

Actualidad Aseguradora

Fecha: [lunes, 19 de junio de 2017](#)

Página: [46](#), [47](#), [48](#), [49](#), [50](#), [51](#), [52](#)

Nº documentos: 7



Recorte en **color** % de ocupación: **690,10** Valor: **13802,00€**

Periodicidad: **Quincenal**

Tirada: **No disp.**

Difusión: **14.000**

46 | entrevista

actualidad aseguradora | 19 de junio de 2017

LUIGI LUBELLI

Group Chief Financial Officer de GENERALI

“Vivimos un momento que nos obliga a afinar nuestras habilidades”

DESDE ENERO ES EL MÁXIMO RESPONSABLE DEL ÁREA FINANCIERA DE GENERALI COMO GROUP CHIEF OFFICER. UN CARGO, EXPLICA LUIGI LUBELLI, QUE AÚNA DOS FACETAS: POR UN LADO, LA ESTRICTAMENTE FINANCIERA, ENFOCADA, SOBRE TODO, “EN LAS VOLATILIDADES DE BALANCE DERIVADAS DEL ENTORNO FINANCIERO” Y EN SU IMPACTO EN LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y EN EL BALANCE; POR OTRO, ESTÁ LA LABOR DE COMUNICACIÓN CON EL MERCADO, DE TRANSMITIR A LOS INVERSORES LA CONFIANZA EN EL GRUPO ASEGURADOR, CON LA MISMA CONFIANZA CON LA QUE DESTACA EL PAPEL DE LA FILIAL ESPAÑOLA, UNO DE LOS PAÍSES MÁS RENTABLES PARA EL GRUPO.

José Luis Cendrero - @jlcendrero

'ACTUALIDAD ASEGURADORA' ('A.A.')- A comienzos de año asumió la Dirección Financiera del grupo. ¿Cuáles son los retos que afronta en su nuevo cargo?

LUIGI LUBELLI.- He empezado con una buena base. Somos un grupo que destaca entre sus principales competidores europeos porque en No Vida tenemos un resultado extraordinario y en Vida mantenemos una rentabilidad de nuevo negocio de las más altas; incluso, somos el que más ahorro capta en términos netos cada año. Además, tenemos objetivos muy ambiciosos, tanto en la generación de caja en las operaciones como de pago de dividendos. Estamos a mitad de camino de un periodo, 2016-2019, en el que hay que cumplir con todos estos ambiciosos objetivos, y eso es, en sí, un gran reto. Además está la comunicación con el mercado, la percepción de la compañía por parte de los inversores y la transmisión al mercado de la ejecución del plan estratégico, que son retos muy importantes para mi trabajo.

'A.A.'- Quizá se den muchas cosas por supuestas, como cuál es el trabajo de un director financiero, además de un grupo asegurador de las dimensiones del suyo...

LUIGI BELLÍ.- En el fondo, y no quiero simplificar demasiado, hace lo mismo que el de una pyme; se encarga de la contabilidad, de la caja, de la financiación, de la planificación, de los impuestos,... Evidentemente, la escala del equipo que te

acompaña es más grande, y para cada una de estas áreas existe un profesional encargado nada más que de eso, que luego reporta al director financiero. Y, por otra parte, en una empresa de este tipo hay una gran faceta de comunicación muy frecuente con el Consejo de Administración, al que reporta el desarrollo de la sociedad, y con el mercado, que es importantísima para una empresa cotizada.

ENTORNO DE TIPOS BAJOS

'A.A.'- ¿Qué efectos ha tenido y seguirá teniendo la bajada de los tipos de interés? ¿Cómo la afrontan?

LUIGI BELLÍ.- Casi diría que ahora, sin ser fácil, no es un momento tan difícil como hace un año, cuando afrontamos tipos muy negativos en determinadas economías europeas. Ahora solo queda Suiza, cuando hace un año eran varias. Dentro de lo difícil, es un momento menos difícil, ya que no estamos con tipos al 5%, sino más bien bajitos. Las aseguradoras nos hemos centrado, por un lado, en la rentabilidad de la suscripción, tanto en Vida como en No Vida, y, por otro, en la reducción de costes. Nosotros destacamos por nuestro plan de reducción de costes y por nuestro ambicioso plan de suscripción. De los grandes grupos aseguradores somos los que tenemos un ratio combinado más bajo; incluso creo que, comparándonos con grupos más pequeños, seguimos teniendo un ratio muy bueno de alrededor del 92,5%. No obstante, queremos mejorarlo. Tenemos obje-

Actualidad Aseguradora

Fecha: [lunes, 19 de junio de 2017](#)

Página: [46](#), [47](#), [48](#), [49](#), [50](#), [51](#), [52](#)

Nº documentos: [7](#)



Recorte en **color** % de ocupación: **690,10** Valor: **13802,00€**

Periodicidad: **Quincenal**

Tirada: **No disp.**

Difusión: **14.000**



tivos de suscripción técnica medida de distintas maneras. Por ejemplo, estamos profundizando mucho en el análisis de datos, en el patrón de comportamiento de los clientes; usamos técnicas digitales para el seguimiento de los siniestros, la suscripción y la atención al cliente.

Como digo, nos centramos en la suscripción y también en el control de costes y esto mismo lo aplicamos en Vida, donde, además, estamos trabajando en la estructuración de las garantías y de las comisiones; también en el diseño de productos, de tal forma que cada vez ofrecemos más *unit linked* o productos híbridos, que son una combinación de ahorro tradicional y *unit linked* que o, por cierto, también comercializamos en España.

En el lado de las inversiones, buscamos rendimiento, manteniendo una adecuada prudencia, como corresponde a una aseguradora por los compromisos que tenemos. Hemos incrementado el peso de la renta fija corporativa y estamos explorando otras áreas, como la inversión en infraestructura-

“NUESTRA VISIÓN DEL MUNDO DIGITAL ES EL USO DE SOLUCIONES QUE MEJOREN LA SUSCRIPCIÓN, LA GESTIÓN DE LOS SINIESTROS Y EL SERVICIO AL CLIENTE, ABARATANDO LOS COSTES”

ras, la inversión inmobiliaria o en deuda privada de compañías. También seleccionamos gestores de inversiones especialmente destacados en determinadas categorías para obtener una mejor rentabilidad ajustada al riesgo. Vivimos un momento que nos obliga a afinar nuestras habilidades, tanto en nuestro papel de suscriptores como en el de inversores.

‘A.A.’.- Y esta nueva situación, ¿cómo cambia la figura del director financiero dentro del Consejo de Administración? ¿Se le tiene más en cuenta al tomar decisiones?

Actualidad Aseguradora

Fecha: [lunes, 19 de junio de 2017](#)

Página: [46](#), [47](#), [48](#), [49](#), [50](#), [51](#), [52](#)

Nº documentos: [7](#)



Recorte en **color** % de ocupación: **690,10** Valor: **13802,00€**

Periodicidad: **Quincenal**

Tirada: **No disp.**

Difusión: **14.000**



LUIGI LUBELLI. Como otros grupos grandes europeos, las inversiones las lleva el director de inversiones, un especialista, que en nuestro grupo se llama Tim Ryan. Esta actividad es tan sofisticada, que se ha demandado a un especialista de elevado perfil profesional que cuenta con una estructura amplia y bien dotada de recursos que, por cierto, se está ampliando y reforzando ahora *[vea el cuadro de apoyo sobre la estrategia en gestión de activos]*.

El papel del director financiero yo no lo veo tanto como fruto del entorno. En un mundo de Solvencia II está más enfocado a gestionar volatilidades de balance derivadas del entorno financiero y evidentemente también a la financiación, consiguiendo el coste más barato posible de la provisión de recursos para el desarrollo del grupo, utilizando para ello nuevas técnicas, como la titulación de riesgos. Un ejemplo de esto último es el lanzamiento de una transacción que ha tenido mucha repercusión e incluso ha ganado un premio. Es la segunda vez que ganamos un premio de este tipo, en este caso para una operación de protección de las desviaciones del riesgo de la ratio de siniestralidad en el seguro de Automóviles. Es algo que ha nacido en el área financiera. En resumen, dado que el área de inversiones está en manos de un

“EN ESPAÑA, EL PROYECTO ‘DIGITAL AGENT’ HA MEJORADO DE FORMA ESPECTACULAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES”

especialista, yo diría que el director financiero hoy en día está más enfocado en las volatilidades y en cómo impactan en la cuenta de pérdidas y ganancias y en el balance.

‘A.A.’.- ¿Qué decisiones toman a la hora de innovar? ¿Qué porcentaje dedican? ¿Cómo innovan en su área? Acaba de comentar que están innovando en aspectos como la emisión Horse Capital I DAC...

LUIGI LUBELLI. En **GENERALI** innovamos tanto a través de la inversión en recursos internos, como potenciando las competencias externas: me refiero a la colaboración con inversiones de capital, acuerdos con otras empresas (Renault, Progressive) y a adquisiciones específicas que nos aportan determinadas habilidades como es el caso de MyDrive Solutions. De este modo, invertimos varios cientos de millones al año.

Actualidad Aseguradora

Fecha: [lunes, 19 de junio de 2017](#)

Página: [46](#), [47](#), [48](#), [49](#), [50](#), [51](#), [52](#)

Nº documentos: [7](#)



Recorte en **color** % de ocupación: **690,10** Valor: **13802,00€**

Periodicidad: **Quincenal**

Tirada: **No disp.**

Difusión: **14.000**

DISCIPLINA Y EFICACIA

'A.A.'- Cuando un director financiero dice que su grupo ha mantenido “una gestión disciplinada y eficaz”, como usted comentó en mayo. ¿A qué se refiere? Porque, sinceramente, es la frase redonda, de nota de prensa, que nos hemos acostumbrado a escuchar pero que uno no sabe muy bien qué quiere decir, o que para unos puede significar una cosa y para otros, otra.

LUIGI LUBELLI.- (risas) Antes de nada, me alegro de que esté atento a lo que digo en la presentación de resultados. Disciplinada significa suscribir con rigor. Es decir, no ir al volumen de negocio a toda costa, no ir a cualquier cliente, no vender productos de forma indiscriminada. Nuestro consejero delegado ha dejado clarísimo que para él el rendimiento es más importante que el volumen. Nuestro negocio No Vida está creciendo pero los *inflows*, la captación neta de ahorro, han bajado respecto al año anterior. Sin embargo, el margen de Vida se ha incrementado un tercio por la disciplina y el rigor; hemos dicho que vamos a suscribir determinados productos y en ellos nos estamos centrando. A los clientes les ofrecemos una cartera muy amplia de productos en la que confiamos, pero el diseño de los productos, las condiciones, los precios, los términos están pensados de determinada manera y de ahí no nos movemos. Eso es disciplina. Y ejecución, la estrategia; hemos dicho que vamos a hacer las cosas de determinada manera y lo estamos haciendo porque, de lo contrario, el mercado no lo percibiría bien. Hemos tomado voluntariamente un compromiso con el mercado de hacer las cosas de determinada manera y lo estamos haciendo. A eso me refería. Y, de hecho, se ve.

'A.A.'- Bueno, en el ratio combinado, sin ir más lejos. ¿Cómo llevan la tensión de ese rigor técnico de los actuarios con la competencia en precios que hay en determinados ramos? Cuando llegan los agentes y te dicen que para vender me tienes que bajar más el precio, ¿cómo llevan eso?

LUIGI LUBELLI.- Esa tensión siempre existe y existirá, pero somos muy rigurosos en eso. Por ejemplo, en Italia, y aunque es un fenómeno del conjunto del mercado y no solo nuestro, nuestra emisión de primas está cayendo y a pesar de ello mantenemos rigor en precio porque preferimos que el negocio que entre sea bueno. Y lo mantenemos. Cómo pallian esta situación los agentes, pues lo primero que hacemos es ofrecerles una gama de productos a la última y, además, les dotamos de herramientas que les permiten destacar en servicio al cliente, con resultados muy halagüeños. España es uno de los países donde mejor está funcionando este planteamiento y ha aumentado muchísimo la satisfacción de los clientes, que nos recomiendan a otros clientes.

En nuestra área, con Solvencia II, por un lado, tenemos unos instrumentos a los que podemos acudir para financiar la compañía que son más amplios que en Solvencia I; existen, además de los fondos propios, distintos tipos de deuda subordinada que acaba siendo clasificada como Tier 1, Tier 2, Tier 3; tenemos los fondos complementarios (*ancillary funds*, en inglés), las distintas tipologías permiten al grupo en sí proveer capital a sus filiales... unas alternativas que antes no eran posibles. El área financiera debe optimizar la obtención de esos recursos para mantener una solvencia fuera de toda duda pero, a la vez, hacerlo con un coste razonable. Otra parte en la que actuamos mucho es en la gestión del riesgo de liquidez. Tenemos una tesorería centralizada y proyecciones de flujos de caja para garantizar que en todo momento todas las entidades del grupo estén dotadas. Ahí, la dirección financiera interviene poniendo, por un lado, la estructura de tesorería corporativa y gestionándola y, por otro lado, recomendando instrumentos de financiación a corto, de colocación de fondos, derivados en su caso para, por ejemplo, el dinero que nos pueda llegar en una divisa extranjera y queramos tener la seguridad de que ese dinero esté disponible, y distintos tipos derivados, pa-

ra controlar la volatilidad del mercado bursátil. El de Horse Capital I DAC tiene una estructura de derivado pero es una operación muy innovadora, es una cesión reaseguradora pero instrumentada a través de un derivado y solo 'salta' cuando la siniestralidad alcanza o supera un determinado nivel. Estas son las técnicas, contadas de una forma muy didáctica, que estamos utilizando.

INICIATIVAS DIGITALES

'A.A.'- Además de los gastos recurrentes, ¿cuáles son las partidas a las que están dedicando mayores recursos?

LUIGI LUBELLI.- El grupo está dedicado a utilizar de manera muy eficiente su dinero. Queremos gastar menos y mejor. Pero quizás lo que contesta a su pregunta es lo que estamos haciendo en el mundo digital. Nuestra visión del mundo digital es el uso de soluciones que mejoren la suscripción y la gestión de los siniestros y, a la vez, el servicio al cliente, abaratando los costes. Y, la verdad, es que las oportunidades son muchas. En el grupo, España es un país muy destacado a la hora de conseguir avances en ese sentido.

Actualidad Aseguradora

Fecha: [lunes, 19 de junio de 2017](#)

Página: [46](#), [47](#), [48](#), [49](#), [50](#), [51](#), [52](#)

Nº documentos: [7](#)



Recorte en **color** % de ocupación: **690,10** Valor: **13802,00€**

Periodicidad: **Quincenal**

Tirada: **No disp.**

Difusión: **14.000**

50 entrevista

actualidad aseguradora | 19 de junio de 2017

¿Cómo hacemos esto? Gracias a nuestra gente dedicada al análisis de datos. Ahora es posible analizar muchos datos y hacerlo muy rápidamente para conseguir patrones, comportamientos, que permiten segmentar, determinar el precio y suscribir mejor. Tenemos el proyecto 'Digital Agent', que provee a nuestros agentes de un sistema mediante el cual tienen su propia web y puede interactuar con los clientes mediante redes sociales y plataformas móviles. Este programa va a mejorar mucho la satisfacción del cliente y del agente durante el proceso desde que ocurre el siniestro; además de esta agilización en la comunicación del siniestro, el cliente recibe información puntual y recurrente de cómo se está tratando su siniestro y cuándo se solucionará.

En Hogar estamos desarrollando el seguro acompañado de nuevas herramientas para el hogar conectado. El cliente tiene una aplicación que puede controlar distintos parámetros, como la temperatura de su casa, si hay fuego, humo o fugas de agua, si entran a robar,... Una aplicación conectada con aparatos que nosotros mismos distribuimos a través de nuestros agentes. Este seguro lo tenemos en Italia, en Alemania y lo estamos lanzando en otros países. Es una manera de combinar un mejor servicio al cliente y evitar los siniestros, con la que mejoramos la situación de ambos.

En Vida estamos lanzando un nuevo producto, 'Vitality' un innovador programa de salud y bienestar diseñado para fomentar y premiar los comportamientos saludables de los clientes con el objetivo de favorecer un estilo de vida más sano. Pretende reforzar a los que son buenos clientes para la aseguradora ayudando a que se beneficien de condiciones y productos mejores por el hecho de tener una vida saludable.

Hay varias iniciativas que estamos desarrollando y dedicamos mucho a las tecnologías informáticas más avanzadas que hay para la elaboración de datos, automatización... estamos haciendo mucho en Italia, lo estamos empezando a hacer en Alemania y en España también se ha desarrollado mucha la automatización. Esto ha mejorado la satisfacción del cliente y tiene más formas de interacción por lo que llama menos a los *call centers*.

'A.A.'- Hablando de digitalización, ¿cómo ve la posible entrada de grandes actores de Internet como Google, Amazon, Facebook, Apple...? ¿No le preocupa?

LUIGI LUBELLI.- Es algo que miro con interés. Este es un sector en el que muchos quieren entrar, pero en el Seguro es más difícil la postventa que la venta. Yo le puedo vender un seguro de Autos a través de múltiples plataformas, pero el servicio realmente lo recibirá cuando tenga el siniestro, no cuando le vendo la póliza. Una cosa es que Amazon ven-

"VAMOS A SALIR DE 13-15 PAÍSES QUE NO APORTAN TANTO, SOLO EL 5% DE LAS PRIMAS Y EL 1% DEL RESULTADO OPERATIVO DEL GRUPO"

da un seguro marca blanca, pero luego habrá que ver si para la gestión del siniestro se va a dotar de una estructura de liquidación de siniestros, que además debe ser paneuropea o global, que es la otra dificultad. Porque la venta se puede hacer, pero el siniestro hay que gestionarlo, incluso en otro país, y la infraestructura de gestión de siniestros no es baladí. La presencia de estos grupos añade competencia y nos devuelve a la línea estratégica que he comentado de suscribir mejor y ser más eficientes porque eso también nos hará ser aún más competitivos.

PRESENCIA INTERNACIONAL

'A.A.'- ¿Qué países son prioritarios para su grupo ahora mismo?

LUIGI LUBELLI.- Estamos en muchos países; unos son clave y en ellos se sustenta el negocio del grupo, como Italia, Alemania y Francia. Luego, yo diría que hay un grupo muy parecido, integrado por España, Austria y Suiza. Después tenemos una presencia muy importante en Europa del Este, donde somos los principales operadores. Nuestro negocio es creciente en Asia, sobre todo en China, y en Argentina también somos una de las principales aseguradoras.

Es cierto que hemos anunciado que vamos a salir de 13-15 países, aunque no hemos dicho cuáles por discreción. Son mercados que no aportan tanto, solo el 5% de las primas y el 1% del resultado operativo del grupo, en los que vemos que no vamos a dar el retorno deseado. Esas entidades probablemente tendrán mejor desempeño con otro dueño.

'A.A.'- Entenderá que mi obligación es preguntarle por esos mercados de los que va a salir...

LUIGI LUBELLI.- Lo entiendo, pero no hemos dicho ni los nombres de los países ni el plazo porque no podemos hacerlo en procesos de venta competitiva.

'A.A.'- Y cuando hayan vendido en esos países, ¿cuál será el destino del dinero recibido?

LUIGI LUBELLI.- Previsiblemente lo reinvertiremos en actividades que tengan un retorno más elevado que las ac-

Actualidad Aseguradora

Fecha: **lunes, 19 de junio de 2017**

Página: **46, 47, 48, 49, 50, 51, 52**

Nº documentos: **7**



Recorte en **color** % de ocupación: **690,10** Valor: **13802,00€**

Periodicidad: **Quincenal**

Tirada: **No disp.**

Difusión: **14.000**



ESTRATEGIA EN VIDA, NO VIDA... Y EN GESTIÓN DE ACTIVOS

'A.A.'- **¿Nos puede avanzar algo más de esta nueva unidad de gestión de activos que presentaron hace pocas semanas? ¿Qué va a aportar al mercado y al propio grupo?**

LUIGI LUBELLI.- Esta unidad está en el espíritu que tiene ahora nuestro grupo. Tenemos un planteamiento muy concreto y siempre se lo digo a los inversores: cada resultado que se ve dentro de la cuenta y del balance se puede reconducir a un determinado planteamiento estratégico. Es decir, en algún sitio del grupo hay una persona trabajando para conseguir lo que finalmente vemos en las cuentas. Teníamos una estrategia muy clara para Vida y para No Vida y ahora hemos añadido una estrategia muy clara para la gestión de inversiones. Contamos con un nuevo directivo procedente de AXA, Tim Ryan, con una dilatadísima experiencia en esa actividad y lo que está haciendo es

empezar por una plataforma muy grande. Porque no es que acabemos de llegar a la gestión de inversiones: somos un grupo con 500.000 millones de inversiones, con un volumen de activos considerabilísimo y, por supuesto, tenemos desde hace años una infraestructura de personas dedicada a eso de manera profesional. Ahora se quiere partir de esta base, combinarla con conocimientos procedentes de otras gestoras -sobre todo equipos de pequeñas gestoras o de gestoras especializadas en determinadas clases de activos- para hacer más integrada y eficiente esta plataforma y configurar un producto ganador. Lo que ofrecemos son fondos de inversión que queremos que destaquen en el mercado por su performance, por el conocimiento de la gente que los lleva, las perspectivas de retorno,...

Con esta plataforma, ya mejorando lo presente e integrándolo con sangre nueva, vamos a dirigirnos, fundamentalmente a

dos categorías de clientes. Por un lado, a aseguradoras que quieran externalizar su gestión de inversiones porque en nuestro sector la escala cuenta muchísimo y una aseguradora pequeña, incluso si monta esta estructura por su cuenta, no le va a resultar rentable; le es más rentable externalizarla a otro gestor. Y, por otro, también nos vamos a dirigir tanto a fondos de capital riesgo como a reaseguradoras que intervienen en carteras de productos de las que determinadas aseguradoras quieren salir y en el momento de la adquisición de esta cartera pues les quieren cambiar la orientación de las inversiones, ahí nosotros también nos ofrecemos para acompañarles como servicio de gestión de estas inversiones. Esa es la idea. No es una revolución, pero sí un cambio muy importante que se espera que aporte beneficio de manera significativa al grupo de aquí a 2020 y además con mejoras anuales.

"DESTACAMOS POR NUESTRO PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTES Y TAMBIÉN TENEMOS UN PLAN MUY AMBICIOSO DE SUSCRIPCIÓN"

tividades de las que salimos. De forma intencionada no hemos sido prescriptivos, porque eso se evaluará en ca-

da momento según las oportunidades disponibles, pero puede estar seguro de que nuestra finalidad es aumentar la rentabilidad del grupo y la rentabilidad sobre el capital empleado, por lo que eso puede ser reinversión en actividades propias, pueden ser adquisiciones, podría incluso ser recompra de deuda, aunque lo veo lo menos probable. Nosotros hemos indicado que esperamos obtener unos 1.000 millones de euros pero, claro, no se van a materia-

Actualidad Aseguradora

Fecha: **lunes, 19 de junio de 2017**

Página: **46, 47, 48, 49, 50, 51, 52**

Nº documentos: **7**



Recorte en **color** % de ocupación: **690,10** Valor: **13802,00€**

Periodicidad: **Quincenal**

Tirada: **No disp.**

Difusión: **14.000**

“ESTOY MUY FELIZ DONDE ESTOY”

‘A.A.’.- Una pregunta personal. ¿Se ha arrepentido de haber salido del mercado español, donde se le auguraba una muy prometedora carrera directiva?

LUIGI LUBELLI.- Sinceramente, tengo un trabajo fantástico; no es fácil llegar a un puesto así. Mi carrera desde que estoy en GENERALI ha sido buenisima a nivel personal; estoy tremendamente agradecido a España por las oportunidades que me ha brindado pero estoy muy convencido de mi decisión y de lo que he hecho. Es cierto que estaba en España, pero Europa es un mercado único. Además, tampoco me paro mucho a pensar en eso, estoy muy feliz donde estoy.

“ESPAÑA DESTACA EN GENERALI POR CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD”



lizar de forma inmediata en una cuenta del banco. Van a ser distintas ventas a lo largo de un periodo. No es previsible ni cuándo llegará determinado importe ni dónde. Se gestionará conforme vaya surgiendo.

‘A.A.’.- Financieramente, ¿cuál es el país más rentable para ustedes?

LUIGI LUBELLI.- Mirando como rentabilidad ajustada al capital, España es uno de los países más rentables, junto a Europa del Este, Italia y Argentina.

‘A.A.’.- ¿Cuáles son los planes para España?

LUIGI LUBELLI.- Estamos muy contentos con el mercado español. Las actividades se están desarrollando de forma magnífica. La empresa destaca por crecimiento y rentabilidad; por eso es muy relevante para el grupo. Tenemos un desarrollo orgánico muy bueno y querríamos tener una cuota si cabe más alta que la que tenemos. Estamos lanzando productos como el hogar conectado, los productos de Vida híbridos,...; estamos ofreciendo lo mejor que tenemos.

‘A.A.’.- Su grupo ha estado en numerosos rumores, tanto para comprar como para ser comprado. ¿Cómo se ve esto desde el Consejo de Administración?

LUIGI LUBELLI.- Con tranquilidad. Analizamos cualquier operación que se plantee de forma seria. Lo que ha habido este año han sido rumores. Banca Intesa sí dijo que tenía un interés, pero nació en Banca Intesa y murió en Banca In-

tesa. A colación de eso hemos tenido un sinfín de rumores, que son sólo eso, rumores. Habría que preguntarse quién los difunde y para qué porque luego ha habido rápidamente declaraciones de los principales ejecutivos de las grandes aseguradoras europeas que decían que no estaban mirando nuestra compra.

Tenemos un plan de negocio y una estrategia muy clara: nadie mejor que nosotros puede gestionar el negocio de GENERALI y así lo estamos demostrando trimestre a trimestre. Si nos compara con nuestros competidores, si no estamos en el top poco nos falta en cada resultado. Como grupo independiente, de origen italiano pero con vocación internacional, daremos muchas satisfacciones a aquellos inversores que nos acompañen en este plan. Veremos qué ocurre con los rumores pero, por el momento, nosotros tenemos un camino definido y lo seguimos.

‘A.A.’.- Comenta el interés en su momento de Banca Intesa. Acaba de anunciarse la salida de su capital, ¿por qué han tomado esta decisión justo ahora? ¿Qué les ha reportado esta operación?

LUIGI LUBELLI.- Económicamente prácticamente nada porque teníamos la posición acompañada por un derivado de cobertura. Salvo pequeños costes, de importe poco significativo, no ha reportado nada. Nació con una determinada finalidad, en un momento de incertidumbre y para asegurar un adecuado trato a nuestros accionistas en caso de que hubiese un interés real, que luego no hubo, y después de eso se había convertido en una participación como otra, la hemos vendido, hemos informado al mercado y no hay más. □