

1 Enero, 2023



**FRANCISCO  
LARA**  
Grupo Pelayo



*“Es necesario en el sector un ajuste de tarifas, obviamente ordenado, apropiado a las condiciones técnicas de cada riesgo”*



1 Enero, 2023

ENTREVISTA | por Guillermo Piernavieja  
@PiernaviejaGui

## FRANCISCO LARA Presidente de Grupo Pelayo

○.....|

PARA TODO EL CONJUNTO DEL SECTOR ASEGURADOR EL EJERCICIO 2023 SE PLANTEA, COMO POCO, EXIGENTE. LA SITUACIÓN MACROECONÓMICA ES COMPLEJA Y LA INFLACIÓN DE COSTES O LA PRESIÓN POR EL BAREMO PRESIONAN EL MARGEN TÉCNICO Y LAS ENTIDADES DEBERÁN DESARROLLAR ACCIONES. UNA DE LAS CONCLUSIONES QUE DEJA EL PRESIDENTE DE PELAYO SOBRE EL CONJUNTO DEL SECTOR ES QUE LAS TARIFAS TENDRÁN QUE AJUSTARSE, AUNQUE DE FORMA ORDENADA. EN TODO CASO, LA CONFIANZA SE MANTIENE INTACTA.

# “Es necesario en el sector un ajuste de tarifas, obviamente ordenado, apropiado a las condiciones técnicas de cada riesgo”

“Sabiendo que va a ser muy difícil trasladar al precio toda la parte de costes que estamos soportando, tenemos que intentar poner en marcha acciones que permitan proteger el margen de nuestros negocios principales”

**P**ara comenzar con la entrevista lo primero que quería plantearte es: ¿cómo se encuentra Pelayo, cómo ha encarado la última parte de 2022 en un entorno tan complicado?

La verdad es que ha sido un año muy complejo porque el entorno macroeconómico se ha complicado tremendamente, con un nivel de incertidumbre muy alto. Y con todas las circunstancias que conocemos en cuanto a inflación, en los mercados de inversión, etc.

Pero lo cierto es que nosotros estamos bastante satisfechos porque cerramos con un crecimiento del negocio en torno al 4%, lo que significa que vamos a estar por encima de las expectativas con las que arrancamos el año, que iniciamos incluso desconociendo la situación que venía después con la guerra y la inflación. Y cerramos también en la línea de beneficios que teníamos prevista y cumpliendo con otros objetivos como

era la diversificación del negocio. En ese sentido, a pesar de haber sido un año complejo, estamos razonablemente satisfechos de cómo nos han ido las cosas.

**¿Cuáles son los principales retos para el 2023? ¿En qué tiene especial enfoque Pelayo, en qué áreas de negocio y actividades?**

Planteándonos 2023, a lo que apuntamos es a intentar mantener el buen ritmo de actividad comercial con la que cerramos 2022, tanto en la parte de generación de nuevo negocio como en la de gestión de nuestras Carteras. Obviamente, tenemos que intentar hacer compatible ese objetivo con proteger los márgenes del negocio. Ahora mismo estamos en una situación en la que tenemos que soportar una inflación de costes importante, gran parte de nuestros proveedores están obligados a incrementar su estructura de precios. Por otro lado, hay negocios como el de Automóvil donde tenemos también una presión de cos-



1 Enero, 2023





1 Enero, 2023

**ENTREVISTA** | por **Guillermo Piernavieja**  
 @PiernaviejaGui

tes por la actualización del Baremo de valoración de daños personales.

Todos son aspectos que vienen a presionar el margen técnico de nuestros negocios. Lo que tenemos que intentar, sabiendo que va a ser muy difícil trasladar al precio toda la parte de costes que estamos soportando, es poner en marcha acciones que permitan proteger el margen de nuestros negocios principales.

Y todo eso queremos hacerlo compatible con seguir avanzando en la diversificación del negocio, en lo que tenemos un interés especial. Diversificación tanto en el negocio asegurador, avanzando en la distribución de productos aseguradores que a lo mejor eran menos habituales en nuestra cartera, como es el caso de Vida, Salud o Dececos, pero también poniendo a disposición de nuestros clientes otros servicios o productos que no tienen que ser necesariamente aseguradores y que pueden complementar las necesidades que podamos identificar en los diferentes segmentos de clientes.

Esos son los objetivos principales que tenemos de cara a 2023.

**¿Puedes profundizar en esa diversificación de ingresos?**

A partir de la actividad aseguradora y de la relación de negocio que tenemos con nuestros clientes, disponemos de una información y un conocimiento de nuestra clientela que nos permite identificar necesidades de otra serie de servicios que inicialmente están bastante relacionados con asuntos derivados de los negocios que para nosotros son principales como el seguro de Automóvil y el de Hogar. En ellos nuestros clientes tienen necesidades que paulatinamente somos capaces de identificar de mejor manera y de presentar propuestas de productos y servicios que pueden complementar a nuestro negocio asegurador.

No se trata de ofrecer cualquier cosa sino de ir aportando más soluciones. Lo estamos haciendo de forma incipiente pero pensamos que es un volu-

men de negocio que irá tomando peso relativo no solo en 2023 sino en los próximos años.

**Conocemos la relevancia de todo aquello que sea mejorar la experiencia de los clientes. Sobre esa cuestión, ¿cómo se puede adelantar la transformación, qué cambios son necesarios?**

Partimos de lo relevante que es conocer cada vez más de forma personalizada a nuestros clientes y creo que ahí la información que tenemos disponible son todos los datos que recabamos en la relación con ellos, no solo en el momento de la contratación sino en toda la vida del cliente. Ese conjunto de datos nos permite ir perfilando cada vez mejor el conocimiento y que



nuestra oferta de productos y servicios sea más segmentada en grupos de clientes que puedan tener unas necesidades más concretas.

Otro aspecto es lo que denominamos omnicanalidad. Una vez que tenemos la información del cliente, que conocemos sus necesidades y estamos en condiciones de ofrecerle soluciones, se trata de hacerlo dentro de un planteamiento de distribución omnicanal. No significa otra cosa que dependiendo de diferentes productos y servicios, de momentos de la vida del cliente con nosotros, que pueda decidir si se dirige a nosotros a través de un agente, de una oficina, de teléfono o del área de clientes de nuestra página web. Y lo que es importante es

que lo haga mediante los distintos canales y que no haya una diferencia relevante y no se encuentre con interrupciones que le compliquen la relación con la compañía.

Gran parte de nuestros esfuerzos están ahora mismo en este conocimiento del cliente y de la personalización de la oferta y de tener un modelo de distribución y de relación omnicanal.

**Has mencionado la personalización pero, por ejemplo, en Autos, ¿confías en una verdadera llegada de la hiperpersonalización?**

En este tema de segmentación de oferta, de personalización y de conocimiento de cliente no creo vaya a ser una disrupción, es decir, que de un momento para otro vayamos a encontrarnos con un cambio de reglas o de procesos de tecnología que nos permita esa hiperpersonalización. Pero lo que es indudable es la evolución. Hemos hablado de disponer de información, de datos de los clientes, de las capacidades que nos da la tecnología en el manejo inteligente de esos datos, y está claro que a partir de ahí vamos a tener un conocimiento más certero de los hábitos de nuestros asegurados, de las condiciones objetivas que se dan en el ámbito de su movilidad, de su hogar o de su comercio, y nos va a permitir cada vez más tener una oferta de valor para cada uno de ellos y que esté ajustada también en la parte del precio.

Que estamos en un proceso de evolución que va a seguir avanzando en los próximos años es indiscutible. Pero creo que va a ser un proceso progresivo, no de un cambio radical en el mercado hacia una hiperpersonalización de la oferta.

**Estado del sector**

**Hemos comentado que el entorno es complicado y de incertidumbre. ¿Cómo afecta al sector asegurador la situación económica y la inflación?**

No sé si la palabra es grave pero sí es muy relevante. Probablemente la situación económica actual tiene impacto en todos los sectores económicos, en unos más que en otros, y en el



1 Enero, 2023

## Más trabajo con la mediación

**No podemos dejar de hablar de la mediación. ¿Qué nuevos proyectos o iniciativas tenéis previstos para los mediadores y en que productos os gustaría apostar con ellos?**

Cuando hablamos de la mediación, en Pelayo, como no puede ser de otra manera, tenemos un planteamiento diferente en el caso de agentes y oficinas propias o en el de corredores.

En el caso de los agentes, son plenamente aplicables los planteamientos que tenemos en nuestra estrategia como compañía. Pretendemos poner a disposición de nuestros agentes la información, las herramientas necesarias para tener ese conocimiento del cliente y por supuesto que nos permita la segmentación de la oferta. Mencioné antes la importancia en nuestra estrategia de tener un modelo omnicanal y que al cliente le resulte sencillo moverse a través del mismo, y en ese planteamiento la incorporación de agentes es prioritaria.

Y en nuestro canal dominio queremos seguir avanzado en la diversificación de la oferta. A través de productos

que formen parte de nuestra fábrica de seguros, para que nos entendamos, o bien poniendo a disposición de las redes de distribución productos que hemos ido incorporando y que vamos a incorporar a nuestra cartera, fruto de modelos de colaboración con otras compañías. Es el caso de Vida y Decesos por nuestra colaboración con Santalucía, el producto de Comunidades por nuestro acuerdo con Mutua de Propietarios o, por supuesto, la distribución del seguro de Salud gracias al acuerdo que tenemos con Asisa.

En la parte de corredores, tenemos que seguir trabajando en la adaptación y mejora de nuestra oferta. Y lo queremos hacer compatible con la necesidad inexcusable de que seamos capaces de tener soluciones ágiles a las demandas que estamos recibiendo por parte de nuestros socios corredores. En lo que se refiere a la parte de herramientas que permitan ese trabajo conjunto, como en la adaptación de los estándares de datos y de operaciones que ahora mismo se están implantando en el mercado y que tiene que facilitar el trabajo de los corredores y de la compañía.

sector asegurador a lo mejor no es tan visible pero clarísimamente la situación de precios crecientes está teniendo un impacto importante en el negocio y, en concreto, en el de No Vida.

Primero, porque una parte importante de nuestros servicios los prestamos gracias a una red de proveedores que a su vez están viendo incrementados sus costes y están intentando repercutir en sus precios esa nueva estructura. Y eso, evidentemente, tiene una presión al alza en nuestros costes de siniestralidad y en el coste de otros servicios que prestamos a nuestros clientes. Pero, por otro lado, hay otros aspectos como la actualización del Baremo de acuerdo a la subida de las pensiones y eso va a tener un impacto también muy significativo en el coste medio de los siniestros que tienen una afectación a daños personales. Todo esto es indudable que genera un aumento importante de los costes de siniestralidad.

Además, tenemos el resto de nuestra actividad de gestión que como en cualquier compañía de otro sector

“ **Gran parte de nuestros esfuerzos están ahora mismo en este conocimiento del cliente y de la personalización de la oferta y de tener un modelo de distribución y de relación omnicanal** ”

tenemos una presión de inflación de costes.

Todo ello plantea que más allá de que la situación la consideremos más o menos grave, está claro que el impacto es relevante y por tanto se hace necesario un ajuste de tarifas, obviamente que sea ordenado, apropiado a las condiciones técnicas de cada riesgo, pero que tiene que recoger de alguna forma este impacto. Y siendo conscientes de que estamos en un mercado asegurador como es el español con un alto nivel de competencia, que es deseable, pero también es razonable pensar que para afrontar esta situación de inflación de costes va a ser necesario una adecuación de tarifas.

**La guerra de precios en algunos ramos es evidente. ¿Perjudica esto especialmente a las mutuas de seguros?**

Mi impresión personal es que afecta por igual a todas las entidades independientemente de cuál sea su personalidad jurídica. Las mutuas apostamos por la calidad del servicio a



1 Enero, 2023

ENTREVISTA | por Guillermo Piernavieja  
@PiernaviejaGui

## “ Que estamos en un proceso de evolución que va a seguir avanzando en los próximos años es indiscutible. Pero va a ser un proceso evolutivo, no de un cambio radical en el mercado hacia una hiperpersonalización de la oferta ”

nuestros clientes y, si cabe, también es cierto que nos podemos sentir comprometidos en mayor medida a prestar ese servicio de calidad simplemente por el hecho de que en una mutua nuestros clientes son nuestros dueños. Pero las mutuas, como las aseguradoras que son sociedades anónimas, nos desenvolvemos en un mercado en el que necesariamente hay que ser competitivos también en precios.

No tengo la sensación de que esa alta competencia que ha habido en el precio esté afectando de forma diferente a

una mutua o a una sociedad anónima desde el momento en que son entidades que tienen que competir en libre mercado en igualdad de condiciones y mantener una posición competitiva. Es cierto que las mutuas tenemos una preocupación especial por la calidad del servicio y en aquellos contextos en que la competencia se pudiera haber limitado al precio, está claro que ese no es el escenario en el que nos sentimos más confortables.

**En el caso concreto de las mutuas de seguros, seguís manteniendo la tra-**

**dicional estabilidad como confirman los datos de la DGSFP. ¿Consideras que continuará el proceso de concentración de mutuas?**

El proceso de concentración en el sector asegurador en general es lento. Si lo comparamos con el sector financiero, que parece que es una comparación de las más naturales, el proceso de concentración desde luego ha sido mucho menos acusado.

En el caso concreto de las mutuas, y es un tema que se ha debatido mucho, estamos hablando de entidades que a lo mejor tienen un tamaño más contenido muchas de ellas, pero con una solvencia elevada y tienen identificado un nicho de mercado o un segmento concreto, incluso un marco geográfico determinado. Y en ese nicho hacen bien las cosas y consiguen tener un negocio rentable.

Por tanto, este proceso que hasta aquí ha sido lento, ahora mismo me cuesta vislumbrar cuáles son los mecanismos que pueden desencadenar que esa velocidad se pueda acelerar.

De hecho, desde Pelayo lo que siempre hemos defendido más allá del modelo que se elija es que las mutuas hemos tenido y seguimos teniendo una oportunidad de buscar fórmulas de cooperación que incluso manteniendo la independencia de las entidades nos permita tener un mejor posicionamiento competitivo en el mercado.

Creo que ahora mismo la evolución del mercado y de la economía exige abordar inversiones importantes en innovación, tecnología e incluso de personas, de competir por el talento, e indudablemente para acceder a esos activos hay que invertir. Y en determinados momentos por el hecho de no tener una dimensión suficiente como

### Sostenibilidad

**H**ablando de otro tema, la sostenibilidad ha irrumpido con fuerza en el sector. Pelayo lleva años apostando por ella, ¿qué iniciativas tenéis en esta línea?

La sostenibilidad en Pelayo la tenemos integrada en la gestión de todas nuestras áreas y procesos mucho antes de que se llamara sostenibilidad. Ha sido un tema en el que siempre hemos tenido una alta preocupación, en la que hemos sido bastante activos y en la que nos hemos centrado en tres grandes líneas que responden al tipo de entidad que somos y a los valores y cultura que tenemos.

Por un lado, nos hemos centrado en toda la parte de personas y llevamos tiempo avanzando en todo lo que tiene que ver con políticas de conciliación, de igualdad de oportunidades, de diversidad y de integración y, por supuesto, de formación.

Luego hay un segundo aspecto que siempre ha sido para nosotros muy importante, y le hemos dado un gran valor, y es la gobernanza. Somos una mutua, no tenemos accionistas, y por tanto siempre hemos considerado que tenemos que tener un modelo de gobierno sólido. Que nuestra normativa interna incluso vaya más allá de las normas que nos son aplicables en términos de gobierno transparente.

Por último, otro aspecto al que siempre hemos dado gran importancia es la vocación que tenemos de retornar a la sociedad una parte del valor que obtenemos por nuestra actividad empresarial. Lo hacemos a través de nuestra Fundación Pelayo y dedicando a la misma un porcentaje que considero elevado de nuestros resultados anuales y que forma parte también de este compromiso con la sociedad.



para poder invertir y competir por esas palancas la solución es buscar esos modelos de cooperación que permitan afrontarlo de forma conjunta.

Tengo dudas de si procesos corporativos al uso se van a ver acelerados o no, pero sí soy optimista en el sentido de que de forma cada vez más acelerada las mutuas sí van a explorar esos modelos de cooperación.

**Sabemos que las operaciones de fusión entre mutuas son más complicadas pero, ¿está Pelayo en posición compradora? ¿Qué tipo de acuerdo os interesaría?**

En cuanto a operaciones convencionales de compra, indudablemente estaríamos interesados, como una parte muy significativa del sector. Porque tendríamos mayores capacidades de gestión de nuestro negocio con una dimensión o una diversificación mayor. Alcanzar esos objetivos por el crecimiento orgánico es más complicado y lento que si tienes la opción de alcanzarlo con alguna operación corporativa y claramente nosotros estaríamos en una opción compradora.

Otra cuestión es que somos plenamente conscientes de las pocas oportunidades que existen en el mercado, al menos en el mercado español. Y precisamente porque pensamos que esas oportunidades van a ser muy limitadas creemos que va a haber otras opciones de cooperación corporativa. Y desde Pelayo creo que tenemos acreditado que hemos participado en oportunidades con resultado satisfactorio y desde luego seguimos teniendo la vocación de aprovecharlas o participar en procesos que el mercado pudiera proporcionar.

**¿Y de cara a nuevas alianzas comerciales, en qué punto os encontráis? ¿son rentables estas alianzas?**

No se puede generalizar, hay que analizar de forma individual cada oportunidad, estudiar en qué medida responde a los objetivos estratégicos

que tiene planteada la entidad. En cualquier caso, nuestra opinión es que dentro del plan estratégico las operaciones pueden contribuir de forma importante a alcanzarlos.

**Innovación**

**En cuanto a las startup, en este caso las insurtech, ¿crees que realmente pueden aportar al sector?**

Respondería tajantemente que sí, mi valoración es muy positiva. Hablamos de un sector como el asegurador regulado, donde el conocimiento técnico del negocio es muy relevante, también tener una cierta masa de negocio, y un respaldo de capital es imprescindible. Por tanto, frente a otros sectores, la aparición de startups que compitan en el conjunto del negocio



es más complejo. Pero veo factibles proyectos de insurtech que innoven, y además de forma eficiente, en parte o en alguno de los procesos de negocio de las compañías de seguros. Ahí puede haber una oportunidad y una aportación de valor al conjunto del sector y a las aseguradoras.

Mi valoración es positiva y mi duda es la capacidad y la flexibilidad que vamos a tener las compañías para alcanzar acuerdos con estos nuevos actores y buscar sinergias y modelos que sean provechosos para las insurtech y las compañías. Porque veo que estas empresas van a ser fuente de innovación en procesos aseguradores y las entidades más tradicionales tenemos que explorar cómo buscar esa cooperación para incorporar las ventajas de esa innovación en nuestros procesos

de negocio. Confío más en eso, sabiendo que es complejo, que en que puedan surgir competidores globales en el negocio asegurador.

**¿Se os puede calificar a las mutuas como innovadoras?**

Las mutuas de seguros al menos nos podemos considerar tan innovadoras como las sociedades anónimas. Vuelvo a lo mismo: competimos en un mercado abierto, libre, en igualdad de condiciones y estamos igual de exigidos y presionados como para innovar en nuestros procesos de negocio. Innovación que aporte experiencia de cliente, servicio o eficiencia. En ese sentido, aunque solo sea por una cuestión de necesidad, las mutuas somos igualmente innovadoras y la personalidad jurídica hoy por hoy no es relevante de cara al perfil más o menos innovador.

Depende de cada entidad, pero la innovación puede tratarse en función de las capacidades de inversión que se tengan. Al final está clarísimo que para innovar hay que invertir y esa capacidad de inversión puede ser un factor limitante.

**Por último, ¿tu percepción para el próximo año sobre el conjunto del sector va a ser positiva?**

Centrándome en No Vida, donde tenemos una presencia de negocio mayor, creo que 2023 claramente va a ser un ejercicio muy exigente. Porque la situación económica nos va a llevar a una presión elevada en los costes tanto de siniestralidad como en los gastos generales, y las compañías vamos a estar obligadas a ver cómo mantenemos nuestra actividad comercial y lo hacemos compatible con una protección adecuada de nuestros márgenes técnicos. Para ello vamos a tener que poner en marcha bastantes planes y actuaciones para compensar en parte este incremento de costes y a la par seguir manteniendo un posicionamiento competitivo. Todo eso al margen de que piense que el mercado va a tener que realizar cierto ajuste de tarifas en 2023.