



## **Junta General de Accionistas**

**14/03/14**

### **INFORME DEL PRESIDENTE**

Señoras y señores accionistas:

Quiero antes de nada darles las gracias por su asistencia y participación en esta Junta General de Accionistas 2014. También quiero agradecer la asistencia de los distintos invitados y ejecutivos de MAPFRE que hoy nos acompañan, entre los que se encuentran los Presidentes y máximos responsables de las compañías de MAPFRE en el exterior. Muchas gracias también a los dos Presidentes de Honor, Julio Castelo y José Manuel Martínez, por acompañarnos en el día de hoy.

En esta primera intervención, les voy a detallar las magnitudes más relevantes de nuestros resultados y los hechos más destacables del Grupo correspondientes al ejercicio 2013. A continuación, Esteban Tejera, Vicepresidente Primero les ofrecerá un mayor detalle de las cuentas y otros aspectos generales de MAPFRE. Más tarde, antes de la finalización de esta Junta, y una vez hayan sido presentadas y aprobadas, en su caso, las propuestas que traemos hoy, me referiré a los últimos cambios introducidos en nuestra organización, así como las perspectivas de nuestro negocio para los próximos.

En un entorno complejo, marcado por la situación económica en España y la evolución desfavorable de los tipos de cambio, MAPFRE ha logrado dos hitos importantes:

1. incrementar su volumen de negocio, consolidando su posición en el mercado español, en el que su cuota de mercado se sitúa en el 12,7 por 100, y en Latinoamérica, donde ha revalidado su posición como primer grupo asegurador de No Vida, alcanzando el 9,5 por 100 de cuota de mercado; y
2. aumentar significativamente el beneficio y los dividendos.

A esta positiva evolución han contribuido:

- La creciente diversificación de nuestro negocio gracias al dinamismo del seguro internacional y del reaseguro, que han aportado el 72 por 100 de las primas y el 64 por 100 del beneficio del negocio asegurador del Grupo.
- El crecimiento del seguro de No Vida, con un excelente ratio combinado, que refleja el importante esfuerzo de reducción de costes en España.
- La mejora del resultado técnico-financiero del seguro de Vida.
- La disminución significativa de los resultados no recurrentes.
- La diversificación del balance, que ha permitido mitigar el efecto de la importante apreciación del euro.
- La reducción adicional de la deuda financiera.

Entrando ya en el análisis de las principales magnitudes de nuestras cuentas en el año 2013, hay que destacar que:

- Las primas se han incrementado en un 1,2 por 100 hasta los 21.836 millones de euros, y los ingresos totales consolidados en un 2,3 por 100, alcanzando los 25.889 millones de euros.

El desglose por zonas geográficas y líneas de negocio es el siguiente:

- ✓ Las primas de seguros en España y Portugal han ascendido a 6.844 millones de euros, con decremento del -8,8 por 100 con una reducción del -16,9 por ciento de las primas de Vida y Accidentes y de un -3,2 por ciento de las de No Vida.

En el negocio de No Vida, la variación de las primas refleja el empeoramiento de las condiciones del mercado, que se ha caracterizado por la caída de la demanda de seguros y por un entorno extremadamente competitivo con políticas muy agresivas de precios, lo que ha incrementado la volatilidad de las carteras.

Por otra parte, en el negocio de Vida y gestión de fondos es de destacar la positiva evolución de las aportaciones a fondos de inversión, y el buen comportamiento del canal agencial en el seguro de Vida-Riesgo que ha incrementado su cuota de mercado.

- ✓ Las primas del seguro internacional han aumentado en un 5,4 por 100, alcanzando los 11.419 millones de euros. Esta evolución refleja los buenos niveles de crecimiento en moneda local en la mayoría de los países, como resultado del impulso comercial desarrollado en el ejercicio.

Las primas en LATINOAMÉRICA han alcanzado los 8.887 millones de euros, con un incremento del 2,7 por ciento. BRASIL, con 5.036 millones de euros crece un 6 por ciento, aunque en moneda local su incremento es de un 20 por ciento.

En el Área INTERNACIONAL, MAPFRE ha alcanzado 2.532 millones de euros en primas, con un crecimiento del 16 por ciento y las primas de seguro suscritas en USA se han situado en 1.543 millones de euros, un 5 por ciento superiores a las del año pasado en dólares.

Los negocios globales (Reaseguro, Asistencia y Global Risks) han registrado un volumen de primas de 5.291 millones de euros, con crecimiento del 12 por 100. MAPFRE RE obtuvo un volumen de primas de 3.254 millones de euros, con un incremento del 14,4 por ciento. MAPFRE GLOBAL RISKS alcanzó los 1.119

millones de euros en emisión, con un incremento del 0,3 por ciento. MAPFRE ASISTENCIA obtuvo ingresos por 1.142 millones de euros, un 22 por ciento más.

Finalmente:

- el beneficio consolidado antes de impuestos y minoritarios asciende a 1.564 millones de euros con un incremento del 14 por ciento sobre el 2012; y el beneficio neto atribuible a 790,5 millones de euros, lo que representa una mejora del 19 por ciento sobre el correspondiente al del ejercicio precedente.
- Creo que los resultados alcanzados son excelentes teniendo en cuenta que se han producido en un entorno económico español y mundial complejo: por un lado, la continuidad de la recesión en España, por otro la desaceleración del crecimiento económico en varios países de América Latina y, por último, el fuerte impacto por depreciación de las monedas latinoamericanas, el dólar y la lira turca, en relación con el euro.
- En el punto correspondiente del orden del día se propone a la Junta General el abono de un dividendo complementario con cargo a los resultados del ejercicio 2013 de ocho céntimos de euro por acción, superior en un céntimo de euro (0,01 €) al abonado en el ejercicio anterior.

El Consejo de Administración ya había aprobado el abono de un dividendo a cuenta de 5 céntimos por acción. La suma del dividendo a cuenta y el complementario de 2013 sería de trece céntimos por acción, superior en dos céntimos por acción al pagado con cargo al ejercicio 2012. Hemos entendido adecuado someter una propuesta de dividendo acorde con la mejora obtenida en los resultados de 2013 que, con un dividendo total pagado en el año de 400,3 millones, crecería un 18 por ciento y supondría un pay-out del 50,6 por ciento, prácticamente igual al del año pasado, que ya fue el más alto de nuestra historia. La rentabilidad respecto a la cotización media del año 2013 se situaría en el 4,8 por ciento.

A lo largo del ejercicio, el Grupo ha tomado una serie de iniciativas dirigidas a fortalecer su posicionamiento estratégico e incrementar sus oportunidades de crecimiento. En este sentido, destacan:

- El acuerdo entre MAPFRE y EULER HERMES para el desarrollo conjunto del negocio de seguro de crédito en Argentina, Chile, Colombia, España y México, que se hizo efectivo en enero de 2013.

Como resultado de esta alianza, ambos Grupos participan al 50 por 100 en la nueva compañía, para la que se ha acordado el nombre de SOLUNION.

- El 16 de octubre de 2013 se anunció la adquisición de una participación del 20 por 100 de la compañía aseguradora de Indonesia ABDA. Esta operación convierte a MAPFRE en el socio asegurador industrial que aportará la experiencia necesaria para desarrollar las operaciones de seguros de ABDA en el creciente mercado asegurador indonesio.

Destacan también como iniciativas relevantes del ejercicio:

- la conclusión del proceso de revisión de la estructura de financiación del Grupo, mediante la contratación de una nueva línea de crédito sindicado de 750 millones de euros, con vencimiento en junio de 2018, que reemplaza las anteriores líneas con vencimiento en los ejercicios 2013 y 2014. Esta nueva facilidad crediticia no se ha tenido que utilizar hasta el momento.
- MAPFRE acaba de finalizar el programa de recompra de deuda emitida por la compañía Commerce Insurance. En el momento de la adquisición el importe total adeudado ascendía a 300 millones de dólares, y con el último pago de 158 millones, hemos saldado por completo dicha deuda. A estas cantidades habría que sumar la importante cifra de dividendos que MAPFRE USA ha abonado desde que se integró en MAPFRE, que asciende a 523 millones de dólares.

Quiero también referirme a la importante operación de desinversión en MAPFRE S.A. realizada por nuestro accionista Banco de Servicios Financieros y de Ahorro

(BFA), matriz de BANKIA. BFA decidió poner a la venta el 12,01 por ciento de las acciones de MAPFRE el pasado 25 de octubre siguiendo el procedimiento conocido como “colocación acelerada”, dirigida a inversores cualificados e institucionales, por un importe de 979 millones de euros. La venta generó una importante demanda y una distribución de los paquetes accionariales significativa, lo que ha permitido incrementar la base de este tipo de accionistas, que suelen invertir de manera estable y a medio y largo plazo, confiando en la rentabilidad sostenida que ofrece nuestra entidad. Tras esta operación BFA continúa siendo propietaria del 2,99 por ciento de MAPFRE S.A. Una vez realizada la misma, BFA comunicó a MAPFRE la resolución del pacto de accionistas que estaba vigente entre ambas partes y, por ello, sus dos representantes en nuestro Consejo, José Ignacio Goirigolzarri y Manuel Lagares, dimitieron con carácter inmediato del mismo.

El 31 de enero de 2014, tras el cierre del ejercicio, se anunció el acuerdo por el que MAPFRE se ha convertido en el proveedor exclusivo de seguros de Vida y No Vida de BANKIA, lo que permitirá distribuir los productos de MAPFRE en toda la red comercial de BANKIA. Esto ha supuesto también la reestructuración del negocio de bancaseguros a través de nuevos acuerdos de distribución en los ramos de Vida y No Vida con el operador de bancaseguros, BANKIA MEDIACIÓN, así como la aportación del negocio de ASEVAL y LAIETANA VIDA a la actual sociedad conjunta de seguros de Vida de BANKIA y MAPFRE.

Entendemos que esta reordenación de nuestra alianza con BANKIA es muy positiva para ambas instituciones. En el caso de MAPFRE, porque permite distribuir en exclusiva nuestros productos aseguradores a través de la cuarta red financiera del país. A su vez, la comercialización de productos financieros por nuestra red completa el portafolio de productos y permite incrementar la venta cruzada para proteger y fidelizar mejor a nuestros clientes.

En otro orden de cosas, indicar que a finales del 2013 el Consejo aprobó una nueva estructura organizativa para adaptar al Grupo a los retos estratégicos que demanda su actual dimensión y presencia global. Sobre esta cuestión me referiré en la segunda parte de mi intervención, al finalizar la Junta General.

En relación con la Directiva de Solvencia II, que finalmente entrará en vigor a partir del 1 de enero de 2016, la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones (EIOPA) ha emitido, con vigencia desde el 1 de enero de 2014, las Directrices para el Sistema de Gobernanza, la evaluación interna prospectiva de los riesgos y el suministro de información a las autoridades nacionales competentes, con el objetivo de que las entidades aseguradoras se preparen gradualmente para el pleno cumplimiento de la Directiva.

Tal y como establece la normativa europea, se encuentra entre las obligaciones del órgano de gobierno la aprobación y revisión, al menos anualmente, de las políticas referidas a la gestión de riesgos, al control interno, que incluye el desarrollo de la función de cumplimiento, y a las de auditoría interna. El Consejo de Administración de MAPFRE ha aprobado las referidas políticas, cuyo desarrollo permitirá a MAPFRE cumplir plenamente con los requerimientos legales en este período transitorio.

También en relación con los hitos relevantes del ejercicio 2013, destaco la evolución del mercado bursátil, que ha estado condicionada por las señales de recuperación macroeconómica en España y el resto de países de la Unión Europea. En este contexto, el precio de nuestra acción en Bolsa se ha incrementado en 2013 en un 34,5 por 100, hasta los 3,11 euros. En el mismo período, el índice selectivo español IBEX 35 ha registrado un aumento del 21,4 por 100, mientras que el índice sectorial Dow Jones Stoxx Insurance ha subido un 28,9 por 100.

Aunque es un hecho acaecido en el mes de febrero del 2014, creo muy importante destacar que la agencia de calificación Standard & Poor's ha mejorado el rating de MAPFRE S.A, elevándolo a BBB, con perspectiva estable, con lo que nos convertimos en el Grupo empresarial español con la calificación más alta. La agencia también ha elevado el rating de MAPFRE RE y el de MAPFRE GLOBAL RISKS, pasando ambos a A- con perspectiva estable. Somos así uno de los pocos grupos a nivel mundial con tres escalones por encima del rating de su propio país.

Standard & Poor's subraya la posición competitiva de MAPFRE, apoyada en su diversificación geográfica y de negocio, lo que ayuda a mitigar los efectos de las condiciones económicas de España.

Me referiré ahora a los cambios habidos en la composición del Consejo de Administración de MAPFRE, y de sus órganos delegados, desde la celebración de la última Junta General de Accionistas el 11 de marzo de 2013. Tal y como se presentó en dicha Junta, el 8 de mayo del pasado año Francisco Ruiz Risueño cesó como Vicepresidente Segundo y vocal del Consejo de Administración de MAPFRE, por cumplimiento del límite de edad que establecen nuestros estatutos. El Consejo aprobó por unanimidad la elección de Francisco Vallejo Vallejo como nuevo Vicepresidente Segundo, quien ya era Consejero de MAPFRE MUTUALIDAD desde el año 1997 y de MAPFRE S.A. desde 2006.

También, el pasado 31 de diciembre, cesó Filomeno Mira Candel como Consejero y vocal del Comité de Auditoría, siguiendo las normas establecidas en nuestro Código de Buen Gobierno. Filomeno ha sido uno de los miembros más veteranos del Consejo al que ha pertenecido durante casi 33 años, y uno de los directivos más relevantes de MAPFRE de los últimos 30 años, y el principal impulsor del desarrollo de los seguros generales en MAPFRE. Entre otros muchos cargos, fue Presidente de MAPFRE RE, Presidente de MAPFRE AMERICA VIDA y Presidente de MAPFRE SEGUROS GENERALES, en dos momentos diferentes. En su última etapa profesional en activo, del 2002 al 2008, fue Presidente de la Unidad de EMPRESAS. Además, Filomeno Mira también fue Vicepresidente 1º del Consejo de Administración de MAPFRE MUTUALIDAD hasta su desmutualización, pasando entonces a ser Vicepresidente de MAPFRE hasta su jubilación en enero de 2009.

El Consejo de Administración, en su reunión del pasado 11 de febrero, también acordó el nombramiento de nuestro compañero Rafael Márquez Osorio como nuevo vocal de la Comisión Delegada. Rafael Márquez es miembro del Consejo desde el año 2006 y, anteriormente, ya lo era del de MAPFRE MUTUALIDAD desde el año 1992. Es Técnico Comercial del Estado, amplio conocedor del comercio



internacional y de los mercados exteriores y, con su experiencia, ayudará a enriquecer los debates sobre el desarrollo internacional de nuestro Grupo.

Por otra parte, Luis Iturbe Sanz de Madrid fue nombrado en el mes de mayo Presidente del Comité de Auditoría de MAPFRE en sustitución de Francisco Vallejo, así como miembro del Comité de Nombramientos y Retribuciones. Luis Iturbe goza de probada experiencia en el sector financiero, ha sido Consejero de la Bolsa de Madrid y Presidente del Instituto de Analistas Financieros. Además, el Consejero dominical Andrés Jiménez Herradón ha sido nombrado vocal del Comité de Auditoría.

Asimismo, el Consejo de Administración, a propuesta del Comité de Nombramientos y Retribuciones, aprobó en su reunión del mes de octubre del pasado año, el nombramiento por cooptación de Catalina Miñarro Brugarolas, como nuevo miembro de este Consejo. También ha sido elegida como nuevo vocal del Comité de Auditoría. La señora Miñarro es abogada del Estado desde el año 1988 y en la actualidad presta sus servicios en la Audiencia Nacional. Ha sido Presidenta de la Asociación de Abogados del Estado durante 4 años; Secretaria y Consejera de varios Consejos de Administración; Directora de la Asesoría Jurídica de la SEPI; Secretaria General Técnica de Presidencia de la Comunidad de Madrid y Abogada del Estado ante el Tribunal de Cuentas y el Tribunal Superior de Justicia de Madrid, entre otras importantes responsabilidades.

Por otra parte, MAPFRE y sus filiales han seguido recibiendo en 2013 numerosos premios y reconocimientos a su trayectoria empresarial, a la calidad del servicio prestado a sus clientes y a su actuación responsable con sus empleados y con la Sociedad.

Brand Finance Global 500, una de las consultorías más importantes en investigaciones de mercado a nivel global, destacó a la compañía MAPFRE por su valor de marca, como la número 24 entre las 118 aseguradoras globales más importantes del mundo, con una mejora de 56 posiciones en este ranking.

Según el informe IPSOS KAR 2013 analistas económicos, políticos, académicos, líderes empresariales y periodistas consideran que MAPFRE es una **compañía “estratégica”** para España.

Asimismo, la empresa INTERBRAND ha hecho público recientemente su informe sobre las 30 marcas más valoradas de España. MAPFRE sube posiciones en el ranking de 2013, situándose en el puesto número 12, tras haber sido la marca que ha experimentado una mayor subida del estudio (+69 por ciento). Este informe destaca el gran desempeño financiero y la fortaleza de nuestra marca, tanto en España como en Latinoamérica.

MAPFRE también ha sido reconocida en 2013 por Great Place To Work en Brasil, Paraguay, Panamá, El Salvador, Honduras, Nicaragua, México y República Dominicana y se sitúa en el puesto número 13 de entre más de 2.000 multinacionales en América Latina como un Buen Lugar para Trabajar.

Según el último informe bianual de Flashpöler Research Group MAPFRE RE se sitúa entre las cuatro mejores reaseguradoras de Latinoamérica, de entre un total de cuarenta, y en él se analiza la percepción que tienen las compañías aseguradoras de la región sobre sus Reaseguradores de No Vida.

Continuando con los reconocimientos, MAPFRE ASISTENCIA ha sido galardonada con el Premio a la Mejor Aseguradora de Viaje 2013 por parte de la revista International Travel Insurance Journal. El jurado destacó en su fallo la excelente evolución de MAPFRE ASISTENCIA, su contribución al negocio asegurador internacional y su estrategia de entrada en nuevos mercados.

Quiero concluir esta primera parte de mi Informe con un agradecimiento expreso a nuestros accionistas, a nuestros clientes, a los organismos supervisores y, en general, a todas las personas que nos han otorgado su confianza y que nos han respaldado a lo largo del pasado ejercicio; también a los equipos humanos de

MAPFRE (consejeros, directivos, empleados, delegados y agentes y colaboradores), que han hecho posible con su esfuerzo y acierto los magníficos resultados que hemos obtenido en el ejercicio 2013.

Muchas gracias.

## **INFORME DEL PRESIDENTE (II)**

### **Señoras y Señores accionistas:**

Muchas gracias por la confianza que una vez más depositan en MAPFRE, y que nos anima aún más a continuar buscando oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial.

En el tramo final de esta Junta General de Accionistas, quiero referirme al futuro inmediato. El punto de partida de este viaje ya lo conocen: somos una empresa que, como han podido comprobar, goza de una magnífica salud y obtiene excelentes resultados.

Pero tenemos que seguir mirando hacia el futuro, anticipándonos a las realidades venideras y sobre todo fortaleciéndonos aún más para continuar con la consolidación de nuestro liderazgo en España y con el excelente proceso de diversificación internacional. Para ello, voy a referirme brevemente en primer lugar, al entorno económico que previsiblemente nos vamos a encontrar; en segundo lugar, al desarrollo de la nueva estructura aprobada a finales del pasado año y que alinea la organización con nuestro nuevo plan estratégico; posteriormente iré desgranando nuestras perspectivas de desarrollo región a región; y finalmente, presentaré los principales objetivos estratégicos de nuestro Grupo para los tres próximos años.

### **SOBRE EL ENTORNO ECONÓMICO**

A lo largo de 2013 se han sentado las bases para un crecimiento sostenible a largo plazo, después de más de cinco años de intensa crisis económica que ha afectado de manera desigual a las distintas zonas del mundo.

**En Estados Unidos**, tras un año de dificultades políticas y monetarias, su PIB está creciendo a un ritmo superior al 3 por ciento; se ha alcanzado un cierto consenso sobre la política de consolidación fiscal; la Reserva Federal está eliminando paulatinamente los estímulos monetarios; y la tasa de paro se encuentra claramente por debajo del 7 por ciento, por lo que las perspectivas para la principal economía del mundo son positivas.

**En Europa** podemos observar que la presión de los mercados sobre los países periféricos ha disminuido apreciablemente; se han dado por finalizados los programas de ayuda a Irlanda y España; y continúa el proceso de creación de un verdadero mercado financiero único, aunque sigue existiendo fragmentación financiera y escasez de crédito en algunos países.

Todo ello se ha traducido en una mejora en el ritmo de crecimiento económico en la Zona Euro, que en la actualidad se sitúa en torno al 1 por ciento, y en unas previsiones económicas más positivas; aunque aún es necesario avanzar en el proyecto europeo común, reducir la fragmentación del sistema bancario y mejorar el equilibrio presupuestario de los Estados.

**En los países emergentes** las expectativas para este año y el siguiente, en general, han sido revisadas ligeramente a la baja, aunque los ritmos de crecimiento siguen siendo robustos, ya que para el ejercicio 2014 se prevén incrementos del PIB del 5 por ciento, ligeramente superior al registrado el pasado año. Pero la nota más destacable de 2013 ha sido la generalizada depreciación de las monedas de estos países, ocasionada, entre otras razones, por la salida de capitales. Esta situación debería propiciar la adopción en muchos países de reformas estructurales necesarias para un crecimiento sostenible a medio y largo plazo.

**La economía española** ha sido una de las que ha experimentado unos cambios más profundos a lo largo de 2013. Ya que, a pesar del descenso del PIB anual del 1,2 por ciento, la situación económica ha ido mejorando progresivamente y, en la segunda parte del año, se han logrado tasas de crecimiento inter-trimestrales positivas. Pero además, hay que destacar que:

- a) **El saldo de la balanza por cuenta corriente** ha registrado un extraordinario superávit. La competitividad de la economía española bate records y 2013 ha sido el primer año en el que la economía española ha obtenido un ahorro nacional positivo desde 1997.
- b) **La percepción exterior** respecto a España ha mejorado notablemente, especialmente en la segunda mitad del ejercicio, favoreciendo la entrada de capitales y permitiendo abaratar el coste de financiación de la deuda pública, como muestra la caída en la prima de riesgo en más de 175 puntos básicos.
- c) **El mercado laboral** sigue registrando una tasa de paro superior al 25 por ciento, aunque muy probablemente en 2014 se creará empleo neto, una tendencia que ya se aprecia en la evolución del paro registrado del pasado mes de febrero.

No obstante, es necesario continuar con las reformas que flexibilicen la economía española; seguir trabajando para reducir el déficit de las cuentas públicas; restablecer el mercado de crédito para acelerar la recuperación y reducir la elevada tasa de paro que castiga a la sociedad española.

## **NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

MAPFRE ha llevado a cabo durante los últimos años una profunda reorganización de sus estructuras internas, buscando una mayor simplificación de las mismas y su adecuación a los nuevos retos a los que se enfrenta el Grupo.

MAPFRE es hoy un grupo empresarial con presencia en los cinco continentes, con operaciones propias en 47 países, que se define como LA ASEGURADORA GLOBAL DE CONFIANZA.

Avanzar en la globalización nos compromete a:

- **Desarrollar nuestra presencia en más países y/o zonas geográficas.** El desarrollo en mercados como el norteamericano, el europeo y el asiático son estratégicos para los próximos años.

- **Incrementar la eficiencia y productividad**, adaptando permanentemente nuestra estructura a los modelos más eficientes y poniendo mucho énfasis en la contención de los costes.
- **Aprovechar el liderazgo desarrollado por MAPFRE** en los mercados donde opera, para fortalecer y homologar nuestro modelo de gestión, basado en el crecimiento rentable; con una oferta centrada en seguros de automóviles, patrimoniales y personas; con una clara y decidida orientación al cliente, tanto particular como empresarial; con un enfoque multicanal y con una profunda vocación de servicio.
- **Diversificar más nuestra cartera de productos**. Somos una compañía que opera principalmente en No Vida pero que debería incrementar su peso en los seguros de Vida, Salud y Pensiones.
- **Desarrollar un buen balance entre la gestión corporativa global y el desarrollo de los planes de negocio de cada país**. Para ello, MAPFRE ha reforzado su estructura corporativa con el objetivo de potenciar el aprovechamiento de las economías de escala, simplificar y homogeneizar la gestión a nivel global y, a la vez, continuar siendo muy ágiles en la ejecución local de los planes de negocio.
- **Compartir los recursos disponibles en toda la organización de MAPFRE**, para beneficiarnos de las sinergias que se obtienen al poner en común personas, procesos y herramientas.
- **Mantener la especialización** como principio básico de la gestión, que aporta un conocimiento profundo del negocio, y la obtención de excelentes resultados, con un aprovechamiento máximo de las capacidades de la organización, con un alto grado de productividad y eficiencia.

Para poder cumplir con estos objetivos, MAPFRE ha rediseñado su estructura interna, con el fin de alinear la organización con esta estrategia. Así, desde el pasado 1 de enero, MAPFRE se estructura en:

- Áreas Corporativas Globales.
- Unidades de Negocios.
- Áreas Territoriales.
- Áreas Regionales.
- Compañías locales.

Las ÁREAS CORPORATIVAS GLOBALES definen, desarrollan e implementan las políticas corporativas globales y homogéneas en nuestra organización.

Las UNIDADES de Negocio son:

- Seguros.
- Asistencia, Servicios y Riesgos Especiales.
- Global Risks.
- Reaseguro.

Las Unidades se han descentralizado, trasladando a cada una de las regiones en el mundo la estructura de soporte y supervisión lo que nos permite, por un lado, estar más cerca de los países –para ganar en agilidad, flexibilidad y capacidad de decisión– y por otro, incrementar el nivel de control de nuestras operaciones en el mundo.

La nueva organización regional descansa en tres Áreas Territoriales (IBERIA, LATAM e INTERNACIONAL), al frente de las cuales se encuentra un CEO Territorial, y siete regiones:

- IBERIA.
- LATAM Norte.
- LATAM Sur.



- BRASIL.
- NORTE AMÉRICA.
- EMEA (Europa, Medio Oriente y África).
- APAC (Asia-Pacífico).

Al frente de cada región hay un CEO Regional, como responsable ejecutivo, que cuenta a su vez, con un potente equipo de gestión y soporte, en las áreas Financiera, TI y Procesos, Negocios y Clientes, y Operaciones.

En cada región hay un COMITÉ DE DIRECCIÓN, presidido por el CEO Regional, y del que forman parte los máximos responsables ejecutivos de cada uno de los países y el Director de Negocios y Clientes de la misma.

Por otra parte, se ha creado un Comité Global de Negocios con un triple objetivo: analizar el desarrollo de los negocios de MAPFRE en el mundo, facilitar el aprovechamiento de las mejores prácticas, y analizar el cumplimiento de los planes de actuación.

Finalmente, para coordinar esta nueva estructura, se ha puesto en marcha el Comité Ejecutivo de MAPFRE, órgano que, por encargo del Consejo de Administración, ejerce la supervisión directa de la gestión de las Unidades de Negocio y coordina a las diferentes Áreas y Unidades del Grupo. Además, la Comisión Delegada continuará ejerciendo todas las funciones de supervisión que, con carácter permanente, desempeña como órgano delegado del Consejo de Administración.

Vayamos ahora a ver las oportunidades de desarrollo de MAPFRE en cada una de las regiones del mundo:

## **IBERIA**

Es la región formada por España y Portugal.

En España, el foco estará más centrado en la retención y fidelización de clientes, lo que nos obligará a esforzarnos aún más en atenderles y conocer mejor sus

necesidades. La gestión integral del cliente se basará en una adecuada segmentación y desarrollo de propuestas de valor, medición del valor del cliente, y de su nivel de satisfacción y potenciación de la venta cruzada.

MAPFRE liderará la recuperación del sector asegurador en los próximos años, con un crecimiento en primas superior al del sector y, para ello, también tendremos que incrementar nuestras ventas en nuevo negocio. Tenemos una posición ventajosa para acompañar el proceso de salida de la crisis económica, que generará un incremento de las necesidades de aseguramiento de emprendedores y empresas.

Como una nota al margen, me gustaría brevemente reivindicar el papel de las aseguradoras privadas como eje decisivo en el sostenimiento del Estado del Bienestar en los ámbitos de la jubilación y la salud. El sistema público de pensiones es una de las grandes conquistas del siglo XX, pero se enfrenta a graves tensiones que amenazan su salud financiera en un horizonte cercano. Con el aumento de la esperanza de vida y la mejora de las prestaciones, la factura del sistema casi se ha duplicado en sólo 10 años. Se han iniciado reformas estructurales que aun siendo adecuadas –incremento de la edad de jubilación o introducción del factor de sostenibilidad– no serán suficientes para atender al cada vez mayor desequilibrio que hay en nuestro país entre la población activa y la pasiva. Además de colaborar todos en un mayor desarrollo de conocimientos financieros básicos para todos los trabajadores, que les permitan conocer cómo pueden mejorar sus condiciones futuras, debemos también solicitar y apoyar un mayor compromiso de las administraciones públicas con el desarrollo de los sistemas privados de previsión, que seguirán siempre siendo complementarios a los públicos pero que inevitablemente serán imprescindibles para todos aquellos que quieran en el futuro garantizarse unos niveles de renta suficientes al momento de su retiro.

En Portugal creceremos en cuota de mercado de manera relevante en los próximos cinco años apoyados en el Plan de Negocio recientemente iniciado.

## **LATINOAMÉRICA.**

Latinoamérica presenta diferentes realidades económicas y sociales, distintas coyunturas políticas y diversos entornos operativos para las empresas y las instituciones financieras.

Antes de entrar en cada una de las regiones, me gustaría señalar tres características que son comunes para la mayoría de los países, y que indican una gran capacidad de crecimiento para el sector asegurador.

- La primera es que se está desarrollando una creciente y pujante clase media en el continente, con un nivel de vida más elevado y, por tanto, con nuevas necesidades de aseguramiento cada vez más exigentes.
- la tasa de penetración del seguro es baja en la mayoría de estos países, por lo que el desarrollo asegurador tiene un amplio recorrido.
- La tercera es que, tradicionalmente, el seguro crece más que la inflación, e incluso que el PIB de muchos países.

## **BRASIL**

Estamos seguros de que MAPFRE seguirá creciendo en Brasil de forma significativa porque, además de las razones que les acabo de exponer, en este país se dan otras condiciones muy positivas para MAPFRE:

- Fuerte desarrollo del canal bancario, que llega cada vez más a grandes capas de la población.
- El grupo de personas en edad de trabajar continúa creciendo y supera ya al de menores y jubilados.
- Aumento de la iniciativa privada (las micro y pequeñas empresas representan el 99 por ciento de los negocios).

- Aparición de nuevos segmentos de consumo: mujeres, tercera edad, nativos digitales, etc.

Además, el actual marco regulatorio y los nuevos requisitos de solvencia beneficiarán a los grandes operadores, como MAPFRE, al propiciar una mayor concentración del mercado.

Finalmente, nuestra apuesta multicanal en Brasil nos permitirá continuar con un crecimiento orgánico significativo durante los próximos años, basado en:

- La alianza con el Banco do Brasil que, a través de un ambicioso plan de crecimiento en sus sucursales, permitirá comercializar más productos de MAPFRE.
- Y también, por nuestra importante presencia territorial a través de oficinas propias y corredores altamente vinculados.

## **LATAM NORTE**

Con sede en México está integrada también por la República Dominicana, Panamá, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Honduras y Guatemala.

En esta región, hay que destacar la importancia estratégica de México, que representa el 69 por ciento de la población y el 82 por ciento del PIB. Además, es motor de crecimiento para la zona no solo por su tamaño, sino también por las reformas estructurales que está abordando: me refiero a la reforma educativa; del mercado laboral; a la energética; la de las telecomunicaciones; la del sector financiero, y a la reforma del sistema fiscal. Por todo ello, las perspectivas de México son muy positivas sobre todo en el largo plazo.

Sin duda alguna, México es uno de nuestros mercados estratégicos, en el que debemos redoblar esfuerzos para aumentar nuestra distribución multicanal y estar atentos a futuras oportunidades de crecimiento inorgánico.

Nuestra amplia presencia en todos los países de esta zona centroamericana es una ventaja competitiva extraordinaria para ofrecer a los clientes servicios únicos y diferenciados.

## **LATAM SUR**

Con sede en Colombia, está integrada también por Venezuela, Ecuador, Perú, Chile, Argentina, Uruguay y Paraguay.

En esta región nuestra presencia es también muy relevante con importantes cuotas de mercado en casi todos los países, aunque claramente se producen dos situaciones diferentes en la región que condicionan su evolución: hay países con incrementos económicos sostenibles y estabilidad política, y otros que, actualmente, están sujetos a ciertos riesgos políticos y económicos que dificultan su crecimiento.

Nuestros objetivos en esta zona son:

- Consolidar el liderazgo en la región, apostando por el crecimiento orgánico y ganando cuota de mercado en todos los países.
- Desarrollar de manera más activa los seguros de particulares.
- Fortalecer las redes propias de distribución.
- Y, por último, aprovechar más las sinergias entre Seguros y Asistencia para ganar en eficiencia y desarrollar conjuntamente nuevos productos y servicios.

## **NORTEAMÉRICA**

Con sede en Estados Unidos, está también integrada por Puerto Rico y Canadá.

El nuevo Plan Estratégico para Estados Unidos se basa en:

- Mejora de la eficiencia y rentabilidad de las operaciones.
- Expansión a nuevos Estados. Ya estamos desarrollando nuestra red comercial y de servicio en Pensilvania y, en los próximos años, empezaremos a operar en tres estados más: en 2015 en Illinois y en 2016 en Virginia y Wisconsin, que se sumarán a los diecisiete en los que ya tenemos presencia.
- Búsqueda activa de nuevas redes de distribución, incluyendo la apertura de oficinas propias y el desarrollo de agentes vinculados.
- Desarrollo de una plataforma *on line* para la venta directa de seguros para el año 2015.
- Lanzamiento de una nueva filial de seguros de vida en los próximos meses de este año.
- Desarrollo de los seguros de viaje, a través de MAPFRE ASISTENCIA, y comercialización de seguros para empresas en nuevos Estados.
- Impulso de la Unidad de Asistencia, especialmente relevante en esta región, que continuará creciendo de forma significativa aprovechando las sinergias con la Unidad de Seguros, y especialmente en asistencia en carretera, seguros de viaje y garantía de automóviles.
- En Puerto Rico, continuaremos trabajando para mantener el liderazgo en seguros no vida y mejorar la eficiencia de nuestras operaciones.

## **EMEA**

Agrupar las operaciones en Europa, Medio Oriente y África.

MAPFRE tiene presencia directa en 19 países, 13 en Europa, 3 en Oriente Medio y 3 en África. En Europa, la recuperación económica hace previsible un ligero crecimiento de las primas de Vida y No vida para 2014. El continente está en proceso de adaptación a Solvencia II, que permitirá armonizar la actividad aseguradora de todos los países y establecer un nuevo modelo de gestión de

riesgos que otorgará ventajas a las aseguradoras más eficientes. Y, por último, se está acelerando la digitalización de los consumidores, que cada vez están integrando más Internet en sus decisiones de compra.

MAPFRE aspira a dar un salto relevante en **Europa, duplicando su volumen de negocio en los próximos cinco años.**

Contamos con un equipo altamente capacitado y experimentado para atender y desarrollar oportunidades de crecimiento, especialmente en los países de centro y este de Europa y los de la cuenca mediterránea. Hay que destacar también que Asistencia cuenta con importantes planes de crecimiento en Francia, Italia y Alemania, además de continuar liderando el seguro de viajes en el Reino Unido con INSUREANDGO.

MAPFRE en Turquía es ya la quinta compañía No Vida del país, y hemos duplicado nuestro tamaño en los 6 años que llevamos operando allí. Vamos a continuar con ambiciosos planes de crecimiento y desarrollo de nuestra red propia de oficinas.

La Unidad de Global Risks, desde su regional en Londres, continuará expandiendo su negocio en la Europa Continental tratando de llegar de manera más eficaz a las grandes empresas industriales europeas.

En Oriente Medio y África, con retos muy diferentes y relacionados con la estabilidad política, existen mercados con gran potencial de desarrollo que ofrecerán algunas oportunidades. Por ello, continuaremos centrados principalmente en las actividades de asistencia que serán de gran utilidad para profundizar en el conocimiento de los países que presentan mejores perspectivas.

## **ASIA-PACÍFICO**

Con sede en China, está integrada también por Filipinas, Indonesia, Japón, Hong Kong, India, Australia y Taiwán.

Nuestra presencia en la región es reducida en términos de ingresos, pero significativa en presencia geográfica y actividad. En seguros, con Filipinas y más recientemente con nuestra inversión en la compañía indonesia ABDA, aspiramos a ampliar nuestro conocimiento de la región y analizar posibilidades de reforzar de manera inorgánica nuestra presencia.

Asia ofrece importantes oportunidades para el negocio asegurador, ya que más del 50 por ciento de la población vive en esa zona del mundo. Además, registra un importante desarrollo de las clases medias que, a su vez, demandarán más seguros y servicios aseguradores tanto para particulares, automóvil, hogar y salud, como para pequeñas y medianas empresas.

Seguiremos creciendo en Reaseguro y apostamos por un fuerte desarrollo en Asistencia en los tres próximos años en la región, con un peso cada vez mayor en China.

Precisamente en este país, MAPFRE y el mayor grupo asegurador chino, PICC China Group, han alcanzado un acuerdo para la distribución de seguros de Vida, Accidentes, Salud y Viaje, que contempla la constitución conjunta de un corredor de seguros, el uso de nuestra plataforma tecnológica y la cesión a MAPFRE del 80 por ciento de las primas vía reaseguro.

Con esta alianza, reforzamos nuestra relación con el mayor asegurador chino, que ya es cliente nuestro de asistencia en carretera, y con el que colaboramos en algunos programas de garantía al automóvil. PICC es la aseguradora de propiedad estatal más antigua de China, con la mayor reputación y el máximo reconocimiento del mercado. Hay que señalar también que los chinos son ya líderes en el ranking mundial con más de 100 millones de viajeros internacionales en 2012 y una previsión de 150 millones para 2015. Además, es obligatorio contratar un seguro de viaje para la obtención de visados de entrada a un importante número de países, por lo que creemos que esta operación con PICC China Group es un importante paso para el desarrollo de MAPFRE en este mercado de enorme potencial.



## Para finalizar ya, me referiré brevemente a los **PRINCIPALES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL PRÓXIMO TRIENIO**

1. **Creación de valor sostenible para el accionista**, buscando el crecimiento rentable, una adecuada gestión del balance, y más desarrollo de los negocios estratégicos. Enfocaremos nuestra gestión a obtener resultados superiores al coste del capital y adecuados a los riesgos asumidos. Bajo estas premisas, nuestros objetivos para los próximos tres años son:
  - a. Superar los **30.000** millones de euros en ingresos.
  - b. Mantener el ratio combinado del Grupo en el **96 por ciento**.
  - c. Mantener una política de dividendos crecientes, en los niveles actuales de rentabilidad.
2. **Reducción de costes operacionales**, aprovechando las sinergias que hay entre las distintas Unidades y las ventajas que aporta la estructura corporativa. Estamos poniendo en marcha un plan de contención de costes que permitirá reducir los gastos internos totales en **un punto sobre las primas** al final de este periodo.
3. **Estructura societaria más simplificada y eficiente** que optimice el consumo de capital. En los próximos meses finalizaremos el estudio que nos permita tomar las decisiones adecuadas.
4. **Mejoras en el gobierno corporativo** que permitan un seguimiento de los negocios más completo y permanente por parte de los órganos de supervisión y de dirección, a la vez que se protegen los intereses de todos los accionistas.
5. **Desarrollo progresivo en todos los países de la oferta comercial multicanal** a través de oficinas propias, agentes vinculados, corredores y oficinas bancarias. Pondremos especial foco en la distribución *on line* en Estados Unidos y Europa. Además, también reforzaremos la venta *on line* con

la marca MAPFRE en varios países latinoamericanos. Y desarrollaremos gradualmente el seguro obligatorio de automóviles en China.

- 6. Desarrollo más global e innovador de productos y servicios diferenciados y de alta calidad.** En los próximos meses lanzaremos de manera simultánea en varios países el primer seguro, dirigido a expatriados. Y continuaremos trabajando en el desarrollo de una plataforma global de Innovación. Además, estamos llevando a cabo una sofisticada segmentación de clientes de manera conjunta en España, Estados Unidos, Brasil y México, que nos permitirá mejorar nuestro acercamiento a los segmentos potenciales y diseñar procesos más enfocados a los mismos.

Como ya indicábamos el año pasado en esta misma Junta, queremos trabajar para desarrollar una relación a largo plazo con todos los stakeholders de nuestra Empresa.

Con ustedes, los accionistas, con prácticas de gobierno corporativo que redunden en confianza mutua. Nos comprometemos a mantener con ustedes unas políticas empresariales que se rijan por los más elevados estándares éticos y a la vez, que les garanticen una retribución adecuada y sostenible en el tiempo.

Los 35.000 empleados y más de 200 mil colaboradores vinculados a MAPFRE en todo el mundo trabajan día a día para ello.

Muchas gracias por su atención y muy buenas tardes.