



MAPFRE

Discurso de Antonio Huertas, presidente de MAPFRE
en la Junta General de Accionistas 2017

Señoras y Señores accionistas, buenas tardes:

Una vez más, quiero agradecerles su confianza y apoyo.

Como han podido ver en los informes presentados a lo largo del día de hoy, los resultados de MAPFRE en el pasado año han sido muy positivos: aumentan los ingresos, reducimos costes y mejora el beneficio, y afianzamos nuestra posición en los principales mercados. Sin duda, 2016 ha sido un buen año para la compañía. Fruto de ello, se ha aprobado una retribución generosa a los accionistas, con un magnífico dividendo, que se ha incrementado un 11,5%, y un pay-out del 57,6%. El mercado ha venido reconociendo estos resultados y la acción de MAPFRE ha sido el mejor valor financiero del IBEX35 y el segundo mejor asegurador en Europa durante el año pasado.

2016 es el primer año de desarrollo del nuevo Plan Estratégico trienal, cuyo lema es “Foco en el crecimiento rentable”, y que se articula en torno a cuatro ejes básicos de actuación: orientación al cliente, excelencia en la gestión, transformación digital y cultura y talento humano.

En este primer año la ejecución del plan puede calificarse de muy avanzada, habiéndose desarrollado el 98 por ciento de los proyectos planificados en nuestras iniciativas estratégicas y cumplidos el 85 por ciento de los indicadores.

Más adelante analizaré la evolución de este plan y nuestros proyectos inmediatos más destacados, pero permítanme antes que dedique

algunos momentos a mencionar algunas personas relevantes para MAPFRE que este año han dejado la compañía, por diferentes razones, y cómo han sido reemplazadas.

Desde la última Junta General de Accionistas se han producido los siguientes cambios:

- Cese de Esteban Tejera Montalvo, anterior vicepresidente primero del consejo y director financiero del Grupo, que desde el 1 de enero de 2017 se ha retirado de todos sus puestos ejecutivos en MAPFRE.

Esteban Tejera, con una experiencia de más de 30 años en la industria del seguro, ha sido uno de los principales ejecutivos de MAPFRE en los últimos 20 años y su contribución al éxito y desarrollo del Grupo en este periodo ha sido notable.

Hemos contado siempre con su valiosa ayuda en la toma de decisiones, su afinado criterio profesional, su rigor y su elevado compromiso y dedicación que, junto a sus cualidades personales, le han convertido en un ejemplo a seguir, en la vida y en la empresa. Su doble responsabilidad, como vicepresidente y como máximo responsable financiero durante los años difíciles de la crisis, nos ha permitido sortear esta difícil etapa con seguridad, solvencia y profesionalidad.

- Cese de Rafael Beca Borrego, quien por razones personales renunció el 31 de diciembre de 2016. Ha sido consejero de MAPFRE, S.A. desde 2006 y en los últimos dos años ejerció como consejero independiente coordinador.
- Cese como consejero de Rafael Casas Gutiérrez, anterior máximo responsable de MAPFRE en Latinoamérica, tras su jubilación como ejecutivo del Grupo en diciembre de 2016. Es, sin duda, uno de los ejecutivos “de siempre” de MAPFRE, que comenzando de comercial en la organización territorial, pudo llegar al primer nivel ejecutivo. Ha desarrollado su carrera con una trayectoria intachable y su brillante tarea ha sido esencial para el desarrollo del Grupo en Latinoamérica.
- Cese de Rafael Fontoira Surís, como consejero en julio de 2016, por cumplimiento de la edad estatutaria.
- Cese de Alberto Manzano Martos, por cumplimiento de la edad estatutaria en abril de 2016.
- Cese de Andrés Jiménez Herradón, por cumplimiento del término estatutario en febrero de 2017.

A todos ellos nuestra gratitud por su eficaz y leal colaboración durante los años que desempeñaron la función de consejeros.

Además también se han producido los siguientes cambios:

- Nombramiento de Antonio Núñez Tovar, en sustitución de Esteban Tejera, como vicepresidente primero del Consejo de Administración de MAPFRE y de la Comisión Delegada. Antonio, durante los últimos años, además de ser nuestro vicepresidente segundo, ha venido desempeñando importantísimas responsabilidades ejecutivas en MAPFRE con notable éxito y eficacia.
- Nombramiento de Catalina Miñarro Brugarolas como vicepresidenta segunda externa del Consejo y de la Comisión Delegada y consejera independiente coordinadora. Su elección refuerza aún más el compromiso de la compañía en materia de igualdad de sexos.
- Nombramiento de Fernando Mata Verdejo como consejero y responsable de la Dirección Financiera de MAPFRE, con responsabilidad también en la coordinación de las funciones de cumplimiento, actuarial y riesgos. Fernando aúna una relevante trayectoria profesional internacional, siendo en los últimos años el director de Estrategia y Desarrollo del Grupo.

Y además hoy esta Junta de Accionistas ha aprobado el nombramiento de Francisco José Marco Orenes, como vocal del Consejo de Administración.

Por otro lado, Javier Fernández-Cid Plañiol, máximo responsable del área territorial Internacional, cesó también en diciembre de 2016 de

sus puestos ejecutivos. Sus más de 35 años de carrera en el Grupo han tenido siempre un marcado acento internacional, desempeñando distintas funciones de alta responsabilidad.

Javier ha contribuido de forma muy destacada a consolidar la vocación global del Grupo y también le agradecemos su excelente labor, su constancia y su dedicación.

PLAN ESTRATÉGICO

Permítanme que ahora les dé, en primer lugar, un avance de los principales pilares de nuestra estrategia, para después hacer un breve recorrido por cada una de las regiones de MAPFRE en el mundo, con un breve apunte sobre sus expectativas económicas y las oportunidades que ofrecen para el desarrollo de nuestro negocio.

En cuanto a los avances y desafíos del pilar estratégico de **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**, durante el pasado año, se trabajó en definir el modelo de relación con clientes que contempla no sólo la segmentación sino también la calidad de los datos, las herramientas de gestión y la medición de su satisfacción. Durante 2017 se comenzará a implantar el modelo acorde al nivel de madurez de cada país.

Además, abordamos los retos que los cambios tecnológicos están causando en la sociedad y en la actividad aseguradora. Estamos trabajando en el desarrollo de propuestas innovadoras en el ámbito del Seguro del Automóvil, actual epicentro de los cambios más profundos.

En lo referente a la TRANSFORMACIÓN DIGITAL, en 2017 aceleraremos la iniciativa, con la ejecución de más de 160 proyectos y el despliegue de diferentes soluciones globales que potenciarán el autoservicio y ayudarán a desarrollar capacidades clave como el *Big Data* y la Movilidad.

En cuanto al negocio digital en sí mismo, durante 2017 ampliaremos nuestro esfuerzo en un mayor número de países, con acciones orientadas al incremento de recursos, a la reducción de los costes de adquisición, a la mejora del resultado técnico y la retención de clientes.

Respecto a la EXCELENCIA EN LA GESTIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA, en 2016 hemos reforzado el control de los equipos técnicos y actuariales con el foco en el crecimiento rentable.

Además, continuamos con la implantación del Modelo Global de Eficiencia Operativa, con un nuevo diseño de *contact-centers*, cambios en el proceso de tramitación de siniestros y con la definición de la estrategia de automatización.

La iniciativa de Proveedores de Servicios evoluciona según el plan previsto y ya se ha conseguido llevar a 18 países. En los que más ha avanzado, se han identificado proveedores “Embajadores de Marca” y se ha logrado dirigir un mayor volumen de servicios gestionados con un coste promedio menor que el resto, y con unos índices de calidad percibida superiores a la media. En 2017 se continuará con la

implantación y se avanzará en el desarrollo de una Extranet Global de proveedores de servicio.

Se han conseguido, además, reducir los gastos de TI, gracias a la negociación de contratos globales con proveedores, lo que ha supuesto durante este año unos ahorros anuales superiores a los 10 millones de euros solamente en tecnología.

En 2017 se trabajará más en el aprovechamiento de sinergias entre países, y se continuarán optimizando los contratos con terceros.

En cuanto a la línea estratégica CULTURA Y TALENTO HUMANO, apostamos por la movilidad interna, tanto funcional como geográfica. Hemos creado escuelas de conocimiento, invirtiendo en la formación de nuestros empleados. Y contamos, además, con sistemas flexibles de remuneración y reconocimiento. Todo ello potencia nuestra cultura interna de esfuerzo, compromiso mutuo y sentido de pertenencia. Las políticas de diversidad van dirigidas a conseguir una efectiva igualdad de sexos y a la plena integración laboral de personas con discapacidad.

Señores accionistas, estamos firmemente convencidos de que con estas iniciativas estamos fortaleciendo MAPFRE. Sobre la base de un crecimiento sostenido y rentable, estamos impulsando dentro de la compañía una transformación que nos colocará a la vanguardia en aspectos tecnológicos, operativos y de servicio.

Pero vayamos ahora a hacer un análisis de las regiones en el mundo, tanto desde un punto de vista económico y social como de perspectivas de negocio.

2016 ha sido un año marcado por varios acontecimientos importantes, que están afectando a la dinámica económica y política a nivel mundial.

Hay además grandes incertidumbres sobre las consecuencias que puedan generar el Brexit, los procesos electorales en países europeos, el aumento de las políticas proteccionistas y las restricciones migratorias, que podrían afectar al crecimiento de los mercados.

En términos generales, se anticipa para 2017 un crecimiento a nivel global ligeramente por encima del 3,1%. El crecimiento de la economía encontrará soporte en tres factores clave. Primero, en los todavía reducidos costes financieros, dado el entorno de bajos tipos de interés. En segundo lugar, en la creciente difusión de políticas fiscales expansivas que apoyarán el consumo y la inversión. Y por último, en el precio de las materias primas, que todavía es moderado para los países desarrollados, pero que con su tendencia creciente beneficiará a algunos países emergentes exportadores.

El Servicio de Estudios de MAPFRE prevé una aceleración del negocio asegurador, tanto en los mercados desarrollados como en los emergentes, siendo este último bloque el que lidere el crecimiento.

Revisando cada una de las regiones, comenzamos por IBERIA. En concreto, en España, en 2017 la economía crecerá a una tasa superior

al 2,3%. Algunos de los factores que apoyaron la actividad económica en los últimos años podrían estar perdiendo fuerza, como los estímulos fiscales, el incremento de los costes energéticos y el endeudamiento personal y empresarial.

En estos momentos, los principales riesgos para la economía española están ligados a la sostenibilidad de las cuentas públicas, a la debilidad y fragmentación política y, de manera más estructural, al todavía elevado nivel de desempleo. Por ello, es importante no caer en la autocomplacencia. El entorno económico aún favorable sugiere la conveniencia de avanzar en las reformas estructurales de fomento del ahorro y de sostenibilidad fiscal, así como incentivar la creación de empleo, lo que es prioritario para garantizar un crecimiento constante y equilibrado de nuestra economía. La reforma del sistema de pensiones, que permita la convivencia de un sólido sistema público con sistemas privados, vinculados a la vida laboral, de afiliación por defecto, debe adquirir prioridad absoluta en la agenda de gobierno.

También el entorno de bajos tipos de interés sigue planteando retos importantes al sector financiero y asegurador.

En 2016 MAPFRE aprovechó bien las oportunidades derivadas del buen desempeño de la economía española.

En esta misma línea, en España en 2017 trabajaremos para crecer por encima del mercado, especialmente atrayendo y reteniendo a los

clientes más rentables e incrementando la venta cruzada para empresas y para las familias. Se simplificarán los productos de hogar y se optimizarán las tarifas.

Se relanzarán algunos seguros de salud, y en vida, a la vez que se consolida la línea Unit-Link, lanzaremos nuevos productos de ahorro. También fortaleceremos la oferta para los clientes empresa, con la creación de más servicios de alto valor añadido.

Llevaremos a cabo una nueva segmentación de mediadores, que permita ofrecer el mejor servicio a cada tipología, y se continuará apoyando el plan de desarrollo y lanzamiento de agentes profesionales.

Y continuaremos fortaleciendo la gestión técnica, saneando los negocios deficitarios y reduciendo costes operacionales, automatizando más la comunicación y gestión de la actividad pericial.

En cuanto a LATINOAMÉRICA, ésta es una de las áreas geográficas cuyas expectativas de crecimiento presentan más incertidumbres.

Durante 2016, se acentuó la reducción del crecimiento económico de la región, con grandes diferencias entre las distintas zonas. La actividad económica en América del Sur se contrajo el 2,4%. En Centroamérica se moderó el crecimiento al 3,6%, de modo similar a lo sucedido en México, donde la tasa de crecimiento se situó en el 2%.

En América Latina se espera una pequeña aceleración del crecimiento durante 2017, que, en el conjunto de la región, será ligeramente superior al 1,5% de media para los dos próximos años.

Por otra parte, la inflación está desacelerándose y en algunos países, como Argentina o Brasil, la percepción para los inversores mejorará.

El contexto económico de crecimiento, unido a un entorno de altos tipos de interés, llevará a crecimientos en el negocio asegurador ayudados por la baja penetración de los seguros que sigue existiendo en Latinoamérica.

En cuanto a LATAM NORTE en 2017 el proyecto prioritario para el desarrollo de negocio seguirá siendo el de creación de una red propia:

- En México con el plan de expansión de la red de oficinas, la captación de nuevos mediadores y la red específica para riesgos personales.
- En América Central y República Dominicana, mediante el desarrollo de nuevos agentes y delegados.

Y además, continuaremos con la implantación de los nuevos acuerdos de banca-seguros para la venta de seguros masivos, micro-seguros y productos para empresas.

En cuanto a la gestión técnica, en México seguiremos con el plan de saneamiento de negocios menos rentables, especialmente con los contratos plurianuales, e implantaremos un nuevo sistema de

tarificación en autos y salud, junto con un plan de gestión de siniestros para ambos ramos.

En México, estamos todavía inmersos en un proceso de reestructuración interna y reordenación de nuestras actividades que nos permita volver a recuperar unas cifras adecuadas de rentabilidad.

Tenemos expectativas de continuar creciendo y obteniendo magníficos resultados este año en Centroamérica y República Dominicana. Y en México, sin duda, debemos mejorar sustancialmente lo obtenido en 2016.

En LATAM SUR en 2017 continuaremos desarrollando la multicanalidad, priorizando la búsqueda de acuerdos con otros tipos de distribuidores como bancos, empresas del sector de automoción y de la distribución.

Asimismo, seguirá activo el plan de apertura de oficinas y el desarrollo de redes propias.

Potenciaremos también los productos de vida riesgo y seguros masivos para garantizar un buen equilibrio de negocios y las iniciativas digitales que faciliten la venta de productos y servicios.

Con el fruto de todos estos esfuerzos esperamos importantes mejoras en el resultado en Argentina, Colombia y Chile y mantendremos, o mejoraremos, las rentabilidades de los otros países, entre los que destaca especialmente Perú.

En cuanto a BRASIL, podemos decir que 2016 habrá sido probablemente el último año de recesión. La demanda doméstica lastró el desempeño económico a pesar del buen comportamiento del sector exterior. En 2017 el país comenzará a crecer ligeramente y se prevé que se sigan recortando los tipos de interés y que la inflación se modere.

A pesar de estas circunstancias, en 2016 conseguimos mantener nuestra rentabilidad sobre primas y presentar buenos resultados en el país, con una política activa de contención de costes y con excelentes rendimientos financieros.

El mejor entorno económico en Brasil sugiere oportunidades relevantes y esperamos buenos crecimientos tanto en Vida como en No Vida.

En Brasil en desarrollo de negocio:

- Potenciaremos la red MAPFRE y canales de *affinities*, utilizando la segmentación de clientes para hacer una oferta cruzada más completa de productos particulares.
- Implementaremos además modelos de venta no presencial en el canal Banco do Brasil, ampliando la oferta de productos.
- Comercializaremos productos de asistencia sanitaria dirigidos a empresas.

- Y aprovecharemos las oportunidades de crecimiento en los seguros individuales de vida y ahorro, dado el entorno de altos tipos de interés.

Para mejorar los resultados vamos a seguir controlando los negocios con menor rentabilidad, especialmente automóviles, y mecanizando procesos de gestión y atención a los clientes, para reducir costes internos.

Referente a NORTEAMÉRICA, durante 2016 la economía de los Estados Unidos cerró con un crecimiento del 1,6%, apoyado fundamentalmente en el consumo privado y el pleno empleo.

El nuevo ciclo de alza en el precio de las materias primas y la esperada política fiscal expansionista de la nueva administración incrementarán la inflación y se producirán alzas en los tipos de interés.

Para 2017 se prevé un escenario de incremento de la actividad económica, basado en la mejora de los resultados empresariales y en los estímulos fiscales que apoyarán la inversión.

MAPFRE USA seguirá aprovechando este ambiente para mejorar en rentabilidad, continuando con la línea seguida en 2016.

En 2017:

- Continuaremos reforzando nuestra estructura regional, clave para una toma de decisiones más cercana al cliente, que reforzará el crecimiento rentable.

- Realizaremos el análisis de carteras deficitarias, centrado en el ramo de autos y en los estados de Massachusetts, New York, New Jersey, Connecticut, California y Florida.
- Analizaremos nuestra presencia en USA con el objetivo de centrar los esfuerzos en los estados donde tengamos escala suficiente para mejorar la rentabilidad. Y contendremos nuestros planes de crecimiento o dejaremos de suscribir en el resto.

VERTI USA comenzará a operar en la segunda parte del año en Pensilvania. VERTI permitirá ampliar la oferta y aportará una propuesta de valor atractiva a los clientes digitales que prefieren optar por el autoservicio. Además, se ha construido con tecnologías que permiten un alto grado de automatismos y accesibilidad para el cliente. Esta plataforma servirá además de base a MAPFRE USA para acelerar su transformación digital.

En EMEA, durante 2016, en la zona euro se registró una leve mejora en el crecimiento del PIB hasta el entorno del 1,6%. Esta tendencia podría moderarse ligeramente durante los dos próximos años, aunque se reforzará por el dinamismo de la demanda doméstica, el impulso fiscal concertado entre algunos países de la zona y el todavía muy favorable precio del petróleo.

De manera particular, se espera cierta moderación del crecimiento en Italia, Alemania y Malta. Es previsible que Turquía recupere tasas de crecimiento más vigorosas en los próximos dos años.

En 2017:

- **Trabajaremos para** consolidar el buen posicionamiento de nuestra operación en Turquía y su creciente aportación a los resultados del Grupo.
- Completaremos la reestructuración en Italia. El esfuerzo de saneamiento técnico y de reducción de costes permitirán una mejora importante de sus resultados.
- Continuaremos la ejecución de las iniciativas en curso para lograr una mayor rentabilidad técnica y diversificación tanto en Malta como en Alemania.
- Reforzaremos nuestra propuesta de valor para el seguro de automóviles en toda la región, mediante la apuesta decidida por una mayor oferta de servicios y la digitalización, tanto en la relación con el cliente como en los procesos internos.
- Diversificaremos la cartera de productos y desarrollaremos más otros canales, especialmente el digital.
- Y finalmente, llevaremos a cabo la transición a la marca VERTI en las operaciones de Italia y Alemania.

Con respecto a la región ASIA-PACÍFICO, las proyecciones de crecimiento presentan una ligera desaceleración respecto a años anteriores, producida principalmente por la moderación del crecimiento de China.

Para MAPFRE, uno de los principales hitos de 2016 ha sido la adquisición del 30% adicional de la aseguradora ABDA en Indonesia, hasta alcanzar el 51%. Esta operación está pendiente de la autorización final de los supervisores locales. ABDA, es la quinta aseguradora del país en Automóviles y en 2016 alcanzó un volumen de ingresos de 88 millones de euros con un beneficio neto de más de 12 millones de euros. Esta compra dará a MAPFRE acceso a un mercado con más de 250 millones de habitantes.

En Asia continuaremos, de manera prudente, reforzando las sinergias entre países, desarrollando productos y canales de distribución y sentando las bases que en un futuro nos permitirán participar del crecimiento que está viviendo la región.

Ahora, de un vistazo general, me gustaría comentarles algunos aspectos sobre las otras UNIDADES DE NEGOCIO:

MAPFRE RE ha vuelto a tener un desempeño excelente en 2016, consolidando su muy destacable presencia en los mercados de LATAM y EMEA, al tiempo que incrementó sus operaciones en Estados Unidos y en APAC, con la apertura de oficinas en Malasia y Singapur. Mantiene un perfil de riesgos altamente complementario al del resto del Grupo, lo que añade diversificación y elevados beneficios.

MAPFRE RE, en un entorno de mercado muy competitivo, sigue siendo capaz de encontrar oportunidades de desarrollo de sus operaciones y de consolidar su presencia en sus mercados con sus clientes claves.

En el negocio de reaseguro, ofrecemos apoyo integral y a largo plazo a los clientes, lo que permite acceso preferente a importantes oportunidades de negocio rentable.

En 2017, desde el punto de vista operativo, MAPFRE RE continuará con su política basada en el rigor en la suscripción, la diversidad de los productos ofrecidos y la proximidad a sus clientes.

Profundizará, en colaboración con sus clientes, en los trabajos de innovación y en la búsqueda de soluciones para ampliar los límites de la “asegurabilidad” de determinados riesgos.

MAPFRE RE en EMEA continuará creciendo en Vida y se realizarán otras operaciones vinculadas con la implantación de Solvencia II. En LATAM reforzará su liderazgo en la región, colaborando también con sus clientes en la adaptación a los nuevos regímenes de solvencia. En APAC crecerá impulsada por sus nuevas oficinas. Y en EE.UU, donde cuenta con una operación muy rentable, continuará con el plan de desarrollo del reaseguro de vida.

Además, como gestor de las coberturas de reaseguro del Grupo, parte esencial de nuestra gestión de riesgos, continuará diseñando estructuras reaseguradoras que optimicen nuestro perfil de riesgo y que garanticen la estabilidad de los resultados y la gestión eficiente del capital.

Respecto a MAPFRE GLOBAL RISKS, ésta se centrará principalmente en:

- Fortalecer la calidad en el servicio como forma de mantener su posición de liderazgo en España y Latinoamérica.
- Delegar más autonomía a los equipos locales para ganar en eficiencia y agilidad, pero con un riguroso control del riesgo técnico y operacional.
- Desarrollar más su presencia en Europa, principalmente, y en Norteamérica y Asia, para incrementar su diversificación de negocio.

El negocio de los grandes riesgos globales continúa inmerso en un escenario de gran complejidad por la fuerte competencia, lo que nos obliga a mantener una estricta disciplina en la suscripción.

La mejora de la eficiencia es el complemento imprescindible para navegar en las actuales condiciones de mercado y estar preparados para aprovechar las oportunidades que surgirán cuando llegue el cambio de ciclo.

Finalmente, en MAPFRE ASISTENCIA, se ha ejecutado a lo largo de 2016 un importante conjunto de medidas sobre aquellos negocios que deterioran su rentabilidad. Además, se abandonaron algunos mercados como Rusia, Suecia, Egipto y Hong Kong, y se está actuando sobre las carteras que han generado las mayores pérdidas. Los efectos de estas

medidas comenzaron a mostrarse en los últimos meses del año, si bien será en 2017 cuando se irán consolidando.

Sin embargo, algunos de los mercados más importantes para la ASISTENCIA han seguido mostrando una enorme fortaleza, como es el caso del negocio de garantía de automóviles en Estados Unidos, que sigue creciendo bien y con una buena rentabilidad.

También es muy destacable la evolución del negocio en México, donde mantenemos un año más un excelente ritmo de crecimiento rentable, a pesar de las incertidumbres del país.

Durante 2017 continuaremos con nuestra estrategia de reordenación de las operaciones, con el foco en los mercados estratégicos y en los negocios con capacidad de crecimiento sostenible y niveles de rentabilidad adecuados.

En otro orden de cosas, y para ir finalizando, me referiré ahora al grado de cumplimiento de nuestros COMPROMISOS ESTRATÉGICOS.

Con relación a los objetivos FINANCIEROS, éstos muestran resultados excelentes o muy satisfactorios. Continuamos trabajando para crear valor sostenible para el accionista.

1. El objetivo de crecimiento de ingresos puede moderarse en estos dos próximos años, al igual que ocurrió el año pasado, debido a la prioridad puesta en el crecimiento rentable y a la bajada de las tasas de interés, lo que se traduce en menores ingresos financieros,

y que se da ya en algunos mercados emergentes importantes para MAPFRE. Aun así, nuestras primas seguirán creciendo a los ritmos previstos, ayudadas además por el fortalecimiento de algunas monedas.

2. En relación con la mejora del ROE, estimamos superar el 11% en el año 2018. La revalorización del dólar y del real brasileño y los bajos tipos de interés en Europa han fortalecido notablemente nuestros fondos propios y hacen más exigente el cumplimiento del objetivo inicial.
3. Mantenemos nuestro objetivo de rentabilidad por dividendos en torno al 5%, de acuerdo a la cotización media de la acción en el año, y con un *pay-out* no inferior al 50%, con el tope del 65% de los beneficios del Grupo.

Con relación a nuestros cuatro pilares estratégicos, los principales objetivos seguirán siendo:

Respecto a los objetivos relacionados con el CLIENTE:

- Hemos alcanzado ya un 65% en el ratio NPS de medición de la calidad percibida por el cliente, frente a un objetivo final del trienio del 70%, que alcanzaremos sin ninguna duda.
- Hemos incrementado nuestra cuota de mercado en 2016 en No Vida en el 50% de los mercados donde operamos, frente al objetivo de hacerlo en al menos el 75% en el trienio.

En cuanto a la evolución de la TRANSFORMACIÓN DIGITAL podemos indicar que:

- El incremento de transacciones digitales en España, Brasil, EE.UU. y México ha sido del 19% en el año, frente a un objetivo del trienio del 30%, por lo que avanzamos bien para su cumplimiento.
- El incremento del negocio digital ha sido de un 23% en 2016, frente a un objetivo acumulado del 50%, a través de las marcas MAPFRE, VERTI e INSUREANDGO, por lo que prevemos también superarlo.

En cuanto a los indicadores relacionados con la EXCELENCIA EN LA GESTIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA, cabe destacar que:

- El ratio combinado se ha situado en el 97,4%, frente a un objetivo del 96%. Incrementaremos los esfuerzos para mejorar el objetivo en estos dos años siguientes.
- El ratio de costes se ha situado en el 27,4%, frente a un objetivo promedio del trienio del 28%, lo que muestra el éxito de nuestro plan de reducción de costes. Calculábamos un ahorro anual medio de 50 millones y estimamos que ha superado ya los 60 millones en el primer año.
- En asignaciones automáticas de servicios a proveedores, hemos alcanzado durante el año un 54%, frente a un objetivo en el trienio del 60%, que superaremos ampliamente.

En lo referente al eje de CULTURA Y TALENTO podemos indicar que:

- El ratio obtenido en el Great Place To Work ha sido del 72% frente a un objetivo final del 80%. Hay que trabajar con más intensidad a lo largo de 2017 para que en la medición que se haga en 2018 alcancemos el objetivo.
- Con respecto a las políticas de igualdad, ya el 38% de los puestos de responsabilidad están ocupados por mujeres, frente a un objetivo del 40% para el trienio. Además, las políticas de inclusión avanzan bien, y hemos alcanzado ya un 1,4% de personas con discapacidad en nuestra plantilla a nivel mundial, con el objetivo de lograr el 2% para 2018.
- Y en 2016 el ratio de movilidad funcional ha superado ligeramente el objetivo del 10%.

Señores accionistas, para concluir:

Nuestros ingresos crecen de forma sostenida, en todas las geografías y en los principales productos.

Los programas de mejoras de la eficiencia, automatización y reducción de costes están transformando al Grupo y ayudando a superar nuestras metas de ahorros anuales, la mayor parte de los cuales además son invertidos en la digitalización de las operaciones, que en el medio plazo producirán un mayor retorno.

Nuestros rendimientos financieros mejoran también, fruto de una gestión muy profesional de nuestros activos.

El modelo de negocio de MAPFRE y la estrategia de Foco en el crecimiento rentable, con un ratio de solvencia muy elevado, con un componente mayoritario de capital de máxima calidad, y un nivel de endeudamiento muy bajo, garantizan un desarrollo muy saludable para los próximos años.

Nuestro compromiso con los accionistas es claro y consistente, como lo demuestra no sólo la magnífica rentabilidad que les ofrecemos, sino también el esfuerzo que estamos realizando para mejorar la atención y el servicio que les proporcionamos.

En esta línea, hemos lanzado nuestro Plan Accionistas, un completo programa que tiene como objetivo mejorar nuestra relación con ustedes, ofreciéndoles información más amplia, canales de comunicación específicos y acceso a servicios exclusivos.

Respecto al Cliente, innovamos y estamos preparados para los nuevos entornos de mercado y competencia. El FUTURO es ya un PRESENTE en MAPFRE. Todo lo que se anticipa en el horizonte inmediato forma parte de planes de trabajo en los que estamos envueltos y que permitirán, sin duda, mejorar todavía más nuestra competitividad y nuestros resultados.

Estamos inmersos en la búsqueda de soluciones aseguradoras relacionadas con el automóvil conectado y el vehículo semiautónomo, hogares inteligentes, ciberriesgos, etc., y también con la incorporación del *Big Data* y el *Cloud computing* a nuestro día a día.

Estamos, como siempre, al lado del cliente, teniéndole como principal beneficiario de nuestra transformación. Para ello, trabajamos en el ámbito de la movilidad, para que pueda acceder a nuestros servicios en cualquier momento y en cualquier lugar.

Ofrecemos nuevas formas de cobertura, más simples y modulables con productos más asequibles y personalizados.

Además, pensamos en la sociedad y tratamos de dejar una huella social lo más positiva y amplia posible. Les hemos detallado los esfuerzos que hacemos como empresa socialmente responsable, y el plan de sostenibilidad en el que nos hemos embarcado. También se les ha informado acerca de la extraordinaria labor que realiza Fundación MAPFRE y que continuará realizando en el futuro.

El año pasado les informé en este acto sobre el inicio del desarrollo de un Plan de Transparencia Activa, que tenía como objetivo que la compañía fuera reconocida como una empresa más transparente en la relación con todos sus grupos de interés.

Hoy les puedo decir que ese plan es ya una realidad y que estamos dando pasos significativos para que la relación con todos nuestros clientes, empleados y colaboradores, accionistas, proveedores y con la

sociedad en general, sea más clara y cercana. Un ejemplo de ello es el Primer Informe Integrado MAPFRE, que les ha sido entregado. Seguimos trabajando para mejorar la información corporativa, simplificaremos la información y las condiciones generales de nuestros productos, las comunicaciones con terceros y la comunicación interna.

Contamos con los equipos humanos adecuados, formados y comprometidos, con capacidades multinacionales y multidisciplinares, y que abordan con mucho entusiasmo esta importante transformación que estamos viviendo.

Como ven, nos movemos en la dirección adecuada. Somos una empresa **SÓLIDA, RENTABLE, RESPONSABLE E INNOVADORA.**

Creamos **RELACIONES DE VALOR** y ofrecemos **CONFIANZA** a nuestros clientes, accionistas, empleados y colaboradores.

Apostamos por las **PERSONAS**, por sus sueños, sus proyectos, su desarrollo y su protección. Y nos esforzamos por mejorar su calidad de vida.

En definitiva, trabajamos cada año para ser **MEJORES** y contribuir a mejorar el mundo que nos rodea. Y nos esforzamos porque todos aquellos que tienen relación con MAPFRE, sea ésta cual sea, se sientan **ORGULLOSOS** de formar parte de este gran proyecto.

Muchas gracias, señoras y señores, por apoyarnos y acompañarnos en este recorrido. Muy buenas tardes.