

El mundo de **MAPFRE**



13 de marzo de 2015

Junta General de Accionistas



Incrementar el valor de MAPFRE

MAPFRE ha alcanzado en 2014 dos hitos importantes: incrementar el volumen de negocio en prácticamente todos los mercados donde opera, afianzando el liderazgo en España, y aumentar significativamente el beneficio y la retribución a los accionistas. En su discurso a los asistentes a la Junta de Accionistas, el Presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, detalló las oportunidades de negocio en los tres próximos años, y destacó que, tras los importantes avances en 2014, el Grupo está en el camino adecuado para cumplir sus compromisos e incrementar el valor de MAPFRE.



Entrada a la junta general de accionistas celebrada el 13 de marzo de 2015.

El Consejo de Administración de MAPFRE S. A. se reunió antes de celebrar la junta general de accionistas.



Señoras y señores accionistas:

Quiero, antes de nada, darles las gracias por su asistencia y participación en esta Junta General de Accionistas 2015. También quiero agradecer la asistencia de los distintos invitados que hoy nos acompañan, entre los que se encuentran los Presidentes de Honor de MAPFRE, Julio Castelo y José Manuel Martínez, y los Presidentes no ejecutivos de MAPFRE en Argentina, Chile, Ecuador, Filipinas, Malta y República Dominicana. Muchas gracias a todos por acompañarnos en el día de hoy.

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

La primera parte de mi intervención se centrará en las principales cifras y los hechos más relevantes de MAPFRE correspondientes al ejercicio 2014. A continuación, Esteban Tejera, Vicepresidente Primero les facilitará un mayor detalle de las cuentas y otros aspectos generales. Más tarde, antes de la finalización de esta Junta, y una vez hayan sido presentadas y aprobadas, en su caso, las propuestas que hoy sometemos a su consideración, me referiré a las perspectivas de negocio para los próximos años y a nuestro enfoque estratégico.

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

En este entorno, MAPFRE ha logrado dos hitos importantes:

1. El primero, incrementar su volumen de negocio de manera significativa en prácticamente todos los mercados donde operamos, afianzando aún más nuestra posición de liderazgo en España, con una cuota del 15,2 por ciento en No Vida, y del 10,6 por ciento en Vida. Además, en Latinoamérica, hemos revalidado nuestra posición como





Miembros del Consejo de Administración de MAPFRE en la junta general de accionistas.

EN LATINOAMÉRICA,
HEMOS REVALIDADO
NUESTRA POSICIÓN
COMO PRIMER GRUPO
ASEGURADOR DE NO
VIDA. EN ESPAÑA
AFIANZAMOS AÚN MÁS
NUESTRO LIDERAZGO.

primer grupo asegurador de No Vida, con el 9,5 por ciento de cuota de mercado.

2. El segundo, aumentar significativamente el beneficio y la retribución a los accionistas.

A esta positiva evolución han contribuido:

- La cada vez mayor diversificación de nuestro negocio, que nos permite incrementar nuestras ventas en la mayoría de los países y en las distintas unidades de negocio.
- El regreso de MAPFRE España a la senda del crecimiento y el mejor comportamiento en el mercado en Vida, Salud e

*Francisco Vallejo,
Vicepresidente Segundo
de MAPFRE.*





*Esteban Tejera,
Vicepresidente
Primero de MAPFRE.*

incluso en el ramo de Automóviles. En conjunto, MAPFRE incrementa su negocio 2,2 puntos más que el resto del seguro español.

- La reducción de gastos totales del Grupo en 1,4 puntos, lo que ha permitido situar el ratio en un excelente 27,7 por ciento.
- El incremento notable de los ingresos financieros netos, propiciado por la revalorización de las carteras de renta fija y variable. Además, se ha producido un crecimiento del patrimonio neto de 1.576 millones de euros, ayudado también por la apreciación del dólar estadounidense en la última parte del año.

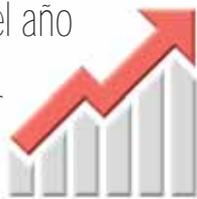


En conjunto,
MAPFRE incrementa
su negocio
2.2 puntos más
que el resto
del seguro español



*Antonio Núñez, Vicepresidente
Tercero de MAPFRE.*

Los ingresos
totales consolidados
han ascendido a
26.367 millones
de euros, cifra
que supone
un **1.8** por ciento
de incremento
sobre el año
anterior



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

▲ Los ingresos totales consolidados han ascendido a 26.367 millones de euros, cifra que supone un 1,8 por ciento de incremento sobre el año anterior. Las primas han ascendido a 22.401 millones de euros, un 2,6 por ciento superiores a las de 2013.

- En IBERIA las primas han alcanzado la cifra de 7.010 millones de euros, con un incremento de un 2,4 por ciento.
- En LATINOAMÉRICA se han elevado a 9.225 millones de euros, con un incremento del 3,8 por ciento. En BRASIL las primas crecen un 7,3 por ciento hasta 5.405 millones de euros.
- En el Área INTERNACIONAL, MAPFRE ha alcanzado 2.658 millones de euros en primas, un 5 por ciento más. Destaca Estados Unidos que, con 1.624 millones de euros, crece un 5,3 por ciento.

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

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



Ignacio Baeza,
Vicepresidente Cuarto
de MAPFRE.

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

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

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

MAPFRE RE obtiene un excelente resultado neto de 141,5 millones de euros, con un 30 por ciento de incremento; MAPFRE



BRASIL DESTACA POR PRIMERA VEZ COMO LA REGIONAL CON EL MAYOR BENEFICIO BRUTO DEL GRUPO EN LA ACTIVIDAD ASEGURADORA, CON 755 MILLONES DE EUROS Y UN 38 POR CIENTO DE INCREMENTO SOBRE EL EJERCICIO PRECEDENTE



Ángel Dávila, Secretario General de MAPFRE, en un momento de su intervención en la junta.

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



GLOBAL RISKS registra 44 millones de euros y MAPFRE ASISTENCIA 21 millones de euros.

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

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

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

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

- En el punto correspondiente del Orden del Día se propone a la Junta General el abono de un dividendo complementario, con cargo a los resultados del ejercicio 2014, de ocho céntimos de euro por acción.

El Consejo de Administración ya había aprobado el abono de un dividendo a cuenta de 6 céntimos por acción. La suma del dividendo a cuenta y el complementario de 2014 será de 14



céntimos por acción, frente a los 13 céntimos de 2013, lo que representa un crecimiento del 7,7 por ciento. Hemos considerado adecuado someter a esta Junta una propuesta de dividendo en línea con la mejora de los resultados del año. El dividendo total pagado en el ejercicio ascendió a 431,1 millones de euros, con un incremento de 16,7 por ciento y un pay-out del 51 por ciento. La rentabilidad respecto a la cotización media del año 2014 se ha situado en el 4,7 por ciento.

A lo largo del ejercicio, el Grupo ha tomado una serie de iniciativas dirigidas a fortalecer su posicionamiento estratégico e incrementar sus oportunidades de crecimiento. A continuación, me referiré a algunas de ellas:

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

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

De izda. a dcha. Rafael Beca, nuevo Consejero Independiente Coordinador. Catalina Miñarro, consejera y nueva vocal de la Comisión Delegada. Georg Daschner, nuevo Consejero Independiente. Luis Iturbe, Consejero y nuevo Presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones y del Comité de Auditoría de MAPFRE.

EN OCTUBRE DE 2014, MAPFRE
LLEGÓ A UN ACUERDO CON
EL GRUPO BRITÁNICO DIRECT
LINE PARA LA ADQUISICIÓN
DE SUS FILIALES ASEGURADORAS
EN ITALIA Y ALEMANIA
POR UN IMPORTE DE
550 MILLONES DE EUROS

Con Vermont y Maine,
son ya 19 los Estados
en los que MAPFRE
tiene operaciones
en EE.UU.



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

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

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

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

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

Los tests tenían por objeto analizar la resistencia global del sector asegurador europeo e identificar sus puntos vulnerables. A tal efecto, se solicitó a los participantes estimar su solvencia ante un escenario base fijado en función de los criterios de Solvencia II, régimen regulatorio que será de aplicación plena a partir del 1 de enero de 2016. Sobre las cifras obtenidas, se simulaban una serie de escenarios macroeconómicos adversos, así como determinadas



alteraciones propias de la industria aseguradora. MAPFRE superó ambos escenarios con un amplio margen, lo que confirma la fortaleza financiera de nuestro grupo y la excelente gestión que desarrollamos.

Para dar cumplimiento al calendario de entrada en vigor de esa legislación comunitaria, el Consejo de Administración aprobó y remitió al Supervisor el «FLAOR» (Forward Looking Assessment of Own Risks). Este informe ofrece a los Órganos de Gobierno una visión integrada de los riesgos a los que la Sociedad se puede enfrentar a lo largo del período contemplado en el plan estratégico, y la suficiencia de recursos de capital para hacer frente a los mismos. En nuestro caso los resultados han sido muy satisfactorios, al mostrar la compañía una elevada solvencia para los próximos años.

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

HAY QUE INDICAR QUE A
FINALES DE 2013 EL
CONSEJO APROBÓ UNA
NUEVA ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA, QUE HA
SIDO IMPLANTADA
A LO LARGO DEL
AÑO 2014

En tan solo unos meses nuestra organización se ha transformado de manera intensa.

Todos estos cambios se han diseñado para adaptar el Grupo a los retos estratégicos que demanda su actual dimensión

y presencia global



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

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

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

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

En este sentido quiero destacar los siguientes hechos:

- Nombramiento de Rafael Beca Borrego como nuevo Consejero Independiente Coordinador. El Sr. Beca, empresario, es Consejero Independiente de MAPFRE desde 2006 y se dan en su persona las condiciones adecuadas para desempeñar con absoluta solvencia los requerimientos de este nuevo cargo.
- Constitución de un nuevo Comité de Nombramientos y Retribuciones formado exclusivamente por consejeros externos y presidido por el Consejero Independiente, Luis Iturbe Sanz de Madrid. El Sr. Iturbe es Consejero desde el año 2004. El Comité ha asumido, ya como propias, las competencias de elaborar las propuestas de nombramiento de consejeros independientes y el desarrollo de un plan para el fortalecimiento de la presencia del sexo menos representado en los órganos de dirección y supervisión de la empresa.
- Constitución de un nuevo Comité de Riesgos y Cumplimiento, formado exclusivamente por consejeros externos y presidido por el Vicepresidente Segundo Francisco Vallejo Vallejo.

-Fortalecimiento de la actuación del Consejo de Administración, tanto en competencias y funciones propias e indelegables como en el número de reuniones, que se fijan en un mínimo de 10 anuales.

-Revisión y adecuación inmediata de toda la normativa propia de MAPFRE que recoja compromisos públicos de buen gobierno, actuación y responsabilidad corporativa.

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

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

Quiero referirme ahora a la propuesta de reelección, que el Consejo eleva a esta Junta General, de un nuevo consejero independiente que fue elegido por cooptación a propuesta del Comité



ESTAMOS PROCEDIENDO A UNA AMPLIA REVISIÓN DE NUESTRAS NORMAS Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO, PARA ADAPTARLAS A LA NUEVA REALIDAD DEL GRUPO



Vista general de los asistentes a la junta.

MAPFRE ha sido seleccionada, junto a otras 27 empresas, como miembro de la nueva Cámara de Comercio de España, que tiene como objetivo apoyar la internacionalización empresarial



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

Finalmente, quiero mencionar algunos reconocimientos que confirman nuestra magnífica reputación en España y en otros países. MAPFRE se mantiene en el puesto número 8 en el Ranking General de Empresas del Informe Merco 2014 (Monitor Español de Reputación Corporativa), siendo la aseguradora más valorada en este estudio, que evalúa el prestigio y la imagen corporativa de las compañías. En el ranking de las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo, nuestro Grupo escala posiciones desde el puesto 17 al 13, siendo también en este apartado la aseguradora con mayor reconocimiento.

MAPFRE se sitúa en la octava posición del ranking de marcas españolas con mayor valor financiero, con 3.548 millones de euros, según el Top 100 Marcas Españolas 2014 elaborado por la consultora independiente Brand Finance.

Por otro lado, a propuesta del Gobierno, MAPFRE ha sido seleccionada junto a otras 27 empresas, como miembro de la nueva Cámara de Comercio de España, que sustituye al Consejo Superior de Cámaras de Comercio, y tiene como objetivo apoyar la internacionalización empresarial.

Quiero concluir esta primera parte de mi Informe con un agradecimiento expreso a nuestros accionistas, a nuestros clientes, a los organismos supervisores y, en general, a todas las personas que nos han otorgado su confianza y que nos han respaldado a lo largo del pasado ejercicio; también a los equipos humanos de MAPFRE (consejeros, directivos, empleados, delegados y agentes y demás colaboradores), que han hecho posible con su esfuerzo y acierto los magníficos resultados que hemos obtenido en el ejercicio 2014.

Muchas gracias.



Informe del Presidente (II)

Señoras y Señores accionistas:

Muchas gracias por la confianza que una vez más depositan en MAPFRE y que nos anima a continuar buscando oportunidades de crecimiento, mejora de beneficios y desarrollo empresarial.

En el tramo final de esta Junta General quiero referirme al futuro inmediato. La empresa, como han podido comprobar, goza de una magnífica salud y obtiene excelentes resultados. Pero antes me gustaría comentar algo que considero muy importante. Hace hoy tres años presidí por primera vez esta Junta

General, como nuevo Presidente del Consejo de Administración. 36 meses después me gustaría destacar los principales mensajes y objetivos que hemos ido dando en cada una de las juntas anuales y el estado de cumplimiento de los mismos:

2012

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



Han sido tres años de recorrido en los que hemos podido centrar mejor nuestro foco estratégico a la vez que hemos reforzado nuestro compromiso con ustedes, señores accionistas, cumpliendo nuestros objetivos, con mucho esfuerzo e ilusión por parte de todos los profesionales de MAPFRE

Y todo ello basado en la confianza en las personas y en la relevancia que damos al compromiso de todos los que trabajamos, como empleados o colaboradores, en esta empresa. Creo que hemos impulsado todas estas líneas de trabajo y, o bien forman parte de nuestro día a día, o cuentan con planes concretos de mejora como podremos posteriormente comprobar.

2013

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

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

2014

En el año 2014 poníamos en marcha la nueva estructura corporativa y de negocios, más sencilla. Con ella hemos reforzado toda

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

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

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

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



Miembros de la alta dirección de MAPFRE junto a los Presidentes de Honor.

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

REGIONES GEOGRÁFICAS

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

- La espectacular caída del precio del petróleo del último trimestre, motivada fundamentalmente por factores de oferta, que está ocasionando impactos asimétricos entre países productores y consumidores.

En España la situación económica ha mejorado notablemente, pudiendo calificarse el año 2014 como el del inicio real de la recuperación



- La ausencia de tensiones inflacionistas en las economías desarrolladas, que incluso ha generado descensos en el nivel general de los precios. Esta situación ha venido acompañada de unas políticas monetarias muy laxas.

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

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

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

En España la situación económica ha mejorado notablemente, pudiendo calificarse el año 2014 como el del inicio real de la

recuperación. Después de cinco años sin crecimiento, 2014 ha finalizado con un incremento del PIB del 1,4 por ciento, acompañado de una disminución en la tasa de paro de dos puntos porcentuales. Una reducción notable pero claramente insuficiente para afrontar el que sigue siendo el gran problema social de este país: el desempleo.

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

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

- La depreciación del euro, que mejora nuestra competitividad externa.
- El descenso en el precio del petróleo, que abarata la factura energética.
- El importante desapalancamiento realizado por empresas y particulares.
- La recuperación de sectores económicos, como el inmobiliario, y la vuelta a la normalidad del sector financiero.
- Las mejores expectativas económicas y la recuperación de la

APOYÁNDONOS EN LA
SOLIDEZ DE NUESTROS
CANALES DE
DISTRIBUCIÓN, VAMOS A
POTENCIAR LA
MULTICANALIDAD,
FORTALECIENDO NUESTRA
RED COMERCIAL.

confianza, que propiciarán un buen comportamiento de la demanda interna y una mayor capacidad de las empresas para generar empleo.

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

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

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

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



En 2015 el Producto Interior Bruto crecerá más del **2,5** por ciento, impactando de forma positiva en nuestro negocio en España y generando oportunidades que permitirán incrementar nuestras ventas



El Presidente de la Comisión de Defensa del Asegurado de MAPFRE junto a alta dirección del Grupo.

establecido en los acuerdos con nuestros socios.

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

Aprovecharemos el potencial de crecimiento de Vida, principalmente en los seguros de riesgo, fondos de inversión y planes de pensiones a través de todos los canales, poniendo énfasis en nuestra red agencial y en la venta cruzada. Las nuevas, pero limitadas, oportunidades que brinda la reciente reforma fiscal nos permitirán ofrecer nuevos productos de ahorro a medio y largo plazo. Los seguros de hogar y salud continuarán siendo productos básicos dentro de la oferta a las familias. Además, se implantará un nuevo Plan de crecimiento en Autos para continuar incrementando nuestra cuota de mercado tras la salida de la crisis. Y la positiva evolución de la actividad económica permitirá recuperar el pulso en la pequeña y mediana empresa, y en MAPFRE sabremos aprovechar esta circunstancia para satisfacer

La positiva evolución de la actividad económica permitirá recuperar el pulso en la pequeña y mediana empresa, y en MAPFRE sabremos aprovechar esta circunstancia para satisfacer todas las necesidades de nuestros empresarios y autónomos



todas las necesidades de nuestros empresarios y autónomos.

LATINOAMÉRICA

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

- El descenso del precio del petróleo y de algunas materias primas, fuente de riqueza de la zona, que genera una pérdida de ingresos en determinados países.
- La existencia de elevados tipos de interés en algunas economías para

combatir las tensiones inflacionistas, y unas primas de riesgo elevadas por la percepción de mayor incertidumbre en los países de la región.

LATAM NORTE

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

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

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

- a.** Desarrollo de la gestión por procesos con un modelo regional para automatizar las operaciones.
- b.** Adaptación de la compañía a los requerimientos de Solvencia II de acuerdo con la normativa mexicana.

El Consejo de Administración ha aprobado un importante cambio directivo: el nombramiento de Jesús Martínez Castellanos como nuevo CEO de MAPFRE en México, en sustitución de José Carpio, que ha sido nombrado CEO de MAPFRE en Colombia



- c.** Optimización regional de los procesos de compras para reducir nuestros costes internos y ser más competitivos.

Me es muy grato informarles de que el Consejo de Administración ha aprobado en su reunión previa a esta Junta un importante cambio directivo: el nombramiento de Jesús Martínez Castellanos como nuevo CEO de MAPFRE en México, en sustitución de José Carpio. El Sr. Martínez Castellanos, de 49 años, lleva 26 años en MAPFRE y ha desempeñado importantísimos puestos directivos en España, entre ellos los de Director General Comercial de MAPFRE VIDA, Consejero Delegado de MAPFRE EMPRESAS y últimamente Director General de Negocios y Clientes de MAPFRE IBERIA. Con su incorporación a México consideramos que podremos hacer frente a los retos que se nos presentan en uno de los países que debe ser referente para MAPFRE en los próximos años.

LATAM SUR

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

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



Antonio Huertas, Presidente de MAPFRE, durante un momento de su intervención.

-Aprovechamiento de las sinergias entre las Unidades de Seguro y Asistencia, con una gestión compartida de los departamentos de back office.

-Diseño de un plan comercial específico para empresas multilatinas.

El Consejo de Administración de MAPFRE también ha aprobado otro relevante cambio directivo que afecta a esta región, concretamente a Colombia. El actual CEO de MAPFRE en este país, Raúl Fernández Maseda, al que agradecemos su dedicación, esfuerzo y resultados durante los más de 20 años que ha estado vinculado a MAPFRE, se jubila por lo que se ha nombrado a José

Carpio Castaño como nuevo responsable en el país. El Sr. Carpio era hasta ahora CEO de MAPFRE en México, y ha desempeñado también importantes responsabilidades en MAPFRE ASISTENCIA y en la organización territorial española. Creemos que la experiencia de José Carpio será determinante para continuar desarrollando con éxito nuestro proyecto en este país sudamericano.

BRASIL

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



Su baja tasa de paro y de empleo informal, su gran atractivo para el inversor extranjero, el precio de los productos agrícolas en el mercado internacional y las excelentes cosechas de los últimos años, junto a su potencia demográfica y los avances de las políticas sociales, permiten aventurar un cambio de tendencia en las tasas de crecimiento en Brasil

En Brasil vemos las siguientes oportunidades:

- a.** Participación en el proyecto corporativo de segmentación de clientes.
- b.** Debemos mejorar nuestra penetración en el mercado apoyándonos en el potencial de recorrido del Canal Banco do Brasil. Estamos adaptando los productos para simplificar nuestro portafolio en ese canal y mejorar los sistemas operativos, con el objetivo de ampliar la oferta y abrir nuevos canales para los clientes del Banco.
- c.** Queremos reforzar la actividad de la Unidad de Global Risks por el gran potencial del mercado brasileño, la capacidad de reaseguro disponible y por el limitado grupo de competidores en este segmento. Hemos preparado un Plan Comercial MGR en Brasil con mayor dotación de recursos y un enfoque específico para la gran empresa brasileña.
- d.** Vamos a aprovechar las oportunidades de crecimiento en los seguros de ahorro que permiten las altas tasas de interés, para los clientes que buscan una inversión de ahorro alternativa a la del mercado de valores operando a través de nuevos distribuidores.
- e.** Hemos comenzado ya en 2014 a operar en el negocio de Salud, con propuestas diferenciadas, no limitadas solo a la gestión de la red de proveedores en el segmento corporativo, sino



Una de las intervinientes en nombre de los accionistas.

SIN DUDA, ESTADOS UNIDOS HA SIDO EL PAÍS QUE MEJOR HA SABIDO AFRONTAR LOS RETOS QUE PLANTEABA LA CRISIS, LO QUE LE HA PERMITIDO SER EL MÁS AVANZADO EN EL CICLO DE RECUPERACIÓN

también al ofrecimiento de servicios de prevención de la salud.

Para incrementar nuestra red de distribución estamos trabajando en:

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

Para incrementar la eficiencia, la productividad y la reducción de costes vamos a simplificar las operaciones con el Banco do Brasil, mejorando el *back office*, las operaciones y la distribución. Con este fin, ya estamos trabajando en la reducción de *contact centers* y en la modernización de sus sistemas operativos para agilizar los procesos de atención al cliente. También estamos mejorando la tecnología en las áreas administrativas y



En Brasil, queremos reforzar la actividad de la Unidad de Global Risks por el gran potencial del mercado, la capacidad de reaseguro disponible y por el limitado grupo de competidores en este segmento



Antonio Huertas compartió con los accionistas los objetivos estratégicos del Grupo.

financieras, lo que nos permitirá incrementar el control y reducir los riesgos operacionales.

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

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

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

- Diversificación geográfica, ampliando nuestra presencia a más Estados y

En EE.UU. desarrollamos una estrategia de distribución digital, tanto a través de la potenciación online de la marca MAPFRE, como a través de una operación de seguro directo de automóviles



desarrollando nuevas redes de distribución. Este año comenzamos operaciones en Maine y Vermont, con lo que ya operaremos en 19 Estados, con el objetivo de llegar a tres más en los próximos tres años, Illinois, Virginia y Wisconsin.

-Ejecución de un Plan conjunto USA/México para desarrollar el negocio transfronterizo.

-Desarrollo multicanal a través de:

- ▶ Refuerzo de nuestra red agencial con apertura de nuevas oficinas y mejora de los procesos de captación, formación y desarrollo de agentes propios.
- ▶ Plan de ventas en concesionarios de automóviles, con apertura de oficinas propias dentro de los mismos.
- ▶ Nuevos puntos de venta en la costa oeste mediante acuerdos con cadenas de distribución.
- ▶ Desarrollo de redes de bancaseguros a través de entidades locales y regionales.

-Diversificación del portafolio de productos basada en:

- ▶ Desarrollo del negocio de vida riesgo con distribución en más Estados, incluyendo Puerto Rico.
- ▶ Crecimiento en los seguros para empresas, con nuevos productos y comercialización en Estados como Massachusetts, Florida, Pennsylvania y Arizona.
- ▶ Lanzamiento en 2015 de un programa de asistencia en carretera para vehículos comerciales en California, junto con la Unidad de Asistencia.

-Desarrollo de una estrategia de distribución digital en USA, tanto a través de la potenciación online de la marca

MAPFRE, como a través de una operación de seguro directo de automóviles, similar a VERTI, que ya anticipábamos el año pasado en esta Junta y que podría estar lista en el primer semestre del año que viene.

EMEA

En la zona EURO, se ha conseguido un elevado grado de estabilización: las primas de riesgo de los países periféricos han seguido disminuyendo y, en la actualidad, todos los países salvo Grecia, pueden financiarse en los mercados a unos tipos de interés reducidos aunque siga habiendo importantes diferencias relativas. Sin embargo, los logros alcanzados en términos de variables macroeconómicas no son muy brillantes: en el conjunto del ejercicio 2014 la actividad económica de la zona euro ha crecido menos del 1 por ciento, la inflación ha cerrado el ejercicio con un descenso del 0,2 por ciento y la tasa de paro es del 11,4 por ciento.

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

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

Las principales líneas estratégicas de MAPFRE en la región son:

- Integración de «Direct Line» Italia y Alemania garantizando la continuidad del plan de negocio y una adaptación

Para un mejor aprovechamiento de las sinergias, estamos trabajando para que las Unidades de Seguros, Asistencia y Global Risks puedan compartir sus relaciones comerciales y desarrollar objetivos de venta cruzada



progresiva a nuestros estándares y a nuestra estrategia de distribución digital. La consolidación de estas operaciones supondrá la incorporación al Grupo de 1.300 personas: 885 en Italia y 411 en Alemania.

-En Turquía queremos potenciar la multicanalidad, impulsando el desarrollo de la red propia, y ampliar la diversificación de productos con un mayor impulso al negocio de vida riesgo. También mejoraremos la eficiencia, para lo cual estamos adaptando los sistemas locales al entorno de la plataforma digital corporativa.

-Impulsaremos el proyecto europeo de MAPFRE GLOBAL RISKS para crecer en el ámbito asegurador de los grandes grupos industriales del continente.

-Por último, para un mejor aprovechamiento de las sinergias, estamos trabajando para que las Unidades de Seguros, Asistencia y Global Risks puedan compartir sus relaciones comerciales y desarrollar objetivos de venta cruzada.

ASIA-PACÍFICO

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

MAPFRE ha iniciado el proyecto de distribución digital en China con el objetivo de crear una compañía especializada en la venta online de seguros de automóviles. En 2013, el seguro de autos en China ha mostrado



*El Presidente de MAPFRE
y el Vicepresidente
Tercero saludan al
Presidente de Honor.*

un crecimiento del 25 por ciento alcanzando los 6 billones de euros en primas, y se espera un incremento continuado del 15 por ciento para los próximos 10 años.

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

La región de Shandong ha sido la escogida por reunir condiciones de volumen de mercado, proyecciones de crecimiento, demográficas, de penetración de internet móvil y por disponer de una infraestructura de carreteras más acorde a nuestros requisitos. Equivalente en tamaño y población a Alemania, es la tercera en el país con el PIB per cápita más



MAPFRE ha iniciado el proyecto de distribución digital en China con el objetivo de crear una compañía especializada en la venta online de seguros de automóviles

alto y con unos crecimientos superiores a la media. Además, es la segunda región con mayor número de internautas, su parque automovilístico supera los 15 millones de vehículos y es la cuarta región por volumen de primas en el seguro de autos.

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

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



MAPFRE RE ha diseñado nuevos programas para la compra de reaseguro con un incremento de la retención del Grupo, mayor protección

y control para eventos extremos y riesgos catastróficos, lo que permitirá optimizar el consumo de capital dentro del Grupo

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

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

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

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

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

1. Desarrollo de productos y servicios innovadores.

NUESTRO PLAN DE NEGOCIO DIRECTO DIGITAL PREVE CONVERTIR A MAPFRE EN UNO DE LOS LÍDERES MUNDIALES EN DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA TODOS LOS SEGMENTOS DE CLIENTES

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

3. Plan de Negocio Directo Digital, para convertir a MAPFRE en uno de los líderes mundiales en distribución a través de las nuevas tecnologías para todos los segmentos de clientes.

4. Diversificación del portafolio con la búsqueda de oportunidades de mayor crecimiento en los negocios de Vida y Salud.

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

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

En relación con el **SERVICIO** trabajaremos en:

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

3. La capacidad de servicio de los proveedores, para convertirlos en embajadores de marca a través de la relación que desarrollan con el cliente.

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

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

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

Me gustaría concluir mi intervención con la actualización de los PRINCIPALES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL PRÓXIMO TRIENIO

1. Creación de valor sostenible para el accionista, buscando el crecimiento rentable, una adecuada gestión del balance y un mayor desarrollo de los negocios estratégicos. Enfocaremos nuestra gestión a obtener resultados superiores al coste del capital y adecuados a los riesgos asumidos. Bajo estas premisas, nuestros objetivos para los próximos tres años son:

a. Superar los 30.000 millones de euros en ingresos al cierre de 2016, tal y como anunciamos ya el pasado año.

b. Mantener el ratio combinado del Grupo por debajo del 96 por ciento.

c. Mantener una política de dividendos crecientes en los niveles actuales de rentabilidad, con un payout en torno al 50 por ciento de los beneficios del grupo.

2. Reducción de costes, aprovechando las sinergias que hay entre las distintas Unidades y las ventajas que aporta la

Estamos avanzando en la transformación digital de MAPFRE para adaptar la empresa a la nueva realidad social y tecnológica de la era de la conectividad y adelantarnos a los cambios en los modelos de negocio



nueva estructura corporativa. Continuaremos con nuestra política de contención de costes que permitirá mantener nuestro ratio de gastos en un máximo del 28 por ciento sobre las primas.

3. Desarrollo de una estructura societaria más simplificada y eficiente que optimice el consumo de capital y la distribución de dividendos. Durante este año ejecutaremos las acciones más relevantes en este sentido: procederemos a la fusión de MAPFRE FAMILIAR y MAPFRE EMPRESAS en MAPFRE SEGUROS, integrando además MAPFRE VIDA como filial de esta última. Además fusionaremos las sociedades holdings MAPFRE AMERICA Y MAPFRE INTERNACIONAL.

4. Incremento de la diversificación de nuestro negocio que en 2020 será mayor geográficamente y por tipos de negocios. Como mínimo los ingresos procedentes de fuera de España representarán un 75 por ciento, frente al 70 por ciento en 2014. Y las primas de Vida y Salud aportarán en torno al 35 por ciento del total frente al 30 por ciento actual.





Todos los que trabajamos en esta empresa podemos hacer mucho más por ayudar a difundir, desarrollar y potenciar la fuerte presencia

social que MAPFRE y su Fundación ya tienen. Y un ejemplo de ello son los programas de Voluntariado social, que deberían ser masivos para llegar a convertirnos en un ejemplo mundial de colaboración solidaria

5. Desarrollo progresivo, en todos los países, de la oferta comercial multicanal, a través de oficinas propias, agentes vinculados, corredores y oficinas bancarias. Dedicaremos especial atención al crecimiento del negocio directo digital y esperamos que en 2020 al menos el 7 por ciento de nuestras ventas mundiales provengan de este canal, frente al 1 por ciento actual. Contaremos con distribución digital en 35 países, con las marcas MAPFRE, VERTI e INSUREandGO. Con ello seremos al final de este periodo uno de los principales líderes globales en distribución digital.

Ya para terminar, me gustaría referirme brevemente a nuestra Fundación. FUNDACIÓN MAPFRE, institución altamente comprometida con la sociedad, tiene como objetivos principales la acción social, la difusión de la cultura, la divulgación aseguradora y financiera, la promoción de la salud, la prevención de accidentes y la seguridad vial. En todas estas áreas, la Fundación destaca por su dinamismo e intensidad en la organización de actividades de todo tipo en casi 30 países. El despliegue de actividades y de medios que día a día realiza esta Institución es admirable. FUNDACIÓN MAPFRE tiene como reto difundir y popularizar aún más sus actividades, con una gestión cada vez más exigente y rigurosa de sus actividades. Los recursos son limitados y queremos llegar a más personas y países por lo que uniremos nuestros esfuerzos con otras

instituciones con las que podamos compartir proyectos, fines, objetivos y enfoque. Y la primera institución con la que FUNDACIÓN MAPFRE debe fortalecer aún más sus actividades, para hacer que se beneficien de ellas muchas más personas, es con la propia MAPFRE y con sus empleados. Todos los que trabajamos en esta empresa podemos hacer mucho más por ayudar a difundir, desarrollar y potenciar la fuerte presencia social que MAPFRE y su Fundación ya tienen. Y un ejemplo de ello son los programas de Voluntariado social, que deberían ser masivos para llegar a convertirnos en un ejemplo mundial de colaboración solidaria. Por ello estableceremos unas bases que incentiven este compromiso voluntario y firme de todos los que trabajamos en MAPFRE de ayudar a los demás.

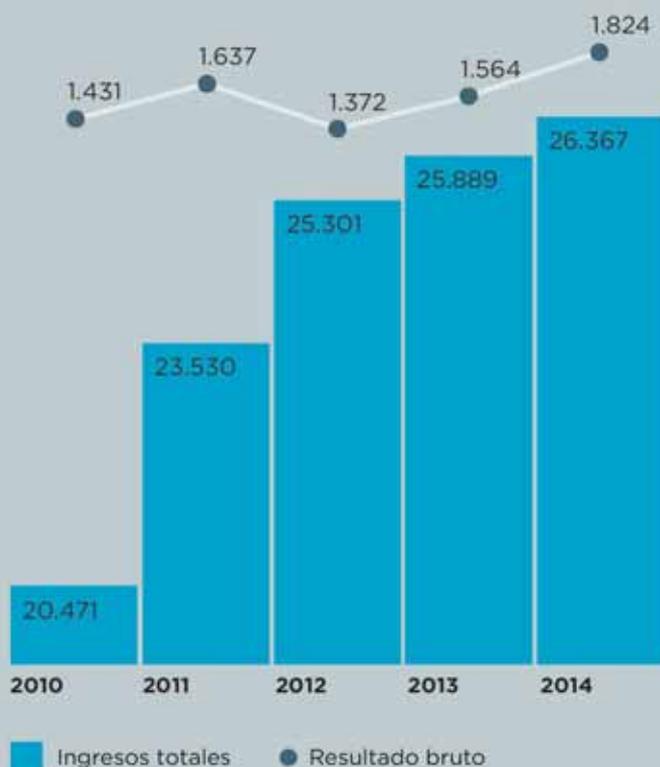
Señores accionistas, somos un grupo empresarial socialmente responsable y comprometido con nuestro entorno, con nuestros clientes y con toda nuestra organización. Y nuestra prioridad es obtener y mantener la confianza de todos. Los 37.000 empleados y los más de 200.000 colaboradores vinculados a MAPFRE en todo el mundo trabajan día a día para ello.

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

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

PRINCIPALES MAGNITUDES

INGRESOS Y RESULTADOS DATOS EN MILLONES DE EUROS



Cuenta de Resultados	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos totales	20.471	23.530	25.301	25.889	26.367
Primas emitidas y aceptadas	16.973	19.600	21.580	21.836	22.401
No Vida	12.768	14.473	15.479	16.278	16.409
Vida	4.205	5.128	6.101	5.558	5.992
Resultado del negocio de No Vida	1.223	1.164	1.237	1.150	1.259
Resultado del negocio de Vida	368	541	415	499	718
Resultado de las otras actividades	(160)	(68)	(280)	(85)	(153)
Resultado antes de impuestos	1.431	1.637	1.372	1.564	1.824
Resultado neto	934	963	666	791	845
Patrimonios de terceros gestionados Vida	28.119	29.312	31.035	33.614	40.818

Datos en millones de euros

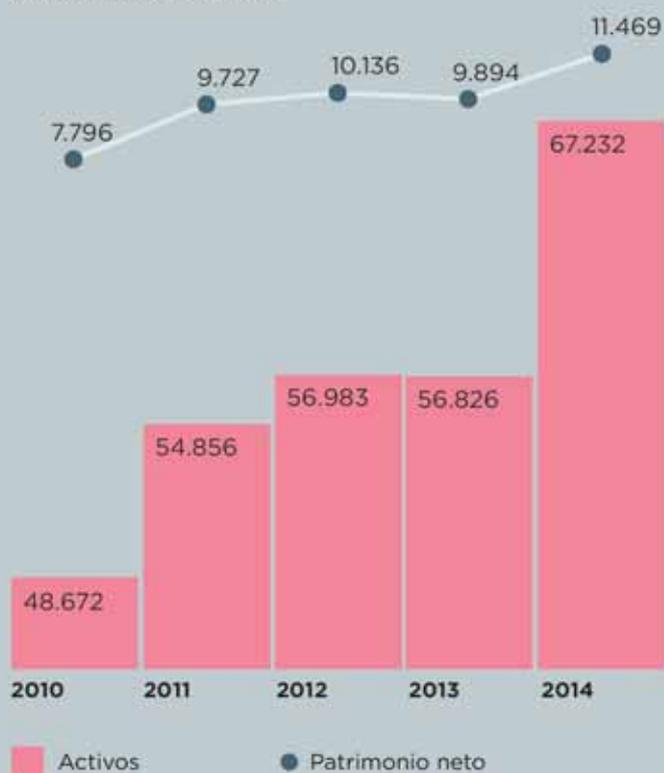
Ratios de Gestión	2010	2011	2012	2013	2014
No Vida					
Ratio de siniestralidad neta de reaseguro	70,6%	69,2%	67,4%	67,0%	68,0%
Ratio de gastos netos de reaseguro	25,2%	27,7%	28,0%	29,1%	27,7%
Ratio combinado neto de reaseguro	95,8%	96,9%	95,4%	96,1%	95,7%
Vida					
Gastos explotación netos / provisiones (MAPFRE VIDA)	1,07%	1,03%	1,09%	1,09%	0,98%
Rentabilidad sobre patrimonio neto (ROE)	14,7%	14,2%	9,0%	10,1%	10,0%

22.401 MILLONES €
Primas emitidas y aceptadas en 2014

26.367 MILLONES €
Ingresos consolidados

ACTIVOS Y PATRIMONIO NETO

DATOS EN MILLONES DE EUROS



Balance de Situación	2010	2011	2012	2013	2014
INMUEBLES, INVERSIONES Y TESORERÍA	35.205	37.951	39.764	40.375	48.673
Inmuebles (incluye uso propio)	2.469	2.503	2.414	2.331	2.392
Acciones y fondos de inversión	1.528	2.085	1.874	2.165	2.434
Renta fija	26.696	29.264	31.239	31.200	39.010
Otras inversiones (incluye unit linked)	3.015	2.845	3.219	3.516	3.648
Tesorería	1.497	1.254	1.018	1.163	1.189
PROVISIONES TÉCNICAS	33.462	36.451	37.976	38.743	46.445
Provisión para primas no consumidas	5.886	7.065	7.265	7.021	7.604
Provisión para seguros de Vida	17.933	18.623	19.906	21.018	27.385
Provisión para prestaciones	7.348	8.286	8.119	7.800	8.579
Otras provisiones (incluye unit linked)	2.295	2.477	2.686	2.903	2.876
PATRIMONIO NETO	7.796	9.727	10.136	9.894	11.469
Capital y reservas	6.542	7.043	7.810	7.833	9.153
Intereses minoritarios	1.254	2.684	2.326	2.060	2.317
TOTAL ACTIVO	48.672	54.856	56.983	56.826	67.232

Datos en millones de euros

Patrimonio Neto Consolidado	2013	2014
SALDO AL 1 DE ENERO	10.136	9.894
Ingresos y gastos reconocidos directamente en patrimonio neto		
Por inversiones disponibles para la venta	872	2.844
Por diferencias de conversión	(838)	158
Por aplicación de contabilidad tácita a provisiones de Vida	(690)	(2.136)
Otros ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto	2	4
TOTAL	(653)	871
Resultado del ejercicio	1.190	1.323
Distribución del resultado del ejercicio anterior	(581)	(528)
Dividendo a cuenta del ejercicio actual	(217)	(263)
Otros cambios en el patrimonio neto	19	172
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE	9.894	11.469

Implantación del Negocio y Distribución Geográfica	2013	2014
Número de países con presencia	47	49
Número medio de empleados	34.146	34.973
IBERIA	9.289	9.243
LATAM	17.427	17.860
INTERNACIONAL	7.121	7.551
MAPFRE RE	309	319
Número de oficinas	14.322	15.008
IBERIA	6.458	7.010
LATAM	7.589	7.710
INTERNACIONAL	275	288
Distribución territorial del negocio por primas		
IBERIA	32%	31%
LATAM	40%	40%
INTERNACIONAL	14%	15%
MAPFRE RE	14%	14%

Cuotas de Mercado	2013	2014
España (primas)		
Automóviles	20,5%	20,6%
Salud	5,8%	5,9%
Resto no Vida	16,3%	16,1%
Vida	9,6%	10,6%
Total	12,7%	13,1%
España Vida (provisiones técnicas)	11,3%	12,3%
Latinoamérica (primas no Vida)	9,5%	n.d.

Ratings	Agencia	2013	2014
MAPFRE S.A. - Rating de crédito de emisor	STANDARD & POOR 'S	BBB-	BBB+
Ratings de fortaleza financiera			
MAPFRE RE	STANDARD & POOR 'S	BBB+	A
MAPFRE RE	AM BEST	A	A
MAPFRE GLOBAL RISKS	STANDARD & POOR 'S	BBB+	A
MAPFRE GLOBAL RISKS	AM BEST	A	A
MAPFRE GLOBAL RISKS	MOODY 'S	Baa2	Baa1
MAPFRE ASISTENCIA	MOODY 'S	Baa2	Baa1



INFORMACIÓN DE LA ACCIÓN

Composición del Accionariado	2013		2014	
	%	número	%	número
CARTERA MAPFRE	67,7	1	67,7	1
Otras entidades MAPFRE	0,04	2	0,08	2
Inversores con participación superior al 0,1%				
Españoles	3,8	5	1,1	7
Otros países	17,7	26	17,8	22
Inversores con participación inferior al 0,1%				
Españoles	9,3	263.435	11,7	244.623
Otros países	1,5	3.515	1,6	3.320
TOTAL	100	266.984	100	247.975

Evolución Bursátil de la Acción	2010	2011	2012	2013	2014
Capitalización a 31 de diciembre (millones euros)	6.259,3	7.560,3	7.129,2	9.586,6	8.662,8
Número de acciones en circulación *	3.012.154.351	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273
PER	6,7	7,9	10,7	12,1	10,3
Beneficio por acción ajustado (euros)*	0,31	0,32	0,22	0,26	0,27
Precio / Valor en libros	0,96	1,07	0,91	1,22	0,95
Dividendo por acción (euros)*	0,15	0,15	0,12	0,12	0,14
Rentabilidad por dividendo (%)	6,3	5,9	6,1	4,4	4,7
Número medio diario acciones contratadas*	7.796.816	9.581.223	9.459.267	9.727.802	11.711.993
Valor efectivo medio diario (millones euros)	18,67	24,48	18,51	26,26	34,56

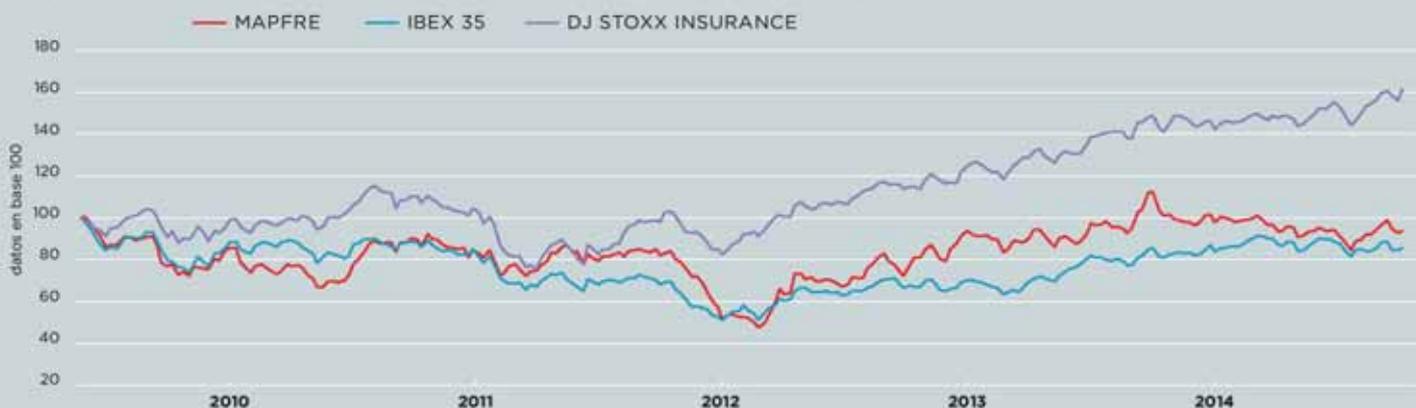
(*) Los aumentos en el número de acciones se deben a las ampliaciones de capital de 2009, 2010 y 2011.

El beneficio y el dividendo por acción se han calculado usando un factor de ajuste y el número de acciones promedio ponderado, en conformidad con lo establecido por la NIC 33.

MAPFRE / IBEX 35 / DJ STOXX INSURANCE evolución de las cotizaciones 1 de enero - 31 de diciembre 2014



MAPFRE / IBEX 35 / DJ STOXX INSURANCE evolución de las cotizaciones 2010 - 2014



UNIDADES DE NEGOCIO, ÁREAS TERRITORIALES Y ÁREAS REGIONALES: PRIMAS, INGRESOS Y RESULTADOS

	MILLONES DE EUROS		% VARIACIÓN
	2013	2014	14/13
Primas			
IBERIA	7.346	7.456	1,5%
BRASIL	5.195	5.553	6,9%
LATAM NORTE	1.091	1.211	11,0%
LATAM SUR	2.986	2.863	(4,1%)
NORTEAMÉRICA	2.014	2.105	4,5%
EMEA	1.231	1.285	4,4%
APAC	86	101	16,7%
MAPFRE RE	3.254	3.343	2,8%

	MILLONES DE EUROS		% VARIACIÓN
	2013	2014	14/13
Ingresos totales			
IBERIA	9.475	9.444	(0,3%)
BRASIL	5.661	6.093	7,6%
LATAM NORTE	1.183	1.293	9,4%
LATAM SUR	3.346	3.202	(4,3%)
NORTEAMÉRICA	2.240	2.332	4,1%
EMEA	1.510	1.504	(0,4%)
APAC	98	120	23,1%
MAPFRE RE	3.726	3.903	4,7%

	MILLONES DE EUROS		% VARIACIÓN
	2013	2014	14/13
Resultado D.I.M.			
IBERIA	350	432	23,4%
BRASIL	155	143	(7,2%)
LATAM NORTE	44	59	35,6%
LATAM SUR	124	94	(24,3%)
NORTEAMÉRICA	108	70	(35,0%)
EMEA	41	56	36,5%
APAC	1	7	---
MAPFRE RE	109	142	30,1%

UNIDADES DE NEGOCIO, ÁREAS TERRITORIALES Y ÁREAS REGIONALES: OTRA INFORMACIÓN

Ratios de Gestión	RATIO COMBINADO NETO DE REASEGURO	
	2013	2014
IBERIA	92,6%	95,1%
BRASIL	95,8%	93,1%
LATAM NORTE	94,4%	95,0%
LATAM SUR	99,7%	98,8%
NORTEAMÉRICA	100,4%	102,0%
EMEA	99,7%	95,5%
APAC	103,0%	92,8%
MAPFRE RE	96,5%	93,1%

Número medio de empleados	2013	2014
IBERIA	9.289	9.243
BRASIL	7.214	7.691
LATAM NORTE	3.436	3.414
LATAM SUR	6.753	6.745
NORTEAMÉRICA	4.030	3.933
EMEA	2.273	2.672
APAC	805	932
MAPFRE RE	309	319

GRUPO MAPFRE: EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Años	Ingresos	Activos gestionados	Beneficio bruto	Número de empleados
1983	142	268	7	1.204
1986	434	706	20	2.323
1989	1.214	1.989	49	3.869
1992	2.419	3.769	37	5.528
1995	3.249	6.879	203	11.292
1998	4.546	9.669	178	15.219
2001	8.933	19.276	316	16.756
2004	10.756	31.482	847	19.920
2005	12.189	36.552	872	24.967
2006	13.234	38.988	1.156	28.091
2007	14.866	44.820	1.366	30.615
2008	17.711	47.759	1.383	34.603
2009	18.830	49.573	1.446	35.225
2010	20.471	56.471	1.431	36.744
2011	23.530	62.585	1.637	34.390
2012	25.301	64.632	1.372	35.586
2013	25.889	66.048	1.564	36.280
2014	26.367	77.434	1.824	37.053

Datos en millones de euros, excepto empleados



Ctra. Pozuelo, 52
28220 Majadahonda, Madrid
www.mapfre.com