



JGA 2018  
INTERVENCIÓN  
ANTONIO HUERTAS

Señoras y Señores accionistas, entramos ya en la recta final de esta Junta General:

Una vez más, quiero agradecerles su confianza.

2017 ha sido el año en el que, más que nunca, debemos hablar de:

- Compromiso y
- Fortaleza

COMPROMISO, manifestado de forma plena con todos nuestros grupos de interés:

- Compromiso, en primer lugar, con ustedes, los accionistas, porque hemos sido capaces de ofrecer un magnífico dividendo, tanto en *pay-out* como en importe y rentabilidad.
- Compromiso con nuestros clientes en todo el mundo, pero sobre todo con aquellos que viven en los países donde ha habido estas catástrofes naturales. Nuestro despliegue para atenderlos ordenada y adecuadamente está todavía activo y mantenemos el máximo interés en resolver sus necesidades lo antes posible.
- Compromiso con las personas más vulnerables que viven también en esos países, a las que hemos ayudado directamente con miles de voluntarios MAPFRE, que les han hecho llegar enseres de primera necesidad, alimentos y agua potable.

- Compromiso con nuestros empleados en esas zonas, a los cuales también hemos ayudado para que pudieran volver a la normalidad cuanto antes. Y, en general, compromiso con todos, mediadores, proveedores y demás colaboradores, ya que gracias a todos ellos el esfuerzo de MAPFRE ha llegado de manera profesional y efectiva.

Especialmente reseñable es el caso de Puerto Rico, país que se vio duramente azotado por Irma y por María y el que la práctica totalidad de sus habitantes se vieron damnificados por estos huracanes. También nuestros empleados y colaboradores. Quiero especialmente darles las gracias por los esfuerzos que están realizando para cumplir con nuestros compromisos.

FORTALEZA, ya que hemos podido proteger de forma muy eficiente los activos de MAPFRE y estas catástrofes tuvieron un impacto limitado en nuestras cuentas. La calidad de nuestros programas de reaseguros, el músculo financiero de MAPFRE y la profesionalidad de nuestros equipos fueron factores determinantes para ello.

FORTALEZA, que se hace más evidente con los resultados que les acabamos de presentar, que han sido muy positivos: aumentaron los ingresos, redujimos los costes y mejoró fuertemente el beneficio atribuido, sin considerar las catástrofes, afianzando nuestra posición en los principales mercados.

No cabe duda que 2017 ha sido un buen año para MAPFRE. Por ello, se ha decidido mantener el mismo dividendo en valores absolutos, incrementando generosamente el *pay-out* del 57,6% al 63,7%.

Además, 2017 ha sido el segundo año de desarrollo del Plan Estratégico trienal, cuyo lema es “Foco en el crecimiento rentable”, y que se articula en torno a cuatro pilares: orientación al cliente, excelencia en la gestión, transformación digital y cultura y talento humano.

Calificamos la ejecución del mismo de muy positiva, habiéndose desarrollado más del 98% de los proyectos planificados en nuestras iniciativas estratégicas y cumplidos el 75% de los objetivos.

Permítanme ahora que les dé, en primer lugar, un avance de nuestra evolución estratégica, para después revisar cada una de las regiones de MAPFRE en el mundo, con un breve apunte sobre su entorno económico y las oportunidades que ofrecen para el desarrollo de los seguros.

En cuanto a la ORIENTACIÓN AL CLIENTE, durante 2017, se han llevado a cabo numerosos proyectos en casi todos los países en los que operamos.

Nos hemos acercado más a nuestros clientes, a través del conocimiento de sus experiencias como tales. Con esta rica información vamos a ser capaces de mejorar nuestra oferta de productos. Adaptaremos las coberturas a sus nuevas necesidades, responderemos a los requerimientos de los diferentes tipos de consumidores e incorporaremos el concepto de “familia” a nuestra segmentación.

Además, la transformación social en la que estamos envueltos nos obliga a seguir evolucionando. El cliente espera más de nosotros y debemos estar en condiciones de facilitárselo. Nuestros clientes deben percibir mejoras en todos los procesos y disponibilidad y accesibilidad por cualquier medio.

En lo referente a la TRANSFORMACIÓN DIGITAL, durante 2017 se han ejecutado más de 200 proyectos. En relación con el cliente particular, los proyectos se han orientado a mejorar la atracción y fidelización. En cuanto a los mediadores, se ha puesto foco en dotarles de herramientas de movilidad y en que dispongan de información más completa de sus clientes.

En cuanto a los proveedores, se han desplegado soluciones digitales para mejorar también su movilidad, habilitando la gestión y resolución de los servicios asignados desde sus dispositivos. Asimismo, cada vez disponemos de más operaciones automatizadas, que aumentan el nivel de satisfacción de nuestros clientes y reducen costes internos.

En 2018 la iniciativa de Transformación Digital seguirá impulsando proyectos que contribuyan a aumentar la madurez digital de MAPFRE, para responder ágilmente a las necesidades de nuestros clientes, distribuidores y proveedores.

En Redes Sociales hemos incorporado nuevas formas de uso y análisis. Un mejor conocimiento de las personas que se relacionan con MAPFRE a través de las redes, nos permitirá aportarles más valor y mejorar sus experiencias.

En cuanto al Negocio Digital, durante 2017 nos hemos fortalecido en aspectos como marketing digital, lucha contra el fraude, reducción de los costes de adquisición y desarrollo de agregadores, que han permitido incrementar el negocio y mejorar su rentabilidad.

En 2018 seguiremos trabajando en esta línea, mejorando el proceso de selección y suscripción de riesgos. Como saben, disponemos de dos marcas completamente digitales, VERTI e INSUREANDGO, y además continuaremos avanzando también con la marca MAPFRE para incrementar las ventas y el desarrollo digital.

Respecto a la EXCELENCIA EN LA GESTIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA, en 2017, la implantación del Modelo de *Contact-Center* ha generado operaciones más eficientes, aumentando la productividad en un 11% y mejorando el nivel de respuesta inmediata a los clientes en un 9%.

Asimismo, se está construyendo una nueva aplicación corporativa de autoservicio para el cliente final. Es también importante mencionar que han sido numerosos los avances dados en automatización inteligente, ya que, en sólo nueve meses, se han superado los 8 millones de transacciones automatizadas, con menor tiempo de proceso y mejor calidad final.

En cuanto al Modelo Global de Gestión de Proveedores, se están ejecutando planes de transformación en 24 países. El modelo ya genera resultados positivos, tanto desde el punto de vista del control de costes como la calidad percibida por los clientes.

Durante 2017, en la gestión tecnológica global de MAPFRE, se ha avanzado de forma importante en la definición y entrega de soluciones corporativas, que están optimizando mejor las inversiones, reducen los tiempos de desarrollo y mejoran los procesos.

En 2018 se implementarán nuevos procesos de emisión y siniestros, continuaremos apostando por la automatización inteligente y llevaremos a cabo las primeras pruebas con soluciones de inteligencia cognitiva.

En cuanto al pilar estratégico de CULTURA Y TALENTO HUMANO, la gestión de personas tiene una especial relevancia en una compañía global como MAPFRE - presente en los cinco continentes y con empleados de 81 nacionalidades-.

Trabajamos en la integración de las diferentes generaciones de empleados que conviven en la empresa, aprovechando el conocimiento y experiencia de todas ellas.

Aprovechamos las ventajas de las nuevas tecnologías y las redes sociales, para adaptar nuestros procesos de trabajo a los entornos económicos y sociales. Reforzamos la comunicación interna para involucrar a todos los empleados en la estrategia, los objetivos y la cultura de nuestra empresa. Y, de manera especial, potenciamos el diseño de carreras profesionales y apostamos por la movilidad funcional y geográfica de los empleados, con el objetivo de contar con equipos más globales y polivalentes.

Pero todo esto no nos parecía suficiente. Transformación y digitalización deben ir unidas y ser reforzadas para acelerar los cambios y reducir los tiempos de ejecución. Por ello, durante 2017, hemos reforzado nuestro Plan Estratégico con cinco nuevas iniciativas, que darán respuesta a las nuevas tendencias del mercado. Estas son:

- **DESARROLLO EN GRANDES CIUDADES**, que ayudará a incrementar la presencia de MAPFRE en los grandes núcleos urbanos. Estos consumidores demandan nuevas herramientas, basadas en la conectividad y la accesibilidad que tenemos que ofrecerles.
- **SAM 3.0 (Seguro Autos MAPFRE 3.0)**. El vehículo va a ser muy diferente en poco tiempo, conectado, con ayudas a la conducción, compartido y, en algún momento, autónomo, por lo que tenemos que buscar soluciones para ello.
- **SALUD DIGITAL**. Los seguros de salud deben abrirse más a una amplia base social que todavía no disfruta de ellos. MAPFRE puede liderar este proceso aprovechando las oportunidades del mundo digital.
- **MODELOS PREDICTIVOS**. Utilizaremos el conocimiento de los datos para diseñar modelos analíticos, que nos permitirán prever, automatizar y ejecutar procesos y operaciones.

- **RETO DIGITAL.** Esta iniciativa nos va a permitir gestionar el cambio interno que necesita MAPFRE para adaptarse al nuevo mundo digital y conectado. Dotaremos al entorno de trabajo de herramientas que faciliten la flexibilidad, la agilidad, el trabajo colaborativo y el conocimiento compartido. Asimismo, nos estamos enfocando en el desarrollo de perfiles digitales y nuevas formas de liderazgo y desarrollo profesional.

Con estas nuevas iniciativas ganaremos en precisión en la estimación de los riesgos, incrementaremos ventas, mejoraremos la satisfacción del cliente y reduciremos costes.

También entendemos necesario potenciar la INNOVACIÓN en MAPFRE. Tenemos que protegernos frente a la entrada en el mercado de nuevos modelos de negocio y tenemos que dinamizar la organización haciéndola más ágil y eficiente. Por ello, hemos decidido poner en marcha un conjunto de plataformas de innovación y transformación (MAPFRE OPEN INNOVATION), que integre el modelo actual de innovación estratégica, y que incluirá los siguientes instrumentos:

- Las oficinas de innovación en países y unidades de negocio, que continuarán dando respuestas a las iniciativas del plan estratégico.
- Una *Aceleradora*, que tendrá como prioridad buscar soluciones nuevas para las necesidades que ya existen, relacionadas principalmente con el auto, el hogar y la salud. Colaborará con *start-ups* para el lanzamiento de modelos de negocio, que puedan incorporarse en el medio plazo a nuestras iniciativas estratégicas.
- Un “*Garaje*”, que será el equipo más disruptivo y que trabajará para buscar soluciones que puedan implantarse a más largo plazo.

- Un modelo colaborativo con Universidades y Escuelas de Negocio para desarrollar conjuntamente proyectos innovadores.
- Un vehículo de inversión para participar en sociedades de capital riesgo que se dediquen a la innovación relacionada con el mundo asegurador.

Para gobernar todo este sistema de innovación se ha puesto al frente a un Alto Directivo del Grupo, José Antonio Arias, y se va a crear un Comité de Transformación e Innovación que, presidido por mí, establezca los pasos a dar, apruebe los proyectos más relevantes y se responsabilice de la ejecución de los mismos. Además, el Consejo de Administración ha aprobado dedicar anualmente hasta el 1% de los beneficios brutos en inversión en las distintas plataformas de innovación, sin tener en cuenta potenciales inversiones en start-ups o en fondos de capital riesgo.

También, como ya han visto, Fundación MAPFRE promoverá soluciones innovadoras, con los recién creados Premios a la Innovación Social.

Señoras y señores accionistas, como ven, nuestro proceso de transformación avanza de forma apasionante. Manteniendo las sólidas bases de nuestro grupo, estamos innovando en todo aquello que nos ayude a convertirnos en una mejor empresa, más ágil, más avanzada y más eficiente, sin perder el foco sobre los dos principales motores de nuestra actividad: el cliente y la rentabilidad del negocio.

Pero todo dentro de nuestra propia visión del negocio y, permítanme para ello, que vuelva a referirme a los dos conceptos que, para MAPFRE, son absolutamente definidores de lo que es la actividad aseguradora, la FORTALEZA y el COMPROMISO.



Todos estos impulsos estratégicos buscarán siempre la potenciación de las FORTALEZAS de nuestro modelo de negocio, de su solvencia y de nuestra capacidad para ser predecibles y reducir la volatilidad de nuestros resultados. Y todo ello, además, dirigido al cumplimiento de nuestros COMPROMISOS, con todos nuestros grupos de interés. Queremos que también a ustedes este compromiso les inspire la confianza suficiente para seguir apoyando el desarrollo de MAPFRE.

Veamos ahora un somero análisis de las distintas regiones mundiales en las que operamos, así como sus perspectivas de negocio.

Dada la fortaleza que muestra la economía mundial, esperamos que el crecimiento para 2018 mantenga el mismo ritmo que el año pasado. Así, prevemos que éste se sitúe en torno al 3,7%, con una aceleración tanto en los países desarrollados, como en los emergentes, estos últimos liderados por la fortaleza de China y la salida de la recesión de Brasil y Rusia.

Prevalcen, sin embargo, riesgos que aún podrían afectar a la dinámica económica. Entre otros, la posibilidad de aumento de las tensiones geopolíticas de alcance global, el margen de incertidumbre de la política económica estadounidense y los potenciales problemas de gobernanza en varios países.

En cuanto a la industria aseguradora, 2018 resultará nuevamente favorable para su desarrollo a nivel global. Vemos crecimientos positivos en los segmentos de Vida y de No Vida, tanto en los mercados desarrollados como en los emergentes. Estos últimos liderarán este proceso, por la mayor elasticidad de la demanda de seguros ante el crecimiento de la economía, debido a su baja penetración.

Revisando cada una de las regiones, comenzamos por IBERIA.

De cara al 2018, se puede anticipar una leve desaceleración del crecimiento en la economía española, que podría situarse alrededor del 2,6%. Esta menor fuerza se explicaría, entre otros motivos, por la eventual subida de los precios del petróleo y el efecto del inicio de la retirada de estímulos por parte del Banco Central Europeo, así como por la menor confianza de inversores y consumidores por la inestabilidad en Cataluña.

El ritmo de la actividad económica en España en 2018 seguirá impulsando el crecimiento del sector asegurador, especialmente en el segmento de los seguros de No Vida. Para los seguros de Vida el principal reto seguirá siendo el entorno de bajos tipos de interés, que prevemos que continúe hasta finales de 2019.

Para dar respuesta a los retos previstos en 2018, MAPFRE en España cuenta con el respaldo y fortaleza de su red comercial. Los objetivos comerciales y de servicio serán: la orientación a las familias, el aumento de la integralidad del cliente, el reforzamiento de los productos de ahorro a prima periódica y el incremento en cuotas de mercado en las grandes ciudades. Se dotará de más recursos digitales a nuestra red, se potenciarán el canal de corredores y los canales de distribución complementarios y se pondrán en marcha nuevos modelos para distribución masiva.



En cuanto a LATINOAMÉRICA para 2018, se prevé una aceleración del crecimiento económico en la región, que se situaría en el entorno del 1,9%, apoyado en una mejoría de los tres principales países: Brasil, México y Argentina.

Esta reactivación económica, unida a la tendencia de control de la inflación y a la reducción de los tipos de interés, constituirá un ambiente favorable para que se mantenga el proceso de expansión de la actividad aseguradora y se avance en la reducción de la brecha de protección en esa región.

En LATAM NORTE, hemos separado México, con su estructura propia, y hemos creado una estructura regional, situada en Panamá, que da soporte a los países de América Central y a República Dominicana.

En México, el proceso de reestructuración interna y reordenación de nuestras actividades está muy avanzado, por lo que estamos preparados para alcanzar en 2018 cifras de rentabilidad adecuadas. Continuaremos con la optimización del modelo de negocio, desarrollo de red propia, y acuerdos de bancaseguros y negocio digital. Potenciaremos la venta de autos individual, riesgos sencillos, daños para pequeña y mediana empresa y vida ahorro, apoyado en el excelente marco fiscal del país.

En Centroamérica, dada la baja penetración del seguro, continuaremos apostando por el crecimiento, basado en el mayor peso de la red propia, nuevos acuerdos de bancaseguros, el inicio de la actividad digital y el aprovechamiento de las oportunidades de negocio entre seguros y asistencia para la distribución de productos masivos.



En LATAM SUR en 2018 continuaremos impulsando la multicanalidad y la diversificación del portfolio de productos:

- Priorizaremos la búsqueda de nuevos acuerdos de bancaseguros.
- Desarrollaremos acuerdos con empresas del mundo de la automoción y la distribución.
- Ampliaremos la presencia de la red propia, la apertura de más oficinas delegadas y la formación de agentes exclusivos.
- Consolidaremos la red de agentes con capacidades digitales en Ecuador, Chile, Argentina y Colombia.
- Potenciaremos también los productos de vida riesgo y seguros masivos para garantizar un buen equilibrio de negocio.
- Y seguiremos mejorando nuestra actuación en seguro de crédito, en Perú, Ecuador y Uruguay.

En BRASIL, la inestabilidad política no permitió aprobar reformas importantes en el país. Esto, sumado a las incertidumbres respecto a las elecciones, indican que tendremos este año mucha volatilidad, que evidentemente puede afectar al tipo de cambio. No obstante, creemos que el desempleo debe seguir estable, la inflación controlada y la economía crecerá por encima del 2,5%.

En el mes de febrero hemos presentado la reorganización societaria y operativa de nuestra alianza con el *Banco do Brasil*. Creemos que, tras la conclusión de este proceso, prevista para el primer semestre de 2018, MAPFRE generará mayores sinergias con otras actividades, reduciremos gastos y simplificaremos el gobierno y administración de nuestras operaciones. Esto nos ayudará a poner más foco en los canales propios de MAPFRE, a la vez que mantenemos la exclusividad del canal bancario, tanto para Vida como para No Vida.

Nuestros principales objetivos, entre otros, en Brasil para 2018 serán:

- Reducir los gastos.
- Mejorar el ratio combinado de automóviles.
- Desarrollar la red propia de distribución.
- Implementar más servicios digitales para los clientes.
- Ampliar la comercialización de productos de vida.

En Brasil, esperamos volver a crecer en volumen de primas, con una sensible mejora del ratio combinado de las principales carteras.

En NORTEAMÉRICA, para 2018 prevemos que la economía crezca en torno al 2,7%. Este desarrollo económico en Estados Unidos resultará favorable para el negocio asegurador, especialmente para los productos vinculados a los segmentos de No Vida, fuertemente asociados al crecimiento de la economía.

En MAPFRE nos enfocaremos en:

- Centrar nuestros esfuerzos en un número menor de estados, en los que dispongamos de dimensión suficiente, que permita mejorar la gestión y obtener una rentabilidad adecuada.
- La transformación digital es otra prioridad en Estados Unidos. Vamos a comenzar el desarrollo e implantación de una nueva plataforma tecnológica en Massachusetts.

Asimismo, VERTI en su primer año completo de operaciones será una pieza relevante de nuestra estrategia digital en los Estados Unidos.

- En Puerto Rico, nuestra prioridad continuará siendo la atención a nuestros clientes afectados por los Huracanes Irma y María.

En lo que se refiere a EURASIA, aunque la actividad económica sigue firme en la Eurozona, existen riesgos que podrían cambiar el escenario. Algunos de ellos son la salida del Reino Unido de la Unión Europea, el resultado de las elecciones italianas y las negociaciones de la quita griega, que deberán retomarse en 2018.

En Turquía, se prevé que el crecimiento en 2018 podría situarse en torno al 4,1%.

En 2018 en MAPFRE:

- Aceleraremos en Turquía nuestra apuesta por la diversificación de productos y canales, lo que nos permitirá afrontar el nuevo entorno regulatorio con mayores garantías y mitigar sus efectos.
- VERTI en Alemania continuará creciendo sólidamente en el negocio digital, dando ya sus primeros pasos también en el seguro de vida riesgo.
- En Italia, la operación ya está más estabilizada y en 2018 completará un hito importante con su cambio a la marca VERTI, proceso que comenzó ya en el pasado mes de febrero.
- Los proyectos de transformación tecnológica y de modernización de procesos serán prioritarios en toda la región para lograr una mejora significativa de la rentabilidad en el próximo trienio.

- Nuestras operaciones aseguradoras en Asia continuarán aprovechando las oportunidades que presentan sus entornos con baja penetración aseguradora. La integración operacional y corporativa de Indonesia avanza positivamente en su primer año de incorporación al grupo.

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

MAPFRE RE continuará con el foco en el crecimiento rentable, priorizando el mantenimiento de márgenes adecuados y reducida volatilidad.

En un entorno que sigue siendo altamente competitivo, aprovechará las oportunidades que la incipiente mejora de condiciones de mercado puede brindar. Para ello, trabajará para expandir la oferta de productos actuales y la suscripción de nuevos ramos y líneas de negocio.

La Unidad de Reaseguros en Europa y en América Latina continuará con el desarrollo de su sólida posición de mercado, incrementando su oferta de productos y la oferta de capacidad. En Asia se avanzará en el crecimiento derivado de la consolidación de la red de oficinas recientemente establecida. Y en Estados Unidos, donde cuenta con una operación muy rentable, continuará con la suscripción selectiva de negocio.

Como gestor de las coberturas de reaseguro del Grupo, seguirá trabajando en su optimización, manteniendo los riesgos asumidos en niveles tolerables y dotándole de las capacidades necesarias para competir de forma eficiente en el mercado.

Respecto a MAPFRE GLOBAL RISKS, esta Unidad se centrará principalmente en:

- Madurar la plena implementación del nuevo modelo organizativo en Iberia, para proporcionar mayor impulso al liderazgo en España y Latinoamérica. En el proyecto de crecimiento internacional seremos más selectivos en aquellas regiones del mundo donde no dispongamos de una fuerte presencia comercial como Grupo.
- Seguiremos avanzando en la delegación de autonomía en los equipos locales para ganar en eficiencia y agilidad.
- SOLUNION, nuestra *joint venture* con EULER HERMES, continuará desarrollando con éxito su modelo de negocio en seguro de crédito además del desarrollo del seguro de caución, recientemente incorporado a la alianza, en España y en Latinoamérica.

En MAPFRE ASISTENCIA durante 2018 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, me referiré ahora al grado de cumplimiento de nuestros COMPROMISOS ESTRATÉGICOS del trienio 2016-2018.

Con relación a los objetivos FINANCIEROS, éstos muestran resultados muy satisfactorios, a pesar de que se han visto afectados por el inusual impacto catastrófico recibido durante el pasado año. Veamos cada uno de ellos.

1. El objetivo de crecimiento de ingresos, como decíamos el pasado año, se ha moderado, por la prioridad puesta en el crecimiento rentable y la bajada de las tasas de interés, lo que se traduce en menores ingresos financieros. Aun así, nuestro objetivo de batir al mercado en la mayor parte de los países donde operamos sigue vigente.
2. En relación al ROE, como comunicamos al mercado en el mes de septiembre, hemos moderado nuestras expectativas de cumplimiento del objetivo trienal, pero continuaremos tratando de obtener el mejor ratio posible durante 2018.
3. Mantenemos nuestro objetivo de rentabilidad por dividendos, tanto en rentabilidad como en pay-out. En 2017 hemos vuelto a cumplirlo, situando el retorno por dividendos en el entorno del 5%, de acuerdo a la cotización media de la acción en el año.

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

En relación con el CLIENTE:

- En materia de medición de calidad percibida por el cliente (NPS) hemos medido a un 79% de los negocios propuestos, frente al objetivo del trienio del 80%. Y en cuanto al resultado, nuestro NPS supera al promedio del mercado en un 65% de los casos.



- En cuanto al crecimiento, MAPFRE acumula durante los últimos doce meses un incremento de la cuota de mercado en el 50% de los países donde opera, frente a un objetivo del trienio del 75%. Es importante resaltar que en 2017 hemos realizado un gran esfuerzo por mejorar los márgenes técnicos, lo que ha implicado racionalizar operaciones y reducir la dimensión en algunos países.

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- El incremento de transacciones digitales en España, Brasil, EE.UU. y México ha sido del 14% en el año, lo que significa un 40% de crecimiento en estos dos últimos años.
- El incremento del negocio digital a través de las marcas MAPFRE, VERTI e INSUREANDGO asciende a un 37% en 2017, frente a un objetivo de crecimiento acumulado del 50% para finales de 2018.

En ambos casos prevemos alcanzar los compromisos trienales.

## EXCELENCIA EN LA GESTIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA

El ratio combinado, sin catástrofes, se ha situado en el 96,9%. Creemos que cumpliremos con el objetivo medio del 96% en el trienio, si no tomamos en cuenta los eventos catastróficos del pasado año.

- El ratio de gastos se situó en el 27,5%, frente a un objetivo promedio del trienio del 28%, lo que muestra el éxito de nuestro plan continuado de reducción de costes. Calculábamos un ahorro anual medio de 50 millones y estimamos que el acumulado en estos dos últimos años asciende ya a 114 millones de euros.

- En asignaciones automáticas de servicios a proveedores, superamos ya con el 72% el objetivo del trienio del 60%.

## CULTURA Y TALENTO

- La medición Global del *Great Place To Work* se volverá a hacer en 2018. A lo largo de 2017, MAPFRE ha sido reconocida como *Best Workplace* en 9 países, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Puerto Rico y República Dominicana, y, de forma general, en toda América Latina.
- Con respecto a las políticas de igualdad, ya el 39% 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 superado ya en 2017 el objetivo de disponer de al menos del 2% de personas con discapacidad en nuestra plantilla a nivel mundial, situándonos en el 2,1%.
- En cuanto al ratio de movilidad funcional y geográfica, llevamos ya dos años por encima del 10% anual a nivel global, confirmando la apuesta continua por mejorar la experiencia y motivación de nuestros equipos.

Señoras y señores accionistas, en resumen:

Han podido ver que presentamos unos resultados sólidos y consistentes. Nuestro modelo de negocio ha salido reforzado en un año extraordinariamente complejo. Y nuestra estrategia, enfocada en el crecimiento rentable, da sus frutos.



En 2017 hemos puesto a prueba nuestra fortaleza financiera y patrimonial. La protección y gestión de riesgos de nuestro Grupo ha sido extraordinariamente positiva, a pesar de la acumulación extraordinaria de catástrofes durante el año.

Nuestra transformación digital avanza y, como han visto, hemos puesto en marcha iniciativas concretas que nos convertirán en uno de los grupos de referencia en este entorno.

Hemos mejorado también en eficiencia, automatización y hemos apostado de forma decidida por la innovación, con el modelo que les acabamos de presentar. Contamos además con excelentes ratios de gastos y un buen resultado técnico.

Nuestro ratio de solvencia, con un componente mayoritario de capital de máxima calidad y reducida deuda, nos sitúa entre los grupos más sólidos del sector a nivel europeo.

Nuestro compromiso con ustedes sigue siendo rotundo, como lo demuestra la magnífica rentabilidad que les ofrecemos. Y estamos también muy satisfechos con el *Plan Accionistas*, un completo programa que mejora nuestra relación y accesibilidad, ofreciéndoles información más amplia, canales de comunicación propios y servicios exclusivos.

En 2018, además, y como ya han escuchado, vamos a enriquecer este plan con el programa *Te Cuidamos Accionista*, con el que queremos tratarles como a nuestros mejores clientes, tanto en condiciones como en servicios de valor añadido.

Además, como ya han sido informados, nuestro Plan de Sostenibilidad 2016-2018 se encuentra en una avanzada fase de ejecución, en diversas líneas de actuación como Transparencia, Innovación, Diversidad e Inversión Socialmente Responsable, entre otras.

Este plan está transformando a la compañía y nuestra relación con todos los grupos de interés, haciendo de MAPFRE una empresa todavía más sólida y sostenible desde el punto de vista financiero, a la vez que más volcada en la sociedad y preocupada por mejorar su entorno.

No quiero finalizar sin referirme brevemente, a lo que han sido los últimos 10 años de Fundación MAPFRE. Han sido 10 años con millones de historias anónimas, desarrolladas con ilusión, compromiso y vocación de servicio desinteresado a los demás. Más de 100 millones de personas han sido beneficiadas en todo el mundo, en 30 países, con más de 500 millones de inversión social.

Y miles de empleados de MAPFRE han actuado como voluntarios y, con su ayuda y su corazón, refuerzan y multiplican aún más los importantes esfuerzos de inversión de la Fundación. Creo sinceramente que Fundación MAPFRE es uno de los activos más importantes con los que cuenta MAPFRE.

Como ven, somos una empresa muy “humana”. Creemos en el desarrollo económico vinculado a las personas. Además de ser rentables, queremos que nuestra huella social sea positiva, que aquellas sociedades en las que operamos, sean mejores. Los números son muy importantes, pero no lo son todo.

Queremos ganarnos la confianza de las personas con hechos. Hoy aquí les hemos dado muchos datos, que dan cuenta de nuestra actuación y que realmente muestran que no estamos solo ante palabras.

No somos una empresa más. Somos MAPFRE. Esto, en sí mismo, es ya una declaración de principios y valores, que comparten cada uno de nuestros más de 36.000 empleados y 200.000 colaboradores en todo el mundo.

Personas volcadas en su trabajo, pero que, con su compromiso y dedicación de cada día, se esfuerzan por construir una empresa mejor.

Pueden comprobar, y vuelvo a referirme a ello, que nos debemos al COMPROMISO que tenemos con ustedes, con los clientes, con los mediadores, con los empleados, con los colaboradores y con toda la sociedad de la que formamos parte como ciudadanos corporativos. Y los compromisos solo se pueden cumplir plenamente si se dispone de la FORTALEZA necesaria. Financiera, sí, pero también de proyecto estratégico, de vocación de servicio y de permanencia en el tiempo a largo plazo.

Esta es nuestra diferencia. Y el gran reto que queremos que perciban para que sigan apostando año a año por MAPFRE, que desarrolla con orgullo un modelo de negocio rentable, ético y responsable. Desde la humildad, tenemos la gran ambición de contribuir un poco a cambiar el mundo, para hacerlo un lugar mejor para las personas.

Muchas gracias, señoras y señores accionistas por su confianza, y por estar ahí, dándonos su apoyo.

Buenas tardes a todos.