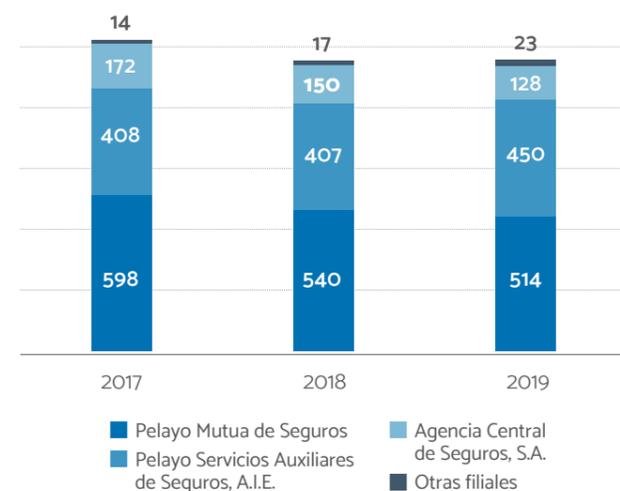
6.4.1. Evolución de la plantilla

El **número de empleados** de Pelayo a cierre de ejercicio 2019 ha sido de **1.115** frente a los 1.114 de 2018. Cabe resaltar que el 73% de la plantilla integra la red territorial y el 27% Servicios Centrales. Por otro lado, la edad media de la plantilla se sitúa en 44,6 años y la antigüedad media alcanza los 15 años, algo superior a los 14,9 años del ejercicio anterior.

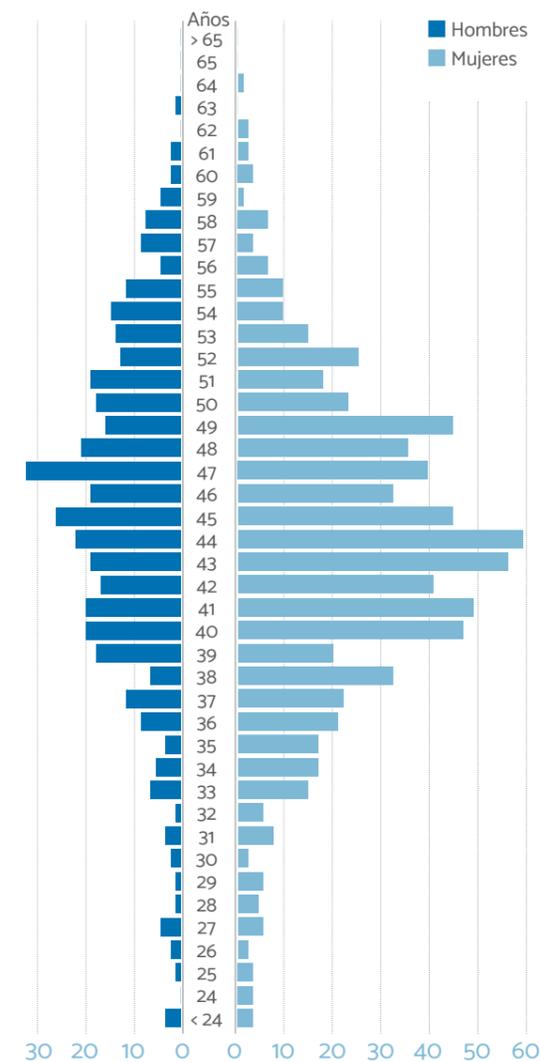
El equipo humano está integrado en un **65,1% por mujeres** y un **34,9% por hombres**. En el año 2019 las mujeres han ocupado **el 39,3% de los puestos directivos**, aumentando un 3,5% respecto a 2018.

Durante 2019 causaron **baja voluntaria 32 personas** (de las que 10 eran hombres y 22 mujeres) y el índice de **rotación no deseada** fue del 0,7%, levemente inferior al ejercicio anterior y manteniéndose en niveles bajos. Este año se han transformado 16 puestos temporales en indefinidos (6 hombres y 10 mujeres) y la **tasa de empleo fijo** ha sido del **90,7%**, contando 1.011 empleados con contrato indefinido y disminuyendo ligeramente respecto a 2018.

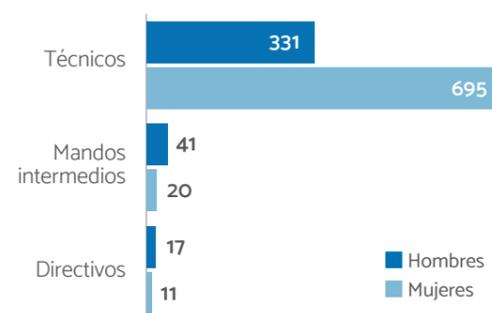
Evolución de la plantilla por filial



Pirámide demográfica



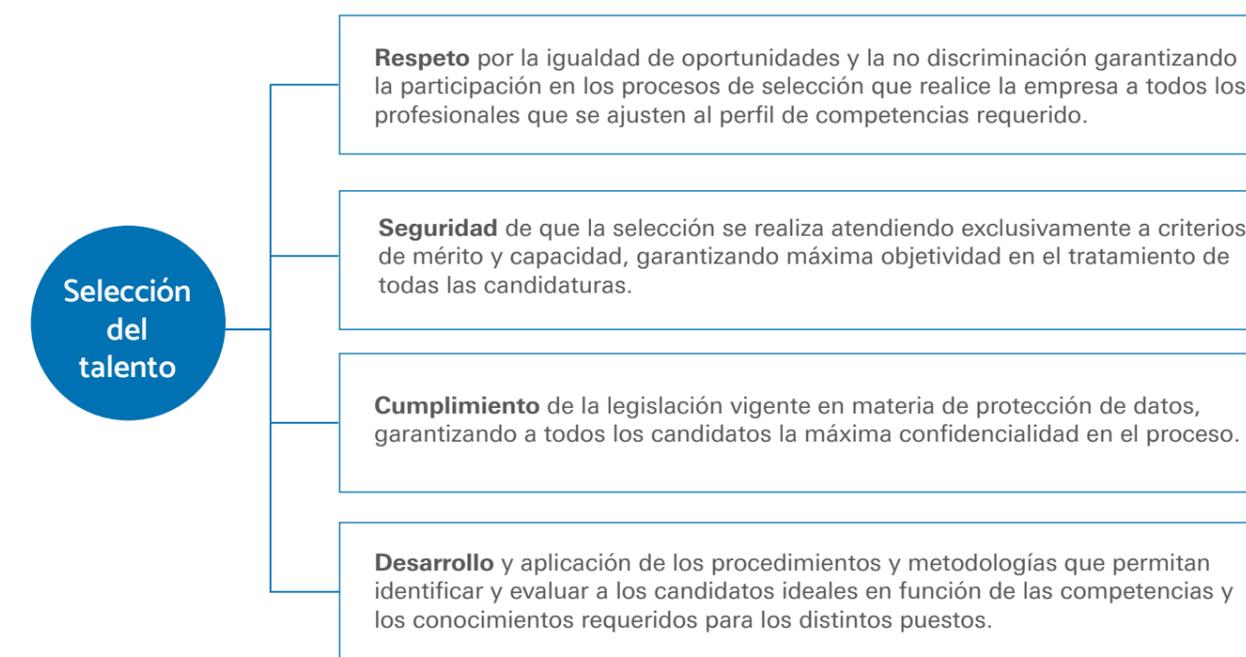
Distribución de empleados por grupo profesional y género



6.4.2. Selección de profesionales

Un equipo humano motivado, cualificado y diverso es garantía de éxito para alcanzar los objetivos estratégicos de Pelayo. Esta es la razón por la que Pelayo se enfoca en el **proceso de reclutamiento y selección de los profesionales** que se incorporan a la plantilla,

compatibilizando la selección externa de los mejores talentos con la promoción interna y el desarrollo profesional de los empleados. Los principios que rigen todo proceso de selección son los siguientes:



En el proceso de contratación y búsqueda de talento Pelayo no solo evalúa los conocimientos técnicos requeridos, sino que también tiene en cuenta cómo el potencial empleado se adapta a las **competencias** deseadas (orientación al cliente, orientación a resultados, calidad, innovación y creatividad, espíritu emprendedor, liderazgo y visión, entre otros).

han incorporado de manera externa y con carácter indefinido 5 profesionales, con amplio bagaje en el mercado asegurador y que aportarán nuevos conocimientos y experiencias a la organización, contribuyendo de este modo a mejorar su ventaja competitiva.

Pelayo apuesta por la **promoción interna** como uno de los elementos esenciales de desarrollo y motivación de los empleados, buscando personas externamente solo en el caso de no se encuentren dentro de la plantilla de Pelayo perfiles adecuados que contemplen los requisitos de formación, conocimientos o experiencia requeridos por el puesto vacante. Durante 2019 se han cubierto 30 puestos de manera interna, que permitirán a los empleados promocionados seguir apostando por su desarrollo profesional, ampliando sus conocimientos y experiencias e incrementando sus posibilidades de promoción en el futuro. Adicionalmente a la promoción interna, en 2019 se

A todos los nuevos profesionales contratados y promocionados, se les ofrece el programa de bienvenida **"Pelayo Contigo"**, que aporta la información imprescindible para acometer sus nuevas funciones y hace que se sienta integrado desde el primer momento, creando de esta forma un sentimiento de satisfacción, orgullo y pertenencia. En 2019 han participado en el programa 130 personas.

También cabe destacar el trabajo realizado por Pelayo en lo relativo a la **promoción de prácticas** dirigidas a becarios universitarios y a alumnos de institutos de FP, para lo que hay firmados acuerdos con más de 80 centros de enseñanza.

6.4.3. Igualdad y diversidad

Uno de los pilares de la estrategia de capital humano de Pelayo es la gestión de la diversidad, entendiendo que enriquece los puntos de vista, suma maneras de buscar soluciones y permite, por tanto, evolucionar como empresa de forma más ágil y efectiva. La gestión de la diversidad se enfoca hacia dos líneas fundamentales: **igualdad de género e inserción de personas con discapacidad**.

En materia de **Igualdad**, más allá del cumplimiento obligatorio requerido por la legislación vigente, se han suscrito **Planes de Igualdad** que aplican a todas las empresas del Grupo, con independencia del número de trabajadores que cada una tenga. De esta forma se garantiza una promoción de la igualdad de género mucho más efectiva, completa y homogénea. Durante el año 2019 se ha continuado con el desarrollo de las acciones incluidas recogidas en los diferentes Planes de Igualdad, cuya finalidad es la de integrar la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres en la cultura de empresa, encaminándose a lograr, de forma progresiva, el equilibrio en materias tales como promoción interna, modelo retributivo y política de conciliación, entre otras. Por otro lado, las Comisiones de Igualdad, integradas por la empresa y los representantes legales de los trabajadores, impulsan el cumplimiento de las actuaciones previstas en los planes de igualdad. Gracias a estas acciones, se ha permitido seguir mejorando los ratios de presencia femenina en posiciones directivas, superiores a la media sectorial.

En su apuesta por la paridad de género, desde 2018 Pelayo forma parte de la **Red EWI**. Esta iniciativa impulsada por el INESE surge con la ambición de cambiar el entorno, haciendo así que un mayor número de mujeres accedan a posiciones de dirección dentro del mundo de

los seguros. La Red EWI consta de un Consejo Asesor paritario, dentro del cual se encuentra el presidente de Pelayo, José Boada, y cuenta con más de 140 directivas del mundo asegurador. La presencia de Pelayo dentro de esta iniciativa busca contribuir a aumentar la presencia de mujeres en cargos directivos dentro del sector, a través de acciones internas y sectoriales.

La estrategia de capital humano de Grupo Pelayo siempre ha considerado **la Inserción Laboral de Personas con Discapacidad** como uno de sus ejes fundamentales y con la colaboración con Inserta se ha conseguido desarrollarla y profesionalizarla, de tal forma que cualquier empleado del Grupo sabe lo importante que es. Esa apuesta por la discapacidad, también ha ayudado a impulsar el orgullo de los empleados por Pelayo, como muestran las encuestas internas.

De esta forma, en dos de las tres empresas del Grupo obligadas a contar con el 2% de personas con discapacidad, se supera ampliamente el porcentaje exigido por ley. En la tercera, se cuenta con medidas alternativas que favorecen el empleo a través de centros especiales de empleo. En línea con la estrategia de gestión de la discapacidad, se han suscrito **acuerdos de colaboración** con diferentes organizaciones e instituciones, con las que se trabaja en múltiples actividades que promueven la empleabilidad de los colectivos más desfavorecidos. Además, en los últimos años se han desarrollado mucho mejor los perfiles por puesto y provincia, para conseguir mayor efectividad en las búsquedas de profesionales, elaborando también las fichas de capacidades por puesto, con la inclusión del itinerario de accesibilidad, lo que supone un gran avance en materia de selección de personas con discapacidad, así como la mejora en el seguimiento del ajuste razonable de los puestos de trabajo para las personas con discapacidad.

Otro campo en el que se han seguido haciendo esfuerzos ha sido la **sensibilización** dentro de la propia plantilla, con la que se han llevado a cabo diversas actividades. Además, durante los últimos años se ha llevado la inclusión de las personas con discapacidad hasta el desarrollo de los perfiles profesionales, de forma que incluyan itinerarios de accesibilidad. Esto permite un avance en materia de selección de personas con discapacidad y el seguimiento del ajuste razonable de los puestos de trabajo. Esa sensibilidad ha llevado también a contar en el catálogo de beneficios sociales, con ayudas económicas para los empleados que tienen hijos con discapacidad, así como a prestar una ayuda individualizada a aquellos empleados que así lo han necesitado.

En el ámbito de las **contrataciones indirectas**, también existen protocolos de compra responsable que permiten contar con centros especiales de empleo que proveen de recepcionistas, personal de seguridad, personal de limpieza, por mencionar algunos.

Premio Bequal PREMIUM

Pelayo ha obtenido la **certificación Bequal PREMIUM**, mejorando desde la PLUS obtenida en años anteriores. La certificación Bequal reconoce el **compromiso de las organizaciones con los valores de la Responsabilidad Social Empresarial** y verifica, no solo el cumplimiento legal de la cuota del 2% de reserva de empleo, sino también la integración de políticas inclusivas con la discapacidad en las diferentes áreas de la empresa.

Accesibilidad Universal



Uno de los principales objetivos para la incorporación de personas con discapacidad es la de ofrecer un entorno de trabajo accesible y orientado a potenciar las capacidades de los empleados. Para ello se ha adaptado el entorno profesional tanto a nivel físico, habiendo obtenido el **Certificado del Sistema de Gestión de Accesibilidad Universal 170001** de AENOR en tres de los principales centros de trabajo (Contact Center de Ávila, Contact Center de Madrid y sede central de Pelayo), como a nivel relacional, habiendo desarrollado diferentes líneas de trabajo como la descripción de puestos por capacidades humanas, el diseño de cadenas de accesibilidad para favorecer los desplazamientos al centro de trabajo, o la adaptación de turnos de trabajo en función de necesidades específicas.

En materia de **prevención del acoso laboral**, en Pelayo desde hace años se cuenta con herramientas para propiciar un buen ambiente de trabajo, centradas en la comunicación, la formación, la sensibilización y el desarrollo de los valores y de la cultura. Dando un paso más hacia la prevención del conflicto, se cuenta también con

procedimientos y protocolos que establecen los principios que deben regular los comportamientos profesionales, entre los que se encuentran el Código Ético y el Protocolo para la prevención y tratamiento del acoso moral, sexual o por razón de sexo, recientemente actualizado.

Programa Inserta

El inicio de la colaboración entre Inserta / Fundación ONCE y Pelayo data de 2012 y durante todo este tiempo ha formado parte de la estrategia de capital humano de Grupo Pelayo. En 2017 se renovó la firma del Convenio con Inserta, entidad especializada en la inserción laboral de personas con discapacidad y de asesoramiento especializado. A lo largo de estos siete años **se han contratado 55 personas**, 6 de ellas durante el 2019.



6.4.4. Formación

Pelayo considera la formación como la herramienta clave para conseguir el éxito, el compromiso con el cambio y la innovación dentro del Grupo. Partiendo del Plan Estratégico de la Mutua, son diseñados los planes de formación anuales, que bajo altos criterios de calidad, eficacia y eficiencia, ofertan a los empleados la formación necesaria para mejorar su desarrollo profesional.

Los **objetivos** de la formación en Pelayo son:



Incrementar la **eficacia y la competitividad** en la organización.



Ser vehículo de **transmisión y refuerzo de la cultura organizativa**.



Proporcionar a los trabajadores las competencias, los **conocimientos y prácticas adecuadas** para el desempeño de cada función o puesto.



Mejorar aptitudes estimulando el **crecimiento y desarrollo profesional** y personal, fomentando la retención de talento.



Generar una **mejor relación y comunicación** entre toda la plantilla.



Ser **agente de cambio** e instrumento de motivación

La identificación de necesidades formativas se lleva a cabo por los directores, responsables y colaboradores basándose en las demandas y objetivos estratégicos planeados anualmente por la organización. Con base en las necesidades identificadas, se elabora un **Plan de Formación Anual**, en el que se planifican, detallan y conforman las iniciativas formativas a abordar durante el ejercicio. En el diseño de estas iniciativas se tienen en cuenta diferentes criterios como el de adecuación a los objetivos estratégicos y a los requisitos de los puestos, y el de eficacia, teniendo en cuenta aspectos logísticos, económicos y de duración. Además, es necesario el compromiso de los directores y gerentes en la detección de necesidades y la implantación y seguimiento del Plan de Formación.

La formación impartida a los empleados es específica y depende del puesto de trabajo a cubrir y de las necesidades de capacitación identificadas. A grandes rasgos, la temática formativa se desarrolla en cuatro ámbitos:

- **Formación de integración:** dirigida a formar a las distintas personas en el momento de su incorporación o adaptación desde otras funciones.
- **Formación para el puesto:** la que se ofrece con el objetivo de aumentar y/o actualizar el nivel de conocimientos, competencias y funcionalidades necesarios para el puesto de trabajo.
- **Formación para el desarrollo de habilidades:** programas formativos orientados al desarrollo de las principales competencias propias de la organización.
- **Formación estratégica:** permite la adaptación a las necesidades del futuro de la empresa, nuevos proyectos/productos, personal clave, planes de desarrollo, etc.

Pelayo, como empresa innovadora, sigue apostando por las últimas tendencias en materia de formación, a través de la plataforma de **formación online eCampus**, que incluye programas con metodologías dinámicas, *webinars*, y cursos de corta duración y gran impacto. Del total de horas de formación realizadas, un 38% se han realizado a través de la plataforma eCampus, lo que ha permitido formar a todos los empleados con cursos para mejorar competencias, habilidades generales y comerciales. Entre ellos destacan, ofimática, programa gamificado "Alcanza la Cima" para operadores del Contact Center, Programa "Exploradores del Fraude" (dirigido a todos los tramitadores con el objetivo de dotar de una mayor capacidad y conocimiento en la detección del fraude de forma inmediata y su posterior gestión y resolución efectiva), así como otros cursos de productos o herramientas de trabajo como Salesforce, Alta Unificada de Siniestros o SISnet.

Proceso de Transformación Cultural

Este año Pelayo ha iniciado un proceso de Transformación Cultural para el cual se está apoyando en la sensibilización y formación en metodologías de trabajo Agile, Scrum, Kanban, etc. Además, el equipo de dirección ha participado en talleres, con el objetivo de **fomentar la mentalidad y confianza del equipo directivo para apoyar la transformación digital** dentro del Grupo Pelayo, así como en diferentes jornadas sectoriales para intercambiar experiencias de éxito y buenas prácticas y dar a conocer el cambio cultural en el que está inmerso Pelayo.

Con respecto a la **formación comercial**, se han fortalecido las habilidades de venta y gestión comercial, a través de la impartición del programa "Potenciación de Ventas", dirigido al colectivo de Gerentes Comerciales a nivel nacional. La integración de nuevas incorporaciones, con el programa Pelayo Contigo, se ha realizado mediante el diseño y puesta en marcha de itinerarios formativos

mixtos (a través de la plataforma eCampus y presencialmente). Además, se han impartido formaciones de refuerzo y potenciación del modelo comercial CSP, se ha fortalecido la entrevista de venta presencial y la gestión comercial proactiva y se ha mantenido el programa anual de incentivo formativo para el equipo de comerciales.

Red de Talento Pelayo

En 2019 se ha continuado afianzando la "Red de Talento Pelayo", una **red de empleados expertos** en determinadas materias que **acompañan a los empleados** en la formación *online*, asesorándoles y facilitando la adquisición y puesta en práctica de los conocimientos y habilidades, de una manera más rápida y eficaz. Los empleados que libremente asumieron la responsabilidad de este programa recibieron una formación previa para ser tutores del programa. La temática de la programación giró alrededor de varias materias como Orientación a Resultados, Planificación, Comunicación, Orientación al Cliente o Desarrollo de Equipos.

Durante 2019, se ha ampliado a 15, respecto a los 9 en 2018, los cursos impartidos. Estos programas han sido realizados por **120 participantes**, incrementando de esta forma un 20% los asistentes, a lo largo de las dieciséis ediciones realizadas en 2019.

Adicionalmente, se ha trabajado en el desarrollo de **programas de habilidades de retención de clientes**, de comunicación positiva y, además, se ha realizado un esfuerzo importante en reforzar la postventa de diversos con la integración y formación de nuevos operadores especializados. Otro tipo de programas de habilidades impartidos han versado sobre la gestión de estrés y emociones, con el objetivo de mejorar la gestión y atención de las incidencias por parte del equipo.

Otro ámbito importante para Pelayo es la **facilitación de la comunicación** entre los colectivos del Grupo. Esto se ha llevado a cabo, por ejemplo, en el caso de los Peritos y los Tramitadores a través del programa "Meeting Peritos-Tramitadores". Gracias a este programa se han dado a conocer las tipologías de siniestros y los tipos de

convenios que intervienen. Asimismo, con el objetivo de buscar una mayor versatilidad, distintos peritos de autos han recibido formación específica para la peritación de siniestros diversos y en fototasación.

Además de formación específica, se han impartido, asimismo, formaciones de carácter tecnológico, dentro de las que se encuentran la accesibilidad web, Blue Prism, ODI, Red Hat, Liferay, SAS o SQL. Las formaciones más destacadas en este ámbito han sido las enfocadas al uso de herramientas y plataformas de gestión del negocio:

- **JIRA:** nueva herramienta de comunicación y gestión de incidencias, consultas y/o solicitudes por parte de los empleados.

- **SALESFORCE:** plataforma de gestión de las relaciones con los clientes que ofrece una visión unificada de sus clientes en una plataforma integrada.
- **Fundamentos AGILE:** conceptos básicos de los nuevos marcos de trabajo que se van a aplicar en la ejecución de los proyectos en Pelayo.

La **inversión económica** que se ha destinado en 2019 a formación a nivel de Grupo asciende a **373.874,4** euros lo que supone un ligero incremento del 3% con respecto al gasto del año pasado.

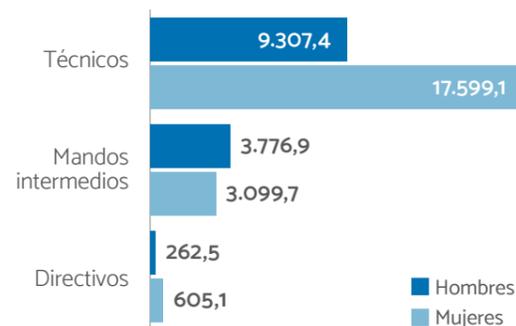
Durante 2019, los empleados de la Mutua han participado en **232 cursos** de distinta tipología, que han supuesto la ejecución de **516 sesiones formativas**, lo que ha implicado **31,1 horas de formación por empleado** (frente a las 31,4 horas de 2018). Estos datos demuestran la persistencia de Pelayo por seguir desarrollando a sus empleados, ofreciendo de media un 55% más de horas formativas por empleado sobre las exigidas por los Convenios Colectivos. El grado de satisfacción general ha sido de 3,58 sobre 4, manteniéndose estable respecto a 2018.

6.4.5. Satisfacción y desarrollo profesional

Para Pelayo, la satisfacción y la motivación son la clave para la mejora del desempeño de sus trabajadores, el cual se reflejará en el éxito de la actividad. Es por ello que, de manera regular, se realizan iniciativas encaminadas a trabajar el desarrollo profesional de los empleados y mejorar su satisfacción.

Anualmente, cada uno de los empleados de Pelayo pasa por el proceso de **evaluación del desempeño** y rendimiento, con el que se pretende identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el desempeño de los equipos. Estas evaluaciones se realizan mediante reuniones con el responsable directo del empleado, tras las que se establece el plan de mejora del desempeño y rendimiento. Este proceso se emplea, asimismo, como herramienta de ayuda en el proceso de mejora continua del talento. En el caso de los directivos, la evaluación se lleva a cabo mediante el **Modelo 360°** que valora las competencias mediante comportamientos observables, la autoevaluación, la de colaboradores directos, la de otros compañeros del equipo de dirección y la del responsable directo de cada uno de ellos. Gracias a este proceso, se obtiene una

Horas de formación por género y categoría profesional



visión muy completa de la adecuación de cada uno de los Directivos al modelo de liderazgo establecido por Pelayo.

A través de la **Encuesta GPTW** bianual, se analiza la satisfacción de los empleados. Mediante esta evaluación se miden

Modelo de Liderazgo

Se trata de la **principal línea estratégica de Capital Humano**. Partiendo de las 8 Competencias Directivas con las que en 2017 se evaluó por primera vez a todo Directivo de Grupo Pelayo mediante el Modelo 360°, se ha acometido el **despliegue del Modelo de Liderazgo en todas las unidades organizativas** de Pelayo. Este nuevo desarrollo ha sido posible gracias al impulso y compromiso de los miembros del Equipo de Dirección con las diferentes acciones para consolidar aquellos comportamientos y competencias que integran el modelo, adaptados al nivel del puesto de cada empleado.

cinco características fundamentales, que dan una idea del grado de confianza de los empleados hacia la organización: Credibilidad, Respeto, Trato justo, Orgullo y Camaradería.

Durante 2019 se han obtenido los resultados de la encuesta realizada en septiembre del año 2018, en la que participó un 84% de la plantilla de Grupo. Los resultados de esta encuesta muestran un promedio de satisfacción de los empleados de un 69%, lo que implica un aumento de 3

puntos respecto a la anterior encuesta realizada en el año 2016.

Los resultados obtenidos se emplean para desarrollar un plan de acción que recoge tanto acciones de mejora a nivel institucional, como acciones diseñadas de manera específica en coordinación con aquellas unidades/departamentos en los que se han identificado áreas de mejora concretas.

6.4.6. Conciliación y beneficios sociales

Con carácter anual, el Consejo de Administración aprueba las **medidas y beneficios sociales** incluidos en el **Plan de Conciliación**. La continuidad del Plan de Conciliación durante los últimos años ha sido algo muy valorado tanto por los beneficiarios como externamente frente a muchas otras empresas que han recortado su oferta en medidas y beneficios. Con objetivo de adaptar este plan a las nuevas

necesidades que puedan surgir, esta oferta es revisada cada año. La inversión realizada para la gestión del Plan de Conciliación ha sido aproximadamente de 1.135.000 euros, de los cuales 600.000 euros corresponden a la Mutua, siendo la principal partida el seguro de salud DKV, con un coste cercano al 50% del total.



El Plan de Conciliación y el Plan de Igualdad se desarrollan bajo el paraguas del **programa Protagoniza tu Vida**, que se creó con el objetivo de facilitar el acceso a la información relacionada con las medidas de conciliación y beneficios sociales.

Dentro de la Política de Seguridad, tratamiento de datos personales, confidencialidad y uso de herramientas tecnológicas publicada en el Portal del Empleado, se reconoce el derecho a la plantilla a **no conectarse** a cualquier herramienta digital profesional (teléfono inteligente, Internet, correo electrónico, etc.) **durante los periodos de descanso y vacaciones**. Esta regulación tiene una

doble motivación, por un lado, la de proteger la salud de los empleados garantizando su "tiempo de descanso, permisos y vacaciones", por el otro, proteger la "intimidad personal y familiar" del personal.

Asimismo, con el fin de concienciar a la plantilla se llevan a cabo de forma anual acciones de formación y de sensibilización sobre un uso razonable de las herramientas tecnológicas que ayuden a evitar el riesgo de fatiga informática.

Empresa Familiarmente Responsable (EFR)

El **Certificado EFR**, promovido por la Fundación Másfamilia y apoyado por el Ministerio de Sanidad y Política Social, reconoce a aquellas organizaciones que se implican en la **generación de una nueva cultura del trabajo** basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuo, que permita una eficaz armonía entre el entorno laboral y el familiar y personal.

En 2019 se ha seguido trabajando, a través de Calidad de Vida del Empleado, en el mantenimiento del Certificado EFR en la categoría de Empresa PROACTIVA B+.

6.4.7. Comunicación e implicación de los empleados

Pelayo cuenta con un modelo de comunicación interna como herramienta para transmitir toda la información relevante y de interés para todos los empleados. Asimismo, Pelayo lleva a cabo multitud de **iniciativas y actividades** con los empleados enmarcadas en distintos ámbitos y en línea con la misión, visión y valores de Pelayo. Las iniciativas desarrolladas en Pelayo con los empleados pueden ser clasificadas fundamentalmente en dos ámbitos de actuación:



Comunicación Interna

Portal del Empleado	Se trata de un portal <i>online</i> donde los empleados pueden consultar la información más relevante sobre Pelayo, como información institucional (códigos y reglamentos, estructura organizativa, informes publicados, etc.), información de actualidad (noticias, eventos, notas de prensa, etc.), información sobre los diferentes departamentos, información de formación y plataformas <i>online</i> para la realización de acciones formativas, ofertas de empleo y promociones internas, medidas de conciliación, convenios colectivos, información solidaria (convocatorias concursos, acciones de voluntariado, etc.) y herramientas de trabajo y otras utilidades (aplicaciones, vacaciones, gastos, etc.).
Canal Calidad de Vida	Calidad de Vida del empleado es uno de los principales canales de comunicación entre empleados y empresa. Su principal objetivo es el de ofrecer un apoyo concreto, tangible e individual al empleado que lo requiera, tanto sobre temas estrictamente profesionales, como sobre situaciones personales que de forma directa o indirecta pueda interferir en el desarrollo de la actividad laboral. Las comunicaciones realizadas tienen un carácter estrictamente confidencial, garantizando la privacidad de la información recibida.
Reconocimientos del Presidente	Con una periodicidad mensual, los empleados más destacados de cada departamento se reúnen brevemente o reciben la llamada del Presidente de la compañía, que conversa con ellos sobre el desarrollo de sus funciones y les trasmite su felicitación personal por su dedicación y compromiso.
Jornadas de formación del Equipo de Dirección	Con una periodicidad trimestral se celebran jornadas en las que directivos externos hacen una ponencia sobre el modelo de gestión de la empresa que representan. A estas jornadas asisten los miembros del Consejo Administración, los Directores y algunos responsables de área.
Jornadas Directores	Una vez al año, coincidiendo con la celebración de la Asamblea de Mutualistas, se celebra una jornada dirigida a Directores y Responsables de toda España para explicar las líneas estratégicas que se van a seguir a lo largo del año.
Convenciones mediadores y corredores	Se celebra una vez al año una convención dirigida a mediadores y corredores, donde se da a conocer la aplicación del Plan Estratégico en su actividad.
Jornada comerciales responsables	Una vez al año se celebra una jornada con gerentes y responsables comerciales para establecer las directrices del año y fomentar el trabajo en equipo.
Jornada comerciales "Programa Incentivos"	Una vez al año se celebran jornadas con los comerciales que mejores resultados han obtenido, donde se comparten actividades en equipo.
Jornada con Jueces y Magistrados	Eligiendo siempre una ciudad en la que la actualidad jurisprudencial afecte al ámbito del Derecho de la Circulación, se celebran dos jornadas en las que se cuenta con miembros de la judicatura y otros profesionales del derecho, para abordar temas muy vinculados a la gestión de siniestros, desde la óptica de quienes ostentan la potestad jurisdiccional y otros profesionales que forman parte de la misma. Estas Jornadas convocan a los equipos de Prestaciones de los distintos Centros de tramitación, Responsables y Directores de otros Departamentos, así como representantes de entidades con presencia sectorial importante, situando a Pelayo a la vanguardia del mundo jurídico asegurador.

Implicación de los Empleados

En la Jornada anual de Directivos previa a la Asamblea General de Mutualistas, celebrada cada año en el mes de marzo, se hace entrega de los Premios de Cultura de Empresa por el Consejo de Administración de Pelayo. Esta convocatoria fue creada con el objetivo de reconocer el mérito de aquellos empleados, o equipos, que de manera especial y durante el año se han distinguido por representar los valores de la empresa, denotando un estilo personal que los ejemplifica y sirve como referente para el resto de la plantilla. Los premios quedan repartidos en tres modalidades que se corresponden a su vez con los valores de la Mutua. En marzo de 2019 se entregaron los premios de la convocatoria de 2018, como resultado de la valoración de las 54 candidaturas presentadas. Asimismo, se reconoce la implicación solidaria durante el año de uno de los empleados del Grupo en las acciones llevadas a cabo por Fundación Pelayo.

Premios anuales Cultura de Empresa

Premio Compromiso	Premio Cercanía	Premio Carácter Emprendedor	Premio Fundación Pelayo	Premio Especial
Marta Calderón Clemente	David Martínez Ubes	Esther Hermida García	Antonio Ruíz Sanz	Equipo BTT Pelayo
				

Reconocimiento mejores vendedores de VAD

De forma trimestral se realiza un acto de reconocimiento a los mejores Comerciales y a la mejor Supervisora de Venta a Distancia. Por quinto año consecutivo se mantiene esta iniciativa de reconocimiento en el equipo, con un objetivo claro de premiar el esfuerzo y el buen resultado comercial.

Concurso interno de fraudes

Desde hace dos décadas se viene realizando de forma anual un concurso interno en paralelo con el realizado a nivel sectorial que también muestra la implicación que existe por parte de todos los intervinientes en la gestión de siniestros, desde tramitadores y peritos, hasta todos aquellos profesionales externos vinculados a Pelayo (letrados, ingenieros, médicos, etc.), quedando plenamente acreditado que la lucha contra el fraude es uno de los compromisos del Departamento de Prestaciones.

Programa exploradores del fraude

Es un programa formativo con partes teóricas y prácticas, condicionadas al cumplimiento de objetivos de detección del fraude y eficacia en el que han participado en esta primera edición 24 asistentes.

Otras iniciativas

- **Campus Vicente del Bosque:** nuevamente en 2019 Pelayo ha patrocinado el Campus Deportivo Vicente del Bosque, ofreciendo a los empleados plazas gratuitas para sus hijos para los Campus de Madrid y Mallorca.
- **“Pelayo con La Roja”:** Pelayo acompañó a la Selección Española de Fútbol tanto Absoluta, como Femenina en diferentes puntos de la geografía española (Valencia, Madrid, Cádiz y Gijón entre otros), con presencia de empleados, mediadores y otros contactos de Pelayo.
- **Entrega de Pólizas a las jugadoras de la Selección Absoluta Femenina:** en mayo de 2019, un grupo de niñas, hijas de empleados del Grupo, ha participado en el acto oficial de entrega de las pólizas de seguro a las jugadoras de la Selección Española de Fútbol antes de partir al Mundial de Francia.
- **“Siempre Junto a Ellas”:** un grupo de más de 250 personas, entre los que se encontraban tanto empleados como familiares, participó en junio en un evento llevado a cabo en el WiZink Center de Madrid para animar a la Selección Absoluta Femenina en uno de los encuentros de la fase inicial del Mundial de Francia.
- **Apoyo a la embajadora de la firma Sandra Sánchez, campeona de kárate:** Pelayo ha acompañado a Sandra Sánchez, embajadora de Pelayo y campeona de kárate en la modalidad kata, en varias ocasiones durante 2019 a competiciones en su camino a los Juegos Olímpicos de Tokio 2020.
- **Player Scott Cádiz:** en este evento los hijos de empleados y de colaboradores de Pelayo acompañaron a los jugadores de las selecciones de fútbol española y de Malta durante su salida al campo en el partido disputado entre ambas en el mes de noviembre en Cádiz.

Con el objetivo de liderar el cambio mediante la suma de esfuerzos e ilusiones entre la empresa y los profesionales que en ella trabajan, se ha llevado a cabo la Transformación Cultural como palanca para la Transformación Empresarial, que es uno de los pilares del Plan Estratégico 2019-2021. Lo que se busca en Pelayo con esta transformación cultural es conseguir una empresa más competitiva, sostenible, ágil, dinámica y resolutiva, exigiendo un compromiso mutuo entre la Entidad y los profesionales y la responsabilidad de cada persona para sumar esfuerzos e ilusiones y liderar el

cambio. Los tres ejes sobre los que pivotará este proceso de transformación cultural serán el talento, la organización del trabajo y el incremento de la eficiencia. Desde su lanzamiento se han implantado las siguientes iniciativas:

- Sin Corbata: la imagen se transforma.
- Estamos de viernes.
- Adaptación del sistema de guardias.

6.4.8. Prevención de riesgos laborales y promoción de la salud

El **Servicio de Prevención Mancomunado** de Pelayo ha sido avalado por la realización periódica de **auditorías externas** con resultados favorables que se sitúan por encima de la puntuación media de empresas auditadas. Este Servicio incluye diversas especialidades preventivas de Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial y Ergonomía y Psicología Aplicada, siendo la especialidad de Medicina del Trabajo asumida por un Servicio de Prevención Ajeno.

Los **principales riesgos** a los que los empleados de Pelayo pueden verse expuestos durante su labor profesional son aquellos que tienen que ver con la utilización de pantallas de visualización de datos y con el entorno de oficinas, por lo que, gran parte de la estrategia preventiva tiene el objetivo de aportar mejoras en esta línea. Asimismo, los accidentes de tráfico *in itinere*, es un objetivo en el que se está trabajando a través del Plan de Movilidad y de campañas de seguridad vial.

La Dirección de Pelayo ha impulsado una **Política de Prevención** que busca ir más allá del simple cumplimiento normativo, de modo que aporte herramientas al empleado para **mejorar su salud** incluso fuera del ámbito laboral. Es aquí donde nace la iniciativa Vive Salud, la cual busca ser un instrumento que fomente y promueva hábitos de vida saludable entre los empleados.

Como consecuencia esta idea se ha creado el **Club de Fans de la Fruta**, mediante el que se ofrece información mensual a los empleados sobre aquellas variedades en temporada, los beneficios de su consumo e ideas para incluirlas en la dieta de una manera fácil y divertida. Por otra parte, haciéndose eco de las recomendaciones de la OMS de practicar actividad física al menos 30 minutos

cinco días a la semana, se ha desarrollado la iniciativa **“Pelayo Se Mueve”** mediante la que se pretende dar a conocer distintos deportes y actividades físicas, sus beneficios y las condiciones de seguridad bajo las que se deberían realizar.

Desde el **Servicio de Prevención de Pelayo** se concede una gran importancia a la formación como instrumento de reducción de los riesgos laborales. Por este motivo, se realiza formación en diferentes ámbitos: Riesgos en Oficinas, Emergencias, Soporte Vital y manejo de desfibriladores y Reeducción Postural y del Movimiento. En 2019 se dedicaron **724 horas a la formación en prevención de riesgos laborales**.

Vive Salud

Se trata del **programa de gestión de las herramientas** puestas a disposición de los empleados **en materia de salud** ocupacional y en el entorno personal. Durante 2019 se ha trabajado en iniciativas para la sensibilización sobre salud cardiovascular y creación de centros de trabajo cardioprotectido, gracias a la cual más de 800 empleados están ya cardioprotectidos en sus puestos de trabajo. Otras campañas en las que se ha continuado trabajando durante el 2019 son las de sensibilización y prevención del cáncer, programa para la prevención de los trastornos músculo esqueléticos, campañas de alimentación saludable y adhesión a la dieta mediterránea y bienestar psicosocial.

6.5. Relación de calidad con colaboradores y proveedores

Datos clave 2019

Distribuidores

Agentes

489
Agentes

301
Puntos de venta con imagen de marca

Corredores

1.164
Corredores activos

Prestadores de servicio

174
Peritos para seguro de coche y moto

165
Letrados especializados

Seguros de coche y moto

Talleres:
16.043
talleres de reparación

Equipo médico:
652
centros colaboradores

27
Peritos para seguro de hogar

942
Procuradores

Seguros de hogar

Asistencia en el hogar:
153
colaboradores

Entre los colaboradores y proveedores con los que Pelayo trabaja cabe diferenciar a los **distribuidores** a través de los cuales ofrece sus productos a los clientes (agentes y corredores), a los **prestadores de servicios** relacionados con los seguros contratados por los clientes (proveedores de servicios de asistencia en viaje como talleres, reparadores y peritos, entre otros) y el resto de **proveedores de otros productos y servicios** que Pelayo necesita para el desarrollo de su actividad.

Para promover un diálogo cercano y abierto Pelayo cuenta con distintos **canales de comunicación** que se adaptan a las necesidades de cada categoría de proveedor, lo que permite el intercambio de información de una forma **bidireccional y a todos los niveles**, y la actuación coordinada, teniendo siempre como objetivo la **satisfacción de las necesidades del asegurado**.

6.5.1. Aspectos generales de la relación con colaboradores y proveedores

Transparencia e igualdad de oportunidades en el proceso de compras

En relación con sus proveedores Pelayo fomenta la transparencia y la igualdad de oportunidades. El **Comité de Compras** se encarga de velar por este compromiso y, para ello, dispone de un **Protocolo de Compras** donde se establecen los principios que inspiran la función de compras y los procesos de compras establecidos.

Durante este ejercicio Pelayo ha continuado con su actividad de la **Mesa del Gasto**, puesta en marcha en ejercicios anteriores, que, una vez aprobadas las diferentes partidas de coste en los Presupuestos Anuales, revisa todas las solicitudes presupuestadas de adquisición de bienes y servicios, examinándolas junto a los diferentes gestores de gasto, replanteándose su oportunidad dado el momento en que se produzcan, y evaluando el valor añadido que aportan. Una vez que se obtiene la aprobación, la solicitud entra en el proceso de compras, donde la **Mesa de Compras** garantiza una adquisición eficiente y una adjudicación según el protocolo establecido.

Además, se ha dado continuidad al **proceso de homologación periódica de proveedores**, con el cual Pelayo se asegura del cumplimiento de unos requerimientos técnicos, legales y económicos previamente definidos, entre los que se contemplan los principios del Código Ético.

Criterios de selección y homologación de proveedores

- Referente en el sector que presta sus servicios.
- Amplia experiencia en el servicio a contratar.
- Autonomía y solvencia financiera probada.
- Capacidad y continuidad en el tiempo.
- Ausencia de datos de morosidad y litigios que hagan dudar de su honorabilidad.
- Cumplimiento de los principios que emanan del Código Ético de Pelayo.
- Cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad.

Identificación de la necesidad de compra

Proceso de autorización del gasto
(Compras no presupuestadas o mayores a 20.000 euros)

Proceso de compra

1. Petición de ofertas (más de 3 y prioridad para proveedores homologados)
2. Evaluación de ofertas (Área de Compras, Mesa de Compras o Mesa de Compras Ampliada, según importe)
3. Negociación / Resolución

En 2019 Pelayo ha seguido dando pasos para garantizar un **proceso de compras eficiente** que redunde en lanzar un mensaje homogéneo al mercado proveedor, consolidar todos los procedimientos de adquisición de bienes y servicios del Grupo existentes y conseguir que todas las compras sean realizadas en las mejores condiciones de coste y calidad. Pero además, cabe destacar

la importancia de la **concienciación de todos los empleados** de Pelayo en la búsqueda de austeridad en el consumo de recursos disponibles. La colaboración activa de los diferentes gestores de gasto y todas las medidas puestas en marcha han conseguido unos **ahorros superiores a 740.000 euros** sobre el presupuesto de gastos establecido.

6.5.2. Distribuidores

Con el objetivo de hacer frente a un entorno tan competitivo, donde el cliente espera siempre el máximo nivel de servicio, Pelayo está desarrollando una **estructura omnicanal** que facilite a los asegurados la comunicación con la Entidad. Esto le convierte en una compañía única en el sector y le permite diferenciarse de otras compañías en el mercado.

Una de las principales líneas de desarrollo contempladas dentro del Plan Estratégico de la compañía es avanzar en el convencimiento de ofrecer una **experiencia de servicio de calidad y unificada** a través de cualquiera de los canales mencionados. El desarrollo de proyectos como el plan de transformación de la web comercial y la oficina *online* se enmarca dentro de esta estrategia.

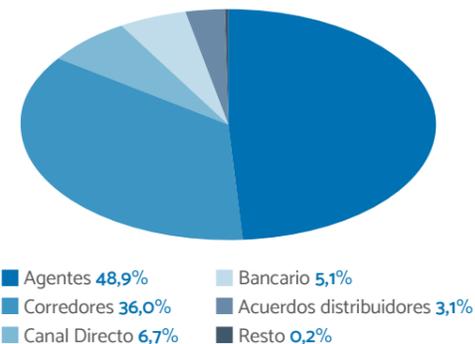
La **mediación** ha cobrado especial fuerza en el modelo de negocio de Pelayo, siendo mediado actualmente el 90% del negocio, aproximadamente la mitad a través de agentes y la otra mitad a través de corredores. Incluso las oficinas de venta directa se han incluido dentro de una sociedad de mediación independiente, filial de la Mutua, que actúa bajo los mismos criterios y parámetros que cualquier otro mediador. Los mediadores disponen de toda la información de los clientes para que la puedan utilizar de manera precisa en su labor comercial, trabajando sistemáticamente con la propia compañía, en una colaboración estrecha y leal donde cada uno hace lo que mejor sabe y puede hacer. De esta forma, se produce una combinación óptima para captar y desarrollar clientes, en coherencia con los valores de cercanía y compromiso propios de Pelayo y asegurando un excelente servicio.

Pelayo apuesta por las relaciones a largo plazo con sus mediadores, apoyándoles en el desarrollo de sus negocios. Por ello, impulsa el lanzamiento de nuevos productos que se adapten a los diferentes modelos de negocio que quieren desarrollar, acompañándolos como socios y aportando su experiencia como compañía aseguradora, ofreciendo soluciones únicas y personalizadas.

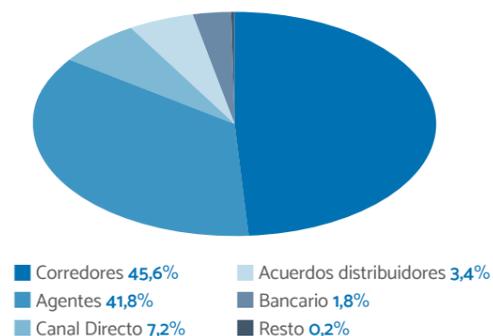
Agentes

Agencia Central de Seguros está en los orígenes de la distribución agencial de la Mutua desde 1989, bajo un modelo que supuso la expansión física con puntos de venta propios centrados únicamente en la actividad comercial

Distribución de cartera por canales



Distribución de nueva contratación por canales



vinculada a la apertura de Centros Comerciales con un público muy urbanita. En los últimos tiempos, ha constituido un semillero de nuevos Agentes Representantes donde experimentar nuevos modelos de distribución con un rotundo éxito. Actualmente, es un canal en plena reconversión que va adaptando sus recursos a los nuevos hábitos de compra de nuestros clientes y representa el 49% del negocio total de Pelayo gracias a la aportación de un total de **489 agentes**.

El Canal Agentes es sin duda el de **mayor peso dentro de Pelayo** y donde más recursos se invierten con el fin de dotarlo de las herramientas necesarias que garanticen su continuidad y su crecimiento. Las expectativas puestas en él son muy altas y la respuesta de los agentes muy buena, con unos resultados tanto en diversificación como en margen notablemente por encima del resto de canales de distribución. El éxito de este canal radica en

un correcto modelo comercial y en su implementación dentro de un proceso comercial muy reglado que permite visualizar todo el proceso de ventas con un cliente en la venta de cada producto o servicio. A partir de ahí se analiza cada fase y se proponen acciones concretas con el apoyo del área de formación.

En 2019 la prioridad del Canal Agentes ha sido la transformación de agentes sin imagen en agentes con imagen, por el importante diferencial que existe entre ambos segmentos en términos de rentabilidad y dominio. Como resultado la plataforma de agentes con imagen se ha incrementado en 18 agentes nuevos. Además, se han dado de alta a 52 nuevos agentes y de baja a 85.

Volumen de primas según tipo de mediador



Puntos de venta con imagen de marca	2017	2018	2019
Agencia Central	65	55	45
Agentes Representantes	217	239	256
Total	282	294	301

Desde 2012 y con el objetivo de mejorar la rentabilidad del canal, se inició un proceso de **externalización de puntos de venta** de Agencia Central de Seguros a empleados de la sociedad que pasaban a desarrollar funciones de agente profesional. Este proceso ha incluido 108 actuaciones con un resultado global satisfactorio en desarrollo del negocio, consiguiendo una mejora en el margen y logrando que las nuevas empresas surgidas creen más empleo.

La red de agentes está gestionada por cuatro **direcciones territoriales** dentro del territorio español, que velan por el cumplimiento de sus objetivos comerciales y la consecución de la rentabilidad esperada. En cada una de ellas hay un equipo de personas con la responsabilidad de **incentivar y establecer relaciones de apoyo** a los distintos agentes en cualquier necesidad que puedan

tener. Además, Pelayo pone a disposición de sus agentes diferentes herramientas y **canales de comunicación**, con multitud de funcionalidades relacionadas con el acceso a los aplicativos transaccionales de los distintos productos, acceso a formación y otros contenidos.

El principal canal de comunicación es la red territorial de Gerentes y los Formadores Comerciales. El *feedback* que se recoge a través de ellos es esencial para la toma de decisiones respecto a los planes de acción de mejora, las buenas prácticas, o los gaps que pueden detectarse en las herramientas de gestión y apoyo a la venta. Además, se mantiene activo un portal específico con información *online* del negocio que se comparte, y muy especialmente del resultado del mismo, con una gestión transparente y comprometida con la red de ventas.

Herramientas y canales de comunicación para agentes

1. Frontales de contratación de los productos que se comercializan.
2. Portal del Mediador, que proporciona una herramienta de gestión administrativa de negocio.
3. Portal del empleado para Agencia Central de Seguros.
4. Cuentas de correo corporativas.
5. Portal de *e-learning* con acceso a formación específica.

Además de la comunicación cotidiana que se produce en el día a día de la gestión, Pelayo articula una serie de **medidas para reforzar los vínculos** con sus agentes como son:

Convención Nacional

Anualmente se convoca a los agentes con imagen a una **Convención Nacional, donde se comparten los resultados** del año anterior y los retos que se propone abordar en el presente, con el fin de alinear la estrategia comercial con los que se espera de ellos.

Observatorios Anuales

Estos observatorios tienen temáticas concretas para escuchar las propuestas y compartir posibles soluciones a nuevas necesidades que la red de ventas precisa abordar.

Encuesta de Satisfacción

Anualmente Pelayo encarga a ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones) la realización de una encuesta telefónica de satisfacción de sus agentes exclusivos, con el objetivo de **medir el grado de satisfacción con la oferta de valor que las aseguradoras ponen a su disposición**, preguntando sobre aspectos como: formación, producto, herramientas, etc.

En todos los eventos se ha incorporado un sistema de encuestas *online* que permite obtener de forma rápida y precisa la percepción de los comerciales y de los agentes que intervienen en cada ítem.

Las nuevas tecnologías están brindando oportunidades tanto para mejorar la comunicación como especialmente para desarrollar nuevas metodologías de formación incorporando las redes sociales, los *webinar*, *e-learning*, etc. de forma habitual en los diferentes programas. Para Pelayo la formación de sus agentes es una pieza clave de su oferta de valor, por lo que existe un Equipo de Formación Comercial que tiene como objetivo mejorar la capacitación comercial de todos los canales.

El foco de la formación se centra en consolidar la red agencial y el incremento de su número de pólizas por cliente dentro de cada agente, apostando más por la densidad comercial que por nuevos medidores, sin perjuicio de potenciar la incorporación de nuevos agentes con potencial. En 2019 se ha abordado un fuerte proceso de diversificación, acompañado de una clara apuesta por el margen del negocio, con una medición constante sobre KPIs muy exigentes.

Los **procesos de captación y contratación** de nuevos agentes son realizados teniendo en cuenta criterios como el potencial comercial del candidato, el cumplimiento de la normativa que marca la Dirección General de Seguros y la adecuación del perfil del agente a la misión, visión y valores de Pelayo. Este último aspecto es una de las consideraciones más importantes junto a su potencial para convertirse en agente con imagen en un plazo medio.

La apuesta por la calidad ha llevado a Pelayo a priorizar la captación de agentes con imagen, que, además de su capacidad comercial, ofrecen a todos los clientes un mejor servicio y hacen más tangibles los valores de la imagen de marca.

Mensualmente se realiza un seguimiento de los principales indicadores del Canal Agentes. El seguimiento de la gestión comercial de los agentes es realizada por los gerentes, que utilizan la herramienta Salesforce para planificar, ejecutar y reportar. Por su parte, la gestión técnica del negocio es evaluada por los responsables de contratación y por el departamento técnico. Este último es el encargado de acordar las medidas que se toman a partir de los aspectos de mejora detectados y también de su seguimiento.

Corredores

La actividad de venta que se realiza a través del Canal Corredores está focalizada en el corredor como actor principal frente al cliente final. A diferencia del resto de canales de distribución, los corredores **trabajan con diferentes aseguradoras**, siendo ellos mismos quienes establecen el contacto, facilitan la oferta, contratan y asesoran directamente al cliente. Es una particularidad que aplica y se extiende a todos los mediadores que intervienen en la actividad del canal, desde la dirección nacional a la red territorial (gerentes, responsables y servicios de apoyo a la atención del mediador) y también a las plataformas de Contact Center que prestan servicio a la red de corredores. Todo ello, requiere de una adaptación

de procesos y operativas orientadas a dar respuesta a las necesidades propias que presenta.

Las particularidades que supone hacen que las grandes cuentas requieran de una **gestión muy personalizada** y los corredores de un **adecuado tratamiento de la visión cliente-corredor**, en un entorno de gran competencia continua con otras aseguradoras. Esta diferencia explica y justifica la apuesta decidida de Pelayo por la omnicanalidad y el mantenimiento de direcciones y redes especializadas que permitan un óptimo desarrollo de cada canal.

El Canal Corredores está en plena transformación y es quizás donde más impacto están teniendo las nuevas

tecnologías, con apuestas novedosas y arriesgadas. Dentro del canal empiezan a tomar especial fuerza modelos y aspectos de gestión que están modificando sustancialmente el ecosistema del corredor. Entre ellos destacan la evolución de las Asociaciones de Corredores, los modelos de integración, los modelos de gestión *online* o los modelos de compras de cartera. Las carteras de los corredores siguen manteniendo como vía de acceso del cliente los productos de mayor demanda para luego profundizar en otros productos más de oferta como accidentes, vida o salud.

La **estrategia** implementada en el ejercicio 2018 en el Canal Corredores, marcada por el anterior Plan Estratégico, continuó ejecutándose en 2019:



Históricamente la estrategia en el Canal Corredores se ha centrado muy especialmente en generar margen y en depurar los malos riesgos. A partir de ahí se ha realizado una apuesta clara por la calidad del riesgo y la racionalización de los costes de adquisición, en un canal donde se busca una mayor diversificación del negocio partiendo del buen posicionamiento en autos.

La **comercialización en el Canal Corredores** se realiza a través de herramientas específicas diseñadas para este canal, como son los multitarificadores. Pelayo cuenta con el Sistema de Gestión de Corredores (SGC) que es una

aplicación tecnológica específica para corredores con amplia conectividad y usabilidad, con funcionalidades de gestión íntegra de todo el negocio del corredor, desde la oferta hasta la gestión de la cartera, pasando por la contratación de la póliza.

La plataforma de corredores continúa consolidándose de la mano de la cercanía y profesionalidad de la Red Comercial de Gerentes y de los valores de Calidad y Compromiso de Pelayo. En 2019 Pelayo ha contado con **1.164 corredores activos**.

Venta Directa

El **Canal de Venta Directa o Venta a Distancia** gestiona toda la venta no presencial de la compañía, mediante la comercialización telefónica y *online*. Para ello la compañía dispone de una estructura de gestión compuesta por una dirección de canal, que gestiona desde la generación del tráfico a través de acciones de marketing digital y tráfico generado por los comparadores, hasta el cierre de las operaciones a través de un equipo de venta telefónica propio de la compañía.

Esta visión integral del tráfico y su generación le permite a la compañía una mejor gestión y optimización de los tráficos y lograr **mayor eficiencia en términos de mejora de actividad comercial y conversiones**. Además, la compañía continúa creciendo en la capacidad de medir la trazabilidad del tráfico generado y la influencia de las acciones digitales, en la totalidad de canales y estructuras comerciales.

En el último trimestre de 2019 se ha incorporado la venta del ramo de seguros de vida dentro del Canal de Venta Directa, habiendo conseguido resultados muy satisfactorios. Además, se ha apostado por renovar completamente la web dotándola de funcionalidades y capacidades que en 2020 se espera que se conviertan en realidad. De esta forma se quiere aprovechar al máximo estas nuevas funcionalidades, al mismo tiempo que se maximizan las actuales carteras y fondos de comercio de la Mutua que actualmente están dentro del canal agencial. El nuevo CRM juega un papel esencial en el que se sustenta el proceso comercial en la Venta a Distancia.

En los últimos años este canal se ha apoyado en los siguientes principios:

Facilitar la **accesibilidad** a la compañía por cualquier canal que el cliente elija, convirtiendo el canal de Venta a Distancia en una verdadera alternativa completa de contratación y servicio, configurando una oferta omnicanal que contribuya al posicionamiento de calidad de Pelayo.

Buscar **clientes de nuevos segmentos y rentables** a medio plazo, que busquen una relación no presencial u omnicanal y para los que el precio competitivo es importante, con el respaldo de la imagen de marca y las posibilidades de la omnicanalidad de Pelayo.

Convertir el canal de Venta Directa en la **alternativa** ideal para consumidores que busquen un acceso a distancia,

ya sea por vía telefónica, vía web, o con *tablet* o *smartphone*, aportándoles el respaldo de una estructura de distribución omnicanal consolidada para que puedan contactar cuando y donde deseen. Conseguir además que tengan los beneficios y ventajas de la mejor oferta de producto, con toda la seguridad y garantía que transmite la marca Pelayo.

Para 2020 se integrará la gestión del Canal de Venta a Distancia en el Canal Agentes con una perspectiva más de cliente que de canal, sin perjuicio de mantener sus características diferenciales con acciones específicas tanto comerciales, como de oferta y marketing. El objetivo es aprovechar el tráfico que se genera por teléfono y en la web bien directamente o bien a través de la red agencial.

Acuerdos de distribución y grandes cuentas

Respecto a los **Acuerdos de Distribución**, la Entidad ha seguido potenciando los ya existentes, como es el caso de Santalucía, DKV, Mutua de Propietarios, Mutua de Pamplona, Seguros El Corte Inglés y Eurocaja Rural Mediación. Además, a partir del último trimestre se ha incluido un nuevo acuerdo de colaboración con ASISA.

En referencia a las **Grandes Cuentas**, en 2019 se ha apostado especialmente por aumentar su margen de beneficio, continuando con el objetivo de incrementar la diversificación en productos en acuerdos relevantes como RACE, RSM, El Corte Inglés y Proyectos y Seguros.

Pelayo continúa colaborando con **fabricantes de automóviles** como Hyundai, Honda y Volkswagen, facilitando soluciones adaptadas a las necesidades de estos clientes. Además, se mantiene el compromiso con productos que tengan un claro componente social como es el caso de la "Póliza Compromiso" que se ofrece mediante un acuerdo con la Correduría del Grupo ONCE.

En 2019 Pelayo ha tenido una participación selectiva en las asociaciones del sector, aunque se ha continuado consolidando la relación con las principales, tanto a nivel institucional, Adecose y Fecor, como con aquellas que tienen un carácter más mercantil, como son Apromes, Aunna, Espabrok o Cojebro.

6.5.3. Prestadores de servicio

La estrategia de Prestaciones como área de negocio troncal está alineada y es causa en si misma de la estrategia de Pelayo. Por una parte, desde Prestaciones se gestiona el 80% de los costes de Pelayo y, por tanto, el 80% de la prima recaudada. Por otra parte, en Prestaciones se gestiona, principalmente, la calidad percibida por el cliente, al contratar el seguro precisamente para cuando tenga que utilizar los servicios que los riesgos asegurados contemplan.

En las líneas estratégicas de la Compañía definidas en el Plan Trienal y gestionadas y elaboradas por Prestaciones se encuentran:

Plan de Modernización de Siniestros (PDEMOS)

La transformación de la Entidad para su diferenciación y viabilidad futura debe venir, entre otros, del área de Prestaciones. La fuerte competencia comercial y la tensión del precio hace que la diferenciación comercial sea más compleja. Además, el tener como principales ramos autos y hogar, dos ramos totalmente maduros en el sector, hace que la elaboración de soluciones de producto y precio sean complicadas.

Por ello, **estar a la vanguardia en los servicios postventa** se convierten en un aspecto estratégico para la Entidad.

Modelo Predictivo del Fraude

Tanto en automóviles como en hogar los modelos predictivos del fraude se han convertido en una palanca fundamental de la estrategia de la Entidad. La segmentación de los clientes para poder ofrecer a cada segmento un precio y un producto competitivo parte de la necesidad de **aislar aquellos nichos de clientes fraudulentos** que lastran la posibilidad de ofrecer precios altamente competitivos al resto de clientes.

La **aplicación de nuevas tecnologías** como inteligencia artificial, *matching learning*, entre otras, deben permitir identificar aquellos segmentos que son susceptibles de presentar indicios de fraude para que los equipos especialistas puedan corroborar dichos indicios.

Procesos LEAN

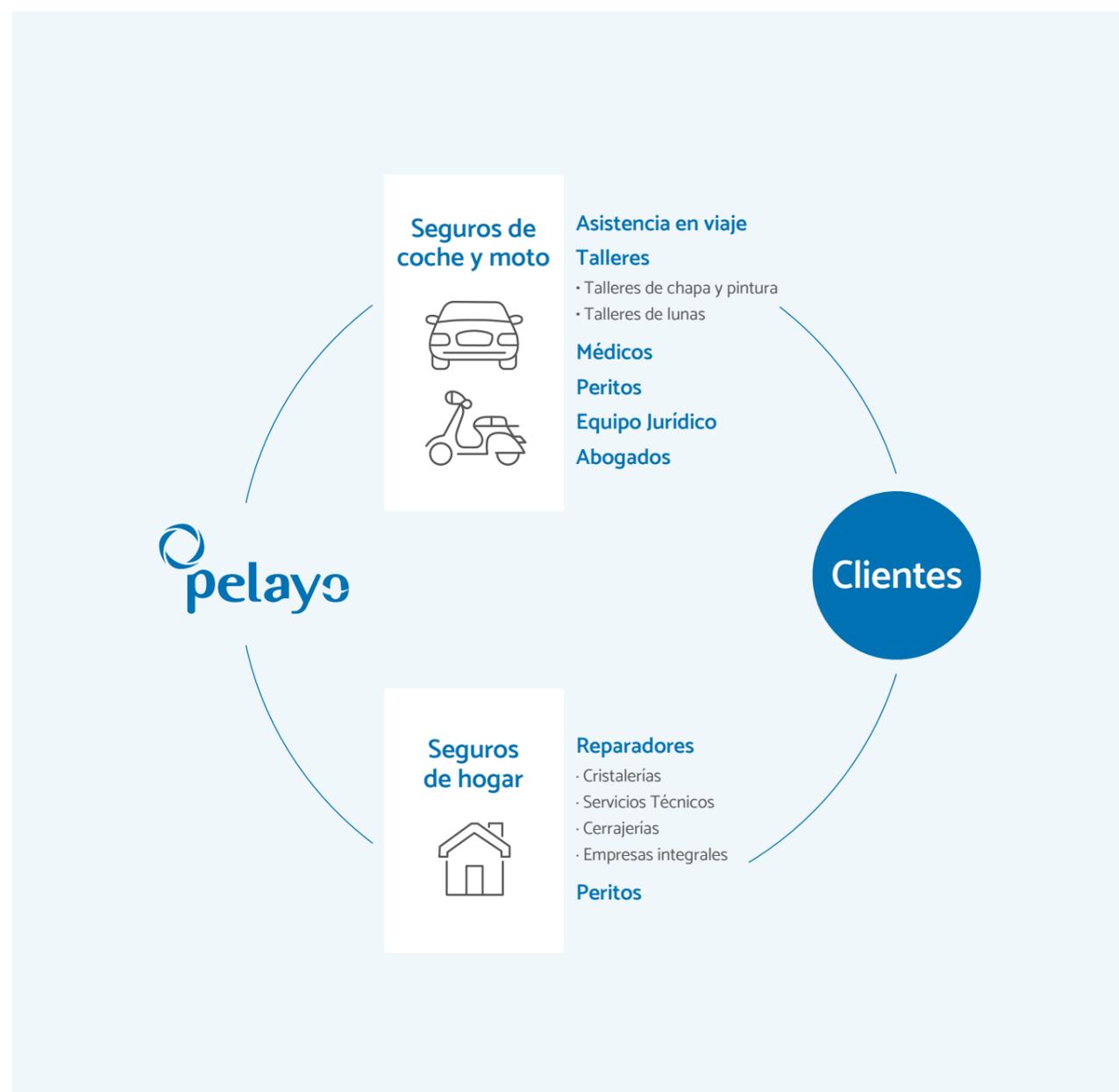
Revisar y reformular los procesos de la Entidad para hacerlos más sencillos y eficaces, supone también un elemento diferenciador y un aspecto clave en la nueva estrategia de Pelayo. Este nuevo enfoque se extenderá también como otro aspecto estratégico a los procesos post-venta.

Pelayo ofrece a sus asegurados un amplio servicio de profesionales colaboradores, que facilitan las necesidades de los mutualistas **en caso de accidente o avería**. Estos profesionales son, entre otros, médicos, peritos, abogados y procuradores, reparadores o especialistas de la asistencia en viaje, que están preparados para subsanar el daño material y el daño personal producido, así como el resto de perjuicios ocasionados.

Para poder prestar un **servicio de calidad** a los asegurados es imprescindible contar con los **mejores prestadores de servicios**. Por ello, se dispone de un procedimiento de selección, mantenimiento y seguimiento bastante similar al que se aplica con el resto de los proveedores, con un proceso y una secuencia de actividades estipuladas desde el primer contacto con el proveedor hasta su alta para comenzar la prestación del servicio requerido. Los principales criterios de evaluación que se tienen en cuenta son requisitos legales, financieros, fiscales y técnicos.

El objetivo principal de este proceso de selección es mantener **la red debidamente dimensionada** con el fin de proporcionar un **servicio excepcional** a los clientes, contando con una amplia cobertura en todo el territorio nacional y disponiendo de los medios necesarios fuera de España, y siempre en base a los compromisos de calidad y coste. Asimismo, Pelayo impulsa relaciones estables a medio y largo plazo como base del compromiso mutuo que la Entidad requiere de cara al servicio prestado al cliente.

Además de la selección, se llevan a cabo **actuaciones de seguimiento y evaluación de los proveedores** en los que se tienen en cuenta indicadores tanto cualitativos como cuantitativos específicos para cada tipo de colaborador, a través de la información aportada por el cliente y el prestador de servicios.



Seguros de coche y moto

Asistencia en viaje

Desde finales de 2018 Pelayo optó por utilizar la red de proveedores de una empresa de reconocido prestigio en la prestación de servicios de asistencia en viaje. Durante el ejercicio 2019 se ha consolidado un nuevo modelo de prestación de este servicio mediante el Reaseguro Cedido, siendo RACE la Reaseguradora especialista en la gestión.

Gracias a la colaboración con RACE, la asistencia en viaje está cubierta las 24 horas del día, cubriendo el Contact Center de Pelayo la franja horaria de entre las 7.30 y las 00.00, y RACE, el tramo restante. En ambos casos, la aplicación informática empleada es la desarrollada por RACE debido a su madurez y especialización en este ramo de seguros. Con ello se busca conseguir mejoras en aspectos como la experiencia del cliente, la eficiencia de los equipos humanos y la efectividad en costes, apoyándose en tecnología especializada, procesos con un mayor grado de evolución y una extensa red de proveedores.

Código de Buenas Prácticas y Conducta

Pelayo aprobó en 2016 un código de buenas prácticas y conducta para colaboradores y proveedores que éstos deben conocer, respetar, aceptar y vigilar su cumplimiento. Está basado en comportamientos concretos que deben cumplirse, relacionados con:

- Ética empresarial.
- Cumplimiento de la legalidad.
- Lealtad en la competencia e integridad profesional.
- Relaciones laborales y respeto a los derechos humanos.
- Respeto a los datos confidenciales y la propiedad intelectual e industrial.
- Buenas prácticas ambientales.
- Calidad en los servicios prestados (capacidad técnica y empresarial) y cuidado en la atención al cliente.
- Objetividad e independencia.

Para garantizar la satisfacción del cliente con el servicio prestado, Pelayo ha implementado indicadores de calidad mediante los que ha realizado procesos de seguimiento y evaluación mensual.

Servicio Nocturno	% de llamadas atendidas en 30 segundos	89,8%
	% de llamadas atendidas	97,3%
	Índice de Satisfacción del Cliente	98,4%
Grupaje Nacional	Días medios de entrega en servicio de largo recorrido (GPS)	3,4
RIS	% de Reparación In Situ	47,4%
Tiempos de Llegada solo GPS (automático)	% de Servicios con Llegada hasta 50 minutos	94,7%
Encuestas Automáticas	% de recomendación del servicio	96,1%
Compromiso 1 hora	Incumplimiento	270

Peritos

Los peritos de Pelayo son los profesionales que valoran los daños y se encargan de realizar tasaciones en siniestros, realizando también tareas de control y seguimiento, investigaciones y elaborando en algunos casos informes biomecánicos. Su actividad es muy importante ya que se encargan de garantizar el cumplimiento de los indicadores específicos de cada prestador de servicio.

Pelayo ha contado en **2019 con 174 peritos para los seguros de coche y moto y 27 peritos para los seguros de hogar**. Pelayo dispone, en el caso de las tasaciones de autos, de **peritos empleados o de plantilla y peritos externos** para realizar las peritaciones en el plazo comprometido. El objetivo es tener una red de peritos con amplia cobertura territorial que permita

un fácil acceso al servicio por parte de los asegurados, evitando las esperas que derivan de su traslado de un sitio a otro. Existe un compromiso para iniciar el peritaje en las 24 horas posteriores a la entrada del vehículo en el taller. Además, cuando la magnitud de la reparación o la calidad del taller lo recomienden, se realiza el seguimiento de la reparación hasta su finalización.

Para realizar la selección de peritos se tienen en cuenta requisitos legales, de formación y de experiencia. No obstante, el proceso de selección de peritos se realiza de diferente forma en función del tipo de perito que se busca seleccionar, teniendo en cuenta en cada caso determinados criterios:

Peritos en plantilla

El proceso de selección de peritos de plantilla cuenta con tres etapas principales:

- Capital Humano selecciona a candidatos con **formación mínima** de Grado Superior en Automoción.
- Se imparte un **curso de formación** de peritos de automóviles y una formación en talleres.
- Se realiza un **examen de acceso** teórico y práctico.

Peritos externos o libres

En el proceso de selección de peritos libres se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

- Que tengan **licencia fiscal**.
- Que sean **personas jurídicas**.
- Que cuenten con experiencia previa en peritación.
- Se valora que pertenezcan a gabinetes periciales que tengan una estructura de más de un perito y que colaboren con otras compañías de seguros.

Pelayo lleva a cabo un proceso de **evaluación y de seguimiento continuo** de sus peritos, realizando inspecciones anuales en las que se tienen en cuenta indicadores con criterios de eficiencia (coste medio y tiempos de actuación, entre otros) y calidad. Las inspecciones que se realizan pueden ser de dos niveles, en función de si se verifican los siniestros en la oficina o en la oficina y el taller. Este último nivel de inspección más exhaustivo se aplica en peritos que tienen más de 100 tasaciones anuales. Además, los peritos de plantilla están sujetos, como cualquier otro empleado, a evaluaciones de desempeño que se realizan desde Capital Humano.

Los peritos de Pelayo disponen de varias **aplicaciones y herramientas** para desarrollar su actividad de forma eficiente. Con el objetivo de mejorar su comunicación, y superar así la barrera que suponen los continuos desplazamientos a los que se ven obligados para desarrollar su trabajo, existe un aplicativo que funciona a través de una conexión a internet en cualquier tipo de dispositivo móvil. De esta forma, el perito dispone de distintas funcionalidades donde puede consultar los siniestros y encargos, así como su calendario y la agenda programada de servicios. No obstante, se sigue realizando el contacto vía telefónica o por correo electrónico, en los casos en los que sea necesario.

Talleres

Pelayo trabaja con todo tipo de talleres relacionados con la **reparación de siniestros de automóviles**, aunque predomina con diferencia el colectivo de talleres especializados en reparaciones de chapa y pintura y en reparaciones de lunas. Normalmente los talleres son seleccionados por el cliente, bien atendiendo a criterios de confianza o considerando el ofrecimiento de Pelayo de su Red de Talleres Garantizados, cuya gestión está delegada en las Gerencias Territoriales de Peritos y Talleres. Los **Talleres Garantizados** son los que conllevan una gestión más activa por parte de Pelayo, ya que comprende la selección de nuevos talleres y mantenimiento de los actuales, con el fin último de prestar un servicio de calidad. Esta red ofrece servicios añadidos de valor para el cliente junto con la ampliación de la garantía de reparación. En total emplea **16.043 talleres de reparación de vehículos, 14.720 especialistas en chapa y pintura y 1.323 talleres reparadores de lunas**. Algunos de los talleres colaboradores garantizan la reparación de los daños del vehículo en **72 horas**, siendo en total 645.

Entre los dos grupos principales de talleres también se realizan gestiones diferenciadas. Los **talleres de chapa y pintura** se pueden clasificar según el grado de vinculación que tengan con los fabricantes de automóviles:

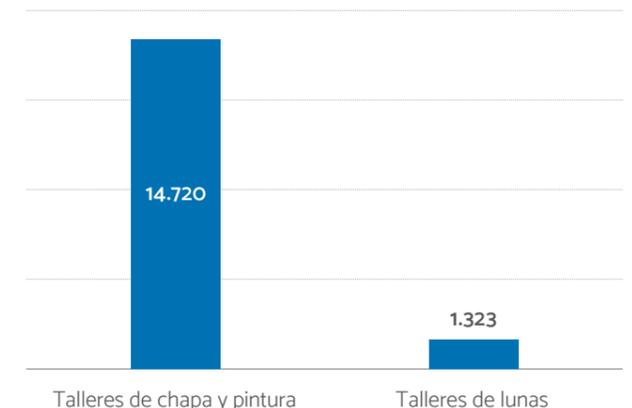
- **Concesionarios:** abanderados de una o varias marcas de fabricantes de automóviles en las que están especializados, aunque pueden reparar vehículos de todas las marcas.
- **Servicios Oficiales:** abanderados de alguna marca de automóviles y que dependen organizativamente de un concesionario de referencia que normalmente está ubicado en una misma área geográfica.
- **Talleres libres:** no tienen vinculación con ningún fabricante.

Por su parte, **los talleres especialistas en lunas o acristaladores** se dedican casi exclusivamente a reparar y sustituir lunas, ofreciendo un alto grado de especialización y una gran rapidez en las reparaciones, al no ser necesaria la peritación del vehículo.

El objetivo principal de la **selección de talleres** es dotar de cobertura geográfica a la Red de Talleres Garantizados a fin de poder ofrecer el mejor servicio

a todos los asegurados allí donde lo requieran, sin necesidad de realizar grandes desplazamientos. Para la selección de talleres se tiene en cuenta la cobertura geográfica y, una vez seleccionada la zona, se consideran criterios técnicos, de calidad y económicos. Para ello se dispone de un **cuestionario de evaluación** en el que se valoran diferentes aspectos relacionados con la reparación de carrocerías, con la zona de pintado, con la zona de mecánica y con las oficinas del taller. Las quejas y reclamaciones interpuestas por los clientes y las informaciones aportadas por los peritos son también aspectos que se tienen en cuenta.

Distribución de talleres



Una **buena comunicación con los talleres** es clave para el desarrollo del servicio de forma satisfactoria. Por ello, la Red de Talleres Garantizados de Pelayo cuenta con herramientas y servicios que permiten una gestión más simple y dinámica de las actividades que se llevan a cabo de forma diaria en los talleres aumentando la funcionalidad y el intercambio de información de forma bidireccional. Una de estas herramientas es una aplicación que ofrece al taller diversas funcionalidades que pueden variar en función del grado de vinculación con el taller. Además, los talleres acristaladores de la red disponen de un sistema integral que les permite efectuar la grabación del siniestro, realizar la valoración y facturar el trabajo realizado y consultar los pagos realizados. Este servicio depende de la vinculación que tenga el taller con la compañía y es totalmente controlable mediante diferentes aplicaciones.

Funcionalidades para la aplicación de talleres

Las funcionalidades que incluye la aplicación para talleres garantizados de Pelayo son:

- **Agenda taller:** permite al taller conocer las citas de vehículos de Pelayo e informar de las mismas.
- **Agenda express:** es una versión reducida de la Agenda taller.
- **Datos taller / calendario:** permite al taller actualizar la información de contacto e informar de la disponibilidad de su taller para vehículos de Pelayo.
- **Incidencias:** permite al taller visualizar la información justificativa de los retrasos en los que ha incurrido.
- **Fototasaciones.**
- **Consulta notificaciones:** permite al taller consultar las comunicaciones enviadas por Pelayo mediante la Aplicación de talleres.
- **Consulta de pagos al taller:** permite al taller consultar los pagos recibidos por reparaciones abonadas por Pelayo.
- **Consulta de tasaciones cerradas:** permite al taller consultar tasaciones cerradas de vehículos tasados en su taller.
- **Información siniestros:** permite al taller consultar información de los siniestros de los vehículos tasados en su taller.



Actualmente existen diversos canales de comunicación para establecer una comunicación bidireccional entre Pelayo y los talleres, que se puede realizar por correo electrónico o por un teléfono específico de atención al taller.

En 2019 los pagos totales realizados a la red de talleres han sido de **106,81 millones de euros**.

Equipo médico

Pelayo ofrece a los asegurados que han sufrido un menoscabo en su salud derivado de un accidente de tráfico un equipo de expertos en salud, que trabaja para facilitar la curación y/o estabilización de las lesiones. Para ello, esta red asistencial sanitaria dispone de **100 médicos valoradores, 15 peritos consultores y 652 centros colaboradores**. Los pagos a estos profesionales suman **1,9 millones de euros**.

Equipo jurídico

Pelayo trata de obtener una resolución por vía amistosa con el perjudicado en accidente de carretera o siniestro en el hogar y lo obtiene en un **95% de los casos**. Para cuando no es posible acordar una resolución y hay que hacerlo por vía judicial, se dispone de un equipo jurídico formado por **165 letrados especializados y 942 procuradores**.

Seguros del hogar y otros diversos

Pelayo dispone de una amplia gama de productos aseguradores referidos a las viviendas y comercios de sus clientes, entre los que destacan el producto **Hogar Compromiso y Comercio Compromiso**. El Producto Comercio Compromiso es la nueva oferta de Pelayo destinada a proteger los locales comerciales de los clientes y su actividad como negocio. Tanto en este nuevo producto como en el resto que configuran el ramo de seguros de hogar y diversos se aplica el **Compromiso A Tiempo**, mediante el que Pelayo se compromete con los asegurados, una vez conocida la ocurrencia del siniestro, a intervenir en un plazo de 3 horas en siniestros urgentes, un plazo de 12 horas para contactar con el asegurado y cerrar la visita y un plazo de 48 horas en el que el profesional realizará la primera visita, e iniciará el proceso de reparación. En caso de no cumplir estos plazos Pelayo se compromete a no cobrar la próxima renovación del seguro de hogar del asegurado afectado, por lo que supone un reto para el que la calidad y seriedad de los reparadores y colaboradores es un punto clave.

Además dentro del ramo de seguros de hogar se incluyen garantías como avería de electrodomésticos, reparación de tuberías sin causar daños e infidelidad de empleados y la cobertura de Responsabilidad Civil y asistencia sanitaria de los animales domésticos de los asegurados. Adicionalmente el nuevo producto Comercio Compromiso incluye exclusivos servicios de valor como la asistencia informática, "El Manitas" o el servicio de marketing web.

Asistencia en el hogar

Pelayo facilita asistencia en el hogar **24 horas los 365 días del año** para solucionar todas las incidencias que puedan ocasionarse en este ramo. **El número de colaboradores** para reparar los daños producidos a asegurados y perjudicados de este tipo de seguros es de **153** con un ligero descenso respecto al año anterior, con una facturación de **20,7 millones de euros**. Además, el número de peritos también ha disminuido, contando a cierre de año con **27 peritos**, con unos pagos totales de **1,7 millones de euros**.

Durante parte del ejercicio 2018, Pelayo mantuvo externalizados los medios humanos, materiales y tecnológicos, destinados a la atención de las prestaciones del ramo de hogar y otros diversos, volviendo a asumirlo internamente desde enero de 2019.

6.6. Compromiso con la sociedad

Datos clave 2019

Contribución tributaria

44.198,3
miles de euros
soportados

39.665,5
miles de euros
recaudados

Fundación Pelayo

316.000€
destinados a proyectos
y actividades sociales

7
Proyectos de ONG

24
Proyectos de empleados

10
roadshows de educación
en seguridad vial

Patrocinio

 Selección Española
de Fútbol

 #SiempreJuntoaEllas

 #RetoPelayoVida

Presencia en redes sociales

 **21.032**
fans

 **8.914**
contactos

 **10.757**
seguidores

 **3.497.075**
reproducciones

 **1.926**
seguidores

Valor económico generado y distribuido 2019*

 **379.671**
Ingresos de
explotaciones

 **10.094**
Ingreso de
las inversiones

 **-2.514**
Movimiento
de inversiones

 **11.376**
Otros

 **398.627**
Valor económico
generado
y distribuido

 **159.063**
Retribución a colaboradores
en la prestación de servicios

 **102.121**
Servicios directos
a mutualistas y beneficiarios

 **77.366**
Otros colaboradores

 **37.963**
Administraciones públicas

 **22.114**
Retribuciones a empleados

*Datos en miles de euros.

La actividad de Pelayo crea valor económico y social en el entorno en el que opera, en forma de contribución a las arcas públicas, colaboración con iniciativas de ámbito social a través de la Fundación Pelayo y actividades de sensibilización sobre temas relevantes para la sociedad, entre otras. Además, Pelayo lleva a cabo iniciativas para minimizar el limitado impacto ambiental derivado de su actividad.

6.6.1. Contribución tributaria

Con el objetivo de una mayor transparencia fiscal, se incluye a continuación una tabla donde queda recogida la información más relevante sobre la **contribución tributaria** de Pelayo:

Información en miles de euros	2017	2018	2019
Impuesto sobre Sociedades y retenciones soportadas			
Soportado	838	60	1.433
Retenciones practicadas por rendimientos del trabajo			
Recaudado	9.258	9.534	9.174
Cotizaciones a la Seguridad Social			
Soportado	10.026	9.920	10.193
Recaudado	2.043	2.024	2.080
Impuestos indirectos			
Soportado	29.140	29.037	30.120
Recaudado	32.403	28.575	28.392
Impuestos municipales			
Soportado	750*	749*	2.221
Otros conceptos			
Soportado	270	220	231
Recaudado	9	11	9
Total Soportado	41.024	39.986	44.198
Total Recaudado	43.713	40.144	39.655

*No incluye el pago que se realiza a la Gestora de conciertos para la contribución a los servicios de extinción de incendios, A.I.E.

6.6.2. Fundación Pelayo

La Fundación Pelayo fue creada en julio del 2005, fruto de la convicción de Pelayo de la necesidad de **revertir a la sociedad** parte de los beneficios recibidos de ella y demostrando con ello un nivel de compromiso que excede el estricto ámbito empresarial y que se extiende a la sociedad en su conjunto. La Fundación Pelayo cuenta con unos recursos mínimos de un **2% de los beneficios anuales** de la Mutua, que se complementan con aportaciones individuales. Sus fines y objetivos están claramente orientados a las actividades solidarias y humanitarias.

La misión que guía a la Fundación es **construir una sociedad más justa y solidaria**. Por ello, desde su constitución ha estado enfocada a mejorar la sociedad actual, a través de la ayuda humanitaria nacional e internacional y mediante el impulso del voluntariado. De esta forma genera un espacio de participación que posibilita a los empleados la práctica solidaria y la atención a personas en riesgo de discriminación por razones físicas, sociales o culturales, haciendo posible la integración social de los más desfavorecidos.

Desde 2008, tras una **consulta realizada a los empleados** de Pelayo, los esfuerzos de la Fundación se han centrado en favorecer la promoción integral de niños y jóvenes excluidos y desfavorecidos por la sociedad, mejorando su calidad de vida con una asistencia sanitaria digna, con oportunidades de ocio y tiempo libre y con una educación, enseñanza, formación y capacitación que les garantice un futuro más favorable.

En 2019 la **presidencia de Fundación Pelayo** ha pasado de D. Marcelino Oreja Aguirre a D. Álvaro Gil-Robles Gil-Delgado, quien con su amplia experiencia profesional enriquecerá los perfiles con los que cuenta el Patronato de la Fundación Pelayo. D. Marcelino Oreja Aguirre ha causado baja como presidente de la Fundación Pelayo por motivos personales. El patronato de esta y el Consejo de Administración de Pelayo le han agradecido su compromiso e implicación personal durante todos los años que ha estado al frente de Fundación Pelayo.

Anualmente, la Fundación presenta su **Plan de Actuación**, donde se recogen los ámbitos que enmarcan las principales iniciativas que se pondrán en marcha durante esa anualidad y la asignación de recursos que

se realiza. El Plan de Actuación del ejercicio 2019 contemplaba destinar **316.000 euros** para proyectos y actividades sociales. Llevándose a cabo 7 proyectos a través del Concurso de ONG y 24 a través del Concurso de Empleados, Patronos y Consejeros.

Patronato de la Fundación Pelayo

La Fundación cuenta con autonomía plena y está regida por un Patronato que se reúne como mínimo **dos veces al año**. Estas reuniones tienen como objetivos, entre otros, aprobar las cuentas anuales, acordar los proyectos sociales a financiar, aprobar el Plan de Actuación y analizar los gastos incurridos y el presupuesto disponible para el siguiente año.

En el Patronato participan **personalidades de reconocido prestigio**:

- **Presidente:** D. Álvaro Gil-Robles Gil-Delgado
- **Vicepresidente:** D^a. Mar Cogollos Paja
- **Resto de patronos:**
 - D^a. Patricia Abril Sánchez
 - D^a. Anna M. Birulés Bertran
 - D. José Boada Bravo
 - D. Manuel Conthe Gutiérrez
 - D^a. Cristina Garmendia Mendizábal
 - D. José Antonio Martín Pallín
 - D^a. Inmaculada Lucía Saratxaga Menoyo
 - D. Juan Soto Serrano
 - D^a. Isabel Tocino Biscarolasaga
 - D^a. Nuria Vilanova Giralt
 - D^a. Cristina del Campo Pereiro: gerente y secretaria

Asignación de recursos

Concurso ONG

Dentro de su Plan de Actuación Anual la Fundación Pelayo convoca un concurso para financiar proyectos de carácter humanitario de gran envergadura de Asociaciones y ONG consolidadas, que se centren en temas dirigidos a menores de 18 años, a nivel nacional e internacional y en materia de educación y sanidad, así como a madres en riesgo de exclusión para garantizar la viabilidad de la familia y la educación de los menores. En 2019 se ha destinado una financiación máxima de 20.000 euros a cada proyecto y han sido seleccionados y ejecutados los siguientes:



Asociación Médicos del Mundo: programa de mejora de la convivencia intercultural en el barrio de Delicias (Valladolid), ofreciendo espacios de encuentro y formación y dando herramientas para lograr la cohesión de la comunidad inmigrante y local, con especial foco en los jóvenes y mujeres en situación o riesgo de exclusión social.



Cruz Roja: programa de mejora de la calidad de vida de los alumnos que acuden a centros de educación especial y de discapacidad sensorial en campos de refugiados saharauis en Tinduf (Argelia). Se enmarca en la necesidad de asegurar el acceso al almuerzo diario, a través de la distribución y fomento de buenos hábitos, y el fortalecimiento de las capacidades del profesorado, así como sensibilizar al entorno cercano a los alumnos y a la población en general sobre la importancia de la integración de las personas con una discapacidad.



Fundación Codespa: programa de apoyo integral a adolescentes y mujeres jóvenes (y sus hijos) víctimas de violencia sexual en la zona de conflicto armado de Goma, Kivu Norte (Congo). Se facilita además su recuperación psico-afectiva e integración en la vida socioeconómica de la comunidad, mediante el acogimiento y la atención médica y psicosocial.



Fundación Empieza por Educar (ExE): programa de escuela de verano para reducir la tasa de abandono prematuro y fracaso escolar en entornos desfavorecidos, promover el acortamiento del desfase curricular, la innovación y la mejora de las prácticas educativas, desarrollando competencias clave en el alumnado.



Fundación Padre Arrupe: programa para becar a alumnos/as del colegio Padre Arrupe de Sayapango, El Salvador, procedentes de familias de escasos recursos, para ofrecer mediante un sistema de cofinanciación una educación de calidad e integral junto a un futuro de éxito profesional.



Fundación Padre Garralda Horizontes Abiertos: programa de ayuda a madres con niños en riesgo de exclusión social, que no tienen recursos de ningún tipo, a través de pisos de acogida, para cubrir las necesidades básicas de los menores y garantizar su desarrollo integral. Del mismo modo, se iniciará un proceso de formación e inserción laboral dirigido a las madres, facilitando su estabilización personal y autonomía plena.



Manos Unidas: programa para la dotación, transporte e instalación de depósitos de recogida de agua de lluvia en 55 escuelas rurales de Lugazi, Uganda. Además, se imparte a su vez formación en las escuelas sobre el uso responsable y la protección del agua, así como de salud e higiene adecuada.

Concurso Empleados, Patronos y Consejeros

La Fundación Pelayo colabora con los empleados para apoyar su labor social y contribuir tanto a la financiación como a la difusión de proyectos en los que participen, por lo que realiza anualmente un concurso interno para financiar proyectos presentados por los propios empleados del Grupo. Se consigue así que los esfuerzos de la Fundación se sumen a aquello sobre lo que mayor interés produce a sus empleados, creando un vínculo entre los empleados y la propia Fundación. En 2019 la financiación máxima ha sido de 3.000 euros por proyecto y se han financiado 24 proyectos, como por ejemplo:



Asociación Algarabía: programa de actividades educativas y tiempo libre que favorezca el respeto y diálogo entre niños y jóvenes de distintas etnias con el objetivo de reducir la exclusión social.



Asociación Manos de Ayuda Social: programa de orientación sociolaboral para facilitar ayuda a las personas que necesitan reinserirse en el mercado laboral, entregándoles, mientras dura el proceso, una bolsa de alimentos una vez por semana.



Asociación Mimos: programa que consiste en ofrecer terapias específicas a menores con discapacidad y necesidades integrantes, como hidroterapia, equinoterapia, lectoescritura, terapia neurológica y terapia ocupacional, a niños con necesidades especiales, para mejorar su autonomía e independencia.



Asociación Talismán: programa que consiste en ofrecer a los jóvenes de la asociación una formación integral como auxiliares de jardinería a través de "La Estación Espacial Talismán" que tienen en su invernadero, creando un ambiente de estudio y trabajo atractivo, fomentando el estudio de los cultivos y el aumento del rendimiento de su huerto y vivero. La Asociación Talismán está orientada a la integración laboral de jóvenes con discapacidad intelectual.



Aspace Ávila: programa orientado a la adquisición de un sistema de "manos libres", llamado IRISBOND DUO, que controla el movimiento con los ojos, llegando a tener el control del ordenador y poder manejar todas sus funciones. De esta forma se consigue fomentar y desarrollar habilidades en niños y jóvenes que no tienen lenguaje oral pero que su capacidad intelectual les permitiría poder desarrollar una vida más integrada.



Fundación Aprocor: programa para acompañar, en la planificación del futuro de su familia, a las madres y padres de personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, facilitando espacios para la reflexión y activando sus redes naturales de ayuda, proporcionando medidas personalizadas de apoyo y tutela para las personas que lo requieran.



Fundación Ayuda en Acción: programa que persigue utilizar el proceso de alfabetización e intercambio cultural de mujeres migrantes como herramienta para la mejora de sus capacidades, las capacidades académicas de sus hijos, el aumento de su propia autoestima y el desarrollo de habilidades sociales que les permitan a medio-largo plazo incorporarse en el mercado laboral.



Fundación Pequeño Deseo: programa mediante el cual se trata de mejorar la calidad de vida de niños con enfermedades graves o crónicas y por extensión, de sus familias, que están siendo tratados en hospitales de País Vasco y Navarra a través del cumplimiento de un deseo, su ilusión más soñada.



Fundación Pita López: programa para dotar al nuevo Centro de Día y Centro de Rehabilitación del equipamiento necesario y ofrecer un tratamiento especializado e intensivo a personas con DCA en fase aguda y/o subaguda que, una vez estabilizados, necesitan continuar un tratamiento para recuperar sus funciones y minimizar las secuelas.

Deporte Solidario

Dentro de su Plan de Actuación para el ejercicio 2019, la Fundación contempla el apoyo organizativo a actividades deportivas solidarias, animando a los empleados y colaboradores de Pelayo a participar. De esta manera, se fomentan los hábitos de vida saludable a la par que se apoya económicamente a proyectos sociales. En 2019 Pelayo ha participado, por sexto año consecutivo, en la **IX Carrera Down Madrid**, carrera popular que se realiza en beneficio de la práctica del deporte y el ocio saludable para las personas con discapacidad. También se ha participado en la **X marcha solidaria de la Asociación Talismán**, que se celebra para dar visibilidad a las personas con discapacidad y su integración sociolaboral, y en la **Caminata de Banco de Alimentos** de Valladolid, para contribuir a ayudar a los que están pasando por momentos difíciles.

Reservas Desastres Humanitarios

Fiel al compromiso de ayudar a los que más lo necesitan, en 2019 Fundación Pelayo ha querido contribuir, de la mano de ACNUR Comité Español, aportando ayuda humanitaria para los damnificados del ciclón IDAI en Mozambique, que tuvo lugar en el mes de marzo.

Apoyo a la Integración de Personas con Discapacidad

La Fundación se encarga de desarrollar acciones, productos aseguradores u otras iniciativas para colectivos de personas con discapacidad en base a sus necesidades y la demanda que tengan, con el objetivo de fomentar su plena integración socio-laboral. En 2019 se han desarrollado, entre otras, las siguientes acciones:

- **Inclusión de personas con discapacidad** como azafatos en convenciones, jornadas o la Asamblea de Pelayo.
- **Cursos de Formación del programa "Creando Oportunidades"** para personas con discapacidad, organizado conjuntamente por Pelayo y la Asociación Talismán, en la que han participado empleados de diferentes empresas.

Premio Solidario

Fundación Pelayo otorga anualmente un premio a un empleado de Pelayo que destaque por su labor social y solidaria en alguna asociación u ONG como voluntario. En 2019 se hizo entrega del premio a **Antonio Ruíz Sanz**, director de Daños Materiales, por su compromiso con las acciones que promueve la Fundación Pelayo y su implicación con las personas con discapacidad.

Actividades de sensibilización-voluntariado

Voluntariado

Mediante la Fundación se seleccionan y coordinan acciones encaminadas al desarrollo de voluntariado por parte de los empleados de Pelayo, principalmente en asociaciones u ONG con las que colabore la Fundación. En 2019 destacan los siguientes voluntariados:



Asociación Talismán: jornada de voluntariado para empleados y familiares en el vivero de la asociación, donde los voluntarios pudieron compartir labores de jardinería y talleres de manualidades para los más pequeños.



Encuentros Reto Pelayo Vida: empleados de Pelayo han tenido la oportunidad de participar en un encuentro con las protagonistas de esta iniciativa, en el que han podido conocer los entrenamientos de las 6 mujeres expedicionarias antes de enfrentarse al duro reto de recorrer el desierto de Uyuni y subir el Nevado Sajama de los Andes bolivianos. Además, han podido escuchar su dura lucha contra el cáncer y participar en una campaña de captación de financiación para un proyecto de inmunoterapia del cáncer femenino de la Fundación Cris Contra el Cáncer.



Fundación Junior Achievement: como en años anteriores el grupo de Dirección de Pelayo ha compartido un día de trabajo con alumnos de E.S.O. y Bachiller, para que puedan conocer la realidad del día a día del trabajo en una empresa. Igualmente, empleados voluntarios de Pelayo han impartido 6 sesiones de formación en habilidades sociales.



El Riesgo y yo: Unespa ha querido fomentar el incremento de la notoriedad y visibilidad del sector asegurador en la sociedad a través de la campaña "Estamos Seguros". Muestra de ello es la iniciativa "El Riesgo y yo" que se ha llevado a cabo a nivel nacional dentro del sector para acercar, a través de voluntarios, el mundo del seguro a los centros educativos y concienciar a un colectivo que representa el futuro, participando desde Pelayo en las ciudades de Barcelona, Sevilla y Valladolid.

Campaña de Navidad:

- **Mercadillos solidarios:** celebración de mercadillos solidarios de Navidad en los grandes centros de trabajo de Madrid y Ávila, en colaboración con la Fundación Juan XXIII, la Asociación Mimos y la Asociación Talismán.
- **Circo:** acción por la que empleados de Pelayo han acompañado a jóvenes con discapacidad de varias asociaciones a una sesión de circo y compartido con ellos una mañana del espectáculo del Circlástica.
- **Recogida de alimentos:** se ha celebrado una campaña de recogida de alimentos a nivel nacional a beneficio de Banco de Alimentos.

Difusión de la seguridad vial

Fundación Pelayo ha impulsado acciones encaminadas a fomentar la seguridad vial entre los más jóvenes, entre las que cabe destacar la firma del **acuerdo de colaboración** entre Europcar España, la Asociación para el Estudio de la Lesión Medular Espinal (AESLEME) y Fundación Pelayo, con el objetivo de ayudar a reducir el número de jóvenes fallecidos y heridos en accidentes de tráfico. Gracias a este acuerdo de colaboración las tres organizaciones se comprometen a desarrollar un **programa de educación vial** muy impactante y novedoso que la Academia Internacional de Policía introdujo en España.

En concreto se han organizado **10 roadshows**, espectáculos multimedia con testimonios reales de personas que han estado implicados en accidentes de tráfico.

6.6.3. Patrocinio

Pelayo busca que su marca sea percibida como relevante y prestigiosa, siendo el **patrocinio uno de los grandes activos** de la Entidad y una palanca fundamental para vender y retener. Una marca conocida y reconocida es fundamental en un mercado tan competitivo como es el de los seguros en España. El patrocinio en Pelayo está perfectamente alineado

con su actividad y encaja con los valores que traslada al mercado, impulsando la posibilidad de **generar vínculos emocionales** y cooperar en la evolución del posicionamiento. Además, es totalmente afín a los valores de la compañía: cercanía, compromiso y espíritu emprendedor.

Selección Española de Fútbol

Otro año más, como lleva ocurriendo desde 2008, Pelayo ha estado junto a la Selección Española de Fútbol, siendo una referencia de trabajo. Para Pelayo se trata de un **patrocinio estratégico y sólido** que ayuda a poner a la marca en primera línea de comunicación en un entorno poco intrusivo y que se ha renovado para los próximos años. Todo el trabajo realizado junto a la Selección ayuda a llegar de una manera diferente a los consumidores, formando parte de sus vidas y trasladando la cercanía y el compromiso máximo en los servicios prestados.

Durante 2019, Pelayo ha apoyado tanto a la **selección absoluta femenina**, como a la **masculina**, dando así un paso más dentro del acuerdo que mantiene con la Real Federación Española de Fútbol. El Grupo ha participado mediante un extenso plan de activación en todos los partidos que ambas selecciones han jugado en España, donde se ha apoyado al equipo femenino durante su participación en la Copa del Mundo celebrada en Francia y al equipo masculino en su clasificación hacia la Eurocopa de 2020.



Embajadores de marca

Con el objetivo de dotar de credibilidad a la comunicación de Pelayo y aportar valor a la marca, se ha dado continuidad a la estrategia de crear "embajadores de marca". En esta ocasión, del mismo modo que sucedió en 2018, se ha apoyado al deporte femenino a través de la figura de **Sandra Sánchez**, actual campeona de Europa y del Mundo de Karate, mejor karateka de la historia por parte de la Federación Internacional de Karate y número 1 en el ranking mundial.



#RetoPelayoVida

En línea con la política RSC de Pelayo, el #RetoPelayoVida es una iniciativa exitosa que busca transmitir un **mensaje de ilusión y esperanza** a todas las **personas enfermas de cáncer**. En esta ocasión seis mujeres que han superado un cáncer se han embarcado en la aventura de realizar una ruta en bicicleta del sur al norte del Salar de Uyuni, el desierto de sal más grande del mundo, para posteriormente escalar las cumbres del Nevado Sajama (6.542 m), el punto más alto de Bolivia.



#SiempreJuntoAEllas

En el año 2019 Pelayo ha lanzado una ambiciosa campaña denominada **#SiempreJuntoAEllas**, cuyo objetivo era dar a conocer la Selección Femenina de Fútbol de modo que la marca Pelayo se ligue con la igualdad en el deporte y con los valores que ésta transmite.

6.6.4. Premio Pelayo para Juristas

Pelayo mantiene un compromiso especial con las iniciativas relacionadas con el mundo jurídico y sus representantes, por el papel decisivo que desempeñan en el buen funcionamiento de la Entidad. La máxima expresión de este compromiso lo constituye el Premio Pelayo para Juristas de Reconocido Prestigio, un galardón con el que el Grupo reconoce a una personalidad distinguida por **fortalecer los valores de la Justicia** en beneficio de la sociedad.

En noviembre tuvo lugar la XXV edición del Premio, en la que el Presidente del Tribunal Constitucional,

D. Juan José González Rivas, hizo entrega del galardón a **D. Antonio Garrigues Walker**, por su intensa labor como empresario del Derecho y su impulso del liberalismo y la globalización en el mundo. El acto consiguió reunir a más de 700 personas, entre las que se encontraba el jurado en pleno y una representación de las personalidades políticas, jurídicas y empresariales.

La Entidad quiere dejar constancia de su entrañable recuerdo para D. Antonio Hernández Gil, eminente jurista y destacado humanista quién falleció recientemente. D. Antonio, recibió el Premio Pelayo en la XXIII edición.



6.6.5. Compromiso con la transparencia y la información

Pelayo se caracteriza por desarrollar una estrategia de comunicación de **máxima transparencia y colaboración**, manteniendo una estrecha relación con los medios y poniendo a su disposición la opinión y experiencia de los máximos directivos de la Mutua. Además, se cumple siempre con el compromiso de atender las demandas de información y cumplimentación de estudios y cuestionarios o cualquier otra solicitud.

Fruto del ideario social de la Mutua y la apuesta por la transparencia informativa se publican trimestralmente los resultados económicos aprobados por el Consejo de Administración y se envían puntualmente notas de prensa con información sobre la Fundación Pelayo, el Premio Pelayo, la política tarifaria, los nombramientos producidos y cualquier otro hecho destacado.

Página web corporativa

La página web corporativa desarrolla una **labor fundamental de comunicación y transparencia**. Por ello, dispone de una sección destinada a notas de prensa y hechos relevantes, donde se van publicando noticias de actualidad sobre la actividad de Pelayo y su Fundación. Además, en la página se puede consultar otra información adicional como las decisiones adoptadas en las Asambleas Generales convocadas, las principales normas y manuales que rigen sus principios, los premios y reconocimientos o la historia del Grupo Pelayo.



Redes sociales

Para Pelayo las redes sociales **no son una moda pasajera sino una realidad de la vida diaria** que puede servir para fomentar la cercanía. La andadura de Pelayo en redes sociales se inició en 2010 aprovechando el comienzo del patrocinio de la Selección Española de Fútbol, por lo que se abrió una *fan page* llamada **“Pelayo con la Roja”** en Twitter y Facebook con el objetivo de comentar entre los usuarios los avances de la Selección, ofreciéndoles la posibilidad de que tengan una alta participación y vinculación entre ellos. No obstante, siendo una página muy activa, se comenzaron a recibir peticiones sobre información de los productos Pelayo, presupuestos, quejas y reclamaciones y otras cuestiones relacionadas con la parte comercial de la marca, por lo que se decidió lanzar en marzo de 2013 los perfiles propios de Pelayo en Twitter y Facebook, alineados también con una competencia cada vez más activa en redes sociales.

Desde entonces Pelayo y las propias redes sociales han cambiado mucho y la inmediatez en la comunicación asociada a ellas ha supuesto que actualmente se contemplen **como un canal más de contacto** entre Pelayo y sus asegurados, al mismo nivel de la asistencia telefónica o presencial en cualquiera de las oficinas. Sin embargo, desde el primer momento la estrategia de Pelayo sobre las redes sociales se ha basado en tres pilares:

- **Generación de contenidos de interés** para los seguidores (seguridad vial y conducción segura, explicación de la “letra pequeña”, curiosidades, etc.).
- **Amplificación de mensajes y promociones** (información de nuevos productos, tendencias del sector asegurador, etc.).
- **Atención al cliente.**

Perfiles de Pelayo en Redes Sociales

Actualmente el Grupo Pelayo está presente en las redes sociales con los siguientes perfiles:

- **Pelayo:** perfil corporativo y oficial del Grupo.
- **Agropelayo:** perfil oficial de la filial del Grupo, centrada en información agraria y contenidos del campo.
- **Perfiles individuales de agentes Pelayo:** iniciativa en proyecto que supondrá la apertura de 300 perfiles individuales.

En los últimos años Pelayo ha ido abriendo perfiles corporativos en diferentes redes sociales y canales, cada uno de ellos con una función y un enfoque diferenciado:

- **Facebook:** se busca generar una comunidad estable, compartiendo generalmente contenidos relacionados con el sector asegurador, siendo junto al de Twitter el perfil más activo.
- **Twitter:** esta red social permite amplificar contenidos corporativos, y debido a su inmediatez y difusión se ha convertido para Pelayo en la principal red social en cuanto a comunicación con el cliente.
- **Youtube:** es un repositorio de todo tipo de contenidos audiovisuales de Pelayo (contenidos institucionales, spots televisivos, piezas de patrocinio, etc.).

- **Instagram:** este perfil tiene una estética muy cuidada y en él se comparte información poco o nada relacionada con el entorno asegurador. Son fundamentalmente imágenes atractivas con mensajes aspiracionales y pequeños iconos relacionados con los ramos de productos que Pelayo comercializa, mediante los que se busca acercarse al público más joven y menos comprometido con el sector.
- **LinkedIn:** Pelayo no utiliza este perfil para ofertar trabajo, pero sí para mostrar las estrategias y beneficios de Pelayo, haciendo mención a las acciones de RSC, a los patrocinios y a las ventajas que obtienen los empleados. Ocasionalmente se incluyen también artículos relacionados con el sector que se consideran de interés para los seguidores. Los directivos de Pelayo, con un perfil propio, también alimentan los mensajes de marca en esta plataforma.
- **Blog “Te lo aseguro”:** blog de contenidos relacionados con el sector. En 2019 se ha cambiado el enfoque pasando, de este modo, de ser un repositorio de notas de prensa a un lugar donde ver diferentes territorios relacionados con la marca, como productos, patrocinios, contenidos desenfadados, opiniones de expertos, etc.

Twitter es la red social que recibe más peticiones sobre información de peritaciones, solicitud de precios, presupuestos, etc. En Facebook, por su parte, se ha notado un crecimiento cada vez mayor en mensajes privados para asuntos que requieren un mayor diálogo por su complejidad (disconformidad con actuaciones, reclamaciones de terceros, solicitud de modificaciones por venta de vehículo, peticiones desde el extranjero en otros idiomas, etc.). Desde los inicios de Pelayo en las redes sociales se ha experimentado un crecimiento positivo de seguidores y en la comunicación con ellos, aunque el mayor crecimiento se dio en 2018 al cambiar la estrategia en la gestión de las redes sociales, enfocando los contenidos para cada una de las redes en función de los objetivos planteados.

Pelayo entiende que las redes sociales forman parte intrínseca de la sociedad y que, por tanto, estar presentes en ellas es clave. Por ello, en los próximos años seguirá impulsándolas como un **medio adicional de acercamiento** que puede fortalecer la relación con empleados, clientes y otros grupos de interés haciendo todo lo posible para fomentar su uso como herramienta. En 2017 se impartió una

formación sobre las redes sociales a un grupo de agentes representantes con imagen de las cuatro territoriales. El principal objetivo que se buscaba con esta formación era realizar una prueba piloto para que todos ellos tuviesen un perfil propio de la oficina en Facebook y aprendiesen a gestionarlo como un canal más de comunicación y como una vía de negocio mediante contenidos segmentados.

A cierre de año 2019 Pelayo contaba con los siguientes seguidores en sus principales perfiles de redes sociales

- **Facebook:** 21.032 fans.
- **Twitter:** 10.757 seguidores.
- **LinkedIn:** 8.914 contactos.
- **Youtube:** 3.497.075 reproducciones.
- **Instagram:** 1.926 seguidores.

6.7. Medio Ambiente

Datos clave 2019

Consumo de energía

Consumo de **4.600** litros de gasoil

Consumo de **273.003** litros de combustible para desplazamientos

Consumo de **3.682.267** kWh consumo de electricidad

Descenso **0,3%** en el consumo de electricidad

Consumo de agua

Consumo de **3.902** m³ de agua en los principales edificios del Grupo

Consumo de materiales

Consumo de **54** toneladas de papel 100% certificado PEFC

Consumo de **341** unidades de tóner

Gestión de residuos

13 toneladas de residuos de papel gestionadas

El **respeto y la defensa del medio ambiente** forman parte de la estrategia de Pelayo, dirigiendo esfuerzos e iniciativas a conseguir hábitos más respetuosos con el entorno y a minimizar los limitados impactos que su actividad puede generar. De esta forma destacan acciones de compra responsable de materiales a proveedores y su posterior revisión, el fomento del reciclaje tanto dentro como fuera del trabajo o iniciativas corporativas para concienciar a los empleados y clientes.

El Grupo Pelayo, siguiendo el Código Ético del Grupo, manifiesta su compromiso de difundir y fomentar la adopción de buenas prácticas medioambientales entre sus empleados y entre otros terceros con los que se relaciona.

6.7.1. Consumo de energía

La actividad de negocio de Pelayo hace que no tenga grandes consumos de energía. Sus principales fuentes de consumo de energía corresponden a la iluminación, calefacción y uso de equipos electrónicos en sus oficinas, así como a combustible consumido por la flota de vehículos. En 2019 se han consumido **4.600 litros de gasoil** para calefacción equivalentes a 404,34 kWh y **20.028 m³ de gas natural*** en el edificio de Santa Engracia que es el único que consume gas natural para la calefacción de sus oficinas. La flota de vehículos de Pelayo ha necesitado de **273.003 litros de combustible** (185.434 litros de diésel y 87.569 litros de gasolina) para llevar a cabo sus desplazamientos, un 2,6% menos que el año pasado.

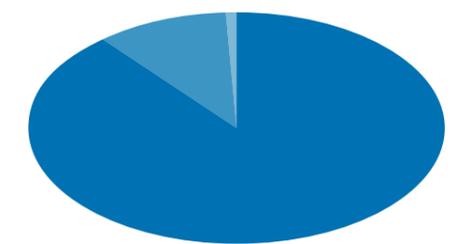
En cuanto al consumo de electricidad los esfuerzos de Pelayo para ser más sostenible se enmarcan en conseguir un paulatino descenso del consumo. En 2019 se han consumido en todo el Grupo **3.682.267 kWh**, descendiendo un 0,3% respecto al de 2018. Teniendo en cuenta el consumo por filial el 91,6% del consumo total pertenece a Pelayo Mutua de Seguros.

Pelayo está apostando por la inclusión de vehículos de carga eléctrica en toda su flota como iniciativa propia de la empresa, lo que le ha llevado a superar los mínimos exigidos por Ley de puntos de carga eléctrica. De esta forma se ha convertido en 2019 en **la empresa de España con mayor número de puntos de carga eléctrica** sin exigencia por normativa.

Los principales impactos ambientales del Grupo Pelayo son:

- Energía eléctrica.
- Gas natural.
- Agua.
- Recursos materiales: papel, material de oficina.
- Maquinaria y equipos.
- Gestión de residuos.

Consumo energético 2019 (KWh)



*El consumo de gas no es tenido en cuenta para el cálculo del consumo energético total del Grupo.

Otras actuaciones de mejora de eficiencia energética en 2019

En 2019 se han planteado las siguientes medidas, según las necesidades de reducción de impactos identificadas:

- Renovación de contratos de suministros eléctricos de energía 100% renovable.
- Sustitución de luminarias en varios locales y edificios.
- Cambio de máquinas de climatización en Rufino González y locales, optimizando eficiencia y consumos.
- Exigencias a distintos proveedores de justificar los procesos ISO 14001.

6.7.2. Consumo de agua

El consumo de agua de Grupo Pelayo se atribuye a Pelayo Mutua de Seguros y en 2019 se han consumido **3.902 m³** en los dos principales edificios del Grupo (Santa Engracia y Rufino González). No obstante, se llevan a cabo diferentes iniciativas para tratar de minimizar este consumo:

- Registro como empresa colaboradora del Canal de Isabel II, realizando campañas de información en edificios principales y baños.
- Registro de consumos en edificios principales.
- Cierre parcial de las llaves de paso en lavabos y fregaderos para optimizar consumos.

Iniciativas para minimizar el consumo de materiales

- Día sin papel: se celebra anualmente para sensibilizar a los empleados sobre la importancia que tiene realizar un uso responsable del mismo.
- Fomento de uso de papel por las dos caras en impresiones.
- Proyecto de innovación tecnológica para fomentar la documentación en formato digital.
- Fomento de la comunicación vía telemática.
- Píldoras informativas sobre reciclaje.
- Centralización de papeleras, diferenciando entre plásticos, papel y restos.

6.7.3. Consumo de materiales

El consumo más relevante de materiales en Pelayo corresponde a **papel, cartón y tóneres** de las impresoras. En total en 2019 se han consumido **54 toneladas de papel** y 11,4 toneladas de sobres. Todo el papel consumido tiene el certificado del Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) que prueba que proceden de gestiones forestales sostenibles. Por otro lado, Pelayo ha consumido **341 unidades de tóner** en 2019, 317 menos que el año pasado. Pelayo promueve el consumo de tóner certificado y de cartuchos de tinta reciclados en todas las impresoras que lo permiten.

Pelayo se compromete a trabajar con **proveedores que sean ambientalmente responsables**. Por ello, desde el área de compras de la empresa se exige presentar a todos los proveedores los certificados de Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001) y Certificados FSC correspondientes. Además, se ha apostado por la reutilización y correcta gestión del mobiliario, por lo que cuando se renueva se dona el antiguo mobiliario a ONG.

6.7.4. Gestión de residuos

Pelayo, debido a la naturaleza de su actividad, no genera grandes volúmenes de residuos, siendo los más relevantes los derivados del trabajo en oficinas como papel, cartón y tóneres de impresión. Para estos residuos tiene establecido un **sistema de recogida separada** mediante el contrato con proveedores especializados:

- El cartón y papel es retirado por un gestor autorizado y homologado que se encarga de su separación y reciclaje.

- La documentación y material confidencial es retirada por el mismo gestor que el papel y cartón, pero en este caso se encarga de su destrucción y posterior reciclaje.
- Los tóneres usados son retirados por personal de las marcas que los proporcionan.

En total la Mutua ha generado **13 toneladas** de residuos de papel en 2019, reduciéndose en dos toneladas respecto a 2018.

Actuaciones en gestión de residuos en 2019

Los residuos gestionados se han efectuado con la mayor de las diligencias a través de proveedores homologados para reciclar el 90% de los mismos, primando siempre la revisión de las 3Rs del principio fundamental de la gestión de residuos: Reducir, Reutilizar y Reciclar.

Además, se han unificado puntos de reciclaje en algunos edificios, minimizando el consumo de bolsas de plástico y promocionando el reciclaje entre empleados.

al incorporar un alto volumen de negocio del ramo de seguros de daños, principalmente por los seguros agrarios y también con el desarrollo de los multirriesgo de explotaciones agropecuarias y maquinaria agrícola, y sobre todo por la incorporación de una red de distribución especialista que cuenta con un público objetivo de proximidad compuesto por agricultores, ganaderos y su entorno socio económico.

Pelayo exige unas condiciones mínimas de cultivo y explotación a todos sus asegurados. En su papel de aseguradora que ofrece este tipo de seguros, Pelayo permite a los agricultores y ganaderos mantener un nivel de rentas que, además de **garantizar la continuidad de las explotaciones**, estimula la producción de los **cultivos más convenientes** de acuerdo con los criterios de la política de la Administración y el mercado, y fomenta el **asociacionismo entre agricultores**, introduciendo criterios empresariales en sus explotaciones.

6.7.5. Contribución de los seguros agrarios

Los seguros agrarios tienen como objeto la cobertura de riesgos que puedan afectar a las explotaciones agrícolas, ganaderas, forestales y acuícolas. Desde 2016 Pelayo ofrece seguros agrarios mediante su filial Agropelayo lo que, además de proporcionarle presencia en un ramo de seguros con alto volumen de negocio, compromete a la Entidad con el respeto y cuidado del medio ambiente mediante el impulso de la **sostenibilidad del sector**, el fomento de las **buenas prácticas** tanto en sanidad animal como vegetal y la aplicación de **medidas de prevención**. Además, Agropelayo aporta diversificación de negocio en el Grupo Pelayo,

Agropelayo forma parte de ENESA (Entidad Estatal de Seguros Agrarios) y de AGROSEGURO (Agrupación de Entidades Aseguradoras de los Seguros Agrarios Combinados, S.A.), lo que le permite estar **presente en foros internacionales** y pertenecer a diferentes **asociaciones internacionales**: Asociación Internacional de Aseguradores de Pedrisco (AIAG), Comité Europeo de Aseguradores (CEA), Asociación Latinoamericana para el desarrollo del Seguro Agropecuario (ALASA), etc. Además, Agropelayo tiene suscrito un marco de colaboración con la Confederación de Cooperativas Agroalimentarias de España para el **estudio, la promoción y la investigación de riesgos climáticos** asociados a la actividad agraria. Por todo ello, promueve acciones y colabora de forma permanente con las organizaciones profesionales agrarias en la **formación y divulgación** del seguro agrario.



6.8. Hechos posteriores al cierre

Desde el 31 de diciembre de 2019 hasta la fecha de la firma de este Informe no se ha producido ningún hecho relevante.

6.9. Agradecimientos

El Consejo de Administración agradece sinceramente la confianza que, año tras año, clientes y mutualistas depositan en la gestión de la Entidad. Asimismo, quiere agradecer a empleados y colaboradores su dedicación, esfuerzo y profesionalidad para seguir ofreciendo un servicio de calidad excelente, garantizando así el futuro de la Mutua.

Madrid, 7 de febrero de 2020

El Consejo de Administración



Filiales del Grupo Pelayo

7



Filiales del Grupo Pelayo

7

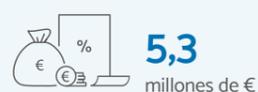
En el ejercicio 2019 Grupo Pelayo ha obtenido un **beneficio** después de impuestos de **5.314 miles de euros**, frente a los 766 miles de euros de 2018. El aumento del resultado neto es consecuencia tanto del incremento de los beneficios netos en la Mutua como en la filial Agropelayo.

Los ingresos totales por **primas** han alcanzado los **503,2 millones de euros**, presentando una disminución

respecto de 2018 donde fueron de 516,4 millones de euros. Dicha disminución se ha producido en las dos aseguradoras que integran la cifra de primas del consolidado, en Pelayo por el descenso en el ramo de automóviles, principalmente motivado por las medidas implementadas de saneamientos de carteras, y en Agropelayo por el ajuste en la cuota de participación en el pool agrario, a pesar de que las primas comercializadas son superiores a las del ejercicio anterior.

Datos clave 2019

Beneficios después de impuestos



Ingresos por primas



Empleados



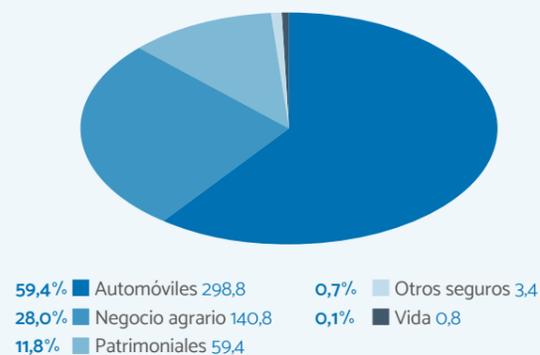
Patrimonio neto



Ratio de solvencia



Facturación por ramos (millones de €)



7.1. Pelayo Servicios Auxiliares de Seguros, A.I.E.

En 2015, se constituyó la Agrupación de Interés Económico "Pelayo Servicios Auxiliares de Seguros, A.I.E." con el objetivo de constituir una organización de servicios especializados y eficientes que dé soporte a las compañías integrantes del Grupo Pelayo.

Los servicios de esta Agrupación comprenden los propios del Contact Center, así como los relativos al asesoramiento y gestión en los ámbitos jurídico, administrativo, fiscal, laboral, informático, de inversiones, actuarial, de *pricing* y marketing.

Durante el ejercicio se ha continuado con la especialización en la atención integral a los clientes, en un entorno

de omnicanalidad y con el objetivo prioritario de prestación de un servicio de la máxima calidad, alineado con los objetivos estratégicos del Grupo.

Al cierre del ejercicio 2019 los socios de la Entidad son:

- **94,95%** Pelayo Mutua de Seguros.
- **2,92%** Agropelayo.
- **1,52%** Agencia Central de Seguros.
- **0,61%** Agromutua.

Datos clave 2019

Gastos gestionados



Empleados



Servicios del Contact Center



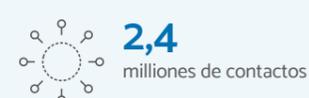
Personas con discapacidad



Servicios de soporte al grupo



Encuestas de satisfacción



7.2. Agencia Central de Seguros, S.A.

Agencia Central de Seguros, propiedad al 100% de Grupo Pelayo, se dedica a la comercialización de seguros utilizando como canal de distribución sus oficinas propias. La sociedad se orienta a la búsqueda de la calidad en la atención al cliente.

En 2019 se ha profundizado en la estrategia de mantener una amplia capilaridad, rentabilizando al máximo cada punto de venta, apostando por aquellos que son más rentables y gestionan un volumen de facturación suficiente para mantenerse como unidad de negocio independiente. De este modo, la Entidad ha continuado con el traspaso de puntos de venta con menor volumen

a colectivos vinculados al Grupo, apostando por el desarrollo rentable del negocio, manteniéndolos como mediadores de la Mutua.

Datos clave 2019

Beneficios antes de impuestos



Empleados



Con cuenta Seguros Pelayo



Pólizas comercializadas



Número de pólizas



7.3. Agropelayo

El 1 de enero de 2016 culminó la operación corporativa que Grupo Pelayo llevó a cabo durante el año 2015 para convertirse en líder del sector agrario asegurador. Agropelayo forma parte destacada del cuadro de compañías que conforman el cuadro de coaseguro agrario AGROSEGURO, con una cuota de participación en 2019 del 18,34% en el cuadro de las líneas viables y experimentales, conocido como Grupo A+B, y una participación del 11,59% en el cuadro del grupo C para retirada y destrucción de cadáveres de ganadería. Ocupa así la segunda posición de las compañías en relación a las primas de seguro agrario con un volumen de facturación al cierre de ejercicio 2019 de **140,8 millones de euros**.

En el ejercicio 2019 ha obtenido un **beneficio después de impuestos de 2,1 millones de euros**, frente

a unas pérdidas en 2018 de 5,3 millones de euros, como consecuencia de fenómenos meteorológicos muy adversos que provocaron unos resultados muy negativos a nivel sectorial en este ramo asegurador.

En el Plan Estratégico Trienal 2020-2022, formulado a finales del 2019, se han consolidado las cifras dadas por Agroseguro donde se mejoran los resultados anuales fruto de una meteorología prevista menos adversa. Del mismo modo, se esperan unas cifras de facturación que reflejen la consolidación del posicionamiento de Agropelayo en el mercado, mediante, entre otras medidas, la incorporación de nuevos mediadores en zonas de baja penetración. Los objetivos de facturación contenidos en el Plan Trienal tanto del seguro agrario combinado como en otros productos agrarios son:

	2020	2021	2022
SAC*	126.480	127.961	131.717
Propios*	3.244	4.328	4.914

*Datos en miles de euros

Datos clave 2019

Beneficios antes de impuestos



Empleados



Cuota de mercado



Fondos propios



Ingresos por primas



Ratio de solvencia



7.4. Pelayo Vida, S.A.

Pelayo Vida, S.A. está participada al 50,01% por Santa Lucía y al 49,99% por Pelayo Mutua de Seguros, y tiene como objetivo proporcionar seguros de vida y pensiones a los mutualistas y clientes de Grupo Pelayo. Con fecha 1 de octubre de 2018, Santa Lucía se convirtió en accionista de Pelayo Vida, tras adquirir la participación que Aviva Europe ostentaba en esta Sociedad.

La estrategia de crecimiento de esta filial se apoya principalmente en el desarrollo del Ramo de Vida a través de las redes comerciales de la Mutua. Para ello, cuenta con una organización horizontal, cohesionada y participativa, cuyo principal objetivo es satisfacer las expectativas del cliente y del mediador con un alto grado de calidad.

Durante 2019, los fondos gestionados por la Entidad han ascendido a **95,9 millones de euros**, mientras que el patrimonio neto alcanzó a cierre del año los **22,3 millones de euros**, con un ratio de solvencia de **2,4**.

Durante este ejercicio se ha seguido potenciando la Cuenta de Seguros Pelayo, por la cual el asegurado obtiene importantes descuentos si unifica sus pólizas de automóviles, hogar, vida y salud en el Grupo Pelayo. Como consecuencia de este producto se ha producido una mejora notable en los ratios de retención y fidelización de los clientes, objetivo prioritario por la que fue concebida.

Datos clave 2019

Beneficios antes de impuestos



Empleados



Fondos gestionados



Patrimonio neto



Ingresos por primas



Ratio de solvencia



7.5. Nexia 24, S.A.

Nexia 24, S.A. es una sociedad unipersonal propiedad al 100% de Grupo Pelayo. La sociedad tiene por objeto social constituir o participar, en concepto de socio accionista, en otras sociedades cuyo ámbito de actividad sea diferente al del Grupo.

El resultado de Nexia 24, S.A. antes de impuestos en el ejercicio 2019 ha sido negativo en **0,02 millones de euros**.

7.6. Mutraolivar, S.L.

Mutraolivar, S.L. es una sociedad unipersonal propiedad al 100% de Grupo Pelayo. La sociedad tiene por objeto social la explotación de fincas rústicas y urbanas, bien directamente o por arrendamiento.

El resultado de Mutraolivar, S.L. antes de impuestos en el ejercicio 2019 ha sido de **0,03 millones de euros**.



Acerca de este Informe

8



Acerca de este Informe

8

8.1. Alcance de la información

Pelayo presenta su Informe Integrado correspondiente al ejercicio 2019, siguiendo las directrices contenidas en el marco del Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC por sus siglas en inglés). Los datos cuantitativos del Informe se circunscriben al **año 2019**, desde el 1 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2019. El alcance del Informe se limita a Pelayo Mutua de Seguros, aunque algunos contenidos del Informe pueden abarcar información de Grupo Pelayo. El Grupo engloba las siguientes sociedades filiales: **Pelayo Servicios Auxiliares de Seguros, A.I.E., Agencia Central de Seguros, S.A., Agropelayo, Pelayo Vida, S.A., Nexia 24, S.A. y Multraolivar, S.L.** Para más información sobre las filiales del Grupo Pelayo ver apartado 7 del presente Informe.

Para facilitar la comprensión del negocio y evaluar el posicionamiento estratégico de Pelayo en la actualidad, se alude también a las cifras y hechos acontecidos en años anteriores, ofreciendo así una perspectiva de análisis más amplia. Siguiendo el principio de integración, el Informe presenta de forma concisa la capacidad

de previsión, adaptación y generación de valor en su actividad. La información a futuro que se ofrece en el presente Informe responde a un análisis del contexto actual y su evolución esperada, no comprometiéndose dichos objetivos a su consecución.

La información incluida en el presente Informe se complementa con otros documentos corporativos que pueden ser de interés para ampliar información y que están disponibles en la página web www.pelayo.com:

- Cuentas Anuales 2019 (auditadas por EY).
- Informe Anual de Gobierno Corporativo 2019.

Pelayo Mutua de Seguros se acoge a la dispensa establecida en el artículo segundo de la Ley 11/2018 de 28 de diciembre, de información no financiera y diversidad, de publicar un estado de información no financiera, al ser una sociedad dependiente de un Grupo, Grupo Pelayo, que publica un Estado de Información no Financiera consolidado en su Informe de Gestión consolidado.

8.2. Estándares Internacionales

El presente Informe ha sido elaborado tomando como referencia las directrices establecidas en el Marco IIRC (International Integrated Report Council) para la elaboración de Informes Anuales integrados.

Además, se ha elaborado tomando como referencia las directrices establecidas en la Guía de la *Global Reporting Initiative* para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad en su versión *GRI Standards*, de acuerdo a la opción de conformidad esencial. La selección de

aspectos relevantes se ha llevado a cabo en base a los resultados del análisis de materialidad, explicado a continuación, realizado en 2015.

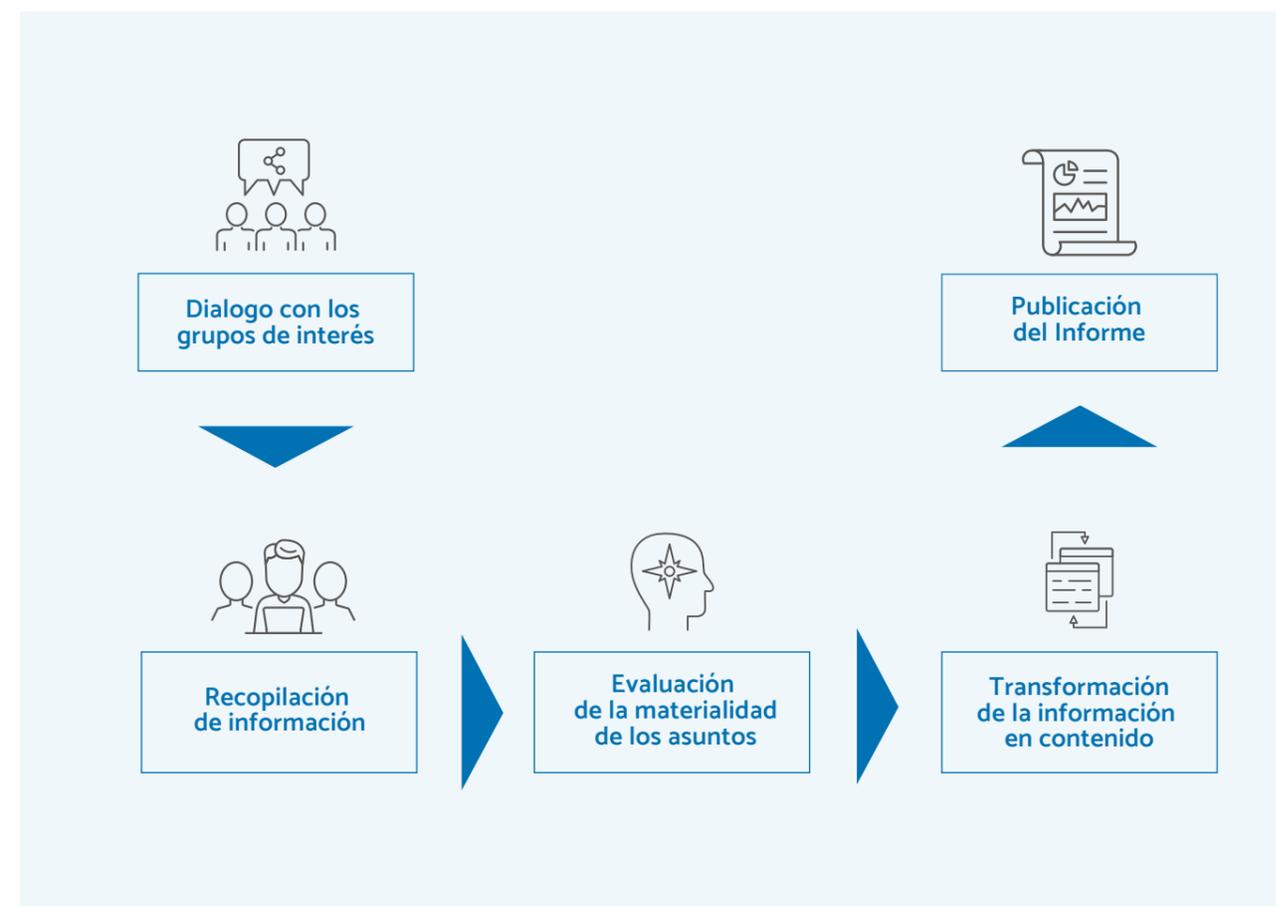
En la tabla de indicadores GRI de desempeño incluida al final del Informe se indican las páginas en las que se aporta la información relacionada.

8.3. Proceso de elaboración del Informe

Para la elaboración de este Informe, Pelayo ha empleado los resultados del análisis de materialidad realizado en 2015 con el objetivo de identificar los asuntos de mayor relevancia para la Entidad y para sus grupos de interés.

Pelayo ha identificado una relación de asuntos a través del análisis de diversas fuentes de información, algunas

de ellas específicas para el sector asegurador. Esos asuntos han sido posteriormente valorados en función de la relevancia para la Entidad (según su impacto en los objetivos de negocio, su capacidad de generar riesgos y oportunidades y el impacto en su marca y reputación) y para sus grupos de interés.



Como resultado de la valoración de la relevancia de los diferentes asuntos, se han identificado los que presentan una mayor relevancia para Pelayo. En la siguiente tabla se muestra la relación entre estos asuntos y los aspectos

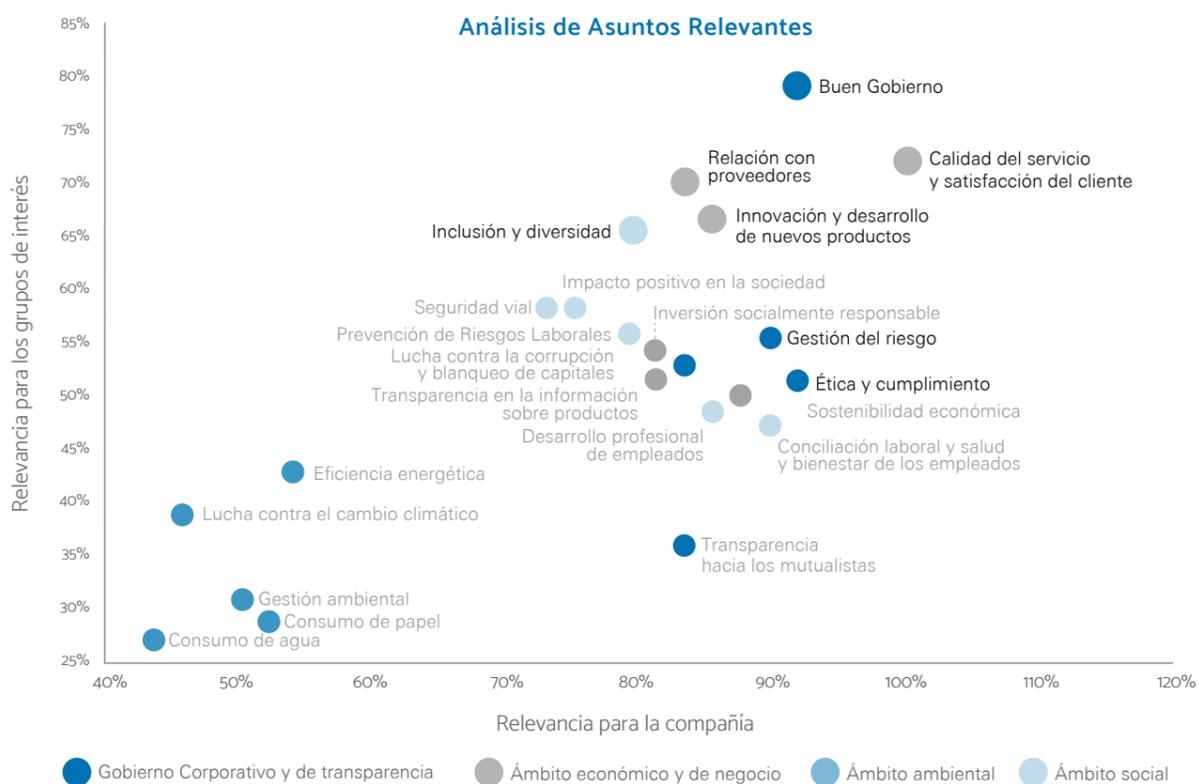
considerados por la versión GRI Standards de la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative:

Acerca de este Informe

8

Aspectos relevantes para Pelayo	Aspectos GRI Standards
Buen Gobierno	Contenidos generales
	Anticorrupción
	Competencia desleal
Calidad del servicio y satisfacción del cliente	Marketing y etiquetado
	Privacidad del cliente
Relación con proveedores	Contenidos generales
	Libertad de asociación y negociación colectiva
Innovación y desarrollo de nuevos productos	Indicador(es) propio(s)
Inclusión y diversidad	Diversidad e igualdad de oportunidades
	No discriminación
Gestión del riesgo	Contenidos Generales
	Enfoque de gestión
Ética y cumplimiento	Indicadores de desempeño económico
	No discriminación
	Cumplimiento socioeconómico

Matriz de materialidad de Pelayo



Indicadores GRI

9



Indicadores GRI

9

Contenidos generales

Indicador	Referencia (Página)
102-1	Nombre de la organización 17
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios 17-18 y 29-34
102-3	Ubicación de la sede Calle Santa Engracia 67-69, Madrid
102-4	Ubicación de las operaciones España
102-5	Propiedad y forma jurídica 17
102-6	Mercados servidos 8, 29-34, 75-78
102-7	Tamaño de la organización 29-34, 66-74, 75-78 y 88-92
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores 88-102
102-9	Cadena de suministro 103-117
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro 103-117 y 126
102-11	Principio o enfoque de precaución 131
102-12	Iniciativas externas 40 y 120-130
102-13	Afiliación a asociaciones 120-130
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones 10-13
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades 53-57
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta 19-22 y 53-61
102-18	Estructura de gobernanza 45-53
102-40	Lista de grupos de interés 39
102-42	Identificación y selección de grupos de interés 39 y 146-147
102-43	Enfoque para la participación 75-130
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados 146-148
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema 146-148
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados 138-143
102-47	Lista de temas materiales 147-148
102-48	Reexpresión de la información No aplica
102-49	Cambios en la elaboración de informes No aplica
102-50	Periodo objeto del informe 2019
102-51	Fecha del último informe 2018
102-52	Ciclo de elaboración de informes Anual
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe presidencia@pelayo.com
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI 146
102-56	Verificación externa El presente Informe no ha sido verificado por una tercera parte

Enfoque de gestión

Indicador	Referencia
103-1	Explicación del tema material y su cobertura Los aspectos sobre los que se reporta hacen referencia a las actividades desarrolladas por la Entidad y a los posibles impactos derivados de ellas.
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes 75-130

Indicadores de desempeño económico

Indicador	Referencia
201-1	Valor económico directo generado y distribuido 118
201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno En 2019 Pelayo no ha recibido subvenciones económicas de entes del gobierno

Anticorrupción

Indicador	Referencia
205-1	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción En 2019 no se han detectado casos de corrupción
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción 60-61
205-3	Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas En 2019 no se han detectado casos de corrupción

Competencia desleal

Indicador	Referencia
206-1	Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia En 2019 no se han registrado demandas por competencia desleal o prácticas monopolísticas o contra la libre competencia

Materiales

Indicador	Referencia
301-1	Materiales utilizados por peso o volumen 132

Energía

Indicador	Referencia
302-1	Consumo energético dentro de la organización 130-131

Cumplimiento ambiental

Indicador	Referencia
307-1 Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	En 2019 Pelayo no ha sido sancionado por incumplimiento de la legislación y normativa ambiental

Formación y enseñanza

Indicador	Referencia
404-1 Media de horas de formación al año por empleado	96
404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados	92-96
404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional.	96

Diversidad e igualdad de oportunidades

Indicador	Referencia
405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados	47, 50-52 y 91

No discriminación

Indicador	Referencia
406-1 Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	En 2019 no se han registrado casos de discriminación en materia de derechos humanos

Libertad de asociación y negociación colectiva

Indicador	Referencia
407-1 Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	En 2019 no se han identificado centros y proveedores significativos en los que la libertad de asociación y el derecho a acogerse a convenios colectivos puedan infringirse o estar amenazados

Marketing y etiquetado

Indicador	Referencia
417-2 Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	En 2019 no se han registrado incumplimientos relativos a la información y etiquetado de productos



Dirección Grupo Pelayo

10



Dirección Grupo Pelayo

10

Dirección General

Francisco J. Lara Martín (04/11/67)

*Director General (20/02/98)**

Licenciado Económicas y Empresariales
Auditor de Cuentas

Departamentos

Actuarial y Control de Negocio

Belén López Soria (18/04/70)

*Directora Actuarial y Control de Negocio (01/10/93)**

Licenciada Económicas y Empresariales
Actuario de Seguros

Administración y Control de Gestión

Fe Fernández Martín (24/10/68)

*Directora Administración y Control de Gestión (07/05/01)**

Licenciada Económicas y Empresariales

Gestión de Riesgos

José Ignacio de Miguel Sánchez (07/09/66)

*Director Gestión de Riesgos (20/06/91)**

Licenciado Económicas y Empresariales
Actuario de Seguros

Financiero

Jesús María Martín Garrido (10/04/60)

*Director Financiero (01/09/89)**

Licenciado Económicas y Empresariales
MADE Auditor de Cuentas

Asesoría Jurídica

Francisco Hernando Díaz-Ambrona (13/04/66)

*Director Asesoría Jurídica (01/09/01)**

Abogado

Auditoría Interna

Esther Benito Alcántara (19/07/78)

*Directora Auditoría Interna (01/04/19)**

Licenciada Administración y Dirección de Empresas

Cientes y Oferta

Francisco Gómez Alvado (19/03/70)

*Director Clientes y Oferta (19/12/13)**

Licenciado Ciencias Económicas
Actuario de Seguros

Marketing

Emma Ruiz de Azcárate García de Lomas (09/09/81)

*Directora Marketing (03/09/18)**

Licenciada Administración y Dirección de Empresas
Máster en Dirección de Marketing
Digital Business Executive Program
Certificación en Customer Experience

Comercial

Francisco Javier Santos Rodríguez (17/09/64)

*Director Comercial (11/12/00)**

Licenciado Derecho
Máster en Dirección y Administración de Empresas
Máster en Dirección Comercial y Marketing

M^a Cristina Rodríguez Moreno (30/06/70)

*Directora de Planificación y Procesos (07/02/95)**

Licenciada Derecho
Diplomada en Seguros
Máster en Dirección de Empresas. MBA

Comunicación y RSC

Cristina del Campo Pereiro (18/04/67)

*Directora de Comunicación y RSC (02/01/94)**

Licenciada Económicas y Empresariales

Innovación y Medios

Inmaculada César Benavides (10/08/73)

*Directora Innovación y Tecnología (08/03/18)**

Licenciada Administración y Dirección de Empresas

Capital Humano

M^a José Esteban Luis (27/09/70)

*Directora Capital Humano (01/10/94)**

Abogada. MDRRH

Contact Center

Maite Font Grandía (21/05/65)

*Directora Contact Center (06/03/00)**

Licenciada Económicas y Empresariales
Actuario de Seguros

Tecnología

David García Fiñana (27/08/80)

*Director de Tecnología (24/09/18)**

Ingeniero Superior de Telecomunicaciones
Máster en Comunicaciones Móviles
Máster en Entidades Aseguradoras

Prestaciones

José Manuel Domínguez Mesa (03/12/66)

*Director Prestaciones (22/10/01)**

Licenciado Económicas y Empresariales

Daños Materiales

Antonio Ruiz Sanz (13/06/72)

*Director Daños Materiales (01/02/20)**

Diplomado Ingeniería Técnica

Daños Personales

Carlos Miranda Paul (30/03/72)

*Director Daños Personales (01/02/20)**

Licenciado Derecho

Proveedores

Gonzalo Sanz Soria (19/01/59)

*Director Proveedores (01/02/20)**

Diplomado en Seguros

Operaciones

Mario Capel Lefler (09/02/65)

*Director Operaciones (01/02/20)**

Licenciado Derecho

Empresas Filiales

Agropelayo Sociedad de Seguros, S.A.

M^a Carmen Bellot Cases (16/11/67)

*Directora General (01/10/15)**

Licenciada Derecho
Master en Dirección Aseguradoras

Pelayo Vida, S.A.

Luis Fariñas García (24/05/66)

*Director General (01/11/12)**

Licenciado Marketing

Red Territorial

Direcciones Territoriales Comerciales

Alfonso Laso Celada (07/08/64)

*Director Territorial Centro (15/07/91)**

Licenciado Derecho

Carlos Crespo Ariza (07/05/70)

*Director Territorial Este (01/09/02)**

Licenciado Administración y Dirección de Empresas
MADE

Joaquín Peña Herrera (27/05/76)

*Director Territorial Norte (15/05/01)**

Licenciado Administración y Dirección de Empresas
Máster en Dirección Comercial y Marketing

Antonio Muñoz Herraiz (13/06/66)

*Director Territorial Sur (12/07/89)**

Técnico Informática
Diplomado en Seguros

*Fecha de incorporación.

Oficinas y Boutiques

11



Amplia Red de puntos de venta

Oficinas Centrales

C/ Santa Engracia, 67-69
28010 Madrid
915 920 144



Oficinas y Boutiques de Pelayo

Territorial Centro

Boutique Albufera*

Avda. de la Albufera, 139
28038 Madrid
914 781 781

Boutique Alcalá Henares

Ctra. Daganzo, km 1
28806 Alcalá de Henares
918 887 726

Boutique Alcobendas*

Pso. de la Chopera, 87
28100 Alcobendas
910 830 914

Boutique Aluche*

Avda. Padre Piquer, 33
28024 Madrid
915 184 800

Boutique Antonio Leyva*

C/ Antonio de Leyva, 31
28019 Madrid
915 655 430

Boutique Aranjuez*

C/ Stuart, 14
28300 Aranjuez
918 090 321

Boutique Arganda*

Avda. del Ejército, 14
28500 Arganda del Rey
918 760 055

Boutique Arroyomolinos*

C/ Moraleja, 7
28939 Arroyomolinos
910 469 919

Boutique Azuqueca*

C/ Río Sorbe, 1
19200 Azuqueca de Henares
949 348 137

Boutique Barrio de Venecia*

C/ San Marcos, 12
28804 Alcalá de Henares
918 789 517

Boutique Boadilla*

Avda. Nuevo Mundo, 7
28660 Boadilla del Monte
916 326 185

Boutique Bravo Murillo*

C/ Francos Rodríguez, 21
28039 Madrid
915 705 295

Boutique Carabanchel

C/ de la Oca, 24
28025 Madrid
914 723 511

Boutique Chamberí

C/ Santa Engracia, 67-69
28010 Madrid
915 920 109

Boutique Ciempozuelos*

C/ Malteros, 1
28350 Ciempozuelos
918 933 794

Boutique Ciudad de los Ángeles*

C/ Alcocer, 30
28041 Madrid
917 972 861

Boutique Ciudad Lineal

C/ Alcalá, 445
28027 Madrid
913 930 185

Boutique Complutense*

C/ Vía Complutense, 93
28805 Alcalá de Henares
918 797 288

Boutique Coslada*

Avda. del Plantío, 3
28821 Coslada
910 662 435

Boutique Cuéllar*

C/ Cardenal Bartolomé De La Cueva, 7
40200 Cuéllar
921 142 422

Boutique Cuenca*

C/ Hermanos Becerril, 11
16004 Cuenca
969 228 712

Boutique Delicias*

C/ Delicias, 12
28045 Madrid
915 270 047

Boutique El Carrascal

Avda. Juan Carlos I, 63
28916 Leganés
916 804 325

Boutique Ensanche*

Pso. José María Pereda, 15
28806 Alcalá de Henares
911 254 644

Boutique Entrevías*

Avda. Entrevías, 42
28018 Madrid
914 773 561

Boutique Fuencarral*

C/ Ntra. Sra. de Valverde, 78
28034 Madrid
913 340 368

Boutique Fuenlabrada*

C/ Francisco Javier Sauquillo, 45
28944 Fuenlabrada
916 158 321

Boutique Fuenlabrada I

Avda. España, 8
28940 Fuenlabrada
916 150 779

Boutique Fuenlabrada II*

C/ Leganés, 44 bis
28945 Fuenlabrada
912 109 920

Boutique Galapagar*

Ctra. Galapagar a Villalba, 3
28260 Galapagar
918 597 970

Boutique Getafe

Avda. España, 2
28903 Getafe
916 955 633

Boutique Gran Canaria

C/ Venegas, 10
35003 Las Palmas de Gran Canaria
928 366 231

Boutique Guadalajara*

C/ Zaragoza, 21
19005 Guadalajara
949 219 109

Boutique Hortaleza

C/ Gran Vía de Hortaleza, 47
28043 Madrid
913 820 316

Boutique Humanes*

C/ Olivo, 3
28970 Humanes
916 040 061

Boutique Icod de los Vinos*

Avda. Francisco de Miranda, 14
38430 Icod de los Vinos
922 815 998

Boutique Illescas*

C/ Sor Livia Alcorta, 8
45200 Illescas
925 512 865

Boutique Las Rozas*

C/ Pocito de las Nieves, 20
28231 Las Rozas
916 377 411

Boutique Leganés*

C/ Rioja, 19
28915 Leganés
919 306 405

Boutique Majadahonda*

C/ San Isidro, 23
28220 Majadahonda
916 391 221

Boutique Mejorada*

C/ Ciudad de Atenas, 1
28840 Mejorada del Campo
916 794 564

Boutique Moratalaz*

Pasaje Orusco, 11
28030 Madrid
914 946 027

Boutique Móstoles

Avda. de Portugal, 59
28934 Móstoles
916 144 571

Boutique Móstoles I

Avda. Portugal, 21
28931 Móstoles
916 453 535

Boutique Móstoles II*

C/ Alfonso XII, 6
28934 Móstoles
914 214 035

Boutique Motilla*

Avda. Riato, 53
16200 Motilla del Palancar
969 332 230

Boutique Navalcarnero*

C/ Libertad, 60
28600 Navalcarnero
918 118 146

Boutique Orotava*

C/ Tomás Zerofo, 71
38300 La Orotava
922 325 443

Boutique Palomeras*

C/ Pablo Neruda, 50
28038 Madrid
917 785 413

Boutique Parla II*

C/ Felipe II, 8 BIS
28982 Parla
916 050 805

Boutique Paseo de Extremadura*

Pso. Extremadura, 122
28011 Madrid
910 857 246

Boutique Pilar

C/ Melchor Fernández
Almagro, 40
28029 Madrid
917 389 666

Boutique Pinto*

C/ Santa Teresa, 11
28320 Pinto
916 912 101

Boutique Polvoranca*

Avda. Matadero, 18
28921 Alcorcón
916 440 227

Boutique Pueblo Nuevo*

C/ Francisco Villaespesa, 19
28017 Madrid
912 336 201

Boutique Retamas*

Avda. Retamas, 66
28922 Alcorcón
916 432 822

Boutique Rivas

Vaciamadrid*
C/ Cincel, 4
28529 Rivas-Vaciamadrid
911 610 085

Boutique San Fernando*

C/ Albino Pérez Ayestarain, 44
28830 San Fernando
de Henares
916 695 142

Boutique San José de Valderas*

Avda. Libertad-Calle
Carballino, 29
28925 Alcorcón
916 429 090

Boutique San Sebastián de Los Reyes*

Avda. España, 2
28700 S. Sebastián de los Reyes
916 538 622

Boutique Santa Virgilia*

C/ Santa Virgilia, 33
28033 Madrid
913 812 122

Boutique Segovia*

C/ Independencia, 7
40002 Segovia
921 462 062

Boutique Soto del Henares*

Plza. Austria, local 3
28850 Torrejón de Ardoz
914 686 181

Boutique Sur

C/ Doctor Esquerdo, 199
28007 Madrid
914 339 196

Boutique Talavera*

Avda. Extremadura, 20
45600 Talavera de la Reina
925 821 984

Boutique Talavera II*

C/ Sombrerería, 7
45600 Talavera de la Reina
925 802 432

Boutique Tarancón*

Avda. Rey Juan Carlos I, 68
16400 Tarancón
969 322 412

Boutique Tenerife II*

C/ Pablo Picasso, 3
38007 Santa Cruz de Tenerife
922 215 997

Boutique Toledo*

C/ Río Boladiez, 38
45007 Toledo
925 1191 76

Boutique Torrejón

Avda. Madrid, 26
28850 Torrejón de Ardoz
916 770 922

Boutique Torrejón II*

C/ Circunvalación, 7
28850 Torrejón de Ardoz
916 773 177

Boutique Torrelodones*

C/ Carlos Picabea, 10
28250 Torrelodones
918 591 267

Boutique Usera*

C/ Antonio López ,150
28026 Madrid
915 000 782

Boutique Valdemoro*

Glorieta Universo, 9
28341 Valdemoro
918 019 096

Boutique Vallecas Villa*

C/ Sierra Morena, 1
28031 Madrid
917 782 462

Boutique Vicalvaro*

C/ Villacarlos, 13
28032 Madrid
917 769 945

Boutique Villalba*

Pso. Río Guadarrama, 8
28400 Collado Villalba
918 508 788

Boutique Villafranca de los Caballeros*

C/ del Santo, 7
45730 Villafranca de los
Caballeros
926 578 246

Boutique Villaviciosa*

Avda. Príncipe de Asturias, 63
28670 Villaviciosa de Odón
916 165 034

Boutique Vinateros*

C/ Vinateros, 55
28030 Madrid
917 652 841

Carrefour Los Ángeles

Avda. de Andalucía, km 7,1
(C.C. Carrefour Los Ángeles)
28041 Madrid
917 237 586

Territorial Este

Boutique Albacete*

C/ del Cura, 4
02001 Albacete
967 241 357

Boutique Alcantarilla*

Avda. Reyes Católicos, 3
30820 Alcantarilla
868 948 952

Boutique Alfonso XIII*

Pso. Alfonso XIII, 42
30203 Cartagena
968 316 416

Boutique Alicante*

Avda. General Marvá, 24
03004 Alicante
965 213 696

Boutique Avenida Orihuela*

Avda. de Orihuela, 14
03006 Alicante
965 110 752

Boutique Barberà del Vallès*

C/ Marquesos de Barberà, 56
08210 Barberà del Vallès
937 187 307

Boutique Benidorm*

Avda. Alfonso Puchades, 19
03502 Benidorm
966 806 504

Boutique Blasco Ibáñez*

C/ de José María Haro, 12
46022 Valencia
963 563 055

Boutique Calanda*

Paseo de Calanda, 31
50010 Zaragoza
976 300 840

Boutique Campanar*

Avda. General Avilés, 59
46015 Valencia
963 406 555

Boutique Cartagena*

C/ Alfonso X El Sabio, 22
30204 Cartagena
968 525 121

Boutique Castellón

Avda. Rey Don Jaime, 1
12001 Castellón
964 260 906

Boutique Cehegín*

C/ Camino Verde, 25
30430 Cehegín
968 742 663

Boutique Crevillente*

Plza. de la Comunitat
Valenciana, 3
03330 Crevillente
966 680 407

Boutique Doctor Gregorio Marañón*

C/ Doctor Gregorio Marañón, 2
30008 Murcia
968 271 891

Boutique Eixample

C/ Bruc,124
08009 Barcelona
934 767 029

Boutique El Carmen*

C/ Torre de Romo, 1
30002 Murcia
968 346 002

Boutique El Prat*

C/ Lleida, 98
08820 El Prat de Llobregat
934 780 348

Boutique Elche

Avda. Libertad, 86
03205 Elche
966 673 844

Boutique Esplugues*

C/ Alegría, 30
08950 Esplugues
de Llobregat
934 737 423

Boutique Figueres*

C/ Fossos, 10
17600 Figueres
972 513 408

Boutique Gandía*

Pso. de las Germanías, 64
46702 Gandía
962 876 656

Boutique Glories*

C/ Cartagena, 190
08013 Barcelona
934 860 148

Boutique Gran Vía*

C/ Colombia, 10
03010 Alicante
965 259 318

Boutique Hellín*

C/ Gran Vía, 44
02400 Hellín
967 303 500

Boutique Hospitalet*

Avda. Pau Casals, 2
08901 L'Hospitalet de
Llobregat
933 385 000

Boutique Huesca*

Pso. Ramón y Cajal, 7
22001 Huesca
974 230 906

Boutique Las Fuentes*

Avda. Compromiso
de Caspe, 111
50002 Zaragoza
976 423 028

Boutique Les Corts

C/ Entença 171
08029 Barcelona
933 214 982

Boutique Lleida*

C/ Francesc Macià, 21
25007 Lleida
973 222 500

Boutique Manresa*

C/ Barcelona, 14
08242 Manresa
938 770 722

Boutique Meridiana*

Avda. Meridiana, 329
08027 Barcelona
938 297 460

Boutique Muntaner*

C/ Muntaner, 90
08011 Barcelona
932 002 283

Boutique Murcia

Avda. Juan Carlos I, 26
30007 Murcia
968 243 258

Boutique Orihuela*

Avda. España, 28
03300 Orihuela
966 744 042

Boutique Palma de Mallorca

C/ General Riera, 59
07010 Palma de Mallorca
971 290 081

Boutique Paterna*

C/ Castelló, 1
46980 Paterna
961 370 515

Boutique Petrer*

Avda. de Elda, 34
03610 Petrer
965 375 792

Boutique Poble Nou

Rambla del Poblenou, 77-79
08005 Barcelona
934 851 677

Boutique Reus*

Pso. de Prim, 30
43202 Reus
977 856 535

Boutique Ripollet*

C/ Maragall, 5
08291 Ripollet
935 809 901

Boutique Sabadell*

C/ Sant Vicenç,104
08208 Sabadell
937 265 522

Boutique San Antón*

C/ San Antón,13
30009 Murcia
968 000 640

Boutique San Javier*

C/ Valle Inclán, 1
30730 San Javier
968 193 170

Boutique San José*

Avda. Tenor Fleta ,101
50008 Zaragoza
976 499 455

Boutique Sanllehy*

Avda. de la Mare de
Déu de Montserrat, 62
08024 Barcelona
932 841 934

Boutique Sant Feliu*

Ctra. Laureà Miró, 154
08980 Sant Feliu
de Llobregat
936 855 051

Boutique Tarragona*

C/ Unión, 41
43001 Tarragona
877 062 256

Boutique Tavernes Blanques*

C/ del Cid, 2
46016 Tavernes Blanques
961 854 459

Boutique Terrassa*

Ctra. Matorell,14
08224 Terrassa
937 880 611

Boutique Torre-Pacheco*

C/ Arcipreste de Hita, 4
30700 Torre-Pacheco
968 585 330

Boutique Torrente*

Avda. al Vedat, 134
46900 Torrente
961 567 400

Boutique Torres de Cotillas*

C/ La Fábrica s/n
30565 Las Torres de Cotillas
968 387 550

Boutique Tres Forques*

C/ José María Mortes Lerma, 2
46014 Valencia
963 581 319

Boutique Universitas

Vía Universitas, 67
50010 Zaragoza
976 324 192

Boutique Valencia

C/ Jacinto Benavente, 9
46005 Valencia
963 514 749

Boutique Valencia II*

Avda. Primado Reig, 183
46020 Valencia
963 625 013

Boutique Vistahermosa*

C/ Pintor Javier Soler, 13
03015 Alicante
965 165 309

Boutique Zaragoza

Avda. César Augusto, 4
50004 Zaragoza
976 232 335

Carrefour El Saler

Autopista de El Saler, 16
(C.C. Carrefour El Saler)
46013 Valencia
963 330 121

Carrefour Montigalà

Avda. Comunidad Europea s/n
(C.C. Carrefour Montigalà)
08917 Badalona
934 656 138

Carrefour Palma

C/ General Riera, 152
(C.C. Carrefour Palma)
07010 Palma de Mallorca
971 293 310

Carrefour Terrassa

Autopista A-18, km 17,8.
(C.C. Carrefour Vallés Terrasa)
08224 Terrassa
937 862 609

Eroski Murcia

Avda. Lope de Vega s/n
(C.C. Infante)
30011 Murcia
968 254 326

Territorial Norte

Boutique A Coruña*

Avda. Finisterre, 30
15004 A Coruña
981 266 042

Boutique Alisal*

C/ José María de Cossío, 54
39011 Santander
942 785 937

Boutique Amorebieta*

Plza. Andra Mari, 5
48340 Amorebieta
946 309 177

Boutique Aranda*

Avenida Castilla, 2
09400 Aranda de Duero
947 507 171

Boutique Asturias

C/ Ezcurdia, 141
33203 Gijón
985 338 188

Boutique Ávila*

Avda. Santa Cruz de Tenerife, 1
05005 Ávila
920 253 027

Boutique Avilés*

C/ Jardines, 2
33401 Avilés
985 523 025

Boutique Barakaldo*

C/ Eguskiagirre, 5
48902 Barakaldo
944 372 359

Boutique Burgos

Avda. del Cid Campeador, 7
09003 Burgos
947 208 920

Boutique Burgos II*

C/ La Igualdad, 11
09007 Burgos
947 233 567

Boutique Cangas do Morrazo*

Avda. de Orense, 33
36940 Cangas do Morrazo
986 302 002

Boutique Cantabria*

C/ Cervantes, 23
39001 Santander
942 348 130

Boutique Chantría*

Avda. Fernández Ladreda, 40
24005 León
987 214 452

Boutique Cíes*

Travesía de Vigo, 106
36206 Vigo
986 951 850

Boutique El Entrego*

C/ Manuel González Vígil, 31
33940 El Entrego
985 660 027

Boutique El Llano*

Avda. del Llano, 22
33209 Gijón
985 142 328

Boutique El Milán*

C/ Ildefonso Sánchez del Río, 3
33001 Oviedo
984 835 023

Boutique Ferrol*

Crta. de Castilla, 126
15404 Ferrol
981 322 535

Boutique Gijón*

C/ Magnus Blikstad, 30
33207 Gijón
985 171 555

Boutique Irún*

C/ San Pedro, 1
20304 Irún
943 244 098

Boutique La Antigua*

C/ Esteban Sáez Alvarado, 2
09007 Burgos
947 111 715

Boutique La Calzada*

Avda. Argentina, 62
33213 Gijón
985 316 983

Boutique La Llama*

C/ La Llama, 16
39300 Torrelavega
942 880 469

Boutique La Rioja*

Avda. Gran Vía Juan Carlos I, 59
26005 Logroño
941 213 696

Boutique La Rubia*

Ctra. Rueda, 9
47008 Valladolid
983 271 218

Boutique Laguna de Duero*

Avda. Madrid, 44
47140 Laguna de Duero
983 544 573

Boutique Las Delicias*

Paseo de Juan Carlos I, 9
47013 Valladolid
983 473 413

Boutique León

Avda. Facultad de Veterinaria, 13
24004 León
987 218 794

Boutique León II*

C/ Germán Alonso, 1
24008 León
987 807 440

Boutique Lodosa*

C/ San Miguel, 2
31580 Lodosa
948 693 008

Boutique Los Herrán*

C/ Los Herrán, 1
01004 Vitoria
945 258 469

Boutique Lugo*

C/ Ronda da Muralla, 86
27003 Lugo
982 222 933

Boutique Lugo II*

C/ Galicia, 25
27002 Lugo
982 251 006

Boutique Lugones*

Avda. de Oviedo, 71
33420 Lugones
985 261 307

Boutique Marqués de la Hermida*

C/ Marqués de la Hermida, 15
39009 Santander
942 013 654

Boutique Miranda de Ebro*

Parque Antonio Machado, 2
09200 Miranda de Ebro
947 330 033

Boutique Muriedas*

Avda. de Bilbao, 52
39600 Muriedas
942 182 807

Boutique Orense*

C/ Juan XXIII, 1
32003 Orense
978 219 830

Boutique Oviedo*

Avda. Hnos. Menéndez Pidal, 34
33005 Oviedo
985 203 470

Boutique Pajaritos*

Avda. Mariano Vicén, 29
42003 Soria
975 232 633

Boutique Palencia*

Avda. Manuel Rivera, 6
34002 Palencia
979 711 653

Boutique Pamplona*

C/ Abejeras, 8
31007 Pamplona
948 270 115

Boutique Panaderos*

C/ de Panaderos, 33
47004 Valladolid
983 210 182

Boutique Parquesol*

C/ José Garrote Tebar, 2
47014 Valladolid
983 340 049

Boutique Plaza de España*

Avda. Modesto Lafuente, 14
34002 Palencia
979 698 797

Boutique Ponferrada*

C/ Camino de Santiago, 44
24402 Ponferrada
986 428 964

Boutique Ponferrada II*

Avda. Puebla, 9
24400 Ponferrada
987 036 647

Boutique Ponteareas*

Plaza Bugallal, 2
36860 Ponteareas
986 644 178

Boutique Pontevedra*

C/ Augusto González Besada, 14
36001 Pontevedra
986 869 554

Boutique Pumarín*

C/ Fernando Villamil, 8
33011 Oviedo
985 113 818

Boutique Ribeira*

Avda. del Malecón, 43
15960 Ribeira
981 972 253

Boutique Rosales*

C/ Manuel Azaña, 56
15011 A Coruña
981 306 756

Boutique Salamanca*

Avda. de Portugal, 33-37
37004 Salamanca
923 006 340

Boutique Salamanca II*

C/ Federico Anaya, 52
37004 Salamanca
923 206 568

Boutique San Mamés*

C/ María Díaz de Haro, 21
48013 Bilbao
944 394 226

Boutique San Sebastián*

C/ Isabel II, 14
20011 San Sebastián
943 450 507

Boutique Santa Clara*

C/ Santa Clara, 5
47010 Valladolid
983 264 860

Boutique Santiago*

C/ Rapa de Folla, 2
15706 Santiago de Compostela
981 594 625

Boutique Santoña*

C/ Duque de Santoña, 3
39740 Santoña
942 683 707

Boutique Soria*

C/ Santa María, 7
42001 Soria
975 214 111

Boutique Termas*

Avda. de Zamora, 143
32005 Orense
988 604 390

Boutique Torrelavega*

C/ Pepín del Río Gatoo, 2
39300 Torrelavega
942 894 875

Boutique Tudela*

Avda. Zaragoza, 46
31500 Tudela
948 847 710

Boutique Vadillos*

Plza. Vadillos, 7
47005 Valladolid
983 512 973

Boutique Valladolid

Avda. Miguel Ángel Blanco, 5
47014 Valladolid
983 335 068

Boutique Verín*

C/ Cancelón, 1
32600 Verín
988 411 204

Boutique Vigo

Avda. de las Camelias, 6
36202 Vigo
986 484 014

Boutique Vitoria*

C/ Portal de Foronda, 39
01010 Vitoria
945 179 430

Boutique Xinzo de Limia*

Avda. de Celanova, 24
32630 Xinzo de Limia
988 688 345

Boutique Zabalzana*

Avda. Zabalzana ,37
01015 Vitoria
945 771 153

Boutique Zamora*

C/ Lope de Vega, 10
49013 Zamora
980 670 587

Boutique Zamora Norte*

C/ Villalpando, 28
49005 Zamora
980 542 176

Carrefour Valladolid II*

C/ Costa Brava, 2
(C.C. Carrefour Valladolid)
47010 Valladolid
983 260 310

Territorial Sur

Boutique Alcalá de Guadaíra*

Avda. Antonio Mairena, 9
41500 Alcalá de Guadaíra
955 684 994

Boutique Alcázar de San Juan*

C/ Doctor Bonardell, 21
13600 Alcázar de San Juan
926 544 462

Boutique Algeciras*

Avda. Fuerzas Armadas, 13
11202 Algeciras
956 655 248

Boutique Almadén*

C/ Pablo Iglesias, 10
13400 Almadén
926 710 577

Boutique Almendralejo*

Plza. de Espronceda, 2
06200 Almendralejo
924 522 386

Boutique Almería I*

C/ Minero, 9
04001 Almería
950 237 508

Boutique Almería II*

C/ Carrera Del Perú, 87
04006 Almería
950 221 021

Boutique Andújar*

C/ Hoyo, 10
23740 Andújar
953 105 428

Boutique Arroyo de la Miel*

C/ Las Flores, 10
29631 Arroyo de la Miel,
Benalmádena
952 051 866

Boutique Avda. Barcelona*

Avda. Barcelona, 22
14010 Córdoba
957 744 603

Boutique Badajoz*

Avda. Damián Tellez Lafuente, 1
06010 Badajoz
924 262 544

Boutique Badajoz Valdepasillas*

C/ José M^o Alcaraz y Alenda, 12
06011 Badajoz
924 435 276

Boutique Baeza*

C/ Azulejos, 23
23440 Baeza
953 817 122

Boutique Baza*

Avda. Murcia, 175
18800 Baza
662 112 559

Boutique Bellavista*

Avda. Bellavista, 8
41014 Sevilla
954 037 035

Boutique Cáceres*

Avda. Ruta de la Plata, 24
10001 Cáceres
927 231 098

Boutique Cádiz*

C/ Doctor Gómez Plana, 1
11008 Cádiz
956 266 551

Boutique Camas*

Avda. 1 de Mayo
41900 Camas
955 981 494

Boutique Cazorla*

C/ Martínez Falero, 26
23470 Cazorla
953 647 334

Boutique Chiclana*

C/ Virgen del Carmen, 2
11130 Chiclana de la Frontera
956 490 949

Boutique Churriana*

C/ San Roque, 24
18194 Churriana de la Vega
958 948 241

Boutique Córdoba*

Pso. de la Victoria, 41
14004 Córdoba
957 047 208

Boutique Córdoba II*

C/ Camino de los Sastres, 6
14004 Córdoba
957 231 995

Boutique Córdoba III*

C/ El Almendro ,15
14006 Córdoba
957 402 543

Boutique Don Benito*

C/ Villanueva, 7
06400 Don Benito
924 810 003

Boutique Dos Hermanas*

C/ Santa María Magdalena, 97
41701 Dos Hermanas
854 889 160

Boutique Écija*

Avda. Genil, 7
(C.C. Astigitano)
41400 Écija
955 220 815

Boutique Estepona*

Avda. España, 78
29680 Estepona
952 636 457

Boutique Fuentes de Andalucía*

C/ Ntra. Señora del Carmen, 14
41420 Fuentes de Andalucía
954 837 462

Boutique Granada

C/ Prof. Fco. Dalmau, 19
18013 Granada
958 158 704

Boutique Granada II

C/ Neptuno, 1
18004 Granada
958 261 530

Boutique Guareña*

C/ Pajares, 30
06470 Guareña
924 351 448

Boutique Herencia*

C/ Lope de Vega, 59
13640 Herencia
699 658 518

Boutique Huelva*

Avda. Italia ,107-109
21003 Huelva
959 286 208

Boutique Huelva II*

C/ Víctor Fuentes Casas
21001 Huelva
959 233 588

Boutique Jaén*

Avda. de Granada, 29
23003 Jaén
953 190 167

Boutique Jerez*

Avda. Alcalde. Álvaro Domecq, 14
11405 Jerez de la Frontera
956 1882 79

Boutique La Campana*

C/ Huerta, 38
41429 La Campana
954 199 174

Boutique La Chana*

Ctra. de Málaga, 63
18015 Granada
858 122 485

Boutique La Juncal

Avda. Ramón y Cajal, 41
41005 Sevilla
954 658 905

Boutique La Palma*

C/ Palma, 10
13001 Ciudad Real
926 223 306

Boutique Lepe*

Avda. de Andalucía, 17
21440 Lepe
959 049 538

Boutique Loja*

Carrera San Agustín, 30
18300 Loja
958 323 063

Boutique Lora del Río*

C/ Sierra Nevada, 13
41440 Lora del Río
955 495 690

Boutique Los Bodegones*

Avda. Lusitania, 31
06800 Mérida
924 047 405

Boutique Los Tilos*

Pso. de los Tilos, 52
29006 Málaga
952 351 409

Boutique Lucena*

C/ Donantes de Sangre, 20
14900 Lucena
957 513 348

Boutique Mairena del Alcor*

C/ Blasco Ibáñez , 15
41510 Mairena del Alcor
955 159 000

Boutique Mairena del Aljarafe*

C/ Guadalquivir, 30
41927 Mairena del Aljarafe
854 525 477

Boutique Málaga

C/ Alameda Colón, 11
29001 Málaga
952 601 587

Boutique Málaga II*

C/ Maestro Pablo Luna, 3
29010 Málaga
952 070 562

Boutique Manzanares*

C/ Virgen de la Paz, 53
13200 Manzanares
926 614 163

Boutique Marbella*

C/ Mercado (edificio Plaza)
29600 Marbella
952 868 040

Boutique Martos*

Avda. Miraflores, 2
23600 Martos
953 702 981

Boutique Mérida*

Avda. Constitución, 40
06800 Mérida
924 371 163

Boutique Montequinto*

Avda. de los Pinos, 20
41089 Dos Hermanas
955 691 166

Boutique Montilla*

C/ Conde de la Cortina, 28
14550 Montilla
957 651 209

Boutique Motril*

Avda. Salobreña, 27
18600 Motril
958 823 780

Boutique Peal de Becerro*

Avda. Andalucía, 25
23460 Peal de Becerro
953 472 334

Boutique Plasencia*

Avda. Juan Carlos I, 9
10600 Plasencia
927 208 734

Boutique Priego de Córdoba*

C/ Ntra. Sra. De los Remedios, 12
14800 Priego de Córdoba
957 701 461

Boutique Puente Genil*

C/ Manuel de Falla, 5
14500 Puente Genil
957 606 134

Boutique Puerto de la Torre*

C/ Lola Cabello, 4
29190 Puerto de la Torre
952 100 110

Boutique Puerto de Santa María*

C/ Valdés, 18,
11500 El Puerto de Santa María
856 391 497

Boutique Puertollano*

C/ Muelle, 8
13500 Puertollano
926 430 227

Boutique Ronda

Ronda de Pío XII, 2
41008 Sevilla
954 430 320

Boutique Salar*

Plza. García Lorca, 11
18310 Salar
958 316 380

Boutique San Jose de la Rinconada*

C/ Rubén Darío, 6
41300 San José de la Rinconada
955 607 587

Boutique San Juan de Aznalfarache*

Avda. Palomares, 11
41920 S. Juan de Aznalfarache
854 707 521

Boutique Santa Fe*

C/ Isabel la Católica, 1
18320 Santa Fe
958 889 920

Boutique Sevilla

Avda. Pte. Adolfo Suárez, 20
41011 Sevilla
954 272 000

Boutique Sevilla Este*

C/ Flor de Gitanilla, 1
41020 Sevilla
955 135 590

Boutique Tomares*

C/ Navarro Caro, 28
41940 Sevilla
955 382 985

Boutique Tomelloso*

C/ Santa Aurora, 2
13700 Tomelloso
926 501 015

Boutique Torre del Mar*

Avda. Antonio Toré Toré, 2
29740 Torre del Mar
951 102 125

Boutique Torredonjimeno*

Avda. de la Paz, 79
23650 Torredonjimeno
953 920 022

Boutique Úbeda*

Avda. de la Ciudad de Linares, 18
23400 Úbeda
953 755 792

Boutique Utrera*

C/ Molares, 2
41710 Utrera
617 718 771

Boutique Villanueva de la Serena*

C/ del Romero, 3
06700 Villanueva de la Serena
924 849 157

Boutique Zafra*

C/ Gregorio Fernández, 8
06300 Zafra
924 563 278

Boutique Zaidín*

Avda. Don Bosco, 25
18007 Granada
958 818 900

Carrefour Jerez

Avda. de Europa s/n
(C.C. Jerez Norte)
11405 Jerez
956 183 680

Carrefour Málaga I

Ctra. Cádiz, km 241
(C.C. Los Patios)
29004 Málaga
952 241 222

Carrefour San Fernando (Cádiz)

C/ Caño Herrera, 29
(C.C. Bahía Sur)
11100 San Fernando
956 883 993

* Oficinas de Agencias Representantes de Pelayo Mutua de Seguros.



Informe Integrado 2019

Pelayo

Grupo Pelayo

Diseño, maquetación y producción:
derepente madrid.

Depósito legal: M-6028-2020

*Esta publicación ha sido impresa en papel ecológico
que se fabrica mediante procesos libres de cloro.*



