



Junta General de Accionistas

13/03/15

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 2015. También quiero agradecer la asistencia de los distintos invitados que hoy nos acompañan, entre los que se encuentran los Presidentes de Honor de MAPFRE, Julio Castelo y José Manuel Martínez, y los Presidentes no ejecutivos de MAPFRE en Argentina, Chile, Ecuador, El Salvador, Filipinas, Malta y República Dominicana. Muchas gracias a todos por acompañarnos en el día de hoy.

Asimismo, me es grato informarles de que por primera vez en nuestra historia esta Junta de Accionistas va a ser retransmitida en directo en streaming, y en abierto, de forma que cualquier accionista podrá acceder a la misma a través del enlace situado en el espacio de Información al accionista, dentro de nuestra página web. Se trata de un importante avance en la comunicación y difusión de nuestro proyecto empresarial a todo el mundo.

La primera parte de mi intervención se centrará en las principales cifras y los hechos más relevantes de MAPFRE correspondientes al ejercicio 2014. A continuación, Esteban Tejera, Vicepresidente Primero, les facilitará un mayor detalle de las

cuentas y otros aspectos generales. Más tarde, antes de la finalización de esta Junta, y una vez hayan sido presentadas y aprobadas, en su caso, las propuestas que hoy sometemos a su consideración, me referiré a las perspectivas de negocio para los próximos años y a nuestro enfoque estratégico.

Hemos de destacar que en 2014 la economía española ha presentado síntomas esperanzadores de recuperación. No obstante, ha sido un ejercicio complejo, marcado por la ralentización del crecimiento en los países emergentes y la evolución desfavorable de algunos tipos de cambio.

En este entorno, MAPFRE ha logrado dos hitos importantes:

1. El primero, incrementar su volumen de negocio de manera significativa en prácticamente todos los mercados donde operamos, afianzando aún más nuestra posición de liderazgo en España, con una cuota del 15,2% en No Vida, y del 10,6% en Vida. Además, en Latinoamérica, hemos revalidado nuestra posición como primer grupo asegurador de No Vida, con el 9,5% de cuota de mercado.
2. El segundo, aumentar significativamente el beneficio y la retribución a los accionistas.

A esta positiva evolución han contribuido:

- La cada vez mayor diversificación de nuestro negocio, que nos permite incrementar nuestras ventas en la mayoría de los países y en las distintas unidades de negocio.
- El regreso de MAPFRE España a la senda del crecimiento y el mejor comportamiento que el mercado en Vida, Salud e incluso en el ramo de Automóviles. En conjunto, MAPFRE incrementa su negocio 2,2 puntos más que el resto del seguro español.
- La reducción de gastos totales del Grupo en 1,4 puntos, lo que ha permitido situar el ratio en un excelente 27,7%.

- El incremento notable de los ingresos financieros netos, propiciado por la revalorización de las carteras de renta fija y variable. Además, se ha producido un crecimiento del patrimonio neto de 1.576 millones de euros, ayudado también por la apreciación del dólar estadounidense en la última parte del año.

Entrando ya en el análisis de las principales magnitudes de nuestras cuentas en el año 2014, hay que destacar que:

- Los ingresos totales consolidados han ascendido a 26.367 millones de euros, cifra que supone un 1,8% de incremento sobre el año anterior. Las primas han ascendido a 22.401 millones de euros, un 2,6% superiores a las de 2013.
 - En IBERIA las primas han alcanzado la cifra de 7.010 millones de euros, con un incremento de un 2,4%.
 - En LATINOAMÉRICA se han elevado a 9.225 millones de euros, con un incremento del 3,8%. En BRASIL, las primas crecen un 7,3% hasta 5.405 millones de euros.
 - En el Área INTERNACIONAL, MAPFRE ha alcanzado 2.658 millones de euros en primas, un 5% más. Destaca Estados Unidos que, con 1.624 millones de euros, crece un 5,3%.

En su conjunto, la Unidad de SEGUROS creció un 3,4%.

Respecto al resto de las Unidades de Negocio, MAPFRE RE suscribió primas por 3.343 millones de euros, con un incremento del 2,8%; MAPFRE GLOBAL RISKS alcanzó los 1.049 millones de euros de emisión, con un decremento de un 6,2%; y MAPFRE ASISTENCIA obtuvo unos ingresos de 1.157 millones de euros, con un crecimiento del 1,3%.

El beneficio consolidado de MAPFRE antes de impuestos y minoritarios asciende a 1.824 millones de euros, con un incremento del 16,6% sobre 2013, y el beneficio neto atribuible a 845 millones de euros, lo que representa una mejora del 6,9%. BRASIL destaca por primera vez como la regional con el mayor beneficio bruto del Grupo en la actividad aseguradora, con 755 millones de euros y un 38% de incremento sobre el ejercicio precedente. A continuación se sitúa IBERIA, con 709 millones y una mejora del 28%. En cuanto al resultado neto después de impuestos y socios minoritarios, IBERIA es la que más contribuye, con 432 millones de euros y un crecimiento del 33%.

LATINOAMÉRICA alcanza un beneficio neto de 263 millones de euros, con un incremento del 1,6%. BRASIL obtiene un magnífico resultado neto de 145 millones de euros.

El Área INTERNACIONAL supera los 41 millones de euros de beneficio neto, con un decremento del 70%. Estados Unidos obtiene 54,5 millones de euros, con una disminución del 40%, debido a factores varios, entre otros el fuerte impacto de la siniestralidad catastrófica en la costa este norteamericana. Asimismo, en las cuentas de este Área Internacional, hemos contabilizado un ajuste de 45 millones de euros netos por el deterioro que ha sufrido nuestra inversión financiera en la aseguradora italiana Cattolica, a consecuencia de la caída de su cotización bursátil en los últimos meses.

MAPFRE RE obtiene un excelente resultado neto de 141,5 millones de euros, con un 30% de incremento; GLOBAL RISKS registra 44 millones de euros y ASISTENCIA 21 millones de euros.

En moneda constante las primas de MAPFRE habrían crecido un 7,7% y el resultado atribuible, sin considerar el deterioro en Cattolica, hubiese sido un 17% superior al de 2013.

El ratio combinado del Grupo se reduce 40 puntos básicos y se sitúa en el 95,7%, mejorando el objetivo fijado en la última Junta de Accionistas.

Cabe señalar que el Rating otorgado a MAPFRE por Standard & Poor's es A como asegurador, y BBB+ como emisor, el nivel más alto entre los grupos empresariales españoles.

A modo de resumen, hay que destacar que los ingresos y el resultado bruto de MAPFRE antes de impuestos y minoritarios, con 26.367 millones y 1.824 millones de euros respectivamente, son los mejores de nuestra historia, y son todavía más reseñables debido a que han sido conseguidos en un entorno económico global muy complejo.

Quiero informarles también de la realidad fiscal de MAPFRE. A veces se deslizan datos mal calculados acerca del compromiso fiscal de las grandes empresas españolas internacionalizadas, como MAPFRE, y no se tienen en consideración los impuestos que pagamos fuera de España. La tasa impositiva efectiva abonada por el Grupo se ha situado en 2014 en el 27,4%. En España ha sido del 23,25% y en el resto de países del 29,5%.

Además, en todo el mundo MAPFRE ha realizado pagos por un total de más de 1.300 millones de euros a las Administraciones Públicas, de los cuales 556 millones han sido pagados en España, aproximadamente el 43% del total, porcentaje similar al del origen de los beneficios de MAPFRE.

- 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 2014, de ocho céntimos de euro por acción.

El Consejo de Administración ya había aprobado el abono de un dividendo a cuenta de 6 céntimos por acción. La suma del dividendo a cuenta y el complementario de 2014 será de 14 céntimos por acción, frente a los 13 céntimos de 2013, lo que representa un crecimiento del 7,7%. Hemos considerado adecuado someter a esta Junta una propuesta de dividendo en línea con la mejora de los resultados del año. El dividendo total pagado en el

ejercicio ascendió a 431,1 millones de euros, con un incremento de 16,7% y un pay-out del 51%. La rentabilidad respecto a la cotización media del año 2014 se ha situado en el 4,7%.

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. A continuación, me referiré a algunas de ellas:

En octubre de 2014, MAPFRE llegó a un acuerdo con el grupo británico Direct Line para la adquisición de sus filiales aseguradoras en Italia y Alemania por un importe de 550 millones de euros. El proceso de autorizaciones preceptivo está previsto que finalice en este mes de marzo, momento en el que se procederá a formalizar los acuerdos e iniciar el proceso de integración de estas compañías en nuestro grupo.

La suma de los negocios de Italia y Alemania aporta 714 millones de euros en primas, 1,6 millones de clientes y 19,5 millones de euros en beneficio antes de impuestos, según los últimos resultados disponibles del 2013. Direct Line es la compañía líder del mercado italiano en el seguro directo de automóviles, con una cuota del 28% en este canal. Por su parte, en Alemania ocupa el tercer puesto en el ranking del seguro directo de autos, con una cuota del 13% en el canal.

Estas adquisiciones se enmarcan perfectamente dentro de la estrategia de MAPFRE de crecimiento en las regiones donde tenemos menor presencia como Europa, que implica además más crecimiento de negocio en moneda euro. Además, contribuye al desarrollo del canal de distribución on-line y refuerza nuestra orientación a la movilidad y al mayor uso de las nuevas tecnologías.

Con esta operación anticipamos el cumplimiento del compromiso que hicimos público en la última Junta General, doblar nuestro tamaño en Europa en un plazo de tres años. Este objetivo ha podido cumplirse en un solo año de trabajo y nos permite posicionarnos de manera más sólida en el continente europeo.

A finales de 2014, y formalizado en febrero de 2015, cerramos la adquisición de los derechos de renovación de una cartera de pólizas de autos y de hogar de 120 millones de dólares en el noreste de EEUU. Según los acuerdos firmados, a partir del próximo mes de abril procederemos a renovar las pólizas ya como MAPFRE USA. Con esta adquisición comenzamos a operar en dos nuevos Estados, Vermont y Maine, ya que los agentes de estas pólizas continuarán trabajando con nuestra compañía. Y serán con esto 19 los Estados en los que nuestro grupo tiene operaciones en USA.

Destacan también como iniciativas relevantes del pasado ejercicio, las siguientes:

- Conclusión del proceso de revisión de la estructura de financiación del Grupo, mediante la contratación de una nueva línea de crédito sindicado de hasta 1.000 millones de euros, con vencimiento a cinco años, y que reemplaza la anterior de 750 millones que vencía en 2018.
- Adaptación a Solvencia II. En el mes de diciembre, la Autoridad Europea de Seguros y Planes de Jubilación (EIOPA, en inglés) hizo públicos los positivos resultados obtenidos por la industria aseguradora española en las pruebas de resistencia llevadas a cabo por este organismo.

Los tests tenían por objeto analizar la resistencia global del sector asegurador europeo e identificar sus puntos vulnerables. A tal efecto, se solicitó a los participantes estimar su solvencia ante un escenario base fijado en función de los criterios de Solvencia II, régimen regulatorio que será de aplicación plena a partir del 1 de enero de 2016. Sobre las cifras obtenidas, se simulaban una serie de escenarios macroeconómicos adversos, así como determinadas alteraciones propias de la industria aseguradora. MAPFRE superó ambos escenarios con un amplio margen, lo que confirma la fortaleza financiera de nuestro grupo y la excelente gestión que desarrollamos.

Para dar cumplimiento al calendario de entrada en vigor de esa legislación comunitaria, el Consejo de Administración aprobó y remitió al Supervisor, el “FLAOR” (Forward Looking Assessment of Own Risks). Este informe ofrece a los Órganos de Gobierno una visión integrada de los riesgos a los que la Sociedad se puede enfrentar a lo largo del período contemplado en el plan

estratégico, y la suficiencia de recursos de capital para hacer frente a los mismos. En nuestro caso los resultados han sido muy satisfactorios, al mostrar la compañía una elevada solvencia para los próximos años.

Por otra parte, hay que indicar que a finales del 2013 el Consejo aprobó una nueva estructura organizativa, que ha sido implementada a lo largo del año 2014. En este periodo, se han redefinido y fortalecido las áreas corporativas (Auditoría Interna, Estrategia y Desarrollo, Financiera, Inversiones, Medios y Coordinación Institucional, Negocios y Clientes, Recursos Humanos, Secretaria General y Soporte a Negocio). A su vez, se ha descentralizado la supervisión y coordinación del Grupo en siete regiones (Iberia, Brasil, LATAM Norte, LATAM Sur, Norteamérica, EMEA y APAC), lideradas cada una de ellas por un CEO regional y un potente equipo de soporte.

Además, se han redefinido las competencias entre los distintos órganos de administración y supervisión (Consejos de Administración y Comités Delegados), y los de dirección (Comité Ejecutivo de MAPFRE y Comités de Dirección Regionales y Locales).

Por último, se está formalizando la figura de la presidencia no ejecutiva, desdoblada de la del CEO, en las filiales aseguradoras de MAPFRE en el exterior.

En tan solo unos meses nuestra Organización se ha transformado de manera intensa. Todos estos cambios, que han requerido de un importante esfuerzo de movilidad de personas en todo el mundo, se han diseñado para adaptar el Grupo a los retos estratégicos que demanda su actual dimensión y presencia global, y se están implantando con un enorme éxito.

Además, estamos procediendo a una amplia revisión de nuestras normas y prácticas de gobierno corporativo, para adaptarlas a la nueva realidad del Grupo y para incluir las exigencias recientemente incorporadas a la legislación española, así como las mejores prácticas y recomendaciones en esta materia.

En este sentido quiero destacar los siguientes hechos:

- Nombramiento de Rafael Beca Borrego como nuevo Consejero Independiente Coordinador. El Sr. Beca, empresario, es Consejero Independiente de MAPFRE desde 2006 y se dan en su persona las condiciones adecuadas

para desempeñar con absoluta solvencia los requerimientos de este nuevo cargo.

- Constitución de un nuevo Comité de Nombramientos y Retribuciones formado exclusivamente por consejeros externos y presidido por el Consejero Independiente, Luis Iturbe Sanz de Madrid. El Sr. Iturbe es Consejero desde el año 2004. El Comité ha asumido, ya como propias, las competencias de elaborar las propuestas de nombramiento de consejeros independientes y el desarrollo de un plan para el fortalecimiento de la presencia del sexo menos representado en los órganos de dirección y supervisión de la empresa.
- Constitución de un nuevo Comité de Riesgos y Cumplimiento, formado exclusivamente por consejeros externos y presidido por el Vicepresidente Segundo, Francisco Vallejo Vallejo.
- Fortalecimiento de la actuación del Consejo de Administración, tanto en competencias y funciones propias e indelegables como en el número de reuniones, que se fijan en un mínimo de 10 anuales.
- Revisión y adecuación inmediata de toda la normativa propia de MAPFRE que recoja compromisos públicos de buen gobierno, actuación y responsabilidad corporativa.

Además, el Consejo de Administración acordó en su reunión del mes de octubre del pasado año el nombramiento de la Consejera Independiente, Catalina Miñarro Brugarolas, como nueva vocal de la Comisión Delegada. La Señora Miñarro es abogada del Estado y miembro del Consejo desde el año 2013.

Por otra parte, en el mes de mayo, Luis Iturbe fue nombrado Presidente del Comité de Auditoría de MAPFRE, en sustitución de Francisco Vallejo. El Sr. Iturbe, profesional reputado en el sector financiero, ha sido Consejero de la Bolsa de Madrid y Presidente del Instituto de Analistas Financieros. Además, dentro de este Comité de Auditoría, han sido nombrados vocales los consejeros externos Andrés Jiménez Herradón y Antonio Miguel Romero.

Quiero referirme ahora a la propuesta de reelección, que el Consejo eleva a esta Junta General, de un nuevo consejero independiente que fue elegido por cooptación a propuesta del Comité de Nombramientos y Retribuciones. Se trata de Georg Daschner, de nacionalidad alemana, que desempeñó durante los últimos 11 años la Dirección de los mercados de Europa y Latinoamérica en una importante reaseguradora internacional y fue miembro de la Junta Directiva de la misma en ese período. Anteriormente fue Presidente de esta entidad en distintos países y Director de su División latinoamericana. Su importante conocimiento de mercados relevantes para MAPFRE, como Latinoamérica y Europa, hará, sin duda, que su incorporación enriquezca el análisis estratégico y la toma de decisiones para nuestra consolidación y crecimiento en estas regiones. A su gran experiencia se une su extraordinaria personalidad y capacidad de juicio, que hacen de él un candidato idóneo para formar parte de este Consejo.

Por otro lado, y siguiendo asimismo las mejores prácticas, MAPFRE decidió sacar a concurso la contratación de la Auditoría de las Cuentas Anuales Individuales y Consolidadas y otros trabajos relacionados para los próximos tres ejercicios. El Consejo de Administración de MAPFRE S.A., a propuesta del Comité de Auditoría, aprobó por unanimidad en reunión celebrada el 2 de mayo de 2014, proponer a esta Junta General el nombramiento de la firma KPMG como auditor de cuentas del Grupo MAPFRE para el periodo citado anteriormente. Con este planteamiento MAPFRE se ha situado de nuevo a la vanguardia adelantándose a lo que de manera previsible será una obligación legal en poco tiempo.

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 demás colaboradores), que han hecho posible con su esfuerzo y acierto los magníficos resultados que hemos obtenido en el ejercicio 2014.

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 a continuar buscando oportunidades de crecimiento, mejora de beneficios y desarrollo empresarial.

En el tramo final de esta Junta General quiero referirme al futuro inmediato. La empresa, como han podido comprobar, goza de una magnífica salud y obtiene excelentes resultados. Pero antes me gustaría comentar algo que considero muy importante. Hace hoy 3 años presidí por primera vez esta Junta General, como nuevo Presidente del Consejo de Administración. 36 meses después me gustaría destacar los principales mensajes y objetivos que hemos ido dando en cada una de las Juntas anuales y el estado de cumplimiento de los mismos:

2012

En el año 2012 apuntábamos las líneas básicas de lo que posteriormente han sido los pilares del desarrollo de MAPFRE en estos últimos tres años. Hablábamos de continuar madurando nuestra estructura internacional y claramente se ha conseguido: el negocio internacional año a año va pesando más en el conjunto del grupo en ingresos y resultados, a la vez que sus ratios técnicos continúan mejorando. Nos referíamos también a la necesidad de mantener una gestión profesional y rigurosa, al diseño de estructuras más eficientes, a un mayor aprovechamiento de sinergias en la gestión multinacional, a la globalización de nuestras mejores prácticas, y al uso de la tecnología y la innovación como elementos de diferenciación de nuestro Grupo. Y todo ello basado en la confianza en las personas y en la relevancia que damos al compromiso de todos los que trabajamos, como empleados o colaboradores, en esta empresa. Creo que hemos

impulsado todas estas líneas de trabajo y, o bien forman parte de nuestro día a día, o cuentan con planes concretos de mejora como podremos posteriormente comprobar.

2013

Las líneas de actuación apuntadas en el 2012 fueron finalmente perfiladas en el 2013 y expusimos ante esta Junta los principales pasos que íbamos a dar, a través de la agenda del cambio y la concreción de nuestra actividad empresarial a partir de la definición de nuestra “Visión, Misión y Valores empresariales”.

Esta evolución transformacional se ha realizado buscando una empresa más global, más exigente en los objetivos de rentabilidad y creación de valor para los accionistas, más enfocada al cliente, y con estructuras societarias más sencillas. Pensando además en las personas - accionistas, empleados, colaboradores, la sociedad en general- como los impulsores y a la vez receptores de nuestro trabajo.

2014

En el año 2014 poníamos en marcha la nueva estructura corporativa y de negocios, más sencilla. Con ella hemos reforzado toda nuestra organización para ser la aseguradora global de confianza, pero a la vez hemos descentralizado el grupo con la creación de la estructura regional. Esta transformación nos permite poner foco en otras áreas del mundo, como Europa y Asia, y a la vez reforzar el control de todas nuestras actividades en el mundo. Además, el pasado año definimos unos objetivos públicos a tres años que, o bien están en vías de cumplimiento, o se cumplieron en el 2014: duplicar el tamaño en Europa; mantener el ratio combinado por debajo del 96%; bajar el ratio de gastos 100 puntos básicos; y retribuir adecuadamente al accionista con un pay-out en torno al 50%.

Han sido tres años de recorrido en los que hemos podido centrar mejor nuestro foco estratégico a la vez que hemos reforzado nuestro compromiso con ustedes, señores accionistas, cumpliendo nuestros objetivos, con mucho esfuerzo e ilusión por parte de todos los profesionales de MAPFRE. Somos absolutamente conscientes de que tenemos que trabajar a la vez para el presente y para el futuro.

Para el presente, mejorando día a día nuestros ratios de gestión, productividad, eficiencia, gastos, control técnico, resultado de inversiones, nivel de solvencia, etc., que aun siendo buenos, y en algunos casos óptimos, siempre pueden ser mejorables. Les puedo asegurar que el nivel de exigencia en todos estos aspectos es y será muy elevado. Estamos seguros de que el año 2015 volverá a ser de nuevo un año excelente, con crecimientos en ingresos y en resultados y que podremos incrementar de nuevo la retribución a los accionistas.

Pensando en el futuro, además debemos anticiparnos a las nuevas realidades, y tenemos que seguir fortaleciéndonos para consolidar nuestro liderazgo en España y Latinoamérica, y avanzar en la globalización y diversificación de la compañía.

Haremos ahora, en primer lugar, un recorrido por cada una de las regiones de MAPFRE en el mundo, con un breve apunte sobre sus expectativas económicas y las oportunidades que muestran para el desarrollo de nuestro negocio; en segundo lugar presentaremos las iniciativas estratégicas más relevantes, aprobadas por el Consejo de Administración para los próximos tres años; y finalmente nos referiremos a los principales objetivos estratégicos de nuestro Grupo.

Regiones geográficas

El PIB mundial creció en 2014 un 3,3%, frente al 3,7% previsto por el F.M.I. En relación con esta situación, me gustaría destacar tres aspectos globales:

- La espectacular caída del precio del petróleo del último trimestre, motivada fundamentalmente por factores de oferta, que está ocasionando impactos asimétricos entre países productores y consumidores.
- La ausencia de tensiones inflacionistas en las economías desarrolladas, que incluso ha generado descensos en el nivel general de los precios. Esta situación ha venido acompañada de unas políticas monetarias muy laxas.

- Los cambios derivados de los procesos electorales en muchos países y la inestabilidad geopolítica provocada por movimientos desestabilizadores, como el terrorismo extremista islámico, los conflictos militares en Oriente y norte de África o la situación en Ucrania.

Son aspectos globales que, sin duda, impactarán en la evolución de las distintas economías y mercados.

Haciendo un análisis por regiones, comenzando por IBERIA hay que señalar:

En ESPAÑA la situación económica ha mejorado notablemente, pudiendo calificarse el año 2014 como el del inicio real de la recuperación. Después de 5 años sin crecimiento, 2014 ha finalizado con un incremento del PIB del 1,4%, acompañado de una disminución en la tasa de paro de dos puntos porcentuales. Una reducción notable pero claramente insuficiente para afrontar el que sigue siendo el gran problema social de este país: el desempleo.

Además, el descenso de los tipos de interés a los que se están financiando las Administraciones Públicas, y los ajustes realizados, están permitiendo avanzar en el proceso de consolidación fiscal impulsado por la Unión Europea.

Pero lo más destacable de la economía española son las excelentes perspectivas para 2015, basadas en:

- La depreciación del euro, que mejora nuestra competitividad externa.
- El descenso en el precio del petróleo, que abarata la factura energética.
- El importante desapalancamiento realizado por empresas y particulares.
- La recuperación de sectores económicos, como el inmobiliario, y la vuelta a la normalidad del sector financiero.
- Las mejores expectativas económicas y la recuperación de la confianza, que propiciarán un buen comportamiento de la demanda interna y una mayor capacidad de las empresas para generar empleo.

Todos estos elementos apuntan a que en 2015 el Producto Interior Bruto crecerá más del 2,5%, impactando de forma positiva en nuestro negocio en España y generando oportunidades que permitirán incrementar nuestras ventas, entre las que cabe señalar las siguientes:

- Disminución de la tasa de paro, el mayor consumo interno y el acceso al crédito de familias y empresas.
- Reactivación del mercado inmobiliario.
- Aumento del número de matriculaciones de turismos.
- Mayor creación de empresas con 120.000 nuevos autónomos en 2015.

En este contexto, MAPFRE en España debe captar nuevos clientes. Para ello, trabajaremos dentro del objetivo estratégico corporativo de segmentación de clientes. Además, continuaremos desarrollando en nuestro país acciones concretas de fidelización, apoyándonos en la experiencia del programa “Te Cuidamos”, y utilizando la innovación para crear productos y servicios diferenciadores.

Apoyándonos en la solidez de nuestros canales de distribución, vamos a potenciar la multicanalidad, fortaleciendo nuestra red comercial, entre otras medidas, con una intensa captación de nuevos agentes. La reestructuración comercial, acometida el pasado año en España, verá sus frutos en el 2015, gracias a su grado de madurez y al mayor nivel de especialización, que mejora nuestra capacidad de asesoramiento al cliente, sobre todo, en los productos más complejos. Continuaremos también potenciando la distribución a través de las oficinas bancarias, dentro del marco establecido en los acuerdos con nuestros socios.

Además, VERTI se consolidará como la vía de acceso a otros segmentos de clientes, reafirmando nuestro liderazgo en el canal on-line.

Aprovecharemos el potencial de crecimiento de Vida, principalmente en los seguros de riesgo, fondos de inversión y planes de pensiones a través de todos los canales,

poniendo énfasis en nuestra red agencial y en la venta cruzada. Las nuevas, pero limitadas, oportunidades que brinda la reciente reforma fiscal nos permitirán ofrecer nuevos productos de ahorro a medio y largo plazo. Los seguros de hogar y salud continuarán siendo productos básicos dentro de la oferta a las familias. Además, se implantará un nuevo Plan de crecimiento en Autos para continuar incrementando nuestra cuota de mercado tras la salida de la crisis. Y la positiva evolución de la actividad económica permitirá recuperar el pulso en la pequeña y media empresa, y en MAPFRE sabremos aprovechar esta circunstancia para satisfacer todas las necesidades de nuestros empresarios y autónomos.

LATINOAMÉRICA

LATINOAMÉRICA es una de las áreas geográficas cuyas expectativas de crecimiento presentan más incertidumbres. Así frente a unas previsiones del 3%, 2014 ha finalizado con un incremento en la actividad económica ligeramente por encima del 1%, y las previsiones para 2015 apuntan a tasas de expansión en torno al 1,5%. Esta evolución responde a múltiples factores según las características de cada país, pero hay que destacar los siguientes elementos comunes:

- El descenso del precio del petróleo y de algunas materias primas, fuente de riqueza de la zona, que genera una pérdida de ingresos en determinados países.
- La existencia de elevados tipos de interés en algunas economías para combatir las tensiones inflacionistas, y unas primas de riesgo elevadas por la percepción de mayor incertidumbre en los países de la región.

LATAM NORTE

Cabe destacar las siguientes iniciativas que contribuyen al crecimiento de la región:

1. Desarrollo en México de un exigente Plan de Negocio a cinco años que nos permitirá pasar de un 6% a un 10% de cuota de mercado, apoyado en el fortalecimiento de la Red Comercial Territorial, en una Red Específica de Vida y en el Negocio Digital. Buscaremos además, acuerdos o alianzas con otros grupos aseguradores o financieros, para incrementar nuestra dimensión y capacidad de distribución.
2. Desarrollo del proyecto corporativo de segmentación de clientes.
3. Coordinación de las sinergias entre las distintas Unidades de Negocio para complementar el portafolio de productos de MAPFRE con una oferta integral, y gestión de la venta y servicio telefónico a través de la Unidad de Asistencia en toda la región.
4. Impulso del aseguramiento de los grandes riesgos industriales a través de la Unidad de Global Risks, con optimización de las estructuras locales para reforzar la calidad del servicio que se presta a este tipo de clientes.

Desde la perspectiva de mejora operacional se contemplan los siguientes aspectos:

- a. Desarrollo de la gestión por procesos con un modelo regional para automatizar las operaciones.
- b. Adaptación de la compañía a los requerimientos de Solvencia II de acuerdo con la normativa mexicana.
- c. Optimización regional de los procesos de compras para reducir nuestros costes internos y ser más competitivos.

Me es muy grato informarles que el Consejo de Administración ha aprobado en su reunión previa a esta Junta un importante cambio directivo: el nombramiento de Jesús Martínez Castellanos como nuevo CEO de MAPFRE en México, en sustitución

de José Carpio. El Sr. Martínez Castellanos, de 49 años, lleva 26 años en MAPFRE y ha desempeñado importantísimos puestos directivos en España, entre ellos los de Director General Comercial de MAPFRE VIDA, Consejero Delegado de MAPFRE EMPRESAS y últimamente Director General de Negocios y Clientes de MAPFRE IBERIA. Con su incorporación a México consideramos que podremos hacer frente a los retos a los que se nos presentan en uno de los países que debe ser referente para MAPFRE en los próximos años.

También, el Consejo ha aprobado el nombramiento de Roy Medina como nuevo Gerente General para Costa Rica en sustitución de Carlos Granjel, quien se incorporará al equipo comercial de México.

El Sr. Medina, de 38 años de edad, es ingeniero industrial y de sistemas y ha desempeñado puestos técnicos y directivos en Honduras, Panamá y Costa Rica y en la actualidad se desempeñaba como Gerente Financiero y Administrativo en Honduras.

LATAM SUR

En esta región llevaremos a cabo, entre otros, los siguientes proyectos:

- Desarrollo de la multicanalidad en toda la región, con búsqueda de nuevos acuerdos de distribución con grupos comerciales y bancos regionales. Además, continuaremos con la apertura de oficinas propias en todos los países y fortaleceremos nuestra red agencial.
- Continuidad del plan regional de comercio electrónico con la incorporación de Perú y Chile al proyecto.
- Diversificación del portafolio de productos, con impulso de los seguros de vida riesgo y los funerarios en todos los países. Además desarrollaremos el aseguramiento de los grandes riesgos industriales en la región.
- Aprovechamiento de las sinergias entre las Unidades de Seguro y Asistencia, con una gestión compartida de los departamentos de back office.

- Diseño de un plan comercial específico para empresas multilaterales.

El Consejo de Administración de MAPFRE también ha aprobado otro relevante cambio directivo que afecta a esta región, concretamente a Colombia. El actual CEO de MAPFRE en este país, Raúl Fernández Maseda, al que agradecemos su dedicación, esfuerzo y resultados durante los más de 20 años que ha estado vinculado a MAPFRE, se jubila, por lo que se ha nombrado a José Carpio Castaño como nuevo responsable en el país. El Sr. Carpio era hasta ahora CEO de MAPFRE en México, y ha desempeñado también importantes responsabilidades en MAPFRE ASISTENCIA y en la organización territorial española. Creemos que la experiencia de José Carpio será determinante para continuar desarrollando con éxito nuestro proyecto en este país sudamericano.

BRASIL

Brasil ha mostrado signos de debilidad en su producto interior bruto con dos trimestres en negativo, pero afronta mejores perspectivas tras el periodo electoral y el nuevo equipo económico del gobierno. Su baja tasa de paro y de empleo informal, su gran atractivo para el inversor extranjero, el precio de los productos agrícolas en el mercado internacional y las excelentes cosechas de los últimos años, junto a su potencia demográfica y los avances de las políticas sociales, permiten aventurar un cambio de tendencia en las tasas de crecimiento. A esto se suma la capacidad de desarrollo del negocio asegurador en Brasil, país que todavía presenta una tasa de penetración del seguro en relación al PIB, inferior a la de otros mercados comparables.

En Brasil vemos las siguientes oportunidades:

- a) Participación en el proyecto corporativo de segmentación de clientes.
- b) Debemos mejorar nuestra penetración en el mercado apoyándonos en el potencial de recorrido del Canal Banco do Brasil. Estamos adaptando los

productos para simplificar nuestro portafolio en ese canal y mejorar los sistemas operativos, con el objetivo de ampliar la oferta y abrir nuevos canales para los clientes del Banco.

- c) Queremos reforzar la actividad de la Unidad de Global Risks por el gran potencial del mercado brasileño, la capacidad de reaseguro disponible y por el limitado grupo de competidores en este segmento. Hemos preparado un Plan Comercial MGR en Brasil con mayor dotación de recursos y un enfoque específico para la gran empresa brasileña.
- d) Vamos a aprovechar las oportunidades de crecimiento en los seguros de ahorro que permiten las altas tasas de interés, para los clientes que buscan una inversión de ahorro alternativa a la del mercado de valores operando a través de nuevos distribuidores.
- e) Hemos comenzado ya en 2014 a operar en el negocio de Salud, con propuestas diferenciadas, no limitadas solo a la gestión de la red de proveedores en el segmento corporativo, sino también al ofrecimiento de servicios de prevención de la salud.

Para incrementar nuestra red de distribución estamos trabajando en:

- a) Potenciar la figura del Corresponsal Bancario, como distribuidor de seguros en el mundo rural, además de formar más agentes especializados.
- b) Desarrollar el Proyecto "Millenium" de distribución de seguros masivos a través de máquinas expendedoras y tarjetas de regalo en supermercados. Una gran iniciativa innovadora que, además, MAPFRE está analizando para extender a otros productos y mercados.

Para incrementar la eficiencia, la productividad y la reducción de costes vamos a simplificar las operaciones con el Banco do Brasil, mejorando el back office, las operaciones y la distribución. Con este fin, ya estamos trabajando en la reducción de

contact centers y en la modernización de sus sistemas operativos para agilizar los procesos de atención al cliente. También estamos mejorando la tecnología en las áreas administrativas y financieras, lo que nos permitirá incrementar el control y reducir los riesgos operacionales.

Además, vamos a aprovechar las sinergias entre las Unidades de Seguros y Asistencia integrando las plataformas de servicio y convergiendo en infraestructuras y sistemas.

NORTEAMÉRICA

2014 ha sido el año de salida de la “gran recesión” en Estados Unidos: su tasa de paro se sitúa por debajo del 6%, la Reserva Federal ha concluido su programa de compra de bonos en los mercados, y las expectativas de crecimiento para el ejercicio 2015 anticipan un incremento aproximado del 3,5%. Sin duda, Estados Unidos ha sido el país que mejor ha sabido afrontar los retos que planteaba la crisis, lo que le ha permitido ser el más avanzado en el ciclo de recuperación.

Las principales iniciativas dirigidas a la expansión y desarrollo de nuestra presencia en Norteamérica son las siguientes:

- Diversificación geográfica, ampliando nuestra presencia a más Estados y desarrollando nuevas redes de distribución. Este año comenzamos operaciones en Maine y Vermont, con lo que ya operaremos en 19 Estados, con el objetivo de llegar a tres más en los próximos tres años, Illinois, Virginia y Wisconsin.
- Ejecución de un Plan conjunto USA/México para desarrollar el negocio transfronterizo.
- Desarrollo multicanal a través de:

- Refuerzo de nuestra red agencial con apertura de nuevas oficinas y mejora de los procesos de captación, formación y desarrollo de agentes propios.
 - Plan de ventas en concesionarios de automóviles, con apertura de oficinas propias dentro de los mismos.
 - Nuevos puntos de venta en la costa oeste mediante acuerdos con cadenas de distribución.
 - Desarrollo de redes de bancaseguros a través de entidades locales y regionales.
- Diversificación del portafolio de productos basada en:
- Desarrollo del negocio de vida riesgo con distribución en más Estados, incluyendo Puerto Rico.
 - Crecimiento en los seguros para empresas, con nuevos productos y comercialización en Estados como Massachusetts, Florida, Pennsylvania y Arizona.
 - Lanzamiento en 2015 de un programa de asistencia en carretera para vehículos comerciales en California, junto con la Unidad de Asistencia.
- Desarrollo de una estrategia de distribución digital en USA, tanto a través de la potenciación on-line de la marca MAPFRE, como a través de una operación de seguro directo de automóviles, similar a VERTI, que ya anticipábamos el año pasado en esta Junta y que podría estar lista en el primer semestre del año que viene.

EMEA

En la zona EURO, se ha conseguido un elevado grado de estabilización: las primas de riesgo de los países periféricos han seguido disminuyendo y, en la actualidad, todos los países salvo Grecia, pueden financiarse en los mercados a unos tipos de interés reducidos aunque siga habiendo importantes diferencias relativas. Sin embargo, los logros alcanzados en términos de variables macroeconómicas no son muy brillantes: en el conjunto del ejercicio 2014 la actividad económica de la zona

euro ha crecido menos del 1%, la inflación ha cerrado el ejercicio con un descenso del 0,2% y la tasa de paro es del 11,4%.

La respuesta institucional a esta realidad ha sido una política monetaria de expansión cuantitativa, la aplicación de tipos de interés negativos a los excesos de liquidez mantenidos por el sistema bancario, y el desarrollo de un programa de inversión en infraestructuras. El mensaje económico europeo se concreta en trabajar por el crecimiento y la recuperación del empleo.

Este conjunto de medidas, unido a la depreciación del euro y al descenso del precio del petróleo, está permitiendo mejorar las expectativas de crecimiento del PIB de la zona, aunque las previsiones para el ejercicio 2015 todavía se sitúan en el entorno del 1%.

Las principales líneas estratégicas de MAPFRE en la región son:

- Integración de “Direct Line” Italia y Alemania garantizando la continuidad del plan de negocio y una adaptación progresiva a nuestros estándares y a nuestra estrategia de distribución digital. La consolidación de estas operaciones supondrá la incorporación al Grupo de 1.300 personas: 885 en Italia y 411 en Alemania.
- En Turquía queremos potenciar la multicanalidad, impulsando el desarrollo de la red propia, y ampliar la diversificación de productos con un mayor impulso al negocio de vida riesgo. También mejoraremos la eficiencia para lo cual estamos adaptando los sistemas locales al entorno de la plataforma digital corporativa.
- Impulsaremos el proyecto europeo de GLOBAL RISKS para crecer en el ámbito asegurador de los grandes grupos industriales del continente.
- Por último, para un mejor aprovechamiento de las sinergias, estamos trabajando para que las Unidades de Seguros, Asistencia y Global Risks

puedan compartir sus relaciones comerciales y desarrollar objetivos de venta cruzada.

ASIA-PACÍFICO

En ASIA los países emergentes sitúan sus tasas de crecimiento en torno al 6,5%, tanto en el pasado ejercicio como en el presente. China va a continuar con el suave descenso en el ritmo de crecimiento de su economía estando previsto para 2015 un incremento en torno al 7%. Es la tasa más baja de los últimos 25 años, motivada fundamentalmente por la desaceleración del sector inmobiliario chino y por una menor expansión del crédito.

MAPFRE ha iniciado el proyecto de distribución digital en China con el objetivo de crear una compañía especializada en la venta online de seguros de automóviles. En 2013, el seguro de autos en China ha mostrado un crecimiento del 25% alcanzando los 6 billones de euros en primas, y se espera un incremento continuado del 15% para los próximos 10 años.

Nuestro principal método de distribución será a través de dispositivos móviles, que predominan sobre el uso de otras tecnologías de acceso, buscando colaboraciones con los principales canales digitales en China.

La región de Shandong ha sido la escogida por reunir condiciones de volumen de mercado, proyecciones de crecimiento, demográficas, de penetración de internet móvil y por disponer de una infraestructura de carreteras más acorde a nuestros requisitos. Equivalente en tamaño y población a Alemania, es la tercera en el país con el PIB per cápita más alto y con unos crecimientos superiores a la media. Además, es la segunda región con mayor número de internautas, su parque automovilístico supera los 15 millones de vehículos y es la cuarta región por volumen de primas en el seguro de autos.

En enero de 2015 se presentó a las autoridades chinas la solicitud inicial de autorización para esta nueva compañía de venta online, que ha sido acogida de manera muy positiva tanto por el regulador nacional como por el regional. De acuerdo con los plazos marcados por la regulación china, estimamos que el lanzamiento de la compañía se realice en el segundo semestre del año 2016.

La estrategia de MAPFRE en esta región para el presente año seguirá centrada en la diversificación de productos y modelos de negocio adaptados a las cambiantes necesidades de nuestros clientes, búsqueda de acuerdos de distribución, desarrollo de plataformas de distribución digital e identificación de áreas de reducción de costes a través de las sinergias del Grupo en la zona.

Hasta aquí me he referido a las distintas áreas regionales donde MAPFRE opera, me gustaría hacerlo ahora sobre la Unidad de Reaseguro. Lo primero que cabe destacar es la apertura de nuevas oficinas en Malasia y Singapur, y el inicio de los trámites para la apertura de la oficina de China. Comenzaremos también el desarrollo del reaseguro de Vida de manera prudente en Estados Unidos.

Además MAPFRE RE está organizando su estructura y sus procesos para atender a los distintos tipos de corredores de reaseguro y poder prestar un mejor servicio. También se están desarrollando herramientas tecnológicas para automatizar procesos y reducir gastos internos.

Por otro lado, MAPFRE RE ha diseñado nuevos programas para la compra de reaseguro con un incremento de la retención del Grupo, mayor protección y control para eventos extremos y riesgos catastróficos, lo que permitirá optimizar el consumo de capital dentro del Grupo.

Permítanme ahora que me refiera a las iniciativas estratégicas globales, que transformarán la empresa para ayudarnos a cumplir nuestros objetivos, aprobadas por el Consejo de Administración para los próximos tres años:

En relación con el CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE NEGOCIO, las iniciativas se refieren a:

1. Desarrollo de productos y servicios innovadores.
2. Desarrollo de la multicanalidad de una manera uniforme que permita al cliente elegir en cada momento la vía de relación con la compañía.

3. Plan de Negocio Directo Digital, para convertir a MAPFRE en uno de los líderes mundiales en distribución a través de las nuevas tecnologías para todos los segmentos de clientes.
4. Diversificación del portafolio con la búsqueda de oportunidades de mayor crecimiento en los negocios de vida y salud.

Sobre la EFICIENCIA y la REDUCCIÓN DE COSTES, vamos a avanzar en:

1. La plataforma digital corporativa, para la homogeneización de las herramientas tecnológicas.
2. El modelo global de eficiencia operativa, con la estandarización de procesos, el uso de servicios compartidos y la automatización para reducir costes operativos e incrementar la eficiencia y la productividad.
3. La transformación digital de MAPFRE para adaptar la empresa a la nueva realidad social y tecnológica de la era de la conectividad y adelantarnos a los cambios en los modelos de negocio.

En relación con el SERVICIO trabajaremos en:

1. La segmentación de clientes, un proyecto iniciado el año pasado, que busca mejorar el acercamiento al consumidor orientando las operaciones y los procesos a cada tipo de cliente.
2. La gestión de la experiencia del cliente, para medir la calidad percibida frente a la esperada, escuchándole activamente en su relación con la compañía.
3. La capacidad de servicio de los proveedores, para convertirlos en embajadores de marca a través de la relación que desarrollan con el cliente.

Por último, en relación con el EQUIPO HUMANO, queremos mejorar:

1. La gestión del talento para desarrollar mejor las capacidades del equipo humano de MAPFRE y su adecuación a las necesidades detectadas.

2. Y la integración del conocimiento dentro de las herramientas, los procesos y las operaciones que permita compartir y desarrollar las mejores prácticas.

Me gustaría concluir mi intervención con la actualización de 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 un mayor 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 al cierre de 2016, tal y como anunciamos ya el pasado año.
 - b. Mantener el ratio combinado del Grupo por debajo del 96 por ciento.
 - c. Mantener una política de dividendos crecientes en los niveles actuales de rentabilidad, con un pay-out en torno al 50% de los beneficios del grupo.
2. Reducción de costes, aprovechando las sinergias que hay entre las distintas Unidades y las ventajas que aporta la nueva estructura corporativa. Continuaremos con nuestra política de contención de costes que permitirá mantener nuestro ratio de gastos en un máximo del 28% sobre las primas.
3. Desarrollo de una estructura societaria más simplificada y eficiente que optimice el consumo de capital y la distribución de dividendos. Durante este año ejecutaremos las acciones más relevantes en este sentido: procederemos a la fusión de MAPFRE FAMILIAR Y MAPFRE EMPRESAS en MAPFRE SEGUROS, integrando además MAPFRE VIDA como filial de esta última. Además fusionaremos las sociedades holdings MAPFRE AMERICA Y MAPFRE INTERNACIONAL.

4. Incremento de la diversificación de nuestro negocio que en 2020 será mayor geográficamente y por tipos de negocios. Como mínimo los ingresos procedentes de fuera de España representarán un 75%, frente al 70% en 2014. Y las primas de Vida y Salud aportarán en torno al 35% del total frente al 30% actual.
5. Desarrollo progresivo, en todos los países, de la oferta comercial multicanal, a través de oficinas propias, agentes vinculados, corredores y oficinas bancarias. Dedicaremos especial atención al crecimiento del negocio directo digital y esperamos que en 2020 al menos el 7% de nuestras ventas mundiales, provengan de este canal, frente al 1% actual. Contaremos con distribución digital en 35 países, con las marcas MAPFRE, VERTI e INSUREANDGO. Con ello seremos al final de este periodo uno de los principales líderes globales en distribución digital.

Ya para terminar, me gustaría referirme brevemente a nuestra Fundación. FUNDACIÓN MAPFRE, institución altamente comprometida con la sociedad, tiene como objetivos principales la acción social, la difusión de la cultura, la divulgación aseguradora y financiera, la promoción de la salud, la prevención de accidentes y la seguridad vial. En todas estas áreas, la Fundación destaca por su dinamismo e intensidad en la organización de actividades de todo tipo en casi 30 países. El despliegue de actividades y de medios que día a día realiza esta Institución es admirable. FUNDACIÓN MAPFRE tiene como reto difundir y popularizar aún más sus actividades, con una gestión cada vez más exigente y rigurosa de sus actividades. Los recursos son limitados y queremos llegar a más personas y países por lo que uniremos nuestros esfuerzos con otras instituciones con las que podamos compartir proyectos, fines, objetivos y enfoque. Y la primera institución con la que FUNDACIÓN MAPFRE debe fortalecer aún más sus actividades, para hacer que se beneficien de ellas muchas más personas, es con la propia MAPFRE y con sus empleados. Todos los que trabajamos en esta empresa podemos hacer mucho más por ayudar a difundir, desarrollar y potenciar la fuerte presencia social que MAPFRE y su Fundación ya tienen. Y un ejemplo de ello son los programas de

Voluntariado social, que deberían ser masivos para llegar a convertirnos en un ejemplo mundial de colaboración solidaria. Por ello estableceremos unas bases que incentiven este compromiso voluntario y firme de todos los que trabajamos en MAPFRE de ayudar a los demás.

Señores accionistas, somos un grupo empresarial socialmente responsable y comprometido con nuestro entorno, con nuestros clientes y con toda nuestra organización. Y nuestra prioridad es obtener y mantener la confianza de todos. Los 37.000 empleados y los más de 200 mil colaboradores vinculados a MAPFRE en todo el mundo trabajan día a día para ello.

Como han podido escuchar, las diferentes iniciativas estratégicas nos permitirán cumplir los objetivos presentados, partiendo de los importantes avances conseguidos en el año 2014. Continuaremos, por tanto, en esta línea, poniendo en marcha todos los planes que les hemos presentado en el día de hoy. Estamos firmemente convencidos de que es el camino adecuado para cumplir nuestros compromisos e incrementar el valor de MAPFRE.

Muchas gracias por su atención y confianza y muy buenas tardes.