



Junta General de Accionistas

11/03/16

INFORME DEL PRESIDENTE (I)

Señoras y señores accionistas:

Quiero, en primer lugar, darles las gracias por su asistencia y participación en esta Junta General de Accionistas 2016. También quiero agradecer especialmente 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, Colombia, Ecuador, Malta, México, Panamá, Paraguay, Turquía, Portugal y Venezuela. Saludos también para José Luis Alonso, presidente de MAPFRE-BHD en República Dominicana y representante de nuestro socio en ese país, el Banco BHD León. Muchas gracias a todos por acompañarnos en el día de hoy.

Asimismo, me es grato recordarles que, al igual que hicimos ya el pasado año, esta Junta de Accionistas va a ser retransmitida en directo en streaming, en español, inglés y portugués simultáneamente, de forma que cualquier interesado pueda acceder a la misma a través del enlace situado en el espacio de Información al Accionista, dentro de nuestra página web.

Mi intervención, en esta primera parte, se centrará en las principales cifras de MAPFRE correspondientes al ejercicio 2015 y haré un breve análisis de lo que ha sido nuestro desempeño en el último trienio. A continuación, Esteban Tejera, vicepresidente primero, les facilitará un mayor detalle de las cuentas y otros aspectos generales y relevantes. 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 y a nuestro enfoque y objetivos estratégicos para el periodo 2016-2018.

En el año 2015 para MAPFRE han destacado los siguientes aspectos:

- Los magníficos resultados obtenidos en la mayor parte de los países, especialmente en España y Brasil, y en los negocios de Reaseguro y Global Risks.
- El crecimiento en las primas de no vida, tanto en España como en el resto de los países, así como en el Reaseguro. Este crecimiento ha permitido absorber la contracción del seguro de vida en España.
- La buena evolución del resultado del negocio de vida, gracias a la mejora, tanto del resultado de suscripción como de los ingresos financieros.

Con todo ello MAPFRE se ha consolidado como un gran Grupo de carácter global, con negocio proveniente de más de 100 países. Una compañía magníficamente diversificada con una distribución de 36% en seguros generales, 34% en automóviles y 30% en vida y salud. Contamos además con más de 34 millones de clientes en 51 países, más de 38.000 empleados, más de 80.000 intermediarios y casi 6.000 oficinas propias en todo el mundo.

No obstante, en el año 2015 nuestro Grupo ha desarrollado su actividad en un contexto adverso, afectado por siniestros extraordinarios en Estados Unidos, un entorno de bajos tipos de interés en Europa, la depreciación de las principales divisas latinoamericanas frente al euro y mayores tasas impositivas en algunos países.

Entrando ya en el análisis de las principales magnitudes de nuestras cuentas en el año 2015, hay que señalar que:

- Los ingresos totales consolidados ascendieron a 26.702 millones de euros, cifra que supuso 4,1% de incremento sobre el año anterior. Suscribimos primas por importe de 22.312 millones de euros, cifra muy similar a la del año 2014. La revaluación del euro y del dólar frente a las monedas de países emergentes tuvieron una importante repercusión en nuestras primas. A tipos de cambio constantes el crecimiento hubiera sido del 11,4%.

La Unidad de Negocio de Seguros en IBERIA obtuvo primas de 6.253 millones de euros, con decrecimiento del 2,7%, considerando perímetros idénticos. Hay que destacar que los seguros no vida en MAPFRE se comportaron muy bien yendo de menos a más en el año. Nuestro crecimiento en estos ramos fue del 2% mientras que decrecimos en vida el 11,9%.

Las primas en LATINOAMÉRICA se situaron en 8.307 millones de euros con un decremento del 10%. BRASIL, con 4.669 millones de euros, decreció un 13,6%, mientras que en moneda local aumentó el 3,6%. La clave que ha marcado esta evolución durante todo el año ha sido la devaluación de las principales monedas latinoamericanas y, en especial, el real brasileño, el peso colombiano y el bolívar venezolano.

En el Área INTERNACIONAL, MAPFRE alcanzó 3.855 millones de euros en primas y creció un 45%. EE.UU., con 2.110 millones de euros en primas suscritas, creció un 29,9%. El crecimiento en dólares también fue muy importante, situándose en el 8,1%.

El conjunto de la Unidad de Negocio de SEGUROS decreció un 2,5% globalmente, aunque, con perímetro comparable, hubiésemos crecido un 0,6%.

MAPFRE RE suscribió primas por 3.732 millones de euros, con un incremento del 11,6%. MAPFRE GLOBAL RISKS alcanzó 1.175 millones de euros en emisión, con un crecimiento del 12%. MAPFRE ASISTENCIA obtuvo ingresos por 1.237 millones de euros con crecimiento del 6,9%.

- El beneficio consolidado antes de impuestos y minoritarios ascendió a 1.476 millones de euros con disminución de un 15,4% sobre el de 2014. El beneficio neto atribuible se situó en 709 millones de euros, lo que representó una disminución del 16,1%.

Las principales causas para esta caída del resultado se dieron en:

- EEUU, por las tormentas de nieve del último invierno. Entre los últimos días de enero y todo el mes de febrero de 2015 se produjeron en la costa este de los Estados Unidos las mayores nevadas del siglo, con grandes acumulaciones de nieve y con temperaturas extremas cada día. Dada nuestra fuerte presencia en seguros de hogar y automóviles en Massachusetts, tuvimos un impacto neto de reaseguro de 177 millones de euros.
- ASISTENCIA perdió 33 millones de euros netos. Es la primera vez en su larga historia que esta compañía presenta resultados negativos, que se debieron principalmente a circunstancias especiales como las devaluaciones del real y del bolívar e incrementos extraordinarios de siniestralidad en Colombia, EEUU, Francia y Brasil.
- IBERIA, MÉXICO, COLOMBIA Y TURQUÍA, por incremento de la siniestralidad, saneamientos y mayor dotación de provisiones.
- VENEZUELA, por la delicada situación económica que vive el país. Hay que remarcar que la devaluación que se ha aplicado en Venezuela, al utilizar el tipo de cambio implícito ajustado por la inflación en la consolidación en euros, ha reducido los fondos propios a 25 millones de euros de 324 que disponía en 2014. Y en volumen de negocio ha pasado de 974 millones de euros en primas a 65 millones.

En cuanto al resultado neto, después de impuestos y minoritarios, IBERIA obtuvo un magnífico desempeño con 472 millones de euros, un 9,3% mejor que el de 2014.

LATINOAMÉRICA registró un beneficio neto de 231 millones de euros, con una caída del 12%. BRASIL presentó un excelente resultado neto de 170 millones de euros, con una mejora del 15,6%.

El Área INTERNACIONAL alcanzó una pérdida neta de 38 millones de euros. EEUU por su parte obtuvo un resultado neto de -42 millones de euros, por las circunstancias climáticas ya comentadas.

MAPFRE RE obtuvo un resultado neto de 153 millones de euros, con un 7,8% de incremento. Y GLOBAL RISKS, con 58 millones de euros, mejoró un 32,7% su resultado con relación a 2014.

- A modo de resumen, los datos y ratios que les acabo de presentar, fueron obtenidos en un ambiente económico internacional muy complejo. Incidieron en el año 2015 distintas contingencias que condicionaron sustancialmente estos resultados. A la vista de todo ello, creo sinceramente que tenemos que calificarlos como buenos, dado el difícil entorno en el que han sido obtenidos. El crecimiento en moneda local fue robusto en general, superando los dos dígitos en muchos países y en Reaseguro, Global Risks y Asistencia. Los ratios de gastos de gestión interna se redujeron y sólo se incrementaron ligeramente las comisiones por circunstancias de mercado. Y en cuanto a la siniestralidad global del Grupo fue, en términos generales, aceptable, a pesar de que se vio coyunturalmente afectada por los impactos ya comentados.

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 2015, de siete céntimos de euro por acción, lo que supone un desembolso de 215,6 millones de euros.

La suma del dividendo a cuenta y el complementario de 2015 será de 13 céntimos por acción, frente a los 14 céntimos devengados con cargo a los resultados de 2014, lo que representa una reducción del 7%, muy inferior a la caída del beneficio neto (-16,1%).

El pay-out (56,5%) es muy superior al del pasado año (51%). La rentabilidad por dividendo abonado en el año, y calculado sobre el precio medio de la acción durante 2015, se situó en el 4,9%. Sigue siendo una de las más altas del mercado español, tanto por su importe como por ser completamente en efectivo.

A continuación me gustaría resumir lo que ha sido el desarrollo del Plan Estratégico Trienal del periodo 2013-2015:

Durante estos tres años hemos trabajado intensamente para clarificar el enfoque estratégico de la empresa. Se definió y aprobó la nueva Identificación Estratégica del Grupo, con la Visión, Misión y Valores. Se desarrolló la Agenda del Cambio y se establecieron las iniciativas, objetivos e indicadores que han servido de guía durante estos tres años. Nunca antes habíamos tenido tanta profundidad en el análisis estratégico a todos los niveles de la entidad. Ha sido muy útil y provechoso disponer de este mapa de ruta.

En este trienio cabe remarcar la puesta en marcha de una nueva estructura global, corporativa, regional y local, con una nueva definición de competencias para todos los niveles y un adecuado engarce en la organización. La creación de las Áreas Corporativas Globales era una necesidad para desarrollar una gestión más homogénea y controlada. En esta misma línea, la puesta en marcha de las Áreas Regionales, con un potente equipo de gestión al frente de cada una de ellas, está siendo clave, sin duda, en el despliegue de todas nuestras actuaciones y políticas corporativas. Además, nos permite elevar el nivel de supervisión, seguimiento y soporte a todos los países, que son el motor del negocio de MAPFRE y que actúan con un nivel de ejecución muy descentralizada.

A lo largo del pasado ejercicio, el Grupo tomó una serie de iniciativas dirigidas a fortalecer su posicionamiento estratégico e incrementar sus oportunidades de crecimiento, algunas de las cuales continuarán su desarrollo, por lo que me referiré a ellas en la segunda parte de mi intervención, correspondiente al Plan Estratégico 2016-2018.

En este periodo, además, se han completado de forma satisfactoria las siguientes iniciativas:

- Definición e implantación de la nueva estructura organizativa y societaria.
- Puesta en marcha del Modelo global de innovación de MAPFRE.
- Proceso para el análisis de adquisiciones, enajenaciones y otras operaciones de reestructuración societaria.

- Desarrollo de la Intranet e Internet global corporativa.

Respecto a los principales indicadores del trienio, ésta ha sido la evolución en el periodo:

En relación con el objetivo de CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE PARA EL ACCIONISTA, son de destacar los siguientes hechos:

- a) Se mantuvo en todo el trienio un pay-out superior al 50%.
- b) El beneficio por acción ascendió a 23 céntimos de euro en 2015, frente a 21,6 céntimos de euro en 2012.
- c) La rentabilidad media del dividendo en estos tres últimos años fue del 5,6%.
- d) La cotización media de la acción durante el periodo 2013-2015 fue de 2,85 euros por acción, frente a los 2,35 euros del trienio anterior. Esto supuso una revalorización de 0,49 euros y una tasa de crecimiento anual del 6,6%.
- e) La suma de los beneficios netos atribuibles durante estos tres últimos años ascendió a 2.345 millones de euros, con una media anual de 782 millones de euros, un 17% superior al obtenido al cierre del año 2012, al inicio de este Plan Estratégico. Durante el trienio 2013-2015 nuestros accionistas recibieron 1.232 millones de euros de dividendos, cifra prácticamente idéntica a la del trienio anterior.

En lo que se refiere a la ADECUADA GESTIÓN DE RIESGOS Y DE CAPITALES, los datos más relevantes son:

- a) Los Fondos Propios atribuibles ascendían a 8.574 millones de euros a diciembre de 2015 y muestran un incremento de un 10% en los últimos tres años.
- b) El Fondo de Comercio a diciembre de 2015 se situó en 2.068 millones de euros, con una reducción de 78 millones respecto a 2012.
- c) Tanto los Modelos de capital por factores fijos como los datos de Solvencia I y Solvencia II han mostrado una mejoría o estabilidad a lo largo del trienio.

- d) En relación con el RAROC, partíamos de un valor negativo de -2,67% en 2012. En 2013 alcanzó -0,41%. Y hemos alcanzado valores positivos de 1,77% en diciembre de 2014, y de 0,57% en 2015.

Esta concurrencia de aspectos positivos en nuestros niveles de capital permitió la mejora de nuestros ratings, que se situaron en lo más alto de entre las grandes empresas españolas. En cuanto al objetivo de crecimiento, habíamos determinado alcanzar 30.000 millones de euros de ingresos al cierre de 2016. Si tenemos en cuenta las devaluaciones en los países latinoamericanos, y a pesar de la revaluación del dólar, consideramos que al cierre de este año habríamos alcanzado esa meta. No obstante, para alinear este objetivo con el nuevo Plan estratégico, formularemos al final de esta Junta un nuevo compromiso de ingresos para el año 2018.

El ratio combinado, medida del grado de excelencia de la gestión del negocio asegurador, presentó un valor medio para el trienio del 96,3%, descontando el efecto de las tormentas de nieve en EEUU, porcentaje ligeramente superior al valor medio del periodo 2010-2012, que ascendió al 96,1%. Como ya conocen, nuestro objetivo permanente es bajar del 96%.

Entendemos por ello que hay que calificar como de muy satisfactorio el cumplimiento de este Plan Estratégico y que, si los resultados no han acompañado en su totalidad, esto ha sido provocado principalmente por causas externas.

En este punto me gustaría realizar unos comentarios sobre la situación actual de los mercados y su incidencia en la cotización de la acción de MAPFRE.

En el ejercicio 2015 la evolución de los mercados de renta variable ha estado determinada por las expectativas sobre la actuación de los principales bancos centrales, la evolución de los tipos de interés, el precio del petróleo y las dudas sobre el nivel de crecimiento de China y de los países emergentes, especialmente Brasil. En este entorno, el precio de nuestra acción en Bolsa bajó en el año un 17,8%, hasta los 2,312 euros. En el mismo periodo, el índice selectivo español IBEX 35 registró una caída del 7,2%, mientras que el índice sectorial Dow Jones Stoxx Insurance se revalorizó un 14%.

Solo hay que ver el PER al que cotizamos, de 7,9 veces al cierre de febrero, uno de los más bajos de la bolsa española, y el “yield” que estamos ofreciendo con el dividendo a precios actuales (superior al 7,2%), para darse cuenta de que el mercado no está reconociendo en absoluto los fundamentales de MAPFRE y muchos inversores se están dejando llevar por la corriente vendedora.

Tenemos plena confianza en los resultados de MAPFRE, que volverán a crecer este año y los siguientes, por la fortaleza de nuestro plan estratégico 2016-2018, que lleva el lema de FOCO EN EL CRECIMIENTO RENTABLE y que posteriormente pasaré a explicarles.

Respecto a la entrada en vigor de Solvencia II, que se produjo el 1 de enero de 2016, quiero indicarles lo siguiente:

MAPFRE lleva trabajando intensamente desde hace años en la adaptación a los requerimientos de esta nueva normativa, y esto se ve reflejado en el Informe Anual 2015 sobre el grado de cumplimiento de las directrices y recomendaciones, solicitado por EIOPA. Este informe refleja que el nivel de preparación global de las actividades relativas al sistema de gobierno, a la evaluación interna prospectiva del riesgo (ORSA), y al suministro de información a las autoridades se encuentra casi al 100% de cumplimiento.

Me gustaría en este punto incidir también en el proceso de adaptación de nuestro gobierno corporativo a la nueva regulación.

MAPFRE ha estado siempre preocupada por el buen gobierno corporativo y ha procurado, además de cumplir con las obligaciones legales, aplicar las recomendaciones y tendencias más exigentes.

La dimensión actual de MAPFRE como grupo global y su presencia en mercados con sistemas legales diferentes aconsejan disponer de unas normas básicas que recojan los principios institucionales y de gobierno de aplicabilidad general en todos ellos.

El anterior Código de Buen Gobierno, después de más de 20 años de vigencia, ha sido sustituido por los Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos del

Grupo MAPFRE, que, junto con las distintas políticas corporativas que se han aprobado, están disponibles para todos los accionistas e interesados en la página web del Grupo. Esta normativa, junto con las propias decisiones que han ido tomando los órganos de supervisión y de dirección del Grupo, han configurado un cuerpo regulatorio y de actuación, que posiciona a MAPFRE en lo más alto en cuanto a estándares de cumplimiento e incrementa su transparencia.

Quiero ahora referirme especialmente a esta nueva autorregulación que hemos denominado Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos. MAPFRE fue de las primeras empresas en España en adaptarse a muchas de las nuevas recomendaciones de Buen Gobierno Corporativo que surgieron a partir de la década de los 90, y que fueron recogidas en las distintas versiones de nuestro Código de Buen Gobierno. Asimismo, formaron parte de esta normativa muchos aspectos propios de nuestra exigente cultura de gobierno, ética y control interno. Ahora, con esta nueva normativa, reforzamos aún más todos estos principios y los adaptamos a las nuevas tendencias y recomendaciones de buen gobierno. Les destaco algunos de los más importantes principios institucionales:

- Rigurosa separación entre las actividades empresariales del Grupo y las que desarrolla su Fundación, que son de carácter social y sin ánimo de lucro.
- Gestión empresarial independiente de cualquier persona, entidad, grupo o poder, ajeno a la propia empresa.
- Actuación ética, transparente y socialmente comprometida, con respeto absoluto a los derechos y valores humanos.
- Gestión estrictamente profesional que evite los conflictos de interés.
- El esfuerzo y el mérito personal como base para el desarrollo profesional.

Además hemos reafirmado nuestros principios empresariales basados en los valores de Solvencia, Integridad, Vocación de Servicio, Innovación para el Liderazgo y Equipo Comprometido.

Por otra parte, dentro del modelo de gobierno, hemos clarificado más las competencias de las distintas funciones directivas y la supervisión que sobre ellas deben tener los órganos de administración del Grupo, a todos los niveles, en cada país, en cada región y a nivel global.

También, en este proceso de mejora de nuestro autogobierno, en este último trienio se han llevado a cabo, entre otras, las siguientes acciones:

- Aprobación de nuevos Estatutos y Reglamentos del Consejo de Administración y de la Junta General.
- Reducción del número de consejeros de 21 miembros a 18 (de los cuales 2 son de otros países) e incremento de la presencia de consejeras, de 1 a 3. El Consejo cerrará el año con 17 vocales y se ha aprobado un plan para que en dos años pueda contar con 15 miembros, a la vez que se incorporen nuevos consejeros independientes y se amplíe la presencia del sexo femenino.
- Presidencia de los Comités Delegados por consejeros independientes y presencia de un mínimo de dos de ellos en cada Comité.
- Elección de un consejero independiente coordinador.
- Nombramiento de presidentes no ejecutivos en la mayor parte de las filiales aseguradoras en el exterior.

Quiero ahora destacar los siguientes nombramientos y ceses:

- Cese de Francisco Vallejo Vallejo, en el mes de noviembre del pasado año, como consejero dominical y vicepresidente segundo externo, al alcanzar la edad prevista en nuestros Estatutos. Francisco Vallejo fue nombrado vicepresidente segundo del Consejo en el mes de mayo del año 2012, habiendo sido además consejero de MAPFRE durante más de nueve años. Durante todos estos años como consejero, miembro y presidente de órganos delegados, y en estos últimos años como vicepresidente, ha participado siempre activamente en la gestión de la empresa, asesorando al equipo directivo y desarrollando una ejemplar tarea en el Consejo, aportando su amplia experiencia directiva en el mundo financiero, su conocimiento, su fino análisis y su rigor. Cualidades todas ellas que han sido de gran valor para todos los que trabajamos en MAPFRE, dado el difícil entorno en el que nos ha tocado desenvolvernos en estos últimos años. Hemos contado siempre con su inestimable ayuda, apoyo y confianza, y con su consejo ha contribuido de

manera relevante a enriquecer las decisiones que hemos ido tomando. Muchas gracias Paco por tu labor durante todos estos años.

- Cese de Luis Iturbe Sanz de Madrid en el presente mes de marzo como consejero y presidente del Comité de Auditoría y del Comité de Nombramientos y Retribuciones, al cumplir su tercer y último mandato como consejero independiente, habiendo sido parte de este órgano durante los últimos doce años. Durante todo este tiempo el Sr. Iturbe ha ejercido su función con gran dedicación y esfuerzo, contribuyendo de manera relevante a la positiva evolución del Grupo y participando muy activamente como vocal y presidente de distintos órganos delegados del Consejo. Su formación financiera ha sido también muy valiosa para su actuación y asesoramiento en los distintos órganos de los que ha formado parte.

Muchas gracias Luis por tu contribución a los éxitos de MAPFRE durante todos estos años.

A consecuencia del cese de ambos consejeros, que dejaron vacantes en distintos órganos de supervisión del Grupo, el Consejo de Administración, a propuesta del Comité de Nombramientos y Retribuciones, aprobó los siguientes cambios:

- Nombramiento de Antonio Núñez Tovar como vicepresidente segundo, en sustitución de Francisco Vallejo Vallejo. El Sr. Núñez es consejero ejecutivo y ya ocupaba la vicepresidencia tercera.
- Nombramiento de Ignacio Baeza Gómez como vicepresidente tercero, quien ya ocupaba anteriormente la vicepresidencia cuarta.
- Nombramiento de Georg Daschner como presidente del Comité de Riesgos y Cumplimiento y vocal de la Comisión Delegada. El Sr. Daschner, de nacionalidad alemana, es consejero independiente de MAPFRE desde el año 2015 y ha desarrollado una amplia experiencia ejecutiva en la gestión reaseguradora internacional.
- Nombramiento de José Antonio Colomer Guiu como nuevo consejero independiente, vocal y presidente del Comité de Auditoría, y vocal del Comité de Riesgos y Cumplimiento. Su nombramiento como consejero, efectuado por

cooptación, se somete posteriormente a ratificación por esta Junta General de Accionistas. El Sr. Colomer ha trabajado durante más de 40 años en el sector financiero en España y en distintos países latinoamericanos. Se dan en su persona las condiciones idóneas para desempeñar con absoluta solvencia los requerimientos de estos cargos.

- Nombramiento de Catalina Miñarro Brugarolas como nueva vocal y presidenta del Comité de Nombramientos y Retribuciones. La Sra. Miñarro reúne amplias cualidades y experiencia como abogada del Estado y goza ya de una amplia trayectoria como consejera independiente en MAPFRE, siendo además vocal de la Comisión Delegada y del Comité de Auditoría.
- Nombramiento de Letizia de Freitas Costa en el mes de julio de 2015 como nueva consejera independiente por cooptación, cuyo nombramiento se somete posteriormente a ratificación en esta Junta General. La Sra. de Freitas Costa, de nacionalidad brasileña, cuenta con una exitosa trayectoria en la gestión y la consultoría estratégica y financiera empresarial.

JUBILACIONES

- En las últimas semanas Pedro de Macedo Coutinho, CEO de la Unidad de Reaseguro durante los últimos 9 años, ha cesado en sus funciones ejecutivas, de acuerdo con la empresa por motivos personales. El Sr. de Macedo ha desarrollado una larga carrera de casi 25 años en MAPFRE RE, habiendo ocupado diferentes posiciones directivas en la misma, hasta llegar a ser su máximo responsable. Durante estos años MAPFRE RE se ha consolidado como la compañía reaseguradora de referencia en Latinoamérica, y ha extendido su presencia en otras regiones del mundo como Asia, Europa y EEUU. Además, se ha posicionado como una de las unidades de negocio más rentables del Grupo, aportando el 18% de los beneficios netos totales. Pedro de Macedo continuará vinculado a MAPFRE como presidente no ejecutivo de MAPFRE RE.
- También, Miguel Ángel Almazán Manzano, anterior director general corporativo de Inversiones, decidió, de común acuerdo con MAPFRE, poner fin a su larga carrera profesional después de casi 30 años de trabajo en el Grupo. Miguel Ángel ha sido pieza clave en el desarrollo de la gestión profesional de las inversiones en MAPFRE y ha contribuido de manera notable a que, incluso en

los peores años de la crisis, nuestro desempeño haya sido excelente. Muchas gracias Miguel Ángel por tu dedicación y entrega.

Se han producido además, los siguientes nombramientos:

- Ignacio Baeza Gómez, como presidente y CEO de MAPFRE ASISTENCIA, en sustitución de Rafael Senén García. El Sr. Baeza es a su vez vicepresidente de MAPFRE y hasta ahora era el máximo responsable ejecutivo del Área Territorial Iberia.
- José Manuel Inchausti Pérez, como CEO del Área Territorial de Iberia quien ya ejercía como máximo responsable de esta área regional.
- Rafael Senén, como nuevo director general corporativo de Negocios y Clientes, siendo anteriormente presidente de MAPFRE ASISTENCIA.
- Jose Luis Jiménez Guajardo-Fajardo, como director general corporativo de Inversiones. El Sr. Jiménez goza de una amplia experiencia en la gestión y dirección de inversiones en distintos grupos bancarios y aseguradores.
- Fernando Mata Verdejo ha sido promovido a director general corporativo de Estrategia y Desarrollo.
- María Elena Sanz Isla ha sido designada directora general corporativa de Recursos Humanos.
- Eduardo Pérez de Lema ha sido designado nuevo CEO de MAPFRE RE y vocal del Comité Ejecutivo de MAPFRE.
- Manuel Aguilera Verduzco, presidente de la Comisión de Seguros de México durante 17 años, ha sido nombrado director general del nuevo Servicio de Estudios.
- Jesús Martínez Castellanos, hasta ahora CEO de MAPFRE en México, simultaneará esta función con la de máximo responsable del Grupo en el Área Regional de LATAM NORTE.
- Alberto Berges Rojo, hasta ahora director general adjunto corporativo de Negocios y Clientes, ha sido promovido a chief operating officer de MAPFRE ASISTENCIA.
- Bosco Franco Olague ha sido nombrado chief operating officer de MAPFRE GLOBAL RISKS, con dependencia directa del presidente de la Unidad.

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 el cumplimiento de nuestros principales objetivos estratégicos en estos tres últimos años y la consecución de un buen año 2015.

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.

En la primera intervención de esta mañana he compartido con ustedes el análisis que hemos hecho respecto al cumplimiento del Plan Estratégico del Trienio 2013-2015.

Hemos aprendido algunas lecciones importantes en este periodo y es que nuestras ansias por adaptarnos rápidamente a los nuevos entornos de cliente, de consumo, de nuevos mercados, etc. tienen que ir acompañadas de un mejor uso de nuestros recursos internos, que son obviamente limitados, tanto los materiales como los humanos.

Presentaremos ahora, en primer lugar, esos pilares sobre los que va a descansar nuestro Plan Estratégico para este nuevo trienio; en segundo lugar haremos 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 ofrecen para el desarrollo de nuestro negocio; y finalmente nos referiremos a la actualización de nuestros principales compromisos estratégicos para el próximo trienio.

PLAN ESTRATÉGICO 2016-2018

Hemos actualizado nuestra estrategia, priorizando las líneas e iniciativas que van a generar mayor valor en los próximos años e incrementando el FOCO EN EL CRECIMIENTO RENTABLE, para mejorar el retorno de nuestras actividades.

Hemos decidido concentrar la gestión del Grupo en cuatro líneas de actuación:

- Orientación al cliente
- Transformación digital
- Excelencia en la gestión técnica y operativa
- Cultura y talento humano

En cuanto a la línea estratégica de ORIENTACIÓN AL CLIENTE continuaremos trabajando en:

- Segmentación del Cliente. Esta iniciativa, ya iniciada el año anterior, nos permite entender las necesidades y comportamientos de los clientes y adaptar nuestra oferta comercial, operaciones y tecnología a sus requerimientos y expectativas. En concreto, Perú y Portugal liderarán en 2016 el primer ejercicio de implantación global de todos los segmentos de cliente.
- Modelo Global de Experiencia del Cliente, mediante la implantación del índice NPS (*“Net Promoter Score”*). Esta metodología mide el nivel de lealtad de los clientes en función de la probabilidad de que recomienden los productos y servicios de nuestra compañía y nos permitirá mejorar la calidad que perciben los clientes en su relación con MAPFRE. Durante 2016 lo vamos a extender a 14 países, que supondrán más del 70% de nuestras operaciones aseguradoras en el mundo, frente al 55% alcanzado el año pasado, medido en términos de primas de particulares no vida.

En cuanto a la TRANSFORMACIÓN DIGITAL, continuaremos con las siguientes iniciativas:

- Modelo Global de Transformación Digital, con el objetivo de adaptar a MAPFRE a la nueva era digital. Esta iniciativa tiene tres perspectivas, la del cliente, ayudando a mejorar su interacción con MAPFRE; la de la operativa, ya que al digitalizar los procesos seremos más eficientes y productivos; y la

de la organización, ya que podremos simplificar las estructuras y abrirlas más para ser más transparentes y efectivos. Tenemos más de 200 proyectos digitales en marcha que según se vayan implantando contribuirán notablemente a esa transformación.

- Plan de Negocio Directo Digital, que pretende potenciar el desarrollo de las operaciones existentes y lanzar operaciones digitales nuevas. Todas las Áreas Regionales dispondrán de un planteamiento estratégico local que permita el desarrollo del Negocio Directo Digital y que será el primer paso para una expansión coordinada de este canal.

Respecto a la EXCELENCIA EN LA GESTIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA, nuestro principal objetivo es mejorar la rentabilidad técnica. Para ello, implantaremos las siguientes iniciativas:

- Modelo Global de Eficiencia Operativa, con el objetivo de incrementar la eficiencia, la productividad y el ahorro de costes, a través del desarrollo de modelos operativos homogéneos que automaticen y mejoren los procesos orientados al cliente.
- Proveedores de Servicios MAPFRE. Iniciado con éxito en el 2015 en España, México e Italia, toca ahora extenderlo a más países, lo que ayudará tanto en reducción de costes como en la mejora de la calidad prestada.
- Plataforma Tecnológica Corporativa, que es el conjunto de soluciones tecnológicas desarrolladas para dar soporte a los procesos de negocio y TI en todo el mundo. En el año 2016 se continuará con la convergencia y extensión de las distintas plataformas.

En cuanto a la línea estratégica CULTURA Y TALENTO HUMANO se desarrollará la siguiente iniciativa:

- Gestión del Talento. Continuaremos mejorando los mecanismos existentes de evaluación y seguimiento del desempeño, que permitan insistir aún más en la cultura interna del esfuerzo y reconocimiento profesional a los méritos y logros obtenidos. Entendemos que la movilidad funcional y geográfica es una buena herramienta para reconocer el desarrollo del talento, así como una vía

excelente para transmitir el conocimiento y las mejores prácticas. Además, continuaremos reforzando nuestro compromiso con las políticas de igualdad de oportunidades e inclusión laboral.

Señores accionistas, estamos firmemente convencidos de que con estas iniciativas y proyectos en marcha estamos consolidando las fortalezas de MAPFRE, basándolas en el crecimiento sostenido y rentable, pero impulsando dentro de la compañía una transformación sin precedentes que nos coloque a la vanguardia mundial en aspectos tecnológicos, operativos y de servicio.

Vayamos ahora a hacer un análisis más pormenorizado, atendiendo a las distintas regiones mundiales sobre las que pivota nuestra estructura, tanto desde un punto de vista económico y social como de negocio.

Regiones geográficas

El inicio del año ha venido acompañado de una incertidumbre creciente, tanto en la vertiente de la actividad económica como en la de los mercados financieros, deteriorando las expectativas en el medio plazo. La desaceleración de la economía china, el fuerte descenso del precio del petróleo y otras materias primas, las dudas sobre la suficiencia de capital en el sector bancario y los riesgos geopolíticos han llevado a muchas entidades a reconsiderar sus previsiones sobre el crecimiento económico con un fuerte sesgo a la baja. Incluso los mercados financieros dan una elevada probabilidad de que la economía norteamericana entre en recesión a lo largo del año y revierta la reciente subida de tipos de interés.

No obstante, todo parece indicar que estamos asistiendo a un periodo de sobre-reacción, inducido por la falta de una tendencia clara en la actividad económica, junto con un exceso de pesimismo por los fuertes cambios estructurales que atraviesa la economía mundial. El FMI indica que el PIB mundial crecerá un 3,5% en 2016 y un 3,6% en 2017. Perspectivas positivas que contrastan fuertemente con la percepción negativa que se ha instalado en los mercados financieros.

Yendo a cada una de las regiones y comenzando por IBERIA, hay que señalar que la economía española podría crecer a una tasa próxima al 2,7% en 2016, para descender ligeramente al 2,4% en 2017. La depreciación del euro, el descenso del precio del petróleo y el de las materias primas en general, junto con los bajos precios de la financiación y las recientes reformas fiscales pueden ayudar a sostener el consumo, incluso en un entorno de cierta incertidumbre política.

No obstante, es necesario profundizar en las reformas estructurales que necesita la economía, en educación, fomento del ahorro o sostenibilidad fiscal, e incentivar la creación de empleo. El ratio de deuda pública sobre PIB se acerca al 100% y es necesario un mayor ajuste en el déficit público para evitar endeudar a las generaciones futuras.

Por el momento, los tipos de interés negativos que disfruta la financiación del Tesoro ayudan a controlar los gastos financieros, pero sería aconsejable un mayor control del gasto público.

En este contexto para 2016 se presentan oportunidades que MAPFRE debe aprovechar, entre otras las siguientes:

- Crecimiento de la economía.
- Disminución de la tasa de paro, incremento del consumo interno y mayor acceso al crédito de familias y empresas.
- Crecimiento del auto-emprendimiento.
- Reactivación del mercado inmobiliario.
- Aumento del número de matriculaciones de automóviles.
- Magnífica salud del turismo.
- Creciente multicanalidad de los clientes y nuevas necesidades de aseguramiento.

Tenemos por otro lado novedades regulatorias como la entrada en vigor de Solvencia II y el nuevo Baremo de Indemnización para daños personales, que en ambos casos deben fortalecernos dada nuestra solvencia y rigor en la gestión técnica.

Además, contamos con la mayor red de distribución en España, cerca de tres mil oficinas propias, miles de agentes por todo el país, acuerdos de banca-seguros con importantes entidades financieras y potentísimas redes de servicio. Y todo ello para atender a nuestros casi siete millones de clientes y estar a la altura de sus expectativas.

El crecimiento rentable en España y Portugal se basará en las siguientes líneas, enmarcadas dentro del Plan Estratégico del Grupo:

- Trabajaremos en la orientación al cliente, a través del desarrollo de propuestas de valor, productos y servicios, para los diferentes segmentos.
- Potenciaremos el crecimiento de los diferentes canales para ganar ventaja competitiva. Y también desarrollaremos nuevos programas de dinamización de la red agencial, que ayuden a mejorar sus ratios de venta.
- Continuaremos con la medición de la calidad percibida por el cliente, que nos ayudará a adaptar nuestros procesos a las necesidades del cliente y de los mediadores.
- Impulsaremos la transformación digital de la empresa. Para ello, se está trabajando en muchos procesos y aplicaciones que incrementarán la productividad y la cercanía al cliente, tales como nuevos tarificadores en internet y movilidad para autos, hogar y salud.
- Fortaleceremos la gestión técnica. Estamos implantando planes de mejora de la rentabilidad de algunas actividades con peor comportamiento técnico, como las flotas, accidentes colectivos o seguros de RC profesional.

Además la reciente creación de MAPFRE ESPAÑA aportará sinergias que se reflejarán en la reducción del gasto interno.

España seguirá siendo para MAPFRE el principal aportador de resultados. A pesar de que el peso de sus primas, dentro del conjunto mundial sigue disminuyendo por la diversificación internacional, nuestro país seguirá mostrando signos robustos de

rentabilidad, que deben incluso mejorar en los próximos tres años, gracias al viento de cola que nos proporciona la tan ansiada recuperación económica.

LATINOAMÉRICA

LATINOAMÉRICA es una de las áreas geográficas cuyas expectativas de crecimiento presentan más incertidumbres. Durante 2015 la mayor parte de las economías de esta región operaron por debajo de sus previsiones en cuanto al crecimiento del PIB. En 2016 los factores condicionantes para la economía latinoamericana serán el crecimiento del mercado chino y el precio del petróleo. La desaceleración de China ha tenido un fuerte impacto sobre el modelo económico de muchas economías emergentes, por su alta dependencia de los mercados de materias primas.

Las expectativas están puestas también en la evolución de las balanzas comerciales y en la ejecución de reformas fiscales.

Respecto a la actividad aseguradora, entendemos que, dada la baja penetración en América Latina, los crecimientos serán generales en la región. En este sentido, esperamos además que continúen desarrollándose políticas públicas que incentiven la contratación de seguros y que, junto a las iniciativas privadas, promuevan el crecimiento del mercado y el desarrollo económico y social sostenible de estos países.

LATAM NORTE

Se ha definido un plan de crecimiento rentable en la región. Podemos destacar los siguientes planes de desarrollo de negocio:

- Desarrollo del Modelo de Distribución Multicanal en todos los países de la región. Sustentado en el crecimiento de nuestra red propia, con planes de

fortalecimiento de la red agencial, especialmente ambicioso en México como ya anunciábamos el año pasado. Buscaremos además acuerdos de distribución con entidades financieras y empresas del sector automotor.

- Desarrollo y consolidación del negocio digital y del telefónico, aprovechando los recursos y las sinergias con la Unidad de Asistencia.
- Orientación al cliente distribuidor y consumidor, implantando en México las propuestas de valor del proyecto corporativo del segmento del cliente tradicional.
- Lanzamiento de un proyecto de seguros masivos y microseguros en la región para el segmento del cliente no comprador de seguros.
- Desarrollo de un plan de crecimiento de negocio en el cliente empresa, para todos los segmentos, incluidos los grandes riesgos industriales a través de la Unidad Global Risks.

Desde la perspectiva de la gestión interna se contemplan las siguientes iniciativas:

- Mejora de la gestión técnica, reforzando las áreas técnicas y actuariales.
- Incremento de la eficiencia mediante la aplicación de iniciativas corporativas de eficiencia operativa, digitalización y automatización de procesos, además de planes exigentes de contención del gasto en todos los países de la región.
- Puesta en marcha de las nuevas exigencias locales respecto a solvencia y reportes regulatorios de Solvencia II en México.

LATAM SUR

En 2016 en esta región llevaremos a cabo, entre otros, los siguientes proyectos:

- Continuar con el desarrollo de la multicanalidad, priorizando la búsqueda de acuerdos con distribuidores no tradicionales, principalmente bancos, empresas del sector automotor y grupos comerciales. Asimismo, se continuará con el plan de apertura de oficinas y desarrollo de redes propias.
- Automatización de estructuras de productos, de procesos y de “*contact centers*” para mejorar los tiempos de respuesta y reducir los costes operativos.

- Unificación de las áreas de tecnología a nivel país y desarrollo e implantación de herramientas informáticas que mejoren la operativa, contribuyan a un mayor control de las compañías y faciliten el acceso a servicios de los clientes.
- Consolidar la gestión técnica de las compañías de seguros y Asistencia, homogeneizar procesos y establecer la política corporativa de proveedores.
- Inversión en los recursos humanos de las compañías, con programas de formación y de desarrollo profesional, homologación de puestos, incentivo de la movilidad y medición de los resultados.

BRASIL

En el año 2015 se confirmó la debilidad del producto interior bruto de Brasil, con una caída del 3,8%. La industria y los servicios decrecieron en casi todos los segmentos, con la excepción del negocio agrícola, que tuvo un mejor desempeño.

La inflación cerró el año casi en el 11% y los tipos de interés superaron el 14%.

El rating soberano del país fue rebajado por las principales agencias internacionales, perdiendo Brasil el "investment grade". La tasa de cambio fue otro factor relevante. La moneda local sufrió una gran depreciación a lo largo del año, superior al 30%. Sin embargo, hay que destacar que la fuerte devaluación del real puede dar un impulso notable a las exportaciones y constituirse en uno de los catalizadores de la recuperación.

A pesar de este escenario, conseguimos aumentar nuestra rentabilidad y los resultados en el país, con una buena gestión técnica, una política activa en contención de costes y con unos magníficos rendimientos financieros.

Creemos que, a pesar de este parón económico, todavía hay un importante margen para el desarrollo del seguro brasileño, debido a la menor tasa de penetración en relación con el PIB, comparada con otros mercados similares. Y tenemos plena confianza en que Brasil volverá en el año 2017 a la senda del crecimiento y ello

ayudará a que se puedan continuar creando oportunidades de mejora de calidad de vida para las clases más humildes, circunstancias que contribuirán a la comercialización de los seguros masivos.

En 2016 la situación económica de Brasil será todavía compleja y no estará exenta de dificultades. Pero confiamos en volver a crecer por encima del mercado, impulsados por la fuerza de nuestra red de distribución, la capacidad de nuestro socio estratégico –Banco do Brasil- y la profesionalidad de nuestros equipos locales.

En Brasil vemos las siguientes oportunidades:

- a) Potenciaremos la red MAPFRE, ampliando la participación de los productos de vida, agrícolas y de asistencia, aumentando la productividad y rentabilidad de los actuales acuerdos de distribución y mejorando nuestra retención de clientes.
- b) Mejoraremos nuestra penetración en el canal Banco do Brasil. Estamos desarrollando nuevos productos y modelos de ventas en ese canal para ampliar la oferta para los clientes del Banco.
- c) Ampliaremos nuestra presencia en Salud, tanto en reembolso, con otros acuerdos de distribución, como con el inicio de la comercialización de productos de asistencia sanitaria dirigidos a pequeñas y medianas empresas.
- d) Aprovecharemos las oportunidades de crecimiento en los seguros de ahorro dado el entorno de altos tipos de interés.

Para incrementar la eficiencia, la productividad y la reducción de costes nos vamos a centrar en los siguientes proyectos:

- a) Reducción de *contact centers* y modernización de sus sistemas operativos para agilizar los procesos de atención al cliente.
- b) Optimización de nuestros recursos en el país, para adecuarnos al nuevo entorno de menor crecimiento que permita gestionar con costes más competitivos.

- c) Mejora y unificación de los sistemas en las áreas de administración y financiera, lo que nos permitirá incrementar el control y reducir los riesgos operacionales.
- d) Aprovecharemos aún más las sinergias entre las Unidades de Seguros y Asistencia, integrando las plataformas de servicio y convergiendo en infraestructuras y sistemas.
- e) Llevaremos a cabo una simplificación societaria, con el objetivo de hacer más eficiente nuestro capital.

Nuestro negocio en Brasil es muy sólido y rentable, es la primera Unidad de Negocio del Grupo en aportación de beneficio antes de impuestos y minoritarios y obtiene resultados y retornos de la inversión muy elevados, por lo que continuará siendo en los próximos años una de las Unidades con más rentabilidad del Grupo.

NORTEAMÉRICA

El sólido crecimiento económico ha sido constante en la economía norteamericana en 2015, con un crecimiento del Producto Interior Bruto del 2,4% y una inflación por debajo del 1%. La situación económica actual, con bajos precios del petróleo, un dólar fuerte y con la decisión de la Reserva Federal de ir gradualmente incrementando los tipos de interés, hacen prever un escenario de crecimiento en 2016 muy similar al del ejercicio anterior. Así, según el FMI, el PIB podría alcanzar tasas del 2,6%, tanto en 2016 como en 2017.

Después de un difícil 2015 para MAPFRE en los Estados Unidos, estamos seguros de que nuestras operaciones volverán a ser muy rentables, amparándonos en el magnífico desempeño técnico de nuestro negocio en el Estado de Massachusetts, que representa todavía el 70% del total. Además trabajaremos intensamente por mejorar el ratio combinado del negocio procedente del resto de los estados en los que tenemos presencia.

En ese sentido, las principales iniciativas estratégicas en Norteamérica en 2016 van encaminadas a reforzar nuestra presencia con nuevos canales de producción y a mejorar la rentabilidad de este negocio.

Éstas son:

- Consolidación de la nueva estructura regional, enfocada al acercamiento de la gestión del negocio a los territorios en los que hemos dividido el área regional (Northeast-Massachusetts, Atlantic, Central, West y Puerto Rico). Se trata de una descentralización que debe otorgar, por un lado más capacidad de crecimiento y, por otro, más control en la suscripción y gestión técnica.
- Mantenimiento de los niveles de crecimiento y rentabilidad en nuestro negocio en Massachusetts.
- Desarrollo del modelo de distribución multicanal con más captación de agentes, nuevos puntos de venta en concesionarios, cadenas de distribución y bancaseguros.
- Impulso del negocio de automóviles en el canal digital, continuando con la potenciación de la marca MAPFRE. En 2017 está previsto el lanzamiento de VERTI USA en los Estados Unidos.
- Mejor aprovechamiento del negocio transfronterizo, en colaboración con nuestra empresa mexicana.
- Lanzamiento de un nuevo producto de vida riesgo de amplias coberturas en Estados Unidos e impulso del negocio de vida en Puerto Rico.

- Impulso de los negocios de asistencia en carretera, seguros de viaje y seguros de garantía extendida, a través de las redes y estructuras de distribución regionales de MAPFRE en Estados Unidos y Puerto Rico.

Sabemos que algunos analistas e inversores tienen reservas acerca de nuestra inversión y futuro en los Estados Unidos. Es el primer mercado del mundo y aspiramos a consolidarnos como uno de los operadores de referencia en seguros de autos, hogar y comerciales en los estados en los que operamos. A pesar del impacto en los resultados de las malas condiciones climatológicas de los últimos años,

nuestro desempeño técnico es muy sólido y hemos conseguido importantes retornos a los accionistas de esta operación, no solo con unos ROE muy aceptables, sino también por la importante generación de cash-flow, que ha permitido, en todos estos años, el pago de importantes dividendos y la cancelación de la deuda emitida de forma previa a nuestra adquisición. La solidez de nuestro negocio en Massachusetts nos está permitiendo diversificar poco a poco nuestro negocio en otros estados. Estamos confiados en que MAPFRE USA seguirá siendo un gran contribuidor al Grupo y que su ratios combinados continuarán mejorando paulatinamente.

EMEA

En la zona euro también es previsible una ligera aceleración, hasta el 1,7%, del PIB durante estos dos próximos años, gracias al impulso del consumo privado, al descenso del precio del petróleo, y a las medidas de expansión cuantitativa llevadas a cabo por el Banco Central Europeo. En este sentido, la previsible depreciación del euro durante el periodo sirve de estímulo a las exportaciones, uno de los principales contribuidores al PIB en el continente.

Las principales líneas estratégicas de MAPFRE en esta zona son:

- Elevar la rentabilidad técnica de los negocios de Turquía, Alemania e Italia.
- Continuar con el plan de integración de las operaciones de Italia y Alemania y llevar a cabo la transición a la marca VERTI.

- Reforzar nuestra apuesta por la multicanalidad en Turquía, mediante el lanzamiento de nuevas plataformas de distribución, especialmente con el desarrollo de la red propia y la distribución digital.
- Revisar nuestro posicionamiento con MAPFRE ASISTENCIA para recuperar la rentabilidad, con mejora en el control técnico, reducción de costes y sinergias con el resto de las entidades del Grupo en cada país.
- Continuar con el impulso al negocio de grandes riesgos.

ASIA-PACÍFICO

Las proyecciones de crecimiento para la región del FMI se mantienen en torno al 5,5%, lo que supone una desaceleración respecto a años anteriores, producida principalmente por el menor ritmo de crecimiento de China.

A pesar de ello, los seguros siguen creciendo en la región a un ritmo muy fuerte, y se espera que sea el mayor mercado de seguros en 2020, debido a la baja penetración actual, al fortalecimiento de las clases medias y al impulso gubernamental.

En 2015 el seguro de autos en China creció un 16%, y se prevé un crecimiento continuado del 15% en los próximos 10 años. La venta *online* de seguros se incrementó durante el mismo periodo un 65%. China es el mercado del mundo en el que el negocio on-line se ha desarrollado más. En China el 71% de los consumidores compran al menos una vez por semana por internet, lo que significa importantes oportunidades de futuro para nuestro Grupo.

Se ha producido además una desregularización de las tarifas de autos, que está permitiendo la creación de un mercado, en el cual la diferenciación de producto y la capacidad de segmentación toman mayor fuerza, beneficiando a los nuevos entrantes.

MAPFRE continúa trabajando en el desarrollo de una compañía especializada en la venta online de seguros de automóviles en China, en la provincia de Shandong. Estamos a la espera de la concesión de la pre-licencia que nos pueda garantizar el acceso al mercado a lo largo del año 2017.

También durante este año comenzaremos el desarrollo, conjuntamente con el grupo británico Admiral, del proyecto PREMINEN, que consiste en el lanzamiento de un comparador de seguros para el mercado chino.

Por otra parte, el pasado mes de octubre inauguramos, junto con el grupo Solera, CESVICHINA. Se trata de un centro cuyo objetivo es ofrecer formación a las áreas técnicas de las aseguradoras de automóviles, crear protocolos de reparación y pintura de vehículos, informes de reconstrucción de accidentes, y otra serie de servicios enfocados a aportar soluciones para las compañías de seguros chinas y mejoras para el sector de reparación de automóviles.

MAPFRE RE también obtuvo recientemente la licencia para operar como reasegurador admitido en este país.

MAPFRE ASISTENCIA continúa aportando sinergias al Grupo, entre las que destaca el desarrollo de la estructura para gestionar las operaciones de la nueva compañía de seguros que se está creando en China. Además, se han lanzado pruebas piloto de distribución digital, como antesala a nuestra entrada definitiva en el mercado asegurador.

En conclusión, nos centraremos en la diversificación de productos, el desarrollo de estrategias de venta online y digitalización, así como en la mejora de sinergias, basadas en la colaboración con empresas del grupo y socios externos.

Sobre el resto de Unidades de Negocio, me gustaría indicar lo siguiente:

MAPFRE RE se mantiene como una de las principales reaseguradoras del mundo, con una presencia muy destacada en LATAM y EMEA.

En un entorno de mercado muy competitivo, MAPFRE RE mantiene su foco en el desarrollo rentable de sus operaciones, basado en el rigor en la suscripción, control de los riesgos, diversidad de productos ofrecidos y proximidad a sus clientes. Su orientación al cliente, ofreciendo apoyo integral y a largo plazo, permite a la compañía acceso preferente a importantes oportunidades de negocio rentable.

Gracias a la extensa implantación territorial con 19 oficinas en todo el mundo, MAPFRE RE conoce en profundidad los mercados y puede ofrecer soluciones globales y regionales a sus clientes.

Nuestra Unidad de Reaseguro continuará en EMEA el desarrollo del reaseguro de vida y 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 impulsado por sus nuevas oficinas de China, Singapur y Malasia. En EE.UU, donde cuenta con una operación muy rentable, se introducirá en el reaseguro de vida.

Es además el gestor de las coberturas de reaseguro del Grupo, parte esencial de nuestra gestión de riesgos. Prepara programas que optimizan la retención de MAPFRE en todo el mundo y garantizan una adecuada evaluación y cobertura de los riesgos asumidos, como en el diseño de la nueva estructura reaseguradora para nuestro negocio en los Estados Unidos.

MAPFRE GLOBAL RISKS se ha convertido en uno de los principales operadores globales aseguradores de grandes riesgos industriales. Además los resultados obtenidos están siendo excelentes.

La Unidad debe continuar desarrollando un modelo mixto que integre el control centralizado de la suscripción con un mayor desarrollo de los equipos locales, que permita acercar la decisión a los mercados y a los clientes. El objetivo último es prestar un servicio excelente, ganando en eficiencia y minimizando el riesgo operacional y técnico. Dispondrá de una plataforma tecnológica nueva que se desarrollará durante este trienio.

MAPFRE GLOBAL RISKS es líder en España y Latinoamérica, mercados que debe consolidar pero, a su vez, debe impulsar el negocio en las demás regiones mundiales, especialmente en EMEA. También impulsará las llamadas "*Specialty Lines*" (Energía y Construcción), desde nuestro centro regional de Londres.

Para poder cumplir con estos objetivos la Unidad precisa ampliar las capacidades de su equipo humano, esfuerzo que se integra en la Iniciativa de Desarrollo del Talento.

Respecto a MAPFRE ASISTENCIA hay que recordar que esta Unidad se ha visto afectada el pasado año por circunstancias especiales, que no deben repetirse. En este sentido, es destacable la solidez del crecimiento y de los resultados del negocio en Norteamérica. La distribución en exclusiva a través de una de las mayores redes de concesionarios de vehículos en la Costa Oeste del país sigue creciendo y reportando unos resultados muy satisfactorios.

Igualmente positiva es la evolución del negocio en LATAM, especialmente en México; nos afianzamos como la segunda compañía de Asistencia en el segundo mercado más importante de Latinoamérica. Durante 2016 incrementaremos nuestra cuota de mercado con nuevos clientes corporativos.

En Brasil, vamos a reforzar la relación con el grupo BB MAPFRE, con la oferta de nuevos servicios asistenciales, que son demandados por el mercado.

INSURANDGO, nuestra compañía de seguros de viaje digital en UK y otros países, sigue mostrando una fortaleza importante, lo que nos permitirá consolidarnos como una de las principales compañías de este segmento en el mundo.

NUEVOS PROYECTOS

- GESTIÓN DE ACTIVOS

Acabamos de poner en marcha una nueva etapa en MAPFRE INVERSIÓN, que ha pasado a ser denominada MAPFRE AM (“Asset Management”), con dos principales objetivos:

- Fortalecer la gestión global de inversiones de MAPFRE, a través de la potenciación de la Dirección Corporativa de Inversiones, incrementando el control, el conocimiento, la colaboración y las capacidades de nuestros equipos especializados en las distintas filiales.
- Preparar el plan para potenciar la gestión de activos de terceros en el Grupo, con el fin de aprovechar las oportunidades comerciales que se presentan.

- SERVICIO DE ESTUDIOS

Se ha puesto en marcha el nuevo Servicio de Estudios de MAPFRE para participar de manera relevante en el debate económico general, así como en las grandes discusiones relacionadas con el sector asegurador y su regulación.

El Servicio de Estudios de MAPFRE se constituirá en un referente a nivel global en el ámbito del sector asegurador y de la previsión social. Para ello, concentrará sus trabajos en tres grandes *áreas de actuación*:

- Estudios e investigaciones, para contribuir a los grandes debates regionales y globales relativos al campo del seguro y la previsión social complementaria.
- Análisis económico y financiero de las principales variables macroeconómicas y financieras y del comportamiento del seguro en los mercados donde opera MAPFRE, a fin de apoyar las decisiones estratégicas de la compañía.
- Análisis de la regulación para participar en los debates sobre las principales tendencias a nivel global y local.

El Servicio de Estudios de MAPFRE alcanzará su madurez en un horizonte de dos años.

COMPROMISOS ESTRATÉGICOS 2016-2018

Me gustaría ir finalizando mi intervención con la actualización de los PRINCIPALES COMPROMISOS ESTRATÉGICOS PARA EL TRIENIO 2016-2018, comenzando por los financieros y continuando con los correspondientes a los cuatro pilares que les he mencionado anteriormente:

FINANCIEROS

Con el objetivo principal de crear valor sostenible para el accionista, buscaremos el crecimiento rentable y una adecuada gestión del balance. Bajo estas premisas, nuestras principales metas para los próximos tres años son:

1. Alcanzar 31.000 millones de euros en ingresos totales al cierre de 2018.
2. Obtener un R.O.E. promedio del trienio no inferior al 11%.
3. Obtener una rentabilidad media del periodo por dividendos, con relación a la cotización media anual, en torno al 5%, y mantener una política de dividendos

con un pay-out no inferior al 50% ni superior al 65% de los beneficios del Grupo.

Con relación a nuestros cuatro pilares estratégicos, los principales objetivos e indicadores para el periodo 2016-2018 serán:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

1. Mejoraremos la calidad percibida por el cliente. Para ello mediremos la calidad con el indicador NPS (Net Promoter Score) en el conjunto de países que supongan al menos el 80% de nuestras primas no vida para particulares. Y alcanzaremos una valoración del cliente superior a la del promedio de nuestros principales competidores en al menos el 70% de los negocios.
2. Incrementaremos nuestra cuota de mercado, en al menos el 75% de nuestros negocios de no vida y aumentaremos nuestras ventas de seguros de vida y fondos de pensiones.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

1. Aumentaremos el 30% el número de transacciones digitales que nuestros clientes realizan con la compañía en nuestros principales mercados (España, Brasil, EE.UU. y México), garantizando el que puedan ejecutar digitalmente la mayor parte de las operaciones.
2. Incrementaremos el negocio digital un 50%, a través de las marcas MAPFRE, VERTI e INSUREANDGO.

EXCELENCIA EN LA GESTIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA

1. Mantendremos el ratio combinado medio del trienio por debajo del 96 por ciento. Asimismo trabajaremos para obtener un ratio combinado promedio en este periodo en España del 96%, en Brasil del 92% y en EE.UU del 98%, con el Estado de Massachusetts, que representa el 70% de nuestro negocio, con un ratio combinado medio del 95%.

2. Reduciremos los costes, lo que nos permitirá obtener un ratio medio en el periodo inferior al 28% sobre las primas. Aprovecharemos el desarrollo de todas las iniciativas estratégicas globales, de transformación operativa, digital y de proveedores para obtener un ahorro de costes no inferior a 150 millones de euros en el trienio.
3. Mejoraremos la mecanización en la gestión de proveedores de servicio para alcanzar al menos el 60% de asignaciones automatizadas.

CULTURA Y TALENTO

1. Queremos estar entre las mejores empresas para trabajar en el mundo. Desarrollaremos una serie de proyectos para que a la finalización del trienio el índice de satisfacción de los empleados sea superior al 80%, de acuerdo con la metodología *Great Place to Work*.
2. Trabajaremos más intensamente para conseguir una efectiva igualdad de género e inserción laboral a nivel mundial. En este sentido nos comprometemos a que en 2018, en su conjunto, al menos el 40% de las posiciones con alguna responsabilidad directiva, estén ocupadas por mujeres. Y que al menos el 2% de la plantilla en estos tres próximos años corresponda a personas con algún tipo de discapacidad.
3. Desarrollaremos programas de movilidad funcional y geográfica que alcancen al menos al 10% de la plantilla cada año.

No quisiera terminar esta intervención sin dedicar unas palabras a Fundación MAPFRE. En 2015 ha realizado 650 actividades en 30 países, que han beneficiado a más de 17 millones de personas. Necesitaría un tiempo del que carezco para dar cuenta del amplio programa de actividades que Fundación MAPFRE desarrolla, pero no me resisto a mencionar dos que son ejemplos elocuentes de lo que es y quiere seguir siendo nuestra Fundación:

- El desempleo es uno de los principales problemas que sufre nuestro país. Mediante el programa *Accedemos*, en España, Fundación MAPFRE colabora en la incorporación al mercado laboral de los colectivos más vulnerables,

jóvenes y mayores de 50 años. Asume el coste laboral del primer año, el de mayor riesgo, para que una vez que la empresa compruebe la idoneidad del trabajador, lo contrate por sus propios medios, situación que se da en más del 60% de los casos. Casi 1.500 personas en esta situación se han reincorporado al mundo laboral en estos tres últimos años.

- El voluntariado es otra de las actividades que ejemplifican esta labor fundacional. En este sentido, y tal como les anticipé el año pasado, MAPFRE aprobó su nuevo programa de voluntariado. En 2015 se han desarrollado 765 acciones en 23 países, en las que han participado más de 4.400 empleados y que han afectado a más de medio millón de beneficiarios. Estos voluntarios son agentes de transformación social en su entorno inmediato y todos sienten una gran satisfacción colaborando con los demás. Fundación MAPFRE ayudará a extender estas buenas prácticas a otras instituciones o empresas, donde exista la voluntad de colaborar pero carecen de la infraestructura y la experiencia para desarrollar un programa de voluntariado propio.

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. Nuestros más de 38.000 empleados y los más de 250.000 colaboradores vinculados a MAPFRE en todo el mundo trabajan día a día para ello.

Pero aún queremos avanzar más en esta línea, por ello acabamos de poner en marcha nuestro nuevo “Plan de Sostenibilidad 2016-2018”, que impactará de forma clara en la gestión de nuestra relación con los *stakeholders*.

Este Plan es el punto de partida que nos llevará a reforzar de manera más integrada en la gestión de la compañía el concepto de Sostenibilidad, y tiene como objetivo contribuir a maximizar el impacto social de nuestra actuación, minimizar los riesgos medioambientales y garantizar las mejores prácticas de gobernanza.

Para ello nos hemos marcado objetivos concretos y líneas de actuación para los próximos tres años, que permitirán que nuestros grupos de interés perciban, desde las primeras actuaciones, una mejora continua en nuestros procesos y en nuestra forma de actuar.

Los objetivos básicos serán:

- MAPFRE quiere ser percibida por todos como una empresa ética, con valores solidarios, que genera oportunidades y que cuida su diversidad cultural.
- MAPFRE quiere ser vista como una empresa innovadora, que cumple con sus compromisos y que actúa con integridad.
- MAPFRE quiere ser una empresa transparente en su actuación y comprometida con su entorno.

Asimismo, hemos iniciado el desarrollo de un “Plan de Transparencia Activa”, para trazar una ruta definida que haga de la transparencia un activo reconocible de la compañía. Para ello, estamos haciendo un diagnóstico del escenario del que partimos, de los retos que debemos asumir, y de las mejores prácticas de las compañías referentes en este ámbito a nivel global.

Queremos construir relaciones más transparentes con todos nuestros grupos de interés, porque estamos convencidos de que la transparencia es la mejor vía para desarrollar la CONFIANZA.

Como ven, caminamos en la dirección adecuada para poder cumplir con nuestros compromisos e incrementar el valor de MAPFRE.

Muchas gracias una vez más a todos, accionistas, empleados, mediadores y demás colaboradores por su confianza y dedicación. Muy buenas tardes.