

Grupo Pelayo



Una mutua con más de nueve décadas construyendo confianza

Pelayo es una mutua de seguros con una trayectoria de más de **90 años** en el mercado español.

Su origen, ligado históricamente a colectivos profesionales como el de los taxistas, ha evolucionado hasta configurar una compañía sólida, reconocida y con una posición relevante en el **sector asegurador**.

Su modelo de propiedad, basado en los mutualistas, le confiere una lógica empresarial singular.

La compañía no responde a una estructura de capital cotizada ni a los intereses de una familia propietaria, sino a una comunidad de asegurados que son, al mismo tiempo, la base de su legitimidad.

Esta realidad hace que la **estabilidad**, la **solvencia**, la **reputación** y el **servicio** sean dimensiones centrales de su modelo de gestión.

Prudencia, gobierno corporativo y visión de largo plazo en una mutua preparada para el futuro

En un entorno empresarial marcado por la incertidumbre, la presión regulatoria, la aceleración tecnológica y la aparición de nuevos riesgos, la calidad de las decisiones se ha convertido en un factor diferencial.

*La conversación con **Francisco Gómez Alvado, CEO de Pelayo**, permite observar cómo una organización con más de 90 años de historia ha construido su solidez sobre una combinación de prudencia, disciplina, transparencia y orientación al largo plazo.*

Pelayo representa un caso especialmente interesante por su naturaleza mutualista. A diferencia de otros modelos empresariales más expuestos a la presión del corto plazo, la mutua sitúa a los mutualistas en el centro de su razón de ser. Esta estructura condiciona la manera de gestionar la compañía: obliga a equilibrar crecimiento y solvencia, rentabilidad y servicio, transformación y estabilidad.

En este contexto, el **gobierno corporativo** no aparece como una cuestión meramente formal, sino como el marco que permite ordenar prioridades, supervisar riesgos y proteger la continuidad de la organización.



Francisco Gómez Alvado

CEO de Pelayo

Con 14 años de trayectoria en **Pelayo**, Francisco ha vivido etapas especialmente exigentes:

- la intensificación regulatoria posterior a 2015
- la crisis del COVID
- el impacto inflacionario
- y el aumento de costes que ha tensionado los márgenes del sector.

La forma en que la compañía ha atravesado estos ciclos refleja una cultura basada en la anticipación, el control del riesgo y la disciplina financiera.

Un modelo de gobierno como ventaja competitiva

Uno de los aspectos más relevantes de **Pelayo** es la importancia que concede a la estructura desde la que se orienta y supervisa la compañía. Su **Consejo de Administración** está compuesto por seis consejeros independientes y dos ejecutivos, una configuración que refuerza la separación entre gestión y supervisión y favorece una toma de decisiones equilibrada.

Esta composición aporta **control, criterio y diversidad** de perspectivas. En un sector altamente regulado como el asegurador, donde las decisiones presentes tienen impacto directo en la solvencia futura, contar con órganos sólidos y bien estructurados resulta determinante.

Pelayo dispone además de una arquitectura completa de comisiones, lo que permite dar seguimiento específico a materias críticas como auditoría, riesgos, nombramientos, retribuciones, cumplimiento, tecnología, ciberseguridad y sostenibilidad. De este modo, los grandes asuntos de la agenda corporativa no quedan únicamente en el terreno de la gestión diaria, sino que cuentan con espacios formales de análisis, contraste y seguimiento.

La transparencia, el control interno, la reputación y los planes de sucesión formales aparecen como pilares históricos del modelo. En una organización mutualista, estos elementos adquieren una relevancia especial: se trata no solo de asegurar resultados, sino de proteger los intereses de los mutualistas y preservar la continuidad de la entidad en el largo plazo.

La prudencia como criterio de decisión

La prudencia financiera es uno de los rasgos más consistentes de **Pelayo**. La compañía mantiene una ratio de solvencia cercana al **230 %**, muy por encima de los mínimos exigidos. Este dato no debe interpretarse únicamente como una fortaleza financiera, sino como el resultado de una forma disciplinada de decidir.

Una organización bien gestionada se reconoce por su capacidad para definir cuánto crecer, qué riesgos asumir, qué inversiones priorizar y qué límites no conviene traspasar. En el caso de **Pelayo**, la solvencia no es solo un indicador regulatorio: es una expresión de independencia, rigor y responsabilidad frente a los mutualistas.

La compañía no depende de los mercados de capitales para financiar su desarrollo. Su elevada autofinanciación le permite abordar inversiones estratégicas —particularmente en tecnología, digitalización y ciberseguridad— sin comprometer su estabilidad. Esta independencia refuerza la capacidad de la organización para actuar con una lógica de largo plazo, sin quedar sometida a presiones externas de rentabilidad inmediata.

Transformar sin perder el sentido estratégico

La tecnología ocupa un lugar relevante en la agenda de Pelayo, pero siempre desde una visión pragmática. La compañía ha realizado inversiones significativas en digitalización, entre ellas la implantación completa de Salesforce y la migración total a la nube. Estas decisiones responden a una ambición clara: construir una visión integral del cliente, integrar mejor los canales físicos y digitales, aumentar la eficiencia operativa y mejorar la productividad comercial.

Lo relevante no es únicamente la inversión tecnológica, sino la forma en que se conecta con la estrategia. Pelayo no parece perseguir la innovación por la innovación, sino una transformación ordenada, coherente con su modelo de negocio y alineada con sus capacidades.

La inteligencia artificial empieza a ganar peso como herramienta para reducir tareas repetitivas, mejorar procesos y liberar tiempo de mayor valor añadido. Sin embargo, la aproximación de la compañía vuelve a ser prudente: la tecnología se evalúa en función de su utilidad real, su impacto en márgenes, su contribución al cliente y sus riesgos asociados.

Esta visión resulta especialmente importante en un momento en el que muchas empresas corren el riesgo de adoptar soluciones tecnológicas sin una reflexión suficiente sobre control, datos, ciberseguridad o retorno económico. En **Pelayo**, la transformación digital avanza dentro de un marco de supervisión, rigor inversor y sentido empresarial.

Ciberseguridad: del ámbito técnico a la agenda estratégica

La ciberseguridad se ha convertido en uno de los ámbitos donde más claramente se observa la evolución de las responsabilidades de una compañía. Ya no puede tratarse como un asunto exclusivamente técnico, delegado en los equipos de sistemas. Es un riesgo estratégico, reputacional, operativo y regulatorio.

En el caso de **Pelayo**, una brecha sufrida sin impacto grave actuó como punto de inflexión para reforzar controles, formación, gestión de accesos y supervisión de terceros. La compañía ha intensificado sus planes, simulacros y apoyos externos, integrando además las exigencias derivadas de DORA.

Lo más relevante es que la ciberseguridad cuenta con seguimiento periódico por parte del Consejo. Esto refleja una comprensión madura del riesgo: proteger la organización implica no solo invertir en herramientas, sino establecer responsabilidades, indicadores, protocolos, cultura interna y mecanismos de seguimiento al máximo nivel.

En una aseguradora, donde la confianza del cliente y la protección de datos son elementos esenciales, la ciberseguridad es también una dimensión crítica de la reputación y de la continuidad operativa.

Talento, sucesión y continuidad organizativa

Pelayo cuenta con una plantilla aproximada de **1.000 empleados** y una rotación inferior al 2 %, un indicador muy relevante de estabilidad, compromiso y cultura corporativa. La compañía disfruta de una sólida reputación como empleador, con reconocimientos como **Great Place to Work** y una valoración positiva en materia de conciliación y bienestar.

Sin embargo, esta fortaleza convive con un reto estructural: el envejecimiento de la plantilla. La transición generacional, la atracción de talento joven y tecnológico, y la actualización de capacidades se han convertido en prioridades estratégicas.

La gestión del talento no puede limitarse a políticas de recursos humanos. Es una cuestión de continuidad empresarial. Los planes de sucesión, la matriz de capacidades y la identificación de perfiles críticos son herramientas esenciales para asegurar que la organización pueda sostener su modelo en el tiempo.



Pelayo está revisando su modelo de talento dentro de un proyecto estratégico de personas.

Esta iniciativa conecta directamente con la necesidad de anticipar capacidades, preparar relevos, evitar dependencias excesivas y garantizar que la cultura de prudencia y servicio pueda transmitirse a nuevas generaciones.

ESG y riesgo climático: sostenibilidad integrada en el negocio

El cambio climático aparece como uno de los grandes riesgos estructurales para el sector asegurador. Fenómenos como DANAs, pedriscos, lluvias intensas y eventos meteorológicos extremos tienen un impacto directo en la siniestralidad y, por tanto, en la cuenta de resultados.

En **Pelayo**, este riesgo adquiere una relevancia especial por la presencia de **Agropelayo**, que representa aproximadamente el 25 % del grupo y está especializada en seguros agrarios. La sostenibilidad, por tanto, no es un discurso periférico, sino una cuestión directamente vinculada al negocio, al riesgo y a la solvencia.

El reto consiste en integrar el riesgo climático en los procesos de decisión: *pricing*, reaseguro, provisiones, estrategia comercial, apetito de riesgo y planificación de capital. La sostenibilidad deja así de ser una materia reputacional para convertirse en una responsabilidad plenamente integrada en la gestión.

Creer de forma sostenible en un mercado exigente

Pelayo opera principalmente en automóviles, su principal ramo, además de hogar y otros seguros generales. Una de sus grandes fortalezas es la recurrencia de su cartera, con aproximadamente un 80 % de negocio recurrente. Esta base proporciona estabilidad y previsibilidad, dos elementos muy valiosos en un mercado competitivo y sometido a presión de precios.

La compañía ha desarrollado un modelo multicanal que combina agentes exclusivos, corredores, canal directo —web y teléfono— y acuerdos de distribución con terceros. Esta estrategia permite adaptarse a las preferencias del cliente, diversificar vías de acceso al mercado y optimizar la rentabilidad.

Pelayo no contempla la internacionalización en el corto ni medio plazo. Su prioridad es el mercado español, donde busca consolidar su posición y crecer de forma sostenible. Esta decisión refleja una lógica prudente: crecer donde se conocen bien los riesgos, donde existen capacidades consolidadas y donde la compañía puede competir sin comprometer su estabilidad.

Riesgos identificados, oportunidades claras

La conversación permite identificar una agenda de riesgos amplia y bien definida: ciberseguridad, cambio climático, inflación de costes, presión competitiva en precios, electrificación del parque automovilístico, envejecimiento de la plantilla y necesidad de atraer talento tecnológico.

Lo importante no es solo la existencia de estos riesgos, sino la forma en que se gestionan. En **Pelayo**, la respuesta parece apoyarse en tres principios: identificación temprana, supervisión estructurada y disciplina en la ejecución.

Al mismo tiempo, la compañía cuenta con oportunidades relevantes: mejorar la eficiencia operativa mediante tecnología, reforzar la experiencia de cliente, modernizar su propuesta de valor, consolidar su reputación como mutua cercana y aprovechar su solvencia como elemento diferencial frente a un entorno más volátil.

Conclusión: gobernar bien para durar

La conversación con **Francisco Gómez Alvado** muestra que la estabilidad no es inmovilismo y que la prudencia no está reñida con la transformación.

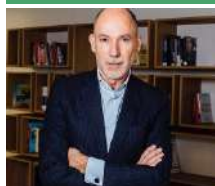
Pelayo afronta retos significativos, pero lo hace desde una base de solvencia, una cultura de control y una estructura de decisión que le permite mirar más allá del corto plazo.

En un momento en el que muchas compañías se ven obligadas a reaccionar con rapidez ante cambios externos, el caso de **Pelayo** recuerda la importancia de contar con órganos sólidos, planes de sucesión, disciplina financiera, supervisión del riesgo y una estrategia coherente con la naturaleza de la organización.

Ahí reside una de las principales fortalezas de **Pelayo**: no solo en lo que decide, sino en cómo decide. En su capacidad para crecer sin perder prudencia, transformarse sin diluir su identidad y proteger aquello que resulta más valioso para una mutua: la confianza de sus mutualistas, empleados, clientes y de la sociedad.

Queremos cerrar expresando nuestro agradecimiento a **Francisco Gómez Alvado** por su tiempo, claridad y visión.

Su trayectoria y la de **Pelayo** demuestran que liderar desde la prudencia, transformar con sentido y crecer pensando en el largo plazo siguen siendo principios plenamente vigentes para construir organizaciones sólidas y preparadas para el futuro.



Francisco Nuez



Comisión Estrategia y Expansión

Lina Robles



Comisión Estrategia y Expansión



www.ciybg.org



www.linkedin.com/