



Madrid, 8 de marzo de 2019

## **COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES**

Adjunto se remite, para su puesta a disposición de los accionistas y público en general, el informe del Presidente del Consejo de Administración, D. Antonio Huertas Mejías, a la Junta General de Accionistas celebrada en el día de hoy.

Ángel L. Dávila Bermejo  
Secretario General

## **DISCURSO CIERRE ANTONIO HUERTAS**

Señoras y Señores accionistas:

Una vez más, quiero agradecerles su confianza.

MAPFRE no aspira a otra cosa que a ser una empresa de la que todos, empleados, clientes, accionistas, podamos sentirnos orgullosos.

Hoy voy a hablarles de tres aspectos fundamentalmente, primero, una breve valoración de lo que ha sido el año 2018, después haremos un somero repaso a nuestras expectativas y planes de trabajo en las distintas unidades de negocio en el mundo, para finalizar con un compendio de lo que va a ser nuestro enfoque estratégico en los próximos tres años y los objetivos que vamos a asumir.

Pero antes de todo ello, quiero ahora hacer referencia a la reciente jubilación de tres personas vinculadas a MAPFRE, de las cuales dos de ellas formaban parte del consejo de administración del grupo:

- Antonio Núñez Tovar, anterior Vicepresidente 1º de MAPFRE, quién se jubiló el pasado mes de julio de todos sus cargos directivos, aunque continúa como presidente no ejecutivo de MAPFRE España y vocal de algunos otros órganos de administración del grupo. Antonio trabajó en MAPFRE durante más de 25 años, desempeñando importantes responsabilidades directivas y llegó a la Vicepresidencia en el año 2012. He tenido la enorme suerte de trabajar a su lado durante todos estos años. Quiero agradecerle desde aquí su eficacísimo apoyo y colaboración durante todos estos años, en los que ha sido protagonista

en la transformación del grupo. Su rigor y capacidad de análisis, su templanza, su labor de equipo, su esfuerzo y tesón le han permitido ser un directivo muy eficaz. El trabajo de Antonio, ha sido trascendente para que MAPFRE sea la empresa que es hoy. Muchas gracias Antonio.

- Rafael Márquez, quien se jubiló al finalizar el año como consejero dominical al alcanzar la edad máxima estatutaria. Era vocal del consejo de MAPFRE SA, y de su comisión delegada, miembro del comité de auditoría y de otros órganos de administración del grupo. Rafael ha sido un consejero muy activo y al ser experto en comercio internacional, su opinión ha sido siempre muy valiosa en nuestro proceso de diversificación más allá de nuestras fronteras.
- José Manuel Muries, quien fuera director general de auditoría interna, se jubiló el pasado 31 de diciembre. José Manuel ha liderado esta importante función desde hace más de 25 años y ha dejado su impronta de rigor, eficacia y exigencia en el control interno, desarrollando una de las áreas de auditoría con más reputación en el sector financiero español.

Rafael y José Manuel, muchas gracias por vuestra contribución al desarrollo de MAPFRE.

Comencemos ya con una breve valoración sobre lo que ha sido lo más relevante para MAPFRE en el año 2018.

Las cuentas ya presentadas han vuelto a poner de manifiesto la sostenibilidad de nuestros resultados operativos: la capacidad que tiene la compañía de seguir generando altos beneficios recurrentes, con un volumen de negocio creciente, incluso en escenarios muy adversos como los que hemos vivido en los últimos años.

Sin duda, me siento muy orgulloso de mantener su confianza, ya que son ustedes, nuestros accionistas, los propietarios de MAPFRE.

Por eso, para nosotros, el cumplimiento de nuestros compromisos es tan absolutamente relevante. Ejemplo claro de ello es la decisión que hemos tomado de mantener este año el dividendo inalterado, incluso a pesar del descenso puntual en los beneficios.

El periodo que acabamos de concluir en 2018 no ha sido el mejor posible. Nos han afectado circunstancias que no están bajo nuestro control directo, huracanes, terremotos, guerras comerciales, hiperinflaciones, mercados convulsos... Pero también quiero ser sincero con ustedes, hay cosas que, viéndolas ahora hacia atrás, podríamos haberlas hecho mejor. No me preocupa reconocerlo, porque sólo cuando se es autoexigente se puede mejorar y superar los retos que se establecen.

Toca hacer balance del trienio 2016-2018 y, como ya hemos afirmado, no hemos alcanzado todo lo que nos propusimos.

Pero me van a permitir que hoy les comparta un mensaje de optimismo: el periodo recién finalizado nos ha servido, entre otras muchas cosas, para potenciar la transformación de esta compañía hacia el futuro.

Estamos absolutamente convencidos de que los cambios que hemos puesto en marcha en estos últimos años van a ser claves para nuestro futuro. Entre otros, la mejora de la gobernanza, el control de riesgos y una gestión más rigurosa, la digitalización, la apuesta por la innovación, el desarrollo de la multicanalidad, etc. En definitiva, una fuerte transformación organizativa, operacional y cultural que va a servir de base para el desarrollo de MAPFRE en los próximos años.

No cabe duda que 2018 ha sido un año desafiante para MAPFRE. Hemos vuelto a tener grandes impactos catastróficos, las divisas nos han restado más de 1.400 millones de euros en primas y 34 millones de euros en el beneficio y, aun así, hemos sido capaces de superar los 700 millones de euros en beneficio operativo. Si el resultado neto se ha reducido es porque hemos decidido ser más prudentes y sanear parcialmente algunos fondos de comercio para fortalecer el balance de la compañía.

Y a pesar de todo ello, insisto, hemos mantenido nuestro compromiso con ustedes, y hemos aprobado un dividendo de catorce céntimos y medio de euros por acción, con cargo a los resultados del ejercicio.

Esto supone un desembolso de 447 millones de euros, lo que sitúa el montante total pagado a los accionistas de MAPFRE en los últimos tres años, en 1.341 millones de euros. Hemos elevado el pay-out, para poder cumplir con el dividendo, manteniendo, eso sí, altos ratios de capital y de solvencia.

La rentabilidad del dividendo se ha situado en el 5,5%, siendo así uno de los dividendos más altos del mercado bursátil español. El total desembolsado a los accionistas desde el año 2012, año en el que accedí a la presidencia, se acerca a los 3.000 millones de euros, todos íntegramente en efectivo. Nos sentimos muy satisfechos de haber podido alcanzar este hito, que es la mejor muestra de este compromiso de MAPFRE con nuestros accionistas.

Acabamos de concluir el plan estratégico correspondiente al trienio 2016-2018, en el que nos habíamos marcado unos retos muy claros con un objetivo único: crecer de forma rentable.

Fíjense, tenemos muy claro que hoy prima la rentabilidad sobre la huella geográfica. Hemos debatido intensamente sobre este aspecto y estamos convencidos de que hay que extremar aún más la prudencia. Públicamente he manifestado que estamos en los países en los que queremos estar. Pero no es del todo exacto, ya que hemos iniciado un proceso de desinversiones relevantes, saliendo el pasado año de cinco estados en los Estados Unidos, que podrían ser más en el futuro si no vislumbráramos rentabilidad a medio plazo; también en MAPFRE ASISTENCIA hemos procedido a la salida o venta de operaciones en Japón, Suecia, Rusia, Hong Kong, Alemania, Francia, Luxemburgo, Egipto y Bélgica, así como el cese de las operaciones de seguros de viajes en Estados Unidos y Francia.

Durante los próximos tres años continuaremos siguiendo muy de cerca todas nuestras actividades y pondremos en cuarentena aquellos negocios que no cumplan con el principio de crecimiento rentable.

Los ingresos totales del Grupo ascendieron a 26.590 millones de euros. La depreciación de las monedas de los principales países en los que opera MAPFRE se ha traducido en 2.800 millones de euros menos en primas en el último trienio, y si tuviéramos también en cuenta los 1.300 millones de euros de negocio no rentable cancelado nos hubieran acercado mucho al objetivo del trienio.

Con relación al ROE, hemos conseguido un promedio del 8,6%, sin tener en cuenta las catástrofes ocurridas en los dos últimos años. Es un ratio bueno, pero todavía mejorable.

Revisemos ahora algunos de los pasos que hemos dado en este periodo sobre los cuatro pilares que contenía nuestro plan:

Respecto a la ORIENTACIÓN AL CLIENTE,

- En la calidad percibida por los clientes, se han alcanzado los dos objetivos comprometidos para el trienio. Con el indicador NPS superamos el promedio de nuestros principales competidores en más del 70% de los negocios.
- En cuanto al crecimiento frente al mercado en el negocio No Vida, MAPFRE aumentó en cuota de mercado en un 62% de los países. Los saneamientos realizados para mejorar los márgenes técnicos han afectado notablemente al crecimiento del grupo.

En lo referente a la TRANSFORMACIÓN DIGITAL,

- Las primas de negocio digital crecieron un 10% en el año. La cifra estimada de crecimiento en el trienio ha sido del 51%, excediendo satisfactoriamente los objetivos.

Esto lo hemos alcanzado gracias a acciones como, la optimización de la inversión en marketing digital y las mejoras en el posicionamiento dinámico en los comparadores, o la implantación de nuevos cotizadores y contratadores on-line. Además, se han desarrollado técnicas sofisticadas de optimización de precios para atraer los riesgos más rentables y retener más clientes.

- Las transacciones digitales, tuvieron un crecimiento acumulado del 65% en el trienio, superando también el objetivo comprometido.

En el conjunto de la TRANSFORMACIÓN DIGITAL, se han llevado a cabo más de 170 proyectos enfocados en la digitalización de nuestras operaciones.

También se han desarrollado un relevante número de modelos predictivos en tiempo real que ya están siendo aplicados en algunas de nuestras principales operaciones.

En cuanto a la GESTIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA,

- El ratio combinado promedio del trienio fue de 97,7%, que sin catástrofes hubiera sido del 96,8%.
- El ratio de gastos promedio de los tres años se situó en el 27,5%, medio punto mejor que el objetivo, lo que demuestra el éxito de nuestro plan continuado de reducción de costes. Calculábamos un ahorro total en el trienio de 150 millones de euros y se han superado los 195 millones.
- El modelo global de Proveedores está ya presente en 23 países, potenciando la imagen de marca MAPFRE, con una red de prestadores de servicio cada vez más amplia y cualificada. Al finalizar el trienio se ha alcanzado un ratio del 78% de asignaciones automatizadas a los proveedores de servicios, pasando de 1,6 a 8,3 millones de servicios anuales asignados de forma totalmente digital.

Finalmente, en 2018 se ha confirmado el salto en materia de transacciones robotizadas superando los 21 millones de operaciones. Estas tecnologías están contribuyendo a mejorar la eficiencia, eliminando prácticamente los errores y dedicando a las personas a tareas de mayor valor para el cliente.

Sobre el desarrollo de la CULTURA Y TALENTO

- Durante este año hemos realizado la medición global de satisfacción y compromiso organizacional a través de la encuesta *Great Place To Work*. Como han visto en España acabamos de ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar de más de 5.000 empleados. Estamos muy satisfechos con el grado de compromiso obtenido.
- Con respecto a las políticas de igualdad, hoy que celebramos internacionalmente el Día de la Mujer, me complace informar de que, al cierre del año, el 41% de los puestos de responsabilidad a nivel mundial en MAPFRE estaban ocupados por mujeres, superando el objetivo comprometido del 40%. Aun así, no nos conformamos, y tenemos que seguir avanzando, continuando con políticas de igualdad más exigentes.
- Consideramos también que la movilidad funcional y geográfica, es una herramienta relevante para el desarrollo del talento. Nuestro objetivo era superar el 10% anual durante el trienio, y lo hemos conseguido todos los años y, en concreto, en 2018 el 12% de nuestros empleados han cambiado de función, área o país.

La gestión de personas tiene una especial relevancia en una compañía global como MAPFRE -presente en los cinco continentes- y con empleados de 91 nacionalidades y cinco generaciones distintas, que trabajan día a día compartiendo conocimientos y experiencias. Hemos incorporado en nuestra gestión las ventajas de las nuevas tecnologías y las redes sociales, y hemos adaptado nuestros procesos a los nuevos requerimientos económicos y sociales. Hemos creado un ambiente interactivo donde todas las ideas y opiniones cuentan, dotándole de información, comunicación y transparencia. En el ámbito de la iniciativa *Reto Digital* se está impulsando la gestión del conocimiento, el trabajo colaborativo y flexible y el uso de metodologías ágiles de trabajo entre los empleados.

En nuestro compromiso constante por la inclusión de personas con discapacidad también hemos superado nuestras metas. A finales del año 2018 había 902 empleados con discapacidad trabajando en el Grupo, esto



representa el 2,5% del total de la plantilla mundial, lo que ha supuesto contratar a 423 personas con discapacidad en estos tres años.

En materia de SOSTENIBILIDAD, hemos implantado el 96% de las medidas previstas. Hemos trabajado en medio ambiente, transparencia, innovación, diversidad e inversión socialmente responsable. Además, hemos avanzado en la Agenda 2030 de Naciones Unidas y nos hemos implicado aún más con los objetivos de desarrollo sostenible.

En lo relativo a la protección del MEDIO AMBIENTE, en 2018 hemos continuado reduciendo el impacto de nuestra actividad en el entorno, habiéndose reducido nuestra huella de carbono en un 51% con respecto a la línea base establecida en 2013.

## INNOVACIÓN

Como les anuncie en la última Junta de Accionistas, hemos puesto en marcha *MAPFRE OPEN INNOVATION*, que es el elemento agrupador de las iniciativas y proyectos de innovación. Con una dedicación de más de 100 millones de euros anuales que, unidos a los más de 600 millones que invertimos en tecnología, pretendemos convertirnos en uno de los referentes mundiales en innovación y trabajo colaborativo en el entorno *Insurtech*.

En 2018 hemos lanzado el primer programa de intraemprendimiento, MAPFRE INNOVA, que tiene como objetivo capitalizar el conocimiento y la experiencia de nuestros empleados para abordar retos estratégicos bajo metodologías de *Design Thinking* y *Agile*. Este programa ha estado dirigido inicialmente a los empleados de España, Perú, Estados Unidos y Áreas Corporativas. Ha resultado un éxito presentándose más de cuatrocientos proyectos potenciales con más de mil empleados inscritos a las sesiones de creatividad. Las 3 ideas ganadoras se han incorporado a la lista de proyectos estratégicos de cada país y, hoy, se encuentran aquí los miembros de estos tres equipos, como parte del reconocimiento del programa. Enhorabuena a los equipos *B-Bites* (España), *Save Coin* (Perú) y *RideSafe* de USA. ¡Gracias a todos por vuestra energía y entusiasmo!

Durante este año también hemos ejecutado proyectos basados en tecnologías de vanguardia como son la inteligencia artificial, internet de las cosas, salud digital, blockchain, realidad virtual y ciberseguridad. Destacamos, entre otros, los siguientes trabajos:

1. El uso de realidad virtual interactiva en peritación de automóviles, proyecto que ha sido recientemente distinguido con el Premio Azul de Inese.
2. El lanzamiento por parte de VERTI de la aplicación *DriveSmart*, con más de 30.000 descargas.
3. La puesta en marcha de un seguro para drones que atiende a los riesgos derivados del uso profesional de estos aparatos.
4. La incorporación de inteligencia artificial en la selección de riesgos en el negocio del automóvil.

A finales de año dimos a conocer la puesta de marcha de *Insur\_Space*, una plataforma de innovación abierta que tiene como objetivo promover la colaboración de MAPFRE con las *start-ups* ligadas al negocio asegurador.

Adicionalmente, MAPFRE participa como inversor principal y de referencia en un fondo de *Venture Capital* orientado a la toma de posiciones en “*insurtechs*”. Esta inversión, que podrá alcanzar los 25 millones de euros, nos permite seguir de manera activa el desarrollo de modelos de negocio que en el futuro nos puedan ser útiles.

Por último, hemos decidido integrar al Centro de Experimentación y Seguridad Vial de MAPFRE (CESVIMAP) como parte de *MAPFRE Open Innovation*. CESVIMAP continuará siendo nuestro centro de referencia mundial en materia de investigación de metodologías de reparación de daños en vehículos, pero además se va a convertir en una pieza que aporte un valor único en materia de innovación ligada al automóvil y a la movilidad de las personas.

Este despegue acelerado de la innovación en MAPFRE se ha producido en apenas 9 meses. La sucesión de decisiones y actividades ha sido vertiginosa, impulsadas por un Comité de Transformación e Innovación, presidido por mí, que reúne a algunos de los principales ejecutivos de la empresa.

Vayamos ahora a las perspectivas económicas y de negocio de las distintas regiones mundiales en las que operamos.

Revisando cada una de las regiones, comenzamos por IBERIA.

Este año la economía española continuará gozando de un mayor dinamismo que el resto de la Eurozona. Sin embargo, y en línea con el resto de países, el crecimiento tenderá a desacelerarse hasta situarse en torno al 2,3%. Este menor impulso se explicaría, entre otros motivos, por el menor crecimiento de nuestros socios comerciales, unas condiciones monetarias cada vez menos acomodaticias, la sostenibilidad fiscal y la inestabilidad política.

A pesar de la suave desaceleración, el crecimiento en términos reales de la economía española hace que las expectativas continúen siendo favorables para el desarrollo del negocio asegurador no vida y vida riesgo. En cuanto a vida ahorro y rentas vitalicias tradicionales persiste el panorama de bajos tipos de interés que continuará lastrando este negocio.

Para crecer y mejorar la rentabilidad, MAPFRE España va a seguir contando con la fortaleza de su red comercial. Nuestra red de agentes y delegados continúa siendo la fuente principal de distribución y de servicio y continuaremos adaptándola a las nuevas realidades sociales y de consumo, haciéndola cada vez más digital. Confiamos plenamente en nuestros delegados y agentes porque ellos marcan la diferencia fundamental que cualifica a MAPFRE como la principal y más reputada compañía de seguros de este país.

Pero, además, dentro de la necesidad de ampliar la multicanalidad, estamos potenciando el canal bancaseguros con la ampliación del acuerdo con BANKIA, al haberse incorporado la red de BMN, y con el acuerdo recientemente firmado con el Banco Santander.

Nos acercaremos cada vez más al cliente mejorando su experiencia a través de un modelo basado en la voz del cliente y desarrollaremos la estrategia de familias y de empresas.

Para ganar competitividad realizaremos acciones de optimización del precio, automatización de procesos y extensión del autoservicio. La digitalización seguirá presente en todo lo que hagamos.

En cuanto a LATINOAMÉRICA para 2019, se prevé un mayor crecimiento económico, que se situaría en el entorno del 2,2%, apoyado por el buen desempeño de Brasil y México, así como por la recuperación de los países andinos.

En BRASIL, la agenda económica pasará por la necesidad de implementar una serie de reformas durante 2019. Se espera que la actividad económica acelere el crecimiento hasta el 2,3%.

En 2018, hemos firmado los nuevos acuerdos con el *Banco do Brasil*, habiéndose concluido ya el proceso de reestructuración de los negocios, lo que nos permitirá simplificar la gestión y dedicar al negocio los esfuerzos necesarios para mejorar la rentabilidad. Además, el refuerzo del control técnico de la compañía, la oportunidad que representa el nuevo clima político y económico y los cambios efectuados en la gerencia de la compañía, nos permiten ser optimistas sobre nuestro negocio en Brasil. Al igual que ocurrió en España tras la crisis, les puedo asegurar que vamos a aprovechar bien el ambiente de crecimiento e ilusión que vive este gran país.

En LATAM NORTE durante los próximos tres años, esperamos continuar en la misma línea de crecimiento y magníficos resultados con objetivos aún más ambiciosos.

En México, seguiremos apostando por los canales de distribución con mayor margen de contribución al resultado, nuestra red de agentes y acuerdos de bancaseguros, como el que acabamos de negociar con Actinver, una corporación mexicana líder en el asesoramiento de inversiones. En cuanto a mejoras de la gestión operativa y técnica continuaremos con los planes de reducción de gastos y siniestralidad y con el proyecto de mejora del servicio a los asegurados. Además, seguiremos impulsando el canal digital que tan buenos resultados está ofreciéndonos en este país.

En América Central y República Dominicana hemos vuelto a prever crecimiento de dos dígitos en emisión y resultados. Mantendremos el proyecto de desarrollo de la red de agentes vinculados en todos los países, avanzaremos en la distribución bancaria, a través de microfinancieras apoyando la estrategia de negocio en seguros masivos y, además, desarrollaremos el negocio digital principalmente en Panamá y República Dominicana.

En LATAM SUR en los próximos años continuaremos haciendo énfasis en la rentabilidad técnica e impulsando la multicanalidad y la diversificación del portfolio de productos. Para lograrlo nos centraremos en reducir el ratio combinado de automóviles y los gastos generales. Para el desarrollo de negocios, apostaremos por los negocios de vida y buscaremos más acuerdos comerciales con entidades financieras, entre otras. Ampliaremos también la oferta de servicios digitales y el autoservicio para los clientes. Y fortaleceremos las capacidades digitales de nuestras redes agenciales.

En este caso, destaco especialmente el caso de éxito de nuestra operación en Perú que, además de llevar quince años de manera continuada creciendo y presentando resultados brillantes, está siendo capaz también de transformar una red comercial tradicional a un modelo mixto, de agentes que utilizan las capacidades digitales para gestionar mejor sus candidatos y sus ventas. Ejemplo que debemos extender a otros países de la región.

En NORTEAMÉRICA, para 2019 prevemos que la economía crezca en torno al 2,5%. Si bien se espera un cambio de ciclo gradual y ordenado, la economía continúa en un entorno muy favorable para la actividad aseguradora.

En MAPFRE nos enfocaremos en:

- Mantener nuestra posición de liderazgo en Massachusetts, mejorando las capacidades de distribución y la implementación de una nueva plataforma tecnológica.
- Mejorar la rentabilidad en los estados clave para MAPFRE.
- Continuar con la transformación digital para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operacional.
- Potenciar las ventas digitales tanto en MAPFRE como en VERTI.

- En Puerto Rico aprovecharemos la recuperación económica que está viviendo la isla, tras la devastación sufrida por el paso del huracán María en 2017. La digitalización de las operaciones y de la red comercial deben ser prioritarias en nuestro desarrollo en la isla.

En lo que se refiere a EURASIA, aunque las perspectivas de actividad económica se deterioran, ésta continuará siendo positiva en la eurozona. A su vez, existen ciertos riesgos que podrían cambiar el escenario. Algunos de ellos son: la salida del Reino Unido de la Unión Europea, las tensiones que emanan de países como Italia o Francia y el estancamiento de la economía alemana.

Con estas expectativas, en 2019:

- En Turquía continuaremos primando la rentabilidad, y controlando la suscripción técnica principalmente en los ramos de automóviles y salud. Mantendremos también la apuesta por la diversificación de canales de distribución con especial énfasis en el desarrollo de la red propia y bancaria.
- En Alemania, además de continuar con las líneas básicas de gestión que nos han llevado a un buen nivel de resultados, aspiramos a ampliar nuestra cuota de mercado en el segmento digital, con propuestas comerciales más agresivas.
- En Italia, seguiremos trabajando en los planes de estabilización, teniendo como objetivo alcanzar el punto de equilibrio, así como el fortalecimiento del crecimiento del negocio puramente digital.

Los proyectos de transformación tecnológica y de procesos seguirán ocupando un espacio central en toda la región para lograr una mejora significativa tanto en la experiencia del cliente como en la rentabilidad técnica durante el próximo trienio.

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

MAPFRE RE mantendrá, como demostró en los últimos años, su capacidad de absorber la volatilidad propia de su negocio.

Además, cuenta con una sólida base de clientes y dispone de una excelente reputación, por lo que, si se da la previsible mejoría de las condiciones en los mercados, continuará creciendo, manteniendo a la vez, sus magníficas ratios de eficiencia.

Para ello, aprovechará la mayor capitalización de la que dispone y los nuevos equipos de suscripción que se incorporan tras la reestructuración de las operaciones de MAPFRE GLOBAL RISKS, una vez se haya autorizado esta operación.

En Europa y en América Latina, donde es reasegurador de referencia, seguirá ofertando mayores líneas de soporte a sus clientes e incrementando la gama de soluciones. En Asia y en Estados Unidos continuará ejecutando planes específicos de desarrollo.

Como gestores del reaseguro del grupo fortalecerá los modelos de gestión y control del riesgo catastrófico de las empresas MAPFRE, dotándolas de las capacidades necesarias para competir de forma eficiente en sus mercados.

Respecto a MAPFRE GLOBAL RISKS, durante 2018 se desarrolló el gran proyecto de transformación interno, que permitirá poner más foco en el cliente MAPFRE. Además, se ha finalizado con éxito la implementación del modelo organizativo en Iberia y la ampliación de la autonomía a los equipos locales.

Las actividades de la Unidad para los próximos tres años se centrarán principalmente en:

- Consolidar la implementación del proceso de transformación de la Unidad.
- Mejorar la propuesta de valor a los clientes globales de MAPFRE para ser excelentes en la calidad del servicio.

Respecto a MAPFRE ASISTENCIA, es importante destacar que ha logrado en 2018 la consolidación del cambio de modelo, alcanzando prácticamente ya el

punto de equilibrio en el resultado bruto. Todo ello gracias a la reordenación iniciada en 2016, que conllevó el cierre de operaciones en ocho países, proceso que continuará en otros tres durante este año.

En 2019 comienza una nueva fase de crecimiento rentable en sus mercados estratégicos y en los negocios con capacidad de crecimiento sostenible; desarrollando soluciones con foco en las necesidades del cliente, apoyadas en la innovación y en la digitalización, que también complementarán la propuesta de valor de MAPFRE con servicios y productos diferenciadores.

Y en cuanto a SOLUNION, nuestra *joint venture* de seguros de caución y crédito con Euler Hermes, una vez consolidado el proyecto en España, donde se ha posicionado firmemente como relevante actor en el seguro de crédito, aborda ahora el reto de desarrollar el seguro de caución tanto en España como en varios mercados de Latinoamérica.

#### PLAN ESTRATEGICO 2019-2021

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. Partiendo de estas premisas hemos realizado un análisis profundo de nuestro negocio y del entorno y diseñado un nuevo Plan Estratégico para el trienio 2019-2021.

Bajo el nuevo lema TRANSFORMÁNDONOS PARA CRECER Y MEJORAR LA RENTABILIDAD hemos reforzado nuestro enfoque estratégico, priorizando las acciones e iniciativas que nos van a permitir alcanzar nuestros principales objetivos.

Digitalización y Transformación son clave en esta evolución. La transformación estará presente en todo lo que hagamos, es decir, será transversal y actuará como un auténtico acelerador en todos los ámbitos de nuestra compañía.



En el nuevo plan estratégico mantenemos nuestra Misión, Visión y Valores, y hemos reforzado la Agenda del Cambio, que delimitará aquellos aspectos que debemos potenciar y corregir.

Muestra nuestra situación actual y nuestra aspiración en cada uno de los ámbitos seleccionados; nos presenta los puntos que hemos definido como prioritarios y que ocuparán un lugar fundamental en nuestra agenda estratégica para los próximos años.

Este nuevo plan seguirá apoyándose en los tres pilares estratégicos Orientación al Cliente, Excelencia en la Gestión Técnica y Operativa y Cultura y Talento, con la TRANSFORMACIÓN como eje que los impulsará.

Veamos ahora las iniciativas estratégicas que continuaremos desarrollando durante este trienio:

- Primera, Foco en el Cliente, que nos permitirá adaptar nuestra oferta comercial y potenciar la experiencia del cliente con MAPFRE.
- Segunda, Plan de Negocio Digital, fortaleciendo las operaciones de VERTI, INSURANCE GO y MAPFRE DIGITAL.
- Tercera, Modelo Global de Eficiencia Operativa, enfocada a mejorar la eficiencia, productividad e incrementar la calidad en la prestación de servicios.
- Cuarta, *Advanced Analytics* que abarca desarrollo de modelos predictivos valiéndonos del conocimiento e inteligencia del dato, que nos permita ganar en velocidad, agilidad y precisión en la toma de decisiones.
- Quinta iniciativa, Seguros del Automóvil 3.0, o la reinención de estos seguros para dar respuesta a las nuevas tendencias del mundo del automóvil, conectado, autónomo, compartido, etc.
- Sexta, Grandes Ciudades, continuaremos mejorando el posicionamiento de MAPFRE en las grandes urbes, llegando a las rentas más altas, pymes, residentes extranjeros e incorporando nuevas líneas de trabajo relacionadas con el mundo urbano de los Deportes y el *Wellness*.

- Séptima, Reto Digital, adoptando nuevos comportamientos y nuevas formas de trabajar que nos permitirán adaptarnos a los nuevos requerimientos digitales.
- Y finalmente Salud Digital. Acabamos de lanzar SAVIA nuestra plataforma de salud digital con la que queremos posicionarnos como el referente en España. Si no han tenido oportunidad de conocer en qué consiste, permítanme que comparta con ustedes un pequeño video.

Esto es Savia.

Me gustaría referirme ahora a los objetivos aspiracionales de MAPFRE para el próximo trienio:

En GESTIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA:

En cuanto al crecimiento rentable.

- Queremos crear más valor para el accionista, obteniendo un retorno sobre el capital (ROE) del 10 por ciento promedio para el trienio.
- Creceremos de manera sostenible y prudente llegando en el 2021 a 30.000 millones de euros en ingresos o haber conseguido un crecimiento promedio en primas del 5% durante el trienio.
- Aumentaremos de forma rentable el negocio de vida, creciendo más en los países con más posibilidades. Esperamos lograr un crecimiento promedio de las primas de vida riesgo de un 8% anual durante el trienio, a tipos de cambio constante.
- Obtendremos un ratio combinado promedio, en el trienio, del negocio no vida del 96%.

En cuanto a la gestión operativa

Continuaremos ejecutando acciones de mejora de eficiencia y obtención de resultados en los puntos clave de contacto con los clientes; potenciaremos más las redes de proveedores de servicio, lanzaremos nuevas capacidades para el autoservicio digital e incrementaremos en más de 10 millones las transacciones robotizadas.

En cuanto a la tecnología, en el próximo trienio en MAPFRE avanzaremos hacia una tecnología global, más abierta, analítica, flexible y global, para que sea fácilmente escalable a las distintas operaciones.

En materia de analítica avanzada, estamos haciendo una apuesta decidida por el dato, desarrollando una plataforma que nos habilite pasar de una toma de decisiones sobre información estructurada a incorporar nuevas fuentes de información no estructurada, que nos permitan entender y atender mejor las necesidades de nuestros clientes.

Queremos además mantener nuestro ratio de solvencia en el objetivo ya marcado del 200%, y con los niveles de tolerancia ya publicados. Así mismo, mantenemos como objetivo continuar con un rango de pay-out de entre el 50% y el 65%. También nos sentimos muy confortables con el nivel de endeudamiento actual, el cual no debería cambiar sustancialmente.

En ORIENTACIÓN AL CLIENTE, afrontamos este nuevo trienio con muchos retos para seguir mejorando la forma en la que nos relacionamos con los clientes. Para ello centraremos nuestros esfuerzos en dos grandes líneas de trabajo:

- Por un lado, estar en disposición de construir una *propuesta de valor* diferencial y adaptada para cada tipo de cliente.
- Y, por otro, hacer de la *experiencia* de nuestros clientes la piedra angular de nuestras actuaciones. Solo garantizando una experiencia satisfactoria conseguiremos que los clientes sigan pensando en MAPFRE como su aseguradora de referencia.

En relación con el cliente, nuestras aspiraciones son:

- Continuaremos con la medición de la calidad percibida por el cliente a través del NPS, y nos comprometemos a que al menos, el 73% de los negocios medidos obtengan un NPS superior a los promedios de nuestros competidores.
- Incrementaremos nuestros ingresos de negocio digital al final del trienio en un 41%.

- Conseguiremos aplicar soluciones originadas en nuestra plataforma de innovación abierta, *MAPFRE Open Innovation*, a más de 1 millón de clientes.

El pilar de CULTURA Y TALENTO sigue estando muy presente en nuestro nuevo plan. Vamos a seguir desarrollando las capacidades técnicas, digitales y transformacionales de todos los empleados de MAPFRE, apostando por la promoción interna, la inclusión y el aprendizaje.

Nuestras aspiraciones en este pilar serán:

- En cuanto a la diversidad nuestro compromiso será, que en 2021 al menos el 3% de nuestra plantilla a nivel mundial sean personas con discapacidad.
- También seguiremos trabajando para incrementar el compromiso de todos, empleados y colaboradores, con los valores de nuestra empresa. Por todo ello, hemos definido un indicador propio que nos va a permitir medir nuestro desarrollo en los aspectos relativos a cultura y desarrollo del talento. Esperamos alcanzar un Índice de Cultura y Talento del 75%, siendo el 63% el punto de partida.
- Seguiremos impulsando la igualdad de género y asumimos el compromiso público de que al menos el 45% de las vacantes de puestos de responsabilidad sean cubiertas por mujeres durante el próximo trienio.

Queremos también posicionar a MAPFRE como referente en sostenibilidad.

MAPFRE es un Grupo comprometido con el desarrollo sostenible y, en especial en la lucha contra el cambio climático. Por ello, asumimos el compromiso de que todas las operaciones de todas las entidades de MAPFRE con sede en España y Portugal sean neutras en carbono en el 2021, lo que supone una reducción del 61% de las emisiones actuales del Grupo.

Además, les anuncio que hemos adelantado nuestro compromiso público sobre neutralidad de emisiones para conseguir que MAPFRE, a nivel global, sea una

empresa neutra medioambientalmente en el año 2030. De hecho, esta Junta de Accionistas ya va a ser certificada como neutra en emisiones de carbono.

Al margen de estos compromisos del Plan Estratégico, MAPFRE está ultimando su nuevo Plan de Sostenibilidad donde, entre otras acciones, vamos a dejar de invertir en empresas eléctricas en las que más del 30% de sus ingresos provengan de energía producida a partir del carbón. Y tampoco vamos a asegurar la construcción de nuevas plantas de generación eléctrica que funcionen con carbón, ni la explotación de nuevas minas de este mineral.

Para lograr estos objetivos, MAPFRE ha definido diversas líneas de actuación basadas en la mejora de la eficiencia energética de sus instalaciones, el uso de energía 100% renovable, la promoción de la movilidad sostenible y la generación de “cero residuos”.

Quiero aquí reforzar nuestro compromiso con el crecimiento del negocio, pero con un comportamiento sostenible, que genere valor, predictibilidad y confianza.

Creemos que el crecimiento empresarial debe ir acompañado a la vez de un absoluto respeto por todos los colectivos con los que nos relacionamos.

Es preciso proteger la huella social que dejamos detrás. No será posible ser relevantes como organización empresarial a largo plazo si no nos ocupamos del bienestar de las personas que viven en nuestros entornos y comunidades.

Y quiero dar las gracias a nuestros casi ocho mil voluntarios MAPFRE, dado que gracias a ellos más de 111 mil personas se beneficiaron de alguna acción social impulsada por MAPFRE, fundamentalmente en temas asistenciales y medioambientales.

Señoras y señores accionistas, en resumen:

Hemos iniciado un proceso de transformación cuyos resultados aún no se aprecian del todo en nuestras cuentas, somos conscientes de ello. Pero les pedimos su confianza porque, al igual que cumplimos con nuestros compromisos de dividendos, también cumpliremos con nuestros objetivos de transformación, reflejados en el nuevo plan estratégico.

Si hay una cosa de la que estamos seguros, es que esta transformación en la que estamos embarcando a la organización es absolutamente necesaria si queremos que MAPFRE cristalice su visión de ser la aseguradora global de confianza.

Estoy convencido de que contamos con los recursos necesarios para lograrlo, comenzando por nuestros profesionales, empleados, agentes y colaboradores, de los que me siento profundamente orgulloso, dado que cada día desarrollan su trabajo con mucho esfuerzo, ilusión y compromiso.

Somos un gran equipo, formado por cada uno de esos más de 250 mil profesionales que trabajan intensamente cada día para alcanzar nuestros objetivos. Profesionales que están repartidos a lo largo del mundo pero que, ante todo, se sienten MAPFRE.

Esta es nuestra gran ventaja competitiva. No somos una empresa más, somos MAPFRE.

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

Buenas tardes a todos.