

# El Mundo de **MAPFRE**

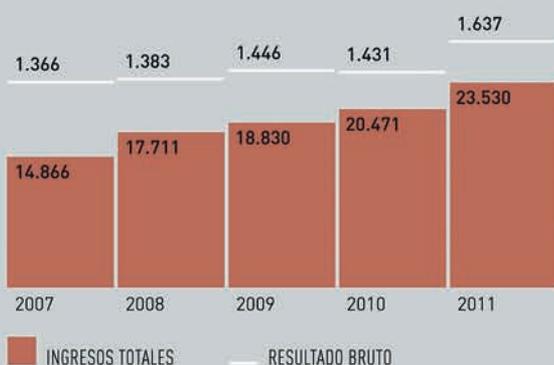
S U P L E M E N T O   E S P E C I A L   N º 7 5   |   P R I M E R   T R I M E S T R E   2 0 1 2



**10 de marzo de 2012**  
**Junta General de Accionistas**

## Grupo MAPFRE: magnitudes básicas

INGRESOS Y RESULTADOS *datos en millones de euros*



ACTIVOS Y PATRIMONIO NETO *datos en millones de euros*



### CUENTA DE RESULTADOS

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Ingresos totales</b>	14.866	17.711	18.830	20.471	23.530
<b>Primas emitidas y aceptadas</b>	12.311	14.305	15.607	16.973	19.600
No Vida	9.293	10.891	11.900	12.768	14.473
Vida	3.018	3.414	3.707	4.205	5.128
Resultado del negocio de No Vida	1.104	1.199	1.149	1.223	1.164
Resultado del negocio de Vida	204	265	324	368	541
Resultado de las otras actividades	57	[80]	[27]	[160]	[68]
<b>Resultado antes de impuestos</b>	1.366	1.383	1.446	1.431	1.637
<b>Resultado neto</b>	731	901	927	934	963
Patrimonios de terceros gestionados Vida	24.149	23.293	24.131	28.119	29.312

DATOS EN MILLONES DE EUROS

### RATIOS DE GESTIÓN

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>No Vida</b>					
Ratio de siniestralidad neta de reaseguro	68,0%	68,8%	70,8%	70,6%	69,2%
Ratio de gastos netos de reaseguro	24,6%	25,1%	24,9%	25,2%	27,7%
Ratio combinado neto de reaseguro	92,6%	93,9%	95,7%	95,8%	96,9%
<b>Vida</b>					
Gastos explotación netos / provisiones (MAPFRE VIDA)	0,88%	0,92%	1,16%	1,07%	1,03%
<b>Rentabilidad sobre patrimonio neto</b>	17,5%	19,5%	16,7%	14,7%	14,2%

### BALANCE DE SITUACIÓN

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INMUEBLES, INVERSIONES Y TESORERÍA</b>	29.137	31.148	31.705	35.205	37.951
Inmuebles (incluye uso propio)	1.760	1.849	1.914	2.469	2.503
Acciones y fondos de inversión	2.447	1.468	1.083	1.528	2.085
Renta fija	21.764	24.206	25.772	26.696	29.264
Otras inversiones (incluye units link)	1.526	2.210	2.075	3.015	2.845
Tesorería	1.639	1.415	861	1.497	1.254
<b>PROVISIONES TÉCNICAS</b>	26.781	28.857	29.767	33.462	36.451
Provisión para primas no consumidas	4.308	4.882	5.626	5.886	7.065
Provisión para seguros de Vida	16.222	16.195	16.455	17.933	18.623
Provisión para prestaciones	5.476	6.409	6.383	7.348	8.286
Otras provisiones (incluye units link)	776	1.371	1.303	2.295	2.477
<b>PATRIMONIO NETO</b>	5.614	5.716	7.094	7.796	9.727
Capital y reservas	4.331	4.902	6.166	6.542	7.043
Intereses minoritarios	1.283	814	928	1.254	2.684
<b>TOTAL ACTIVO</b>	37.627	41.689	43.106	48.672	54.856

DATOS EN MILLONES DE EUROS

## Grupo MAPFRE: magnitudes básicas (continuación)

<b>PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>SALDO AL 1 DE ENERO</b>	<b>7.094</b>	<b>7.796</b>
Ingresos y gastos reconocidos directamente en patrimonio neto		
Por inversiones disponibles para la venta	(1.073)	(315)
Por diferencias de conversión	232	(79)
Por aplicación de contabilidad tácita a provisiones de Vida	584	168
<b>TOTAL</b>	<b>(258)</b>	<b>(226)</b>
Resultado del ejercicio	1.064	1.220
Distribución del resultado del ejercicio anterior	(274)	(295)
Otros cambios en el patrimonio neto	170	1.232
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE</b>	<b>7.796</b>	<b>9.727</b>

DATOS EN MILLONES DE EUROS

<b>IMPLANTACIÓN DEL NEGOCIO Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Número de países con presencia	43	45	43	43	46
Número de empleados	30.615	34.603	35.225	36.744	34.390
España	16.671	16.838	17.153	16.680	11.046
Otros países	13.944	17.765	18.072	20.064	23.344
Número de oficinas	5.458	5.789	5.806	5.351	5.317
España	3.090	3.243	3.278	3.226	3.155
América - Seguro directo	1.890	2.002	1.980	1.972	2.006
Otros países	478	544	548	153	156
Distribución territorial del negocio por primas					
España	64%	55%	49%	41%	38%
América - Seguro directo	24%	24%	26%	28%	33%
Otros países	12%	21%	25%	31%	29%

<b>CUOTAS DE MERCADO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
España (primas)					
Automóviles	20,5%	20,6%	20,1%	20,5%	21,0%
Salud	7,8%	7,9%	8,1%	6,3%	6,1%
Resto No Vida	18,2%	18,2%	17,2%	17,4%	17,1%
Vida	10,3%	9,7%	9,0%	12,8%	11,0%
Total	14,4%	13,9%	13,0%	14,7%	13,7%
España Vida (provisiones técnicas)	11,4%	11,4%	10,7%	12,3%	11,8%
Latinoamérica (primas No Vida)	6,1%	6,9%	7,9%	10,5%	n.d.

<b>RATINGS</b>	<b>AGENCIA</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
MAPFRE S.A. - Rating de crédito de emisor	STANDARD & POOR'S	A+	A
Ratings de fortaleza financiera			
MAPFRE RE	STANDARD & POOR'S	AA	AA-
MAPFRE RE	AM BEST	A+	A
MAPFRE GLOBAL RISKS	STANDARD & POOR'S	AA	AA-
MAPFRE GLOBAL RISKS	MOODY'S	Aa3	Aa3
MAPFRE ASISTENCIA	MOODY'S	A 1	A 1

## Información de la acción

COMPOSICIÓN DEL ACCIONARIADO	2009		2010		2011	
	%	Número	%	Número	%	Número
CARTERA MAPFRE	64,2	1	64,4	1	64,6	1
Otras entidades MAPFRE	0,03	2	0,04	3	0,04	2
Inversores con participación superior al 0,1%						
Españoles	16,0	6	15,9	6	15,1	2
Otros países	10,3	23	9,0	21	11,5	20
Inversores con participación inferior al 0,1%						
Españoles	7,1	417.539	8,4	380.259	7,2	336.165
Otros países	2,4	5.570	2,3	5.116	1,5	4.472
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>423.141</b>	<b>100</b>	<b>385.406</b>	<b>100</b>	<b>340.662</b>

EVOLUCIÓN BURSÁTIL DE LA ACCIÓN	2007	2008	2009	2010	2011
Capitalización a 31 de diciembre (millones euros)	6.848,7	6.587,6	8.554,8	6.259,3	7.560,3
Número de acciones en circulación *	2.275.324.163	2.744.832.287	2.922.709.779	3.012.154.351	3.079.553.273
PER	9,4	7,3	9,2	6,7	7,9
Beneficio por acción ajustado (euros)*	0,32	0,33	0,33	0,31	0,32
Precio / Valor en libros	1,58	1,34	1,39	0,96	1,07
Dividendo por acción (euros)*	0,11	0,14	0,15	0,15	0,15
Rentabilidad por dividendo (%)	3,1	4,7	6,3	6,3	5,9
Número medio diario acciones contratadas*	7.769.398	9.234.024	6.933.551	7.796.816	9.581.223
Valor efectivo medio diario (millones euros)	27,55	27,48	16,66	18,67	24,48

[\*] Los aumentos en el número de acciones se deben a las ampliaciones de capital de 2007, 2008, 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.



# 10 de marzo de 2012

## JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS



# Relevo en la Presidencia

*La Junta General de Accionistas de MAPFRE aprobó las cuentas anuales del Grupo, que ha obtenido una vez más unos magníficos resultados, a pesar de la difícil coyuntura que atraviesa la economía. Pero, además, la reunión anual con los accionistas sirvió para escenificar el relevo en la Presidencia de MAPFRE. José Manuel Martínez, que se retira tras 11 años como máximo ejecutivo del Grupo, pronunció al cierre de la junta su discurso de despedida. Antonio Huertas, hasta ahora Vicepresidente, recogió el testigo. Con él, MAPFRE inicia una nueva etapa.*

*La Junta General escenificó el relevo en la Presidencia de MAPFRE.*



*Rodrigo Rato, Presidente de BANKIA, saluda a Manuel Lagares, exconsejero de MAPFRE.*



*José Manuel Martínez  
detalló en su última  
intervención el balance  
del Grupo en 2011.*



A

## DISCURSO DE

## José Manuel Martínez

Antes de dar por concluida esta Junta General, quiero comentarles algunos aspectos sobre lo realizado por nuestro Grupo en 2011:

- Nuestra actividad se ha llevado a cabo de nuevo en el año 2011 en un entorno económico y financiero difícil en alguno de los países en que operamos; por ello, debe ser motivo de satisfacción para todos haber obtenido muy buenos resultados, tal como ha expuesto anteriormente nuestro Consejero Director General, Esteban Tejera.
- Considero especialmente destacable que nuestros ingresos hayan alcanzado los 23.530 millones de euros, superando ampliamente los 22.500 millones que anuncié como gran objetivo en distintas intervenciones públicas. Esta cifra, que nos sitúa entre las mayores empresas españolas, representa un incremento sobre el año anterior de más de 3.000 millones de euros en términos absolutos, y responde a nuestra estrategia de conseguir importantes crecimientos que permiten aumentar nuestra productividad y difundir el modelo de negocio MAPFRE, ya presente en 46 países. Además, se ha logrado manteniendo unos criterios técnicos rigurosos, que han hecho posible obtener beneficios acordes con nuestra dimensión.
- En España, nuestras primas han crecido un 6,1 por ciento, cifra superior al crecimiento del resto del mercado, de forma que mantenemos nuestro claro liderazgo, y seguimos ganando cuota de mercado en aquellos ramos que consideramos de mayor interés, lo que pone de manifiesto lo acertado de nuestro modelo de distribución y la enorme calidad de nuestros equipos humanos.

*Considero especialmente destacable que nuestros ingresos hayan alcanzado los 23.530 millones de euros, superando ampliamente los 22.500 millones que anuncié como gran objetivo en distintas intervenciones públicas*



- Las primas del seguro directo internacional han crecido un 24,8 por ciento, fruto tanto del crecimiento económico de algunos países como de la progresiva eficacia de nuestra red de distribución (más de 2.000 oficinas en América Latina), y de la magnífica gestión llevada a cabo.

- La División de Negocios Globales ha obtenido un crecimiento en primas del 13,8 por ciento que confirma las grandes expectativas de desarrollo de esta división.

También quiero resaltar que nuestro beneficio neto atribuible ha alcanzado la cifra de 963 millones de euros, un 3,2 por ciento superior a la del ejercicio anterior, después de haber dotado adecuadamente –incluso con margen adicional de prudencia– provisiones para hacer frente a nuestros compromisos. Destaco que nuestras provisiones técnicas han alcanzado los 36.451 millones de euros, con incremento del 9 por ciento.

Es necesario subrayar la estabilidad y solidez del beneficio de MAPFRE, basado fundamentalmente en nuestra gestión aseguradora y en una política de inversiones profesional y prudente, que ha permitido obtener estos beneficios pese a que el año 2011 ha sido uno de los peores en siniestros catastróficos en muchos de los países en los que operamos, de la volatilidad de los mercados financieros, y de la actual crisis económica.

La solvencia ha sido siempre un factor esencial en la actividad aseguradora. Por ello quiero destacar la excelente evolución que ha tenido el balance, que pone de manifiesto la calidad de nuestros activos y la suficiencia del patrimonio neto, que ha crecido en 1.931 millones de euros hasta alcanzar 9.727 millones de euros, y nuestra tesorería y fondos líquidos que ascienden a 1.254 millones de euros.

Todo ello nos ha permitido mantener un margen de solvencia equivalente a 2,87 veces el exigido legalmente.

Quiero terminar esta primera parte de mi intervención con una felicitación muy sincera y merecida a todas las personas que trabajan en MAPFRE –así como a nuestros agentes, delegados y colaboradores–, que en un entorno muy difícil han obtenido unos resultados excelentes.

De nuestras actividades en el año 2011 considero necesario subrayar lo siguiente:

- Se ha materializado la fusión de las principales filiales aseguradoras de MAPFRE y del BANCO DO BRASIL, mayor banco de este país, lo que ha dado lugar al nacimiento del segundo mayor grupo asegurador de Brasil, uno de los países con mayor desarrollo económico, cuyo sector asegurador presenta también grandes expectativas de crecimiento.

- Hemos adquirido el 51 por ciento de las acciones del Grupo MIDDLESEA, líder del seguro en la isla de Malta, con cuotas de mercado del 65 por ciento en Vida y del 25 por ciento en No Vida.

- En febrero de 2011 inició sus operaciones VERTI, nuestra entidad filial especializada en venta telefónica y por Internet, que ha cumplido en estos once meses los objetivos inicialmente fijados, logrando 67.700 clientes.



*José Manuel Martínez se dirigió a los asistentes por última vez como Presidente de MAPFRE.*

- Hemos adquirido el 12,5 por ciento de las acciones de MAPFRE INTERNACIONAL que tenía CAJA MADRID, con lo que controlamos el 100 por cien del capital de esa filial, y en línea con la decisión estratégica de concentrar nuestra actividad en el sector asegurador, hemos vendido nuestras participaciones en MAPFRE QUAVITAE, MAPFRE SERVICIOS DE PREVENCIÓN y el BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS CAJA MADRID-MAPFRE.
- Son especialmente importantes, sobre todo teniendo en cuenta el gran desarrollo que ha de tener el seguro en algunos países del Este asiático, los acuerdos alcanzados para potenciar las operaciones de MAPFRE ASISTENCIA, que podrían ampliarse a otras actividades aseguradoras, con los grupos MITSUI SUMITOMO y SAMPO de Japón, con el grupo SAMSUNG, propietario de la mayor aseguradora de Corea del Sur, y con el segundo mayor fabricante de vehículos de China.
- A lo largo de 2011 se ha avanzado considerablemente en el desarrollo de la nueva estructura del Grupo como empresa multinacional: se han constituido los Comités de Dirección de las tres Divisiones a través de las que se desarrollan nuestras actividades (Seguro Directo España, Seguro Directo Internacional y Negocios Globales) y se ha materializado en la mayoría de los casos la asunción de competencias globales por las Áreas Corporativas del Grupo.

En diciembre de 2011 ha finalizado su vida laboral José Luis Catalinas, Director de FUNDACIÓN MAPFRE, que ostentaba el título, muy importante para nosotros, de ser el empleado más antiguo de los casi 35.000 que configuran la nómina de nuestra entidad.

José Luis Catalinas se incorporó a MAPFRE hace 49 años y, tras una intensa vida laboral en la que desempeñó diversos cargos directivos, ha ocupado estos últimos años la Vicepresidencia Ejecutiva de FUNDACIÓN MAPFRE TAVERA y la Dirección de FUNDACIÓN MAPFRE; es, por tanto, uno de los artífices del importante área fundacional de MAPFRE. Esto, su sólida base cultural e histórica, su conocimiento de MAPFRE, su capacidad ejecutiva, su entrega, su bien hacer y su lealtad le hacen justo merecedor de este reconocimiento especial.

Por otra parte, el pasado 22 de febrero, el día en que cumplía 46 años en MAPFRE, y habiendo heredado el título de empleado más antiguo, se jubiló Andrés Jiménez, nuestro Vicepresidente Primero y principal responsable ejecutivo de nuestras operaciones internacionales, a las que ha dado un gran impulso estos últimos años hasta alcanzar el 62 por ciento de nuestras primas y el 47 por ciento de nuestro beneficio.

Andrés Jiménez ha tenido una trayectoria empresarial única y excepcional. De entre sus múltiples cualidades me gustaría destacar:

*Bajo estas líneas, José Luis Catalinas, que se jubiló recientemente como Director de FUNDACIÓN MAPFRE y a quien mencionó en su discurso José Manuel Martínez Derecha, el Director General de MAPFRE, Esteban Tejera.*

- Su capacidad ejecutiva: siempre ha resuelto con rapidez, acierto, inteligencia e intuición.
- Su espíritu emprendedor, que ha tenido sus mejores exponentes en MAPFRE RE, en MAPFRE INTERNACIONAL, su última realización, y en los últimos grandes acuerdos logrados en MAPFRE AMÉRICA.





*José Manuel Martínez tuvo un recuerdo especial para Andrés Jiménez, que se jubiló como Vicepresidente Primero de MAPFRE en febrero de 2012.*

■ Su disciplina y generosidad con MAPFRE, donde es ejemplo de una trayectoria empresarial brillantísima sin haber pedido nunca nada, y aceptando siempre con agrado las propuestas de la empresa.

■ La amistad, respeto y cariño que le tienen sus colaboradores, y también sus compañeros, entre los cuales me encuentro.

En definitiva, es un genuino representante de los valores de MAPFRE: honestidad, trabajo, éxito, rigor, humanismo, lealtad y entrega. Enhorabuena, querido Andrés.

Aunque no sea habitual en estos actos, les pido en esta ocasión un fuerte aplauso para estas dos personas que acumulan casi 100 años de dedicación a MAPFRE.

Como muchos de ustedes conocen, en la reunión celebrada por nuestro Consejo de Administración en octubre de 2010, manifesté mi decisión de jubilarme hoy, coincidiendo con la celebración de esta gran reunión anual de MAPFRE, en la que he tenido el honor de intervenir durante más de 20 años, los últimos 11 como Presidente, y después de 40 años de vida laboral en MAPFRE.

*La satisfactoria evolución de MAPFRE no ha sido puntual ni cíclica; hemos ido creciendo de forma arrolladora tanto en ingresos como en resultados; en los últimos veinte años nuestros ingresos se han multiplicado por 10 y nuestros beneficios por 40*



**Ángel Dávila, Secretario General de MAPFRE.**

*La principal razón que justifica la magnífica evolución de MAPFRE es nuestra cultura empresarial, basada en principios como la ética, la independencia de cualquier grupo y la creencia en el esfuerzo, la solidaridad, la honestidad y la lealtad*



A raíz de hacerse pública esa manifestación, he recibido diversas opiniones y hasta recomendaciones para que reconsiderara mi decisión, o al menos para que contemplara la posibilidad de continuar como Presidente no ejecutivo hasta los 70 años, como permiten los estatutos de MAPFRE. Mi respuesta ha sido siempre negativa porque, como saben quienes me conocen, pienso que si las personas que hemos tenido la máxima responsabilidad ejecutiva y la *autoritas* (como creo que es mi caso) continuásemos en un puesto relevante, ensombreceríamos y entorpeceríamos la labor ejecutiva de aquellos que deben asumir esa máxima responsabilidad en el futuro.

Desde el punto de vista profesional estoy muy contento y satisfecho, principalmente por dos razones:

- La primera de ellas es la situación empresarial de MAPFRE. Con las cifras que acabamos de aprobar resulta fácil deducir que es magnífica; pero permítanme añadir lo siguiente:

Según el estudio realizado por FUNDACIÓN MAPFRE sobre el seguro no Vida europeo en el periodo 2003-2010, MAPFRE lidera el crecimiento de las grandes aseguradoras europeas con más de 7.000 millones de euros de primas nuevas en este periodo, casi el doble que la siguiente; somos además la entidad con mejor ratio de eficiencia, la que presenta mayor beneficio técnico, y la que tiene el mayor porcentaje de margen de solvencia. Durante estos años de crisis económica (2007 a 2011), nuestras primas han crecido un 59,2 por ciento y nuestro beneficio un 31,7 por ciento.

Esta satisfactoria evolución de MAPFRE no ha sido puntual ni cíclica; hemos ido creciendo, permítanme la expresión, de forma arrolladora tanto en ingresos como en resultados; en los últimos veinte años nuestros ingresos se han multiplicado por 10 y nuestros beneficios por 40.

MAPFRE, que como toda empresa es fundamentalmente un conjunto de personas, ha configurado una forma de hacer las cosas, que constituye nuestra genética empresarial, que nos lleva al crecimiento con beneficios, cuyas principales claves son las siguientes:

- ✓ Nuestra profesionalidad, transmitida de generación en generación, que implica trabajar con rigor nuestro día a día empresarial.
- ✓ Nuestra vocación de empresa de Servicio al Público, que determina nuestra principal razón de ser: el buen servicio al cliente, y nuestra integración en la Sociedad, en la que juega un papel esencial FUNDACIÓN MAPFRE con sus actividades de prevención, investigación, culturales y de protección social a los más desfavorecidos.
- ✓ Nuestra ambición por el crecimiento, que permite ganar en eficiencia y difundir nuestro modelo empresarial.
- ✓ Nuestra visión a largo plazo, necesaria para llevar a cabo proyectos estratégicos como la internacionalización de nuestras actividades, tan criticada en sus inicios.



✓ Nuestra gestión empresarial descentralizada, principio necesario en una multinacional, que debe aplicarse tanto a nivel de países como de sus estructuras territoriales, lo que requiere confianza en las personas que crecen profesionalmente con la delegación de funciones, pero también una gran autoridad de las Áreas Centrales.

Todos estos aspectos generan además valor para nuestros accionistas, como demuestra que en 2011 la revalorización de nuestra acción ha sido del 18 por ciento, y nuestra rentabilidad por dividendo del 5,9 por ciento.

Pero la principal razón que justifica la magnífica evolución de MAPFRE es nuestra cultura empresarial, basada en nuestra firme creencia en principios y valores:

- △ Somos una empresa ética, que considera inexcusable el cumplimiento de la Ley, y que hace lo que se debe hacer aunque ésta no lo exija.
- △ Somos independientes de cualquier grupo empresarial o de otra índole, incluso de las personas que forman parte de nuestros Órganos de Gobierno.
- △ Creemos en el esfuerzo, el trabajo, la solidaridad, la honestidad, la lealtad y la cultura del ejemplo: si no haces lo que dices, tus palabras de poco valen.

El proyecto Actitud que se está desarrollando actualmente en MAPFRE trata de reforzar estos valores, y marcará aún más nuestra peculiar cultura empresarial, que hace que tanto nuestros empleados como nuestros colaboradores sientan un orgullo de pertenencia a MAPFRE que, igual que la ética, genera satisfacción y felicidad, principales motivaciones de nuestro desempeño profesional.

Convendrán ustedes conmigo que MAPFRE se encuentra en perfecta forma física (ingresos, resultados, balance, etc.) y espiritual (nuestros principios y valores) para afrontar los importantes desafíos del futuro.

- La segunda razón para sentirme satisfecho en este momento de mi despedida es la sucesión en la Presidencia de MAPFRE: después de lo dicho hasta ahora, y tal como ha sido normal en MAPFRE, nuestro nuevo Presidente no podría ser alguien ajeno a nuestra cultura empresarial; y, por otra parte, en MAPFRE siempre hemos sido partidarios del cambio y de la renovación generacional. Ambos requisitos los

*Otra razón para sentirme satisfecho en mi despedida es la sucesión en la Presidencia de MAPFRE: nuestro nuevo Presidente no podría ser alguien ajeno a nuestra cultura empresarial y en MAPFRE siempre hemos defendido la renovación generacional. Ambos requisitos los cumple con creces*  
*Antonio Huertas*



*La carrera empresarial en MAPFRE nunca se debe a una casualidad, y nuestro nuevo Presidente acumula virtudes que justifican sobradamente ese brillante desempeño empresarial: tiene gran personalidad, energía y excelentes conocimientos del mundo moderno empresarial*



cumple con creces Antonio Huertas, que acaba de cumplir 48 años y lleva 24 trabajando en MAPFRE.

Antonio Huertas se incorporó a MAPFRE en 1988, recién licenciado en Derecho. Después de un periplo por Málaga, Alicante y Elda, asumió la responsabilidad del desarrollo de un sistema de tramitación de siniestros de tecnología muy avanzada.

En 1994, con tan sólo 30 años, fue nombrado Director Regional de Asturias, y posteriormente de Extremadura, y asumió la tutoría de MAPFRE en Uruguay.

En 1998 se incorporó al área internacional como Director de Automóviles de PRAICO, en Puerto Rico, una de nuestras principales filiales; y en el año 2000 asumió la máxima responsabilidad ejecutiva, que desempeñó hasta 2004. En esos años, MAPFRE incrementó sus primas en Puerto Rico en un 45 por ciento y duplicó su beneficio, alcanzando el liderazgo del seguro en la isla.

En 2004 fue nombrado Director General de MAPFRE MUTUALIDAD, entonces empresa matriz del Grupo MAPFRE y líder del seguro de Automóviles en España, y en 2007 Presidente de MAPFRE AUTOMÓVILES, de MAPFRE SEGUROS GENERALES y de MAPFRE CAJA SALUD, y Vicepresidente de MAPFRE AGROPECUARIA. En 2008, asumió la Presidencia de la nueva MAPFRE FAMILIAR, y en 2011 la de la División de Seguro Directo en ESPAÑA, así como la Vicepresidencia Tercera del Grupo. Además, desde 2006 ha sido el máximo responsable de la Red MAPFRE y de la Dirección de Tecnologías y Procedimientos.

Cuando escribía esto pensaba que es muy difícil encontrar a alguien que haya desempeñado tantos puestos importantes con gran éxito, y acumulado tanta experiencia en tan poco tiempo. La carrera empresarial en MAPFRE nunca se debe a una casualidad, y nuestro nuevo Presidente acumula virtudes que justifican sobradamente ese brillante desempeño empresarial: tiene gran personalidad, energía y excelentes conocimientos del moderno mundo empresarial. Se caracteriza por su capacidad innovadora, su rigor en la gestión, su eficacia en la dirección de equipos humanos, su conocimiento de las nuevas tecnologías, el gran cariño y admiración que despierta entre sus colaboradores –me impresionó el fervor con que me preguntaban por él en Puerto Rico después de haber pasado muchos años–, su gran capacidad para asumir retos empresariales, y sobre todo, y eso es muy importante para liderar una empresa como MAPFRE, Antonio Huertas es una gran persona que comulga absolutamente con los principios y valores de MAPFRE.

Por todo ello, comprenderán ustedes que su elección fue fácil, y fue propuesta por unanimidad por el Comité de Nombramientos y Retribuciones, apoyada por unanimidad por la Comisión Delegada, y aprobada también por unanimidad por el Consejo de Administración.

Enhorabuena, Antonio Huertas, por tu nombramiento, y enhorabuena a todos los que componemos la gran familia MAPFRE por contar con un presidente como tú.

Creo que con lo dicho comprenderán ustedes por qué efectivamente estoy satisfecho de la sucesión en la Presidencia; pero quiero añadir que MAPFRE, y esto es tan impor-

tante como lo anterior, cuenta con un equipo directivo realmente excepcional, tanto en España como en los demás países en que operamos, la mayoría de los cuales están aquí presentes, y a los que quiero expresamente felicitar por sus logros y mostrarles mi agradecimiento y amistad.

Ahora llega la despedida. Han sido 40 años de dedicación, esfuerzo e ilusión; algunos momentos difíciles y muchos, muchísimos más, agradables, positivos, en definitiva, magníficos. He dado mucho y he recibido mucho más. Estoy satisfecho de lo que he podido hacer por MAPFRE, pero mucho más de lo que MAPFRE ha hecho por mí. Mi agradecimiento a MAPFRE –es decir, a las personas que la componen– es enorme. A los empleados, que me han contagiado su orgullo de pertenencia; a los directivos, a los que vuelvo a felicitar por su eficiencia, profesionalidad, sacrificio y lealtad; a los Consejeros externos, de los que siempre he sentido su apoyo y que han aportado a nuestra reputación su propio prestigio personal; a los delegados, agentes, corredores y colaboradores, que son esenciales para nuestro desarrollo empresarial; a nuestros socios, especialmente BANKIA, que siempre han actuado con lealtad que ha sido recíproca y a los que debemos en parte nuestra gran dimensión actual; y a nuestros accionistas y asegurados que, repito, son nuestra principal razón de ser.



*Julio Castelo, Presidente de Honor del SISTEMA MAPFRE, junto a la familia de José Manuel Martínez.*

Gracias a todos, a los que me precedieron y de los que tanto aprendí, Ignacio Hernando de Larramendi y Julio Castelo; a mis más íntimos colaboradores, que son compañeros y amigos, que saben perfectamente quienes son y lo mucho que les debo; a aquellos a los que he conocido y he tenido la oportunidad y suerte de tratar directamente; y gracias muy especiales a mi familia, a mis hijos Paula, Ángel, Sara, Pepe, Blanca y a mi nieta María, y gracias únicas, infinitas, a mi esposa y compañera M<sup>a</sup> To.

Gracias y hasta siempre.



B

uenos días, señoras y señores:

## DISCURSO DEL PRESIDENTE DE MAPFRE

### Antonio Huertas

Tengo el honor de dirigirme por primera vez a ustedes en esta Junta General de Accionistas de MAPFRE, al haber sido elegido por el Consejo de Administración Presidente de esta Entidad, como ya ha mencionado José Manuel Martínez en su discurso.

Comenzaré haciendo un recorrido por las claves estratégicas de MAPFRE para finalizar con un análisis de los desafíos a los que se enfrenta nuestra empresa.

Pero permítanme que antes me refiera a lo extraordinario del momento que estoy viviendo.

Hace 24 años un joven licenciado en Derecho, con muchas ganas y poco oficio, se presentó a un anuncio de prensa donde requerían personal con la carrera finalizada y sin ninguna experiencia. Curioso perfil profesional requerido, pensaba, pero aun así opté por ello. 16 personas fuimos seleccionadas, muchas de las cuales todavía trabajan en MAPFRE, y tengo la suerte de que me acompañen hoy.

A partir de ahí, comencé a descubrir una magnífica empresa, con profesionales excepcionales. Una empresa que te abría la puerta para que cada uno, en función de sus cualidades, pudiera elegir su futuro. Mi generación ha sido muy afortunada en MAPFRE, porque estamos viviendo la etapa de su mayor desarrollo empresarial. No trabajamos directamente con Ignacio Hernando de Larramendi, quien sentó las bases que luego permitirían a esta empresa desarrollar su gran éxito futuro. Pero sí en cambio hemos estado al lado de una

brillante generación de Directivos, liderados en la primera etapa por Julio Castelo y posteriormente por José Manuel Martínez.

En los últimos 20 años MAPFRE ha pasado de ser una gran empresa española –todavía recuerdo el anuncio de televisión que se emitió a mediados de los 80 cuando MAPFRE MUTUALIDAD alcanzó su primer millón y medio de automóviles asegurados–, a ser una gran multinacional aseguradora y una de las empresas más admiradas de España, con reconocimiento en todo el mundo.

Podríamos detallar las actuaciones que han propiciado este casi milagroso desarrollo empresarial, la realidad es que detrás de todo ha estado el tesón, empuje y profesionalidad de directivos, empleados y colaboradores, que han permitido ir configurando lo que hoy es MAPFRE.

Agradezco al Consejo de Administración el haber confiado en mí para asumir la Presidencia de esta gran empresa. Doy asimismo las gracias a mis compañeros, los Altos Directivos de MAPFRE, que me han apoyado siempre y que son un pilar fundamental para el futuro de nuestro proyecto. Y cuento con que todos los que aquí trabajamos contribuiremos con nuestro esfuerzo a que esta empresa continúe creciendo y obteniendo magníficos resultados.

Espero que ustedes, señores accionistas, sigan confiando en MAPFRE. El seguro es una actividad no suficientemente conocida y cuyas claves son diferentes a las de otros sectores. Es un negocio muy técnico pero muy sólido si las cosas se hacen bien. Y los re-

*José Manuel Martínez y Antonio Huertas, en el momento del relevo en la Presidencia de MAPFRE.*



*Las personas son y serán la clave de MAPFRE. Nuestros equipos humanos, los que suscriben, los que administran, los que venden, los que dirigen, los que atienden al cliente, todos son eslabones importantes de la cadena de valor que hace funcionar a esta empresa*



sultados de MAPFRE durante los últimos años así lo avalan. Les animo a que continúen con nosotros en este magnífico proyecto empresarial. Trabajaremos por y para todos ustedes, cumpliendo las expectativas que han depositado en nosotros.

Vamos a hablar ahora de futuro, un futuro que, como les decía, tenemos que escribir entre todos. Resultaría pretencioso por mi parte tratar de realizar en este momento un «programa de gobierno» de MAPFRE para los próximos años. Acabamos de escuchar a José Manuel Martínez hablar de la actual dimensión de MAPFRE. Una empresa global, con 35.000 empleados y que opera en 46 países. Es obvio que con estas magnitudes, la dirección no puede ser tarea de una sola persona ni de un reducido equipo directivo. Afortunadamente, contamos con mucho talento y con todos los recursos adecuados para aprovechar las oportunidades y retos que se nos presenten.

En esta crisis, como hemos visto, MAPFRE ha reaccionado con decisión, solvencia y responsabilidad. Y ha sido posible esta respuesta gracias a que construimos sobre cimientos muy sólidos.

Es nuestra intención continuar caminando por la misma senda que nos ha traído hasta aquí y que se basa en los siguientes pilares:

- Personas
- Valores

Las PERSONAS son y serán la clave de MAPFRE. Nuestros equipos humanos, los que suscriben, los que administran, los que prestan servicio, los que venden, los que dirigen, los que atienden al cliente, todos son eslabones importantes de la cadena de valor que hace funcionar a esta empresa. Confiamos en nuestros equipos y continuaremos apostando por el crecimiento humano y profesional de las personas que trabajan por y para MAPFRE. Valoraremos especialmente su compromiso y seguiremos esforzándonos en reconocérselo. La formación seguirá siendo el principal instrumento de apoyo para el desarrollo e integración de personas en MAPFRE. Continuaremos desarrollando y ampliando la cultura del rendimiento por objetivos, la movilidad y el establecimiento de planes de desarrollo profesionales.

LOS VALORES. Si por algo se reconoce especialmente a MAPFRE es porque somos una empresa con valores muy definidos. Conceptos como el respeto a las leyes, la independencia frente a grupos de poder o de presión, el humanismo, el desarrollo de las personas, la transparencia y la ética personal y empresarial, guían nuestra actuación con el compromiso de que seguirán siendo nuestros ejes de referencia.

Me gustaría referirme ahora al posicionamiento estratégico de MAPFRE para los próximos años.

Nuestra estructura hoy se basa en tres grandes áreas de negocio:

- Seguro Directo en España
- Seguro Directo Internacional
- Negocios globales



**Antonio Huertas desgranó ante los asistentes los objetivos y retos futuros de MAPFRE.**

Dentro de las últimas grandes aportaciones que nos ha dejado la Presidencia de José Manuel Martínez está el haber simplificado la organización operativa para ganar en eficiencia y orientación al cliente. Ahora estamos mejor organizados para abordar el futuro y ser más competitivos. Nuestros accionistas tienen que estar convencidos de que esta nueva estructura nos permitirá aprovechar mejor las oportunidades de inversión que, tanto en España como en el exterior, se nos van a presentar.

El desarrollo del negocio internacional de MAPFRE ha tenido un importante impacto en el crecimiento de nuestras actividades, la diversificación de los riesgos ordinarios y catastróficos, y en el aprendizaje continuo de nuevas prácticas que han enriquecido al conjunto de nuestras empresas. Por ello continuaremos abordando nuevos proyectos internacionales en aquellos mercados donde tenemos escasa presencia y que por sus características socioeconómicas puedan aportar valor y expectativas de crecimiento sostenibles en el tiempo.

Nuestras claves estratégicas para los próximos años serán las siguientes:

- Gestión rigurosa y profesional, buscando el incremento de ingresos, la reducción de costes y la mejora de los ratios técnicos del negocio. Continuaremos creciendo en todos los productos y servicios en los que obtenemos más rentabilidad. Concentraremos los esfuerzos en las actividades aseguradoras y en servicios diferenciados que mejoren la atención al cliente. Mantendremos nuestro rigor a la hora del control del coste, en la adecuación de las respuestas a los tiempos esperados, en la búsqueda de la rentabilidad y en el seguimiento de todos los procesos para que las desviaciones sean subsanadas a tiempo. A su vez, continuaremos gestionando nuestras inversiones con prudencia y reduciendo al máximo los riesgos.

*Nuestras claves estratégicas para los próximos años serán: gestión rigurosa y profesional, estructuras más eficientes, aprovechamiento de sinergias, gestión corporativa globalizada, máxima calidad en el servicio, innovación permanente y desarrollo de la multicanalidad*



*Para poder alcanzar nuestros objetivos, fortaleceremos la planificación estratégica, que es un elemento esencial para acometer todos estos retos, ya que nos permite impulsar nuestros negocios y reforzar su seguimiento*



- Estructuras más eficientes. Avanzaremos más en la simplificación de estructuras y procesos, para trasladar al cliente el mayor valor añadido con el menor coste posible.
- Aprovechamiento de sinergias en la gestión multinacional. Aprovecharemos al máximo nuestra extensa presencia internacional y compartiremos experiencias y recursos en toda la organización. Podremos así extender las mejores prácticas, el talento y el conocimiento en los mercados donde operamos, además de ofrecer cada vez más oportunidades a todos los profesionales que quieran y puedan aportar valor en otros mercados y países.
- Gestión corporativa globalizada. Las áreas Corporativas (Tecnologías, Recursos y Medios, Financiera, Inversiones y Auditoría) serán un soporte eficaz y eficiente para el desarrollo equilibrado de las Unidades de Negocio, nacionales e internacionales. Todo ello, manteniendo el principio de plena confianza y apoyo a los gestores locales, de forma que cada una de nuestras empresas pueda desarrollarse en su mercado como una organización local y muy apegada al terreno, pero con un apoyo corporativo potente.
- Máxima calidad en el servicio. Generalizaremos en nuestra gestión la medición de la calidad percibida por el cliente. Debemos trabajar siempre por y para el cliente, conociendo mejor la percepción real de nuestros servicios para poder mejorarlos.
- La tecnología como pilar básico de desarrollo de nuestra empresa. MAPFRE continuará marcando pautas con herramientas y sistemas que hagan los procesos menos costosos a la vez que permitan ofrecer mayor accesibilidad, rapidez e inmediatez en la atención al cliente. Invertiremos sin dudar en las más avanzadas tecnologías que permitan fortalecer nuestro negocio.
- Innovación permanente en productos y servicios, que puedan facilitar la vida y dar respuestas adecuadas a las necesidades de nuestros clientes. Escucharemos más al cliente para que las soluciones que le ofrezcamos le resulten prácticas y útiles.
- Desarrollo de la multicanalidad. El cliente podrá seleccionar la vía de relación con MAPFRE que prefiera. Todo ello manteniendo y reforzando nuestro compromiso de lealtad con todos los mediadores. Haremos especial énfasis en la protección y desarrollo de la Red agencial exclusiva de MAPFRE, delegados, agentes y oficinas propias, que aportan una calidad diferencial por su cercanía y conocimiento local del cliente, sin renunciar a continuar explorando nuevas vías de comercialización que nos permitan complementar las necesidades y opciones que el cliente demande.

Para poder alcanzar mejor nuestros objetivos, fortaleceremos la planificación estratégica, que es un elemento esencial para acometer todos estos retos, ya que nos permite impulsar nuestros negocios y reforzar su seguimiento. La gestión por objetivos es una realidad en MAPFRE, como lo es también su vinculación al desarrollo de los equipos e incluso a la retribución de las personas. Nuestra estrategia condensa las aspiraciones de la organización para trabajar mejor y obtener mejores resultados. Desde los tiempos de los Libros Blancos que impulsó Julio Castelo, siendo Presidente, hemos avanzado mucho en el proceso de planificación y seguimiento estratégico. La definición estratégica



*José Manuel Martínez  
aplaude la intervención  
de Antonio Huertas.*

corporativa debe casarse con los objetivos particulares de cada negocio, que se elaboran departamento a departamento. Este esfuerzo de clarificación de objetivos ha funcionado muy bien y nos ha permitido anticiparnos a los acontecimientos y tomar las decisiones más oportunas.

En otro orden de cosas, me gustaría también referirme a la cada vez más exigente legislación comunitaria en materia de solvencia y de modelos de capital. SOLVENCIA II plantea adecuar la gestión y el desarrollo de las actividades aseguradoras a unas nuevas reglas que deben traer más estabilidad y control a las entidades europeas. Los procesos de normalización de esta normativa avanzan con paso firme y definirán mecanismos de protección adicionales a los ya existentes para nuestro sector. Mantendremos además un alto nivel en el Sistema de Control Interno, de acuerdo con las mejores prácticas y estándares internacionales.

Me gustaría ahora referirme a cuatro aspectos que considero esenciales para MAPFRE:

- El gobierno corporativo
- El rol institucional
- El compromiso social
- La confianza en nuestro país

**Gobierno corporativo.** Continuaremos con nuestra política de cumplimiento estricto de los principios recogidos en nuestro Código de Buen Gobierno, que reúne las mejores prácticas en este campo. A su vez, tendremos cada vez más en cuenta a los distintos grupos de interés vinculados a nuestros negocios y actuaremos siempre con equidad y transparencia en el desarrollo de las relaciones con terceros.

**Rol institucional.** Nuestra empresa, por su liderazgo, debe representar un papel clave de apoyo y defensa de los intereses del seguro español. Desde MAPFRE seremos además siempre un colaborador leal de las Administraciones Públicas y de los Supervisores y un competidor respetuoso con las otras compañías. Continuaremos participando en todos los foros sectoriales nacionales e internacionales, y apoyaremos a todas las organizaciones que puedan enriquecer el desarrollo económico de los países en los que operamos.

*La difícil situación económica  
que estamos viviendo no va a  
frenar el desarrollo de  
MAPFRE en nuestro país.  
Hemos trabajado en la línea  
adecuada para sortear la crisis y  
avanzaremos con  
decisión para  
buscar nuevas  
oportunidades*



*Potenciaremos la alianza con BANKIA y los acuerdos de Bancaseguros que tenemos con otras entidades para reforzar nuestra oferta. El mapa financiero español que surja de la reforma en curso ofrecerá oportunidades de negocio a las que estaremos muy atentos*



**S.A.R. la Infanta Doña Elena, Directora de Proyectos Sociales y Culturales de FUNDACIÓN MAPFRE, fue una de las asistentes a la Junta General de Accionistas.**

**Compromiso social.** Dentro del SISTEMA MAPFRE, contamos con una institución ejemplar por su compromiso social, FUNDACIÓN MAPFRE, que continuará desempeñando una función muy activa en aspectos relevantes para la mejora de la calidad de vida en nuestra sociedad, del desarrollo de la cultura y el apoyo a los más necesitados.

**Confianza en nuestro país, en sus instituciones y en su futuro.** Creemos que España abordará esta última parte de la crisis con paso firme para ir alcanzando terreno seguro en el que la confianza general se restablezca. Contamos con una economía que puede volver a crecer de manera vigorosa, creando empleo, generando confianza crediticia, siempre que se sigan poniendo en marcha las medidas económicas adecuadas. Somos optimistas en este sentido y desde MAPFRE, con nuestro desarrollo empresarial, contribuiremos también a esta esperada recuperación económica.

El último punto que abordaré será el análisis de nuestro posicionamiento en los distintos mercados en los que operamos y los retos a los que nos vamos a enfrentar.

Comenzaré por el negocio de seguro directo en España

- La difícil situación económica que estamos viviendo no va a frenar el desarrollo de MAPFRE en nuestro país. Hemos trabajado en la línea adecuada para sortear la crisis y seguiremos avanzando con decisión para buscar nuevas oportunidades. Continuaremos liderando el mercado español, incrementando nuestras cuotas de mercado en todos los sectores. Ofreceremos la colaboración al sector público para ayudar a mantener la calidad de vida de los ciudadanos, especialmente en lo referente a la salud, el ahorro, las pensiones y la dependencia. E intensificaremos la oferta comercial a las empresas, con especial énfasis en la pequeña y mediana empresa, ya que constituyen el tejido empresarial más extenso y generador de empleo que hay en nuestro país.
- Potenciaremos la alianza con BANKIA y los acuerdos de Bancaseguros que tenemos con otras entidades para reforzar nuestra oferta. El mapa financiero español que surja de la reforma actualmente en curso ofrecerá oportunidades de negocio a las que estaremos muy atentos.





*A la Junta asistió también la familia de Antonio Huertas. En la imagen, su esposa, Ángela (en el centro), junto a los padres del nuevo Presidente, M<sup>a</sup> del Carmen y Felipe.*

En el exterior, también en Seguro Directo, se espera que Latinoamérica continúe en el futuro próximo con crecimiento superior a la media mundial. Por ello, aumentaremos la posición de liderazgo de MAPFRE en la región, mejoraremos la rentabilidad, desarrollaremos una orientación más activa hacia el cliente, incluyendo la gestión de los clientes globales, y continuaremos impulsando nuestra red comercial.

Además, en Brasil desarrollaremos de manera específica la alianza con Banco do Brasil, que nos permitirá posicionarnos como líderes de este mercado. La puesta en común de nuestros negocios con la red de distribución del banco nos generará un incremento sustancial de nuestras cuotas de mercado y de los beneficios en este país.

En Estados Unidos, continuaremos con el plan de implantación en más Estados, captando nuevas redes de distribución e incrementando la oferta de productos, dedicando especial atención a la posibilidad del desarrollo de seguros de vida; potenciaremos el servicio de atención a los mediadores y clientes como mecanismo de diferenciación; y mejoraremos nuestra eficiencia interna consolidando operaciones administrativas.

En aquellos otros países donde ya operamos, englobados en MAPFRE INTERNACIONAL, seguiremos buscando redes de distribución complementarias, que nos permitan crecer orgánicamente con más fuerza. Y continuaremos analizando oportunidades para nuevos negocios en países emergentes del Sudeste asiático y Europa del Este, y los que presentan un cuadro macroeconómico y regulatorio favorable para el desarrollo del seguro.

Además, impulsaremos la venta a través de Internet en los países donde pueda haber mercado para su desarrollo. Aprovecharemos en este sentido la experiencia de VERTI en España que, en la medida de lo posible, debería ser una marca global.

En Reaseguro, reforzaremos la posición de MAPFRE RE como reasegurador de referencia en el mercado mundial, y continuaremos liderando las políticas de gestión de riesgos y de compra de reaseguro del GRUPO MAPFRE en todo el mundo, dotándole de las capacidades y herramientas necesarias para su desarrollo.

MAPFRE GLOBAL RISKS consolidará su modelo operativo, tecnológico y de gestión de clientes e incrementará su presencia en los 27 países definidos en su plan de negocio, y comenzará operaciones en Italia y en Estados Unidos.

MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO deberá adquirir una mayor dimensión y presencia internacional, por lo que estableceremos un plan específico de desarrollo de este negocio.

*Aumentaremos la posición de liderazgo de MAPFRE en Latinoamérica, mejoraremos la rentabilidad, desarrollaremos una orientación más práctica hacia el cliente y continuaremos impulsando nuestra red comercial*



MAPFRE ASISTENCIA se enfrenta al reto de extender a otros mercados, tales como EE.UU. y la India, el modelo de negocio de venta de seguros de viaje por Internet que ya tiene implantado en Reino Unido, Irlanda y Australia. Además, se comenzarán nuevas operaciones en China, Corea, Japón y Suecia. En Latinoamérica, el reto más importante será el impulso al desarrollo del negocio de asistencia con el Banco do Brasil.

Hasta aquí las líneas básicas de los principales proyectos en los que MAPFRE va a estar involucrada en el inmediato futuro. Habrán observado nuestro dinamismo y el extraordinario esfuerzo que haremos por continuar creciendo como empresa.

No me gustaría finalizar sin hacer referencia a nuestras expectativas para 2012. Considero factible que en este año podamos superar los 25.000 millones de ingresos, lo que significaría un crecimiento superior al 6 por ciento en un año que será duro y exigente en nuestro país. En este incremento tendrá un papel relevante el dinamismo de nuestras áreas internacionales, aunque también en España esperamos obtener buenas cifras de ingresos. Los más de 35.000 empleados de MAPFRE en el mundo pondremos todo el empeño para hacer que nuestros objetivos se conviertan en exitosas realidades.

Mi agradecimiento final a todos: accionistas, consejeros, directivos, empleados, delegados y agentes y demás colaboradores por su apoyo a MAPFRE.

Muchas gracias a todos.

Pero antes de abandonar esta tribuna, me gustaría permanecer con ustedes unos minutos más. Me corresponde el honor de hablarles de quien ha sido el protagonista de la historia de MAPFRE en los últimos 11 años, José Manuel Martínez.

## DISCURSO HOMENAJE A JOSÉ MANUEL MARTÍNEZ

niciaré mis palabras con una breve reseña de su trayectoria vital, seguiré con aspectos relacionados con su actividad profesional, para a continuación señalar algunos de sus atributos personales más destacados y, para finalizar, mencionaré los reconocimientos que se le están haciendo a José Manuel Martínez al terminar su etapa como Presidente de MAPFRE.

José Manuel Martínez Martínez, todos ustedes le conocen, es murciano, Ingeniero Técnico de Obras Públicas y Licenciado en Ciencias Económicas y Actuariales por la Universidad Complutense de Madrid. Está casado con María Antonia, Maritó, y tiene tres hijos, Paula, Sara y Pepe, que están hoy aquí, acompañados de Ángel y Blanca. Además, es el orgulloso abuelo de una bellísima nieta, María.

José Manuel Martínez ama su tierra y se escapa cada vez que puede a disfrutar de ella con sus amigos, junto al mar, y a practicar una de sus pasiones, la navegación. Otra es la bicicleta y, lo más importante para él, aprovechar su tiempo libre con María, su nieta.



*Vista parcial del salón de plenos durante la intervención de Antonio Huertas.*

Como muchos de nosotros, José Manuel Martínez siempre ha trabajado en MAPFRE. Con 25 años se incorporó al Grupo para hacerse cargo de los ramos técnicos de ingeniería y construcción. Con 30 años fue nombrado Director General de MAPFRE SERVICIOS DE REASEGURO, embrión de la actual MAPFRE RE. Esta actividad le dio la oportunidad de viajar por todo el mundo, conociendo los mercados, las compañías y las personas, experiencia que más adelante le fue muy útil para desarrollar la base de nuestras operaciones internacionales.

Con 35 años, en 1982 fue nombrado Presidente de MAPFRE INTERNACIONAL, la actual MAPFRE AMÉRICA, que fue el vehículo para la expansión internacional del Grupo en el Seguro Directo. Y solo tres años más tarde, Director General de CORPORACIÓN MAPFRE, *holding* que agrupaba la propiedad de las principales filiales del Grupo.

En 1986 comenzó, bajo su dirección, la internacionalización de MAPFRE, con la primera adquisición de una aseguradora en Argentina.

En 1989 fue designado Vicepresidente Ejecutivo de CORPORACIÓN MAPFRE, y en 1993 asumió la Presidencia de MAPFRE RE. En 1996 retomó responsabilidades sobre el negocio nacional, asumiendo la Presidencia de MAPFRE VIDA, sin dejar de liderar el desarrollo del negocio internacional.

Bajo la dirección de José Manuel Martínez se continuó la expansión, país tras país, en un proceso constante que permitió a MAPFRE, solo dos décadas después, contar con una solidísima implantación en los mercados de Seguro Directo en América Latina, y ser ya el mayor grupo asegurador No Vida de dicha región, liderazgo que mantiene desde entonces, y el segundo en todos los ramos, incluyendo Vida.

En abril de 2001 el Consejo de Administración de MAPFRE MUTUALIDAD elige, por unanimidad, a José Manuel Martínez Presidente del SISTEMA MAPFRE, sustituyendo en el cargo a Julio Castelo.

*José Manuel Martínez  
ha sido el gran inspirador y  
protagonista de  
la expansión  
internacional de  
MAPFRE*



*José Manuel Martínez ha promovido un modelo de gestión donde ha combinado con sabio equilibrio el crecimiento orgánico con las adquisiciones dentro y fuera de España*



Durante su etapa como Presidente, MAPFRE ha continuado creciendo con adquisiciones en Estados Unidos, Centroamérica, Reino Unido, Turquía, Malta, etc., y con el desarrollo de actividades reaseguradoras y de asistencia que, en conjunto, suponen la presencia de MAPFRE en 46 países.

José Manuel Martínez ha sido el gran inspirador y protagonista de la expansión internacional de MAPFRE. Rodeado siempre de un equipo muy cualificado de colaboradores y directivos, primero en su etapa al frente de MAPFRE AMÉRICA, con Julio Castello como Presidente de MAPFRE, y posteriormente ya, él mismo como Presidente del Grupo, ha liderado este desarrollo empresarial. Su decidida vocación internacional le ha permitido conocer en profundidad todos los mercados latinoamericanos e impulsar la firme expansión de MAPFRE en el exterior. Su confianza en el modelo internacional ha inspirado su actuación y ha hecho posible que hoy se la reconozca como una de las estrategias más importantes de MAPFRE en toda su historia.

Cuando José Manuel Martínez accede a la Presidencia decide, además, dar un impulso relevante al desarrollo de MAPFRE en España y asume directamente la dirección de la organización territorial, con una decidida apuesta por la gestión descentralizada, reforzando el peso de los equipos comerciales.

Además, impulsa la simplificación de las estructuras de las Unidades de negocio en España, con la reorganización societaria y operativa que se desarrolla tras la desmutualización, y que culmina con la creación de la División de Seguro Directo España, la creación de una dirección comercial única, la potenciación de la Red agencial, su orientación al cliente particular y empresarial, y la integración de los recursos y plataformas tecnológicas.

Con todos estos procesos se han conseguido enormes avances en la simplificación de estructuras y se han reducido significativamente los costes de gestión interna.

Asimismo, ha impulsado el desarrollo del canal Bancaseguros en MAPFRE, con las adquisiciones de los negocios aseguradores de importantes bancos y cajas de ahorros.

José Manuel Martínez ha promovido un modelo de gestión donde ha combinado con sabio equilibrio el crecimiento orgánico con las adquisiciones fuera y dentro de España. Ha buscado siempre que todas las operaciones aportaran un volumen de negocio adecuado y una mejora significativa de los resultados, que se reflejase, a la vez, en un incremento de valor. Además, ha sabido canalizar el entusiasmo de directivos y empleados por aspirar cada año a continuar creciendo en ingresos y seguir así ganando cuota de mercado.

Con estrategias sencillas pero exitosas, MAPFRE ha obtenido importantes crecimientos año tras año en todos los países donde opera, que le han permitido consolidarse como la quinta empresa española por facturación en todos los sectores, liderar en exclusiva el seguro español, ser una de las más grandes aseguradoras en Europa, la segunda aseguradora latinoamericana por volumen de negocio en todos los ramos, incluyendo Vida, y la decimonovena en el *ranking* norteamericano de seguros de automóviles, con el primer puesto en el *ranking* del Estado de Massachusetts. Además, el crecimiento que MAPFRE



ha desarrollado en reaseguro y asistencia nos ha permitido ser ya la decimoquinta reaseguradora y la cuarta compañía de asistencia en viaje en el mundo.

En sus 11 años de Presidencia, MAPFRE ha multiplicado por 3 sus ingresos y por 10 sus beneficios. Durante su mandato, el Grupo ha creado 7 empleos cada día en algún lugar del mundo, duplicando su número total de empleados.

Su amplio conocimiento técnico se une a sus habilidades para la comprensión de la compleja realidad financiera. Su fineza para los números y la estadística, y su agudo sentido analítico, definen alguno de los aspectos más relevantes del José Manuel Martínez directivo que todos conocemos. Pero también hay que destacar su grandísima visión de la Empresa y su excelente olfato de gestor para detectar magníficas oportunidades o sortear con brillantez ocultas amenazas. Características que solo muy pocos, en este apasionante mundo de la empresa y de los negocios, reúnen.

La gestión empresarial de José Manuel Martínez ha ido siempre acompañada por unos atributos que la hacen todavía más relevante. Obsesionado por la ética en los negocios, ha impulsado y defendido el «buen gobierno» de las organizaciones empresariales co-

*José Manuel Martínez  
recibe el homenaje de todos  
los consejeros.*

mo sólida base sobre la que se sustenta cualquier actividad mercantil que se quiera distinguir con la excelencia.

Ha sido un defensor comprometido con la responsabilidad social de las empresas, reforzando el compromiso ético de MAPFRE y la decisión firme de cumplir con rigor las obligaciones con nuestros grupos de interés, como base de la confianza que las empresas debemos inspirar.

José Manuel es una persona que ha estado siempre preocupada por el papel social de la empresa y la contribución de ésta al desarrollo y a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Este aspecto ha tenido su reflejo en la vinculación de José Manuel Martínez a la actividad de FUNDACIÓN MAPFRE, cuyos orígenes se remontan a 1975, y que ha recibido un destacado impulso durante esta última etapa. En el año 2006, tras el proceso de desmutualización de MAPFRE, todas las fundaciones del Grupo fueron integradas en FUNDACIÓN MAPFRE, que ha multiplicado sus esfuerzos y compromiso social, convirtiéndose en una de las mayores fundaciones de España y de Europa. El propio José Manuel Martínez propuso la creación del Instituto de Acción Social en el año 2006, que ha presidido desde entonces. Este instituto ha desarrollado una amplia actividad orientada a ayudar al desarrollo social y humano de los más desfavorecidos, especialmente los niños en Latinoamérica, proyecto por el que siente un particular orgullo.

Durante estos años, además, ha sido miembro del Consejo de Administración de la International Insurance Society, de la Asociación de Ginebra, del Pan-European Insurance Forum, del Consorcio de Compensación de Seguros, del Consejo Español de la Competitividad, y Patrono de la Fundación Carolina. En el año 2007 entró a formar parte del

*Los asistentes dedicaron un prolongado aplauso a José Manuel Martínez.*



Insurance Hall of Fame, el mayor reconocimiento internacional para los líderes del sector de seguros, siendo el único miembro español vivo del mismo. Además, en el año 2011, fue elegido como una de las 30 personalidades más influyentes del Seguro Mundial por la revista *Reactions*.

Es, en definitiva, a sus 64 años, uno de los líderes empresariales con mejor reputación nacional e internacional, y una de las figuras clave de la actividad aseguradora a nivel mundial.

### Me gustaría ahora referirme a sus atributos como persona

Todos le conocemos bien. Cuando digo conocerle, me refiero a que, de verdad, es de esas personas que te sorprenden por su manera de ser, sencillo, directo, se muestra tal y como es realmente, sin dobleces, y con una humanidad y bondad que te desborda, en lo privado y en lo profesional, en una conversación cara a cara o en una reunión con cientos de colaboradores. Sus habilidades para la relación pública son notorias y reconocidas.

Ese lado humano de José Manuel se intensifica en la relación personal. Es muy amable y cercano. Su extraordinaria simpatía ha sido siempre su arma secreta. Supongo que fue así como conquistó a Maritó, su querida esposa, y cómo se ha ganado a sus amigos y a sus colaboradores.

Pocas veces, casi ninguna, hemos podido ver a José Manuel airado. Siempre ha tenido una palabra de apoyo acompañada de esa sonrisa franca que te desarma. Con la mano en tu hombro y dirigiéndose a ti, por tu nombre y primer apellido, sabes que, de antemano, te tiene completamente ganado. Y en los momentos difíciles, que es donde se aprecia al líder de verdad, hemos podido ver al mejor José Manuel, que además de jefe exigente es maestro en la gestión de personas y amigo cercano. Este es el José Manuel más entrañable, al que todos queremos, admiramos y respetamos.

Hemos aprendido mucho de José Manuel acerca de la motivación de personas. Estando a su lado hemos podido comprender, de verdad, lo que es apoyar, impulsar, vencer e ilusionar. José Manuel, además, se emociona al hablar de los empleados de MAPFRE, presume siempre de los valores diferenciales de todos los que trabajamos en esta gran empresa.

José Manuel es un firme convencido de que la personalidad y el talento, si son desarrollados adecuadamente, conducen al éxito con mayor rapidez. Cree firmemente en la formación como herramienta de desarrollo humano y ha impulsado todo tipo de actividades formativas en MAPFRE, muchas internas y otras en colaboración con prestigiosas universidades. La formación para él ha sido uno de los pilares del éxito de MAPFRE y ha invertido en ello mucho esfuerzo, incluso personalmente siendo ponente en multitud de cursos internos.

Siempre está preocupado por los que le rodean, que son para él una auténtica referencia vital. Cree que, por encima de todo, la persona debe ser siempre tratada con respeto y comprensión. Conoce a todos, a sus colaboradores, a los empleados, a los delegados, no importa el papel que tengan, todos son importantes. Se preocupa también por

*En los momentos difíciles, que es donde se aprecia al líder de verdad, hemos podido ver al mejor José Manuel, que además de jefe exigente es maestro en la gestión de personas y amigo cercano*



*El concepto de humanismo de José Manuel lo hemos asumido como uno de nuestros principios empresariales, que hace que las relaciones entre todos se rijan por respeto recíproco y por valores humanos como la tolerancia, la cordialidad y la solidaridad*



sus familias, se acerca a ellos acompañándoles en los buenos y en los malos momentos. Siempre tiene una palabra de ánimo, de consuelo, de amistad.

José Manuel exige además que esta preocupación por las personas se transmita a todos los niveles de la organización. Defiende que esto también nos hace diferentes como empresa. Y lleva toda la razón. Siempre se nos dice, desde fuera, que las personas que trabajamos en MAPFRE somos distintas.

Este es el concepto de humanismo que hemos asumido como uno de nuestros principios empresariales, que hace que las relaciones entre todos se rijan por respeto recíproco y por valores humanos como la tolerancia, la cordialidad y la solidaridad.

Señoras y señores, amigas y amigos, hemos tenido la suerte de contar con un Presidente que, además, ha sido un magnífico compañero y un ser humano de referencia.

Querido José Manuel, los que trabajamos para esta Empresa nos sentimos orgullosos del ejemplo continuo que nos has dado en todos los aspectos de tu vida, personal y profesional. Todos te debemos gratitud inmensa por tus servicios a esta empresa y por ser la gran persona que eres.

Las muestras de esta gratitud y cariño hacia José Manuel Martínez se están intensificando en estos días, tanto en España como en otros países.

Entre los reconocimientos que está recibiendo, os puedo comentar los siguientes:

- La organización territorial de España le dedicó un cálido homenaje en la Reunión Anual de MAPFRE, celebrada el 4 de enero en Madrid.
- La Comisión Delegada de MAPFRE, por decisión unánime de sus miembros, decidió llamar al Aula de Negocios del nuevo Centro de Formación MAPFRE, Aula de Negocios José Manuel Martínez.
- Todas las aseguradoras de MAPFRE en el mundo le han manifestado, a través de sus Presidentes, su tributo y aprecio en esta misma semana, con un emotivo acto celebrado en Madrid.
- La Universidad de Morón (Argentina) le ha otorgado el título de Doctor Honoris Causa, reconocimiento que le será entregado en dos actos académicos que se celebrarán en Madrid y Argentina próximamente.
- El Patronato de la FUNDACIÓN MAPFRE, a iniciativa de su Presidente, Alberto Manzano, va a proponer en la próxima reunión de este órgano la creación del Premio JOSÉ MANUEL MARTÍNEZ, que distinguirá a los profesionales de cualquier ámbito relacionado con los fines de la FUNDACIÓN, que hayan desarrollado una vida profesional intensa y ejemplar.

Sabemos de otras importantes distinciones que todavía no pueden hacerse públicas, pero que vendrán a reconocer el importante papel que José Manuel ha desempeñado como destacadísimo profesional en el mundo de la empresa, de la economía y de la universidad.



*Antonio Huertas con Francisco Ruiz Risueño, Vicepresidente Segundo de MAPFRE.  
En el centro, Ignacio Baeza, Presidente de MAPFRE FAMILIAR y MAPFRE VIDA.*



*Antonio Huertas recibe la felicitación de Julio Castelo.*



*José Manuel Martínez con Pilar González de Frutos, Presidenta de UNESPA.*

Finalmente, José Manuel, tengo el inmenso honor de comunicarte que, con todo nuestro agradecimiento y afecto, el Consejo de Administración de MAPFRE y el Patronato de la FUNDACIÓN MAPFRE han coincidido en el deseo unánime de pedirte que aceptes ser Presidente de Honor del SISTEMA MAPFRE, con carácter vitalicio. Nombramiento que formalizaremos oficialmente en la próxima reunión de ambos órganos.

José Manuel, todos en MAPFRE te recordaremos siempre como Presidente. Tu legado marcará el futuro de esta empresa. Tus amigos continuaremos estando cerca de ti. Nos complace pensar que vas a seguir haciendo lo que te gusta, disfrutando tanto como lo has hecho trabajando. Tus hijos tendrán más cerca a un padre feliz y, junto a tu querida Maritó, organizarás una maravillosa etapa de madurez. Solo me queda, en este momento, darte las gracias por tu liderazgo, trabajo y amistad. Muchas gracias y mucha suerte, querido José Manuel.

*El Consejo de Administración de MAPFRE y el Patronato de FUNDACIÓN MAPFRE han coincidido en el deseo unánime de pedirte que aceptes ser Presidente de Honor del SISTEMA MAPFRE, con carácter vitalicio*



**Tras la Junta se celebró un almuerzo con participación de accionistas y directivos de MAPFRE.**

## Unidades y sociedades: primas, ingresos y resultados

PRIMAS	MILLONES DE EUROS			% VARIACIÓN	
	2009	2010	2011	10/09	11/10
<b>SEGURO DIRECTO ESPAÑA</b>					
MAPFRE FAMILIAR	4.072	4.005	3.994	[1,6%]	[0,3%]
MAPFRE VIDA	2.567	2.717	3.198	5,8%	17,7%
MAPFRE EMPRESAS	666	683	667	2,4%	[2,3%]
<b>TOTAL NEGOCIO ESPAÑA</b>	<b>7.306</b>	<b>7.405</b>	<b>7.859</b>	<b>1,4%</b>	<b>6,1%</b>
<b>SEGURO DIRECTO INTERNACIONAL</b>	<b>5.946</b>	<b>7.039</b>	<b>8.788</b>	<b>18,4%</b>	<b>24,8%</b>
MAPFRE AMÉRICA	4.305	5.156	6.874	19,7%	33,3%
MAPFRE INTERNACIONAL	1.641	1.884	1.914	14,8%	1,6%
<b>NEGOCIOS GLOBALES</b>	<b>3.249</b>	<b>3.693</b>	<b>4.201</b>	<b>13,7%</b>	<b>13,8%</b>
MAPFRE RE	2.054	2.372	2.631	15,5%	10,9%
MAPFRE ASISTENCIA	357	411	563	15,1%	37,0%
MAPFRE GLOBAL RISKS	838	910	1.007	8,6%	10,7%
<b>TOTAL NEGOCIO EXTERIOR</b>	<b>9.195</b>	<b>10.732</b>	<b>12.989</b>	<b>16,7%</b>	<b>21,0%</b>
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>15.607</b>	<b>16.973</b>	<b>19.600</b>	<b>8,8%</b>	<b>15,5%</b>

INGRESOS TOTALES	MILLONES DE EUROS			% VARIACIÓN	
	2009	2010	2011	10/09	11/10
<b>SEGURO DIRECTO ESPAÑA</b>	<b>9.308</b>	<b>9.483</b>	<b>10.020</b>	<b>1,9%</b>	<b>5,7%</b>
MAPFRE FAMILIAR	4.738	4.669	4.589	[1,5%]	[1,7%]
MAPFRE VIDA	3.788	4.021	4.664	6,1%	16,0%
MAPFRE EMPRESAS	782	794	767	1,5%	[3,3%]
<b>OTRAS ENTIDADES</b>	<b>185</b>	<b>68</b>	<b>44</b>	<b>[63,0%]</b>	<b>[35,6%]</b>
<b>TOTAL NEGOCIO ESPAÑA</b>	<b>9.493</b>	<b>9.552</b>	<b>10.064</b>	<b>0,6%</b>	<b>5,4%</b>
<b>SEGURO DIRECTO INTERNACIONAL</b>	<b>6.603</b>	<b>7.834</b>	<b>10.026</b>	<b>18,6%</b>	<b>28,0%</b>
MAPFRE AMÉRICA	4.738	5.696	7.841	20,2%	37,7%
MAPFRE INTERNACIONAL	1.865	2.138	2.184	14,6%	2,2%
<b>NEGOCIOS GLOBALES</b>	<b>3.720</b>	<b>4.414</b>	<b>4.859</b>	<b>18,7%</b>	<b>10,1%</b>
MAPFRE RE	2.326	2.825	3.046	21,5%	7,8%
MAPFRE ASISTENCIA	495	570	730	15,1%	28,0%
MAPFRE GLOBAL RISKS	899	1.019	1.083	13,4%	6,3%
<b>TOTAL NEGOCIO EXTERIOR</b>	<b>10.323</b>	<b>12.248</b>	<b>14.884</b>	<b>18,7%</b>	<b>21,5%</b>
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>18.830</b>	<b>20.471</b>	<b>23.530</b>	<b>8,7%</b>	<b>14,9%</b>

RESULTADO D.I.M.	MILLONES DE EUROS			% VARIACIÓN	
	2009	2010	2011	10/09	11/10
<b>SEGURO DIRECTO ESPAÑA</b>	<b>615,3</b>	<b>642,4</b>	<b>594,6</b>	<b>4,4%</b>	<b>[7,4%]</b>
MAPFRE FAMILIAR	430,8	412,8	371,3	[4,2%]	[10,1%]
MAPFRE VIDA	125,2	135,1	133,1	7,9%	[1,5%]
MAPFRE EMPRESAS	59,3	94,5	90,2	59,3%	[4,6%]
<b>OTRAS ENTIDADES</b>	<b>[64,0]</b>	<b>[79,3]</b>	<b>0,5</b>	<b>23,8%</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL NEGOCIO ESPAÑA</b>	<b>551,3</b>	<b>563,1</b>	<b>595,1</b>	<b>2,1%</b>	<b>5,7%</b>
<b>SEGURO DIRECTO INTERNACIONAL</b>	<b>229,4</b>	<b>317,6</b>	<b>390,7</b>	<b>38,5%</b>	<b>23,0%</b>
MAPFRE AMÉRICA	113,4	214,6	304,5	89,2%	41,9%
MAPFRE INTERNACIONAL	116,0	103,0	86,2	[11,2%]	[16,3%]
<b>NEGOCIOS GLOBALES</b>	<b>146,1</b>	<b>166,3</b>	<b>131,4</b>	<b>13,8%</b>	<b>[21,0%]</b>
MAPFRE RE	112,5	124,2	78,6	10,4%	[36,7%]
MAPFRE ASISTENCIA	16,3	20,6	25,8	26,2%	25,2%
MAPFRE GLOBAL RISKS	17,3	21,5	27,0	24,0%	25,6%
<b>TOTAL NEGOCIO EXTERIOR</b>	<b>375,5</b>	<b>483,9</b>	<b>522,1</b>	<b>28,9%</b>	<b>7,9%</b>
<b>MAPFRE</b>	<b>926,8</b>	<b>933,5</b>	<b>963,0</b>	<b>0,7%</b>	<b>3,2%</b>

## Unidades y sociedades: otra información

PATRIMONIO NETO	MILLONES DE EUROS			% VARIACIÓN	
	2009	2010	2011	10/09	11/10
<b>SEGURO DIRECTO ESPAÑA</b>					
MAPFRE FAMILIAR	1.375,9	1.407,9	1.405,5	2,3%	(0,2%)
MAPFRE VIDA	1.148,5	1.228,6	1.612,0	7,0%	31,2%
MAPFRE EMPRESAS <sup>(1)</sup>	530,8	249,2	259,8	-	4,3%
<b>MAPFRE INMUEBLES</b>	96,7	714,1	647,1	-	(9,4%)
<b>SEGURO DIRECTO INTERNACIONAL</b>					
MAPFRE AMÉRICA	1.465,3	1.740,9	3.945,8	18,8%	126,7%
MAPFRE INTERNACIONAL	2.099,7	2.306,3	2.439,4	9,8%	5,8%
<b>NEGOCIOS GLOBALES</b>					
MAPFRE RE	839,7	848,4	847,7	1,0%	(0,1%)
MAPFRE ASISTENCIA	138,3	159,7	179,9	15,5%	12,7%
MAPFRE GLOBAL RISKS <sup>(1)</sup>	-	422,6	223,0	-	(47,2%)
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>7.093,8</b>	<b>7.795,8</b>	<b>9.726,6</b>	<b>9,9%</b>	<b>24,8%</b>

[1] En el ejercicio 2009 MAPFRE EMPRESAS incluye MAPFRE GLOBAL RISKS.

RATIOS DE GESTIÓN	RATIO COMBINADO NETO DE REASEGURO			ROE	2009	2010	2011
	2009	2010	2011				
<b>No Vida</b>							
<b>SEGURO DIRECTO ESPAÑA</b>							
MAPFRE FAMILIAR	90,7%	91,4%	90,7%	MAPFRE FAMILIAR	32,4%	30,7%	27,4%
MAPFRE EMPRESAS	93,7%	86,8%	83,7%	MAPFRE VIDA	14,6%	16,2%	14,1%
<b>SEGURO DIRECTO INTERNACIONAL</b>				MAPFRE EMPRESAS <sup>(1)</sup>	15,3%	32,9%	35,4%
MAPFRE AMÉRICA	103,9%	101,3%	100,8%	<b>SEGURO DIRECTO INTERNACIONAL</b>			
MAPFRE INTERNACIONAL	98,9%	100,5%	106,2%	MAPFRE AMÉRICA	9,2%	14,4%	16,8%
<b>NEGOCIOS GLOBALES</b>				MAPFRE INTERNACIONAL	5,9%	4,8%	3,7%
MAPFRE RE	93,5%	95,7%	100,6%	<b>NEGOCIOS GLOBALES</b>			
MAPFRE ASISTENCIA	91,2%	91,6%	91,6%	MAPFRE RE	14,2%	14,7%	9,3%
MAPFRE GLOBAL RISKS	98,1%	106,1%	96,2%	MAPFRE ASISTENCIA	12,8%	14,2%	15,5%
<b>MAPFRE</b>	<b>95,7%</b>	<b>95,8%</b>	<b>96,9%</b>	MAPFRE GLOBAL RISKS <sup>(1)</sup>	-	5,3%	12,8%
<b>Vida</b>				<b>MAPFRE</b>	<b>16,7%</b>	<b>14,7%</b>	<b>14,2%</b>
MAPFRE VIDA <sup>(1)</sup>	1,16%	1,07%	1,03%				

[1] En el ejercicio 2009 MAPFRE EMPRESAS incluye MAPFRE GLOBAL RISKS.

[1] Ratio de Gastos sobre Patrimonios Gestionados.

NÚMERO MEDIO DE EMPLEADOS	2009	2010	2011	% VARIACIÓN	
				10/09	11/10
<b>SEGURO DIRECTO ESPAÑA</b>					
MAPFRE FAMILIAR	8.377	8.149	8.096	(2,7%)	(0,7%)
MAPFRE VIDA	766	851	872	11,1%	2,5%
MAPFRE EMPRESAS <sup>(1)</sup>	1.559	855	568	-	(33,6%)
<b>SEGURO DIRECTO INTERNACIONAL</b>					
MAPFRE AMÉRICA	10.479	11.705	13.310	11,7%	13,7%
MAPFRE INTERNACIONAL	3.317	3.398	3.757	2,4%	10,6%
<b>NEGOCIOS GLOBALES</b>					
MAPFRE RE	282	283	290	0,4%	2,5%
MAPFRE ASISTENCIA	3.780	4.361	4.835	15,4%	10,9%
MAPFRE GLOBAL RISKS <sup>(1)</sup>	-	610	576	-	(5,6%)
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>34.326</b>	<b>35.704</b>	<b>32.798</b>	<b>4,0%</b>	<b>(8,1%)</b>

[1] En el ejercicio 2009 MAPFRE EMPRESAS incluye MAPFRE GLOBAL RISKS.

## Magnitudes básicas 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

DATOS EN MILLONES DE EUROS, EXCEPTO EMPLEADOS

## Evolución seguro directo en España <sup>[1]</sup>

AÑOS	EMISIÓN		SINIESTROS <sup>[2]</sup>		Cuota de Mercado (%)	Número Empleados
	Importe	Variación (%)	Número	Valoración		
1933	11	-	-	1	0,51	n.d.
1934	22	97	11.627	13	0,97	n.d.
1935	30	35	14.309	16	1,31	n.d.
1940	34	11	21.272	22	0,92	n.d.
1945	82	142	23.824	50	1,1	n.d.
1950	125	54	35.681	84	0,81	n.d.
1955	199	59	29.644	149	0,76	106
1960	477	139	25.193	225	0,83	125
1965	1.958	311	37.204	795	1,45	309
1970	4.405	125	59.938	2.608	1,78	561
1975	17.772	303	106.357	7.386	2,95	894
1980	67.301	279	175.610	32.040	4,14	987
1985	188.940	181	313.627	92.297	5,92	1.591
1990	762.017	303	773.725	378.866	7,44	3.308
1995	1.717.025	125	1.478.690	892.485	9,75	5.031
1996	1.826.854	6	1.765.939	927.608	9,57	5.335
1997	1.887.232	3	2.082.761	978.880	9,67	5.436
1998	2.039.979	8	2.326.077	1.039.907	9,69	5.727
1999	2.321.722	14	2.704.864	1.209.206	9,77	5.948
2000	3.816.084	64	3.846.180	2.032.365	10,39	6.376
2001	5.390.719	41	5.025.035	3.274.425	13,00	7.039
2002	5.614.656	4	5.663.558	3.317.072	13,57	7.677
2003	5.819.615	4	6.411.566	4.054.456	14,02	8.230
2004	6.385.386	10	7.144.385	4.663.376	14,12	8.649
2005	6.910.222	8	7.464.928	4.964.230	14,19	8.801
2006	7.083.299	3	18.799.533	4.994.243	13,45	9.138
2007	7.888.708	10	20.529.210	5.627.313	14,38	9.609
2008	8.181.881	4	20.011.134	6.625.322	13,86	10.035
2009	7.786.484	[5]	22.285.007	6.380.507	13,00	10.473
2010	8.454.930	8	20.847.378	8.454.714	14,68	10.182
2011	8.307.447	[2]	19.223.732	7.784.354	13,72	9.844

DATOS EN MILES DE EUROS.

[1] En las cifras de emisión y siniestros se incluyen los datos del ramo de accidentes de trabajo hasta el ejercicio 1966 en el que la Ley de Bases de la Seguridad Social establece al cese de las entidades mercantiles en la gestión de este ramo.

[2] Incluye siniestros de seguros de riesgo y prestaciones pagadas de seguros de vida-ahorro.



Ctra. Pozuelo, 52  
28220 Majadahonda, Madrid  
[www.mapfre.com](http://www.mapfre.com)