

¡ES EL MOMENTO. ES AHORA!



TEXTO **JUAN FRANCÉS**
IMÁGENES **MAPFRE, ISTOCK**

MAPFRE ha presentado en la pasada Junta de Accionistas el nuevo plan estratégico para el periodo 2022-2024. Comenzamos un nuevo ciclo estratégico caracterizado por la adaptación continua a un contexto en permanente cambio. En MAPFRE, aspiramos a alcanzar unos buenos resultados, que nos permitan cuidar del Grupo y legitimar en primera instancia nuestra autenticidad y nuestro propósito.



Contamos con los recursos, las capacidades y el talento necesarios para lograrlo. Estamos preparados para afrontar este nuevo ciclo. ¡Es el momento. Es ahora!

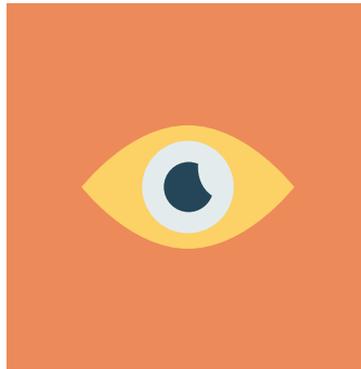
Hemos diseñado este nuevo Plan Estratégico bajo un nuevo marco filosófico. Adaptamos nuestra **Visión** a la realidad de la empresa que somos actualmente. Por la complejidad actual del mundo y de la actividad aseguradora, y por la necesidad de contar con escala para ofrecer productos y servicios de calidad además de rentables, tenemos que centrar nuestros esfuerzos allá donde pueden generar mejor resultado.

QUEREMOS REFORZAR LO FUNDAMENTAL: QUE SOMOS, ANTE TODO, LA ASEGURADORA DE CONFIANZA PARA NUESTROS CLIENTES Y DEMÁS GRUPOS DE INTERÉS

Nuestros valores siguen siendo nuestro mayor patrimonio inmaterial, sirviéndonos de guía en todo lo que hacemos y siendo nuestra seña de identidad, nuestra esencia:

- **Solvencia.** Desde el punto de vista financiero y de recursos, para responder a todos nuestros compromisos y estrategias.
- **Integridad.** Basamos las relaciones de negocio en la equidad, transparencia y tolerancia cero ante cualquier práctica que no sea compatible con el respeto pleno a los derechos humanos, la igualdad y la inclusión efectiva.

TENEMOS QUE **GESTIONAR CORRECTAMENTE NUESTRO TALENTO, NUESTROS RECURSOS TECNOLÓGICOS Y LOGÍSTICOS Y NUESTRO MODELO OPERATIVO, CON ESTRUCTURAS MÁS ÁGILES, FLEXIBLES, DINÁMICAS Y ADAPTADAS A LA SITUACIÓN EN LOS MERCADOS EN QUE OPERAMOS**



- **Vocación de servicio.** Oferta excelente que acompaña todas nuestras actividades y con aspiración a la mejora continuada, escuchando y aprendiendo para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- **Innovación.** Es la palanca que usamos permanentemente para diferenciarnos y desarrollar las soluciones más adecuadas.
- **Equipo multicultural y diverso,** del que nos sentimos muy orgullosos y que contribuye a construir una sociedad más próspera.

Nuestro **Propósito** se convierte en la gran novedad del Marco Filosófico para el siguiente ciclo, adaptándonos así a las tendencias de mercado, reforzando nuestro desempeño y nuestra marca; declarando el espíritu de MAPFRE y nuestra forma de trabajar: «Estamos a tu lado, acompañándote para que avances con tranquilidad, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más sostenible y solidaria.» Concretamos este propósito en un potente claim: MAPFRE, cuidamos lo que te importa. Este es nuestro propósito, atender en todo momento las necesidades de las personas que nos rodean. Y cuidamos de la sociedad, porque somos fieles a nuestro ADN como compañía, conciliando la creación de valor económico, social y ambiental.

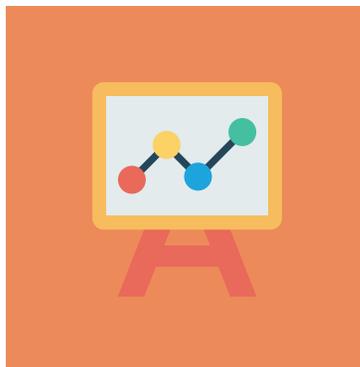
Para hacerlo posible tenemos que cuidar entre todos de nuestra empresa. Por eso afrontamos un nuevo ciclo estratégico con un plan que nos ayudará a seguir siendo una compañía capaz de adaptarse siempre al contexto permanentemente cambiante. Un

plan para cuidar de MAPFRE como proyecto empresarial, inspirados por el propósito, con la misión de conciliar la creación de valor económico, social y ambiental.

En los últimos años la compañía ha acometido una de las mayores transformaciones de su historia, lo que nos ha permitido adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de nuestros clientes, a las situaciones de cada mercado, y a los cada vez más exigentes entornos regulatorios y sociales.

Como la gran organización que somos, reconocemos de dónde partimos y adónde queremos llegar. Por ello hemos diseñado una nueva **agenda del cambio**, que no es otra cosa que nuestra hoja de ruta para estos próximos años. Queremos:

- **Ser más accesibles.** Estar plenamente disponibles para todos, dentro y fuera de la compañía. Con una comunicación más clara, sencilla y comprensiva que haga ver de verdad lo que somos y lo que hacemos. Nuestro modelo de negocio nos permite estar muy cerca del cliente, tanto de forma presencial como digitalmente; sea cual sea el medio que elija el cliente para contactarnos.
- **Seguir siendo diferentes.** Nuestros valores, propósito y visión nos guiarán en el



mantenimiento y creación de propuestas de valor adaptadas a lo que en cada momento demande el cliente. Creemos firmemente que una propuesta basada en el cuidado de lo que realmente importa a través de la integridad, el servicio, la innovación y la solvencia, desarrollada por un increíble equipo multicultural y diverso, siempre será una propuesta ganadora en el largo plazo.

- **Tener escala suficiente en los negocios** en los que tengamos presencia para poder seguir mejorando la eficiencia y la productividad, que nos permita ofrecer los mejores productos y servicios a los precios más competitivos.

Para todo lo anterior, tenemos que gestionar correctamente nuestro talento, nuestros recursos tecnológicos y logísticos, nuestro modelo operativo que debe mejorar para ser más eficiente y sencillo, con estructuras más ágiles, flexibles, dinámicas y adaptadas a la situación en los diferentes mercados en los que operamos.

Ahora se abre una nueva etapa ilusionante y desafiante al mismo tiempo. Tenemos un nuevo Plan Estratégico para los próximos tres años. Este nuevo plan nos llevará a seguir siendo MAPFRE en el futuro, manteniendo nuestra



MARCO DE REFERENCIA 2022 - 2024

RATIO DE SOLVENCIA
175% - 225%

PAY OUT
≥ 50%

RATIO DE APALANCAMIENTO
23% - 25%

OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO



cultura propia y diferenciada, con una propuesta más digital que nos permita continuar nuestro liderazgo en los nuevos escenarios futuros.

TRES PILARES ESTRATÉGICOS

Estableceremos unas premisas para coordinar nuestro negocio, en base a un marco de crecimiento y unos pilares estratégicos, que serán comunes a toda la organización. Los pilares estratégicos guiarán nuestro trabajo en este nuevo ciclo, conformando un sistema que se retroalimenta, que escapa de los silos y que pretende mantener conectadas todas sus piezas.

Trabajaremos bajo un marco de crecimiento disciplinado que recoge aspectos básicos e imprescindibles para nuestra actividad, y que permite el buen desarrollo de todas las piezas de un negocio.

Este marco establece el análisis de la combinación de negocio idónea en cada geografía en la que estamos presentes, y la gestión de la complejidad organizacional, apoyando la diversificación y combatiendo la dispersión.

Para llevarlo a cabo, hemos definido un necesario proceso de análisis que permite no solo priorizar, sino renunciar a todo aquello que no nos conviene; desarrollar nuevas líneas de crecimiento; enriquecer los negocios actuales con nuevos productos y servicios; y cuidar de disponer en todos nuestros negocios de los recursos suficientes y adecuados. La rentabilidad será una consecuencia del trabajo bien hecho.

Potenciaremos el crecimiento, que aspiramos a que sea disciplinado, sostenible, equilibrado y rentable, porque estamos en mercados diferentes y eso implica que tenemos que ser capaces de priorizar y potenciar aquello que puede crear valor sostenible, diferenciador y escalable.

Los aspectos que hay que reforzar para potenciar el crecimiento son:

Respecto a los clientes:

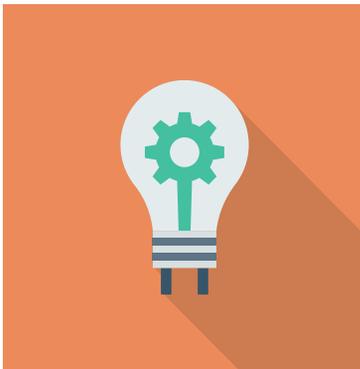
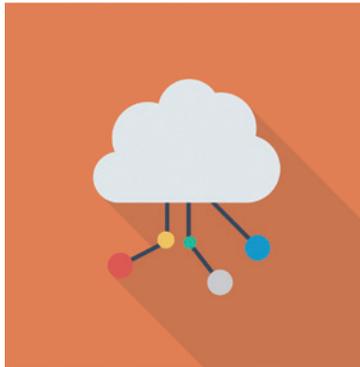
- **Mejora de la integralidad**, incrementando el número de productos por cliente.
- **Disponer de procesos más orientados al cliente** y continuar con los modelos de segmentación y mejora de las propuestas de valor cada vez más personalizadas, gracias al uso intensivo de los datos.

Respecto a los canales:

- Reforzaremos los canales de distribución más rentables y buscaremos nuevas formas de llegar a los clientes potenciales, con especial énfasis en nuevos acuerdos de bancaseguros, fabricantes de automóviles y maximización de la relación con los corredores.
- Consolidaremos las redes propias en aquellos países donde ya se han desarrollado con éxito y escala suficiente. Reforzaremos la propuesta de valor de las redes afectas, potenciando su operativa digital, para mejorar su profesionalidad y desarrollo.
- Continuaremos incrementando el peso del negocio digital.

Respecto a los productos, en la Unidad de Seguros:

- En autos, nos centraremos en mejorar el ratio combinado y ganar cuota de mercado en los mercados más rentables. Para ello continuaremos mejorando la gestión técnica, reduciendo costes en las prestaciones y sofisticando la tarifa, personalizándola con técnicas de market pricing.
- En multirriesgos personales continuaremos apalancándonos en el magnífico servicio que prestamos, a través de nuestras redes de proveedores de servicio,



apoyándoles con nuevas herramientas y procesos digitales.

- En vida, desarrollaremos nuevos productos unit linked y de ahorro tradicional, aprovechando el cambio de tendencia en los tipos de interés.
- En salud fortaleceremos nuestra ya relevante presencia en algunos países con la ampliación de las capacidades digitales en estos productos.
- En empresas potenciaremos el uso de herramientas de fidelización de apoyo a este tipo de clientes.
- En reaseguro, asumimos el compromiso de mejorar la rentabilidad, controlando más y mejor la siniestralidad de intensidad y frecuencia no catastrófica, ayudando a la vez a nuestros clientes a mejorar sus protecciones.
- En global risks, tenemos que crecer en nuevos clientes en los principales países donde MAPFRE ya opera en seguros.
- En asistencia consolidaremos su nuevo enfoque estratégico para ser un socio digital de nuestros clientes, potenciando los acuerdos de distribución.

Reforzaremos la eficiencia y la productividad, para mejorar nuestra competitividad y los márgenes para invertir en más servicios de valor añadido. Los principales aspectos en los



ENTREVISTA CON JULIÁN DÍAZ, DIRECTOR CORPORATIVO DE ESTRATEGIA DE MAPFRE

¿Cuáles son los objetivos últimos que nos marcamos como resultado de este nuevo ciclo estratégico? ¿Cómo visualizas a MAPFRE en 2024?

Ser MAPFRE en el futuro:

- Ser fieles a nuestro propósito y valores como forma de alcanzar nuestra visión en 2024. Seguir siendo MAPFRE, cuidar lo que importa y hacerlo en base a nuestros valores, de forma solvente, íntegra, innovadora, con vocación de servicio a través de un increíble equipo multicultural y diverso.
- Como consecuencia de lo anterior, vamos a conseguir nuestros objetivos empresariales que legitiman nuestro gran proyecto. Esos objetivos se materializan dentro de los tres pilares del plan estratégico: Crecimiento y Rentabilidad, Eficiencia y Productividad y Transformación.

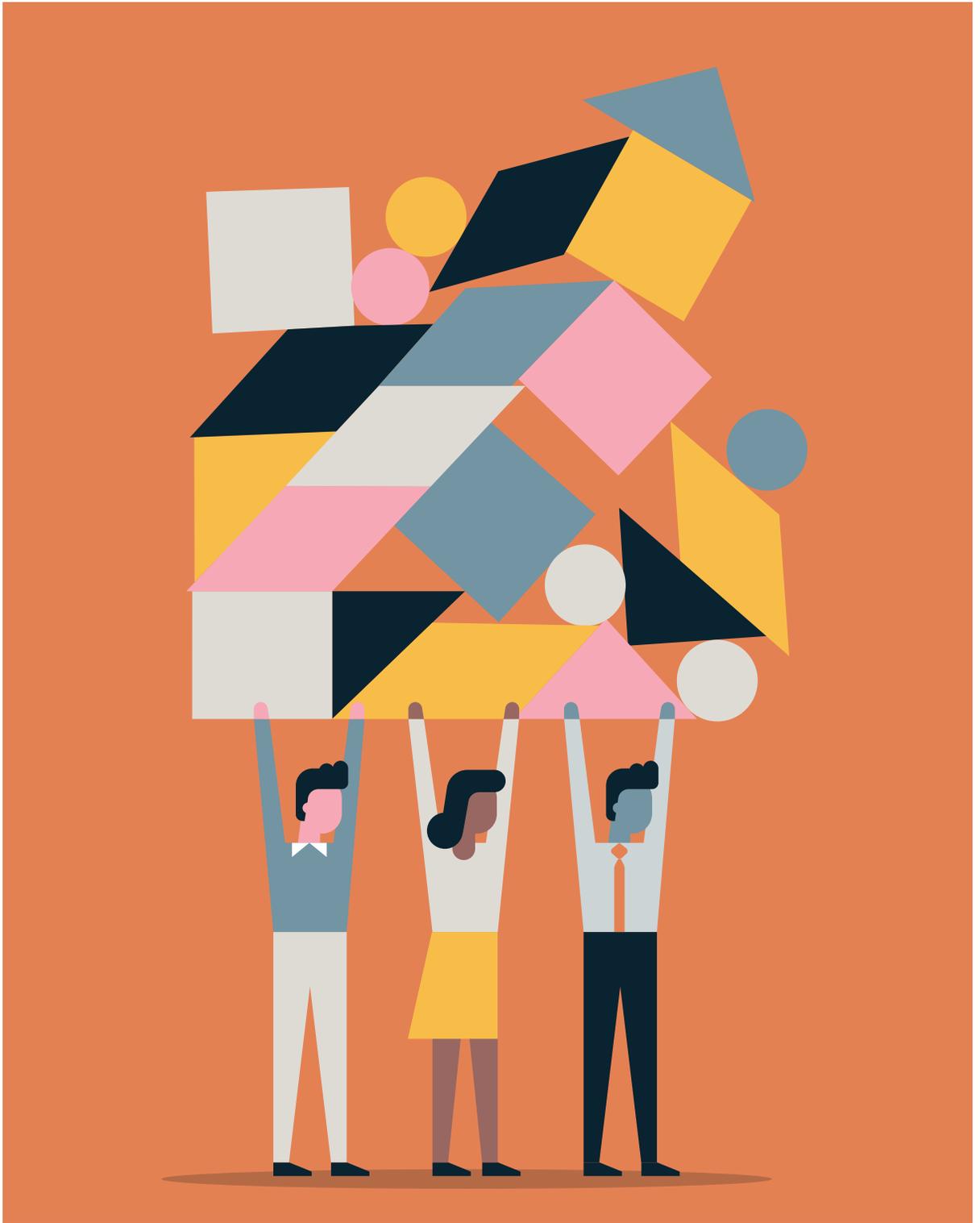
El pilar de Transformación cualifica a los otros dos; no solo queremos crecer y ser más eficientes, sino que lo haremos de forma que transformemos la compañía y así prepararla para seguir compitiendo en los entornos cambiantes y volátiles que vengan. Dicha transformación se centrará en aspectos clave: el talento, la transformación organizacional y el liderazgo, como vía hacia una organización centrada en la experiencia del cliente a través de la explotación de los datos y la tecnología. Todo ello sin dejar a un lado nuestra comprometida orientación a una sociedad más sostenible.

¿Cómo vamos a saber si estamos avanzando bien como compañía en el cumplimiento de esa visión de futuro?

El avance del plan estratégico a nivel corporativo se medirá periódicamente para asegurar el cumplimiento de nuestros compromisos públicos, a través de los objetivos públicos que hemos anunciado en la pasada Junta de Accionistas.

¿Qué necesitamos hacer cada uno de nosotros en el día a día para contribuir al cumplimiento del plan?

Debemos comprender cómo el área a la que pertenecemos contribuye a cada uno de los pilares del plan, e identificar qué papel jugamos en dicha contribución. Para ello, tenemos que asegurar que nuestra actividad tiene impacto positivo en la consecución de nuestros compromisos. Adicionalmente, es necesario entender nuestro trabajo como una parte interconectada con un sistema más grande y generar un espíritu de colaboración que nos lleve a la consecución de nuestros objetivos.



que nos vamos a centrar son los siguientes:

- Mejora continua de la eficiencia operativa, a partir de las prioridades marcadas en cada país, con una revisión continua de los procesos internos.
- Mejora de la gestión técnica, tendente a bajar los costes medios de los siniestros.
- Potenciar el uso del autoservicio web del cliente.
- Continuar con la automatización inteligente y la optimización digital de los procesos.
- Desarrollo de centros compartidos de servicios.
- Implantación de plataformas tecnológicas “as a Service”, que permiten un uso escalable con costes flexibles.

Y finalmente, seguiremos avanzando en nuestra transformación, un proceso que es absolutamente transversal, ya que afecta tanto a los modelos de negocio como al propio proceso evolutivo de nuestra organización y de nosotros mismos, para adaptarnos a las nuevas realidades sociales, y muchos aspectos culturales que van ya formando parte de nuestro día a día.

Para impulsar esta transformación, como profesionales, tenemos que desarrollar las capacidades que el negocio necesita a corto y medio plazo, para poder dar lo mejor de nosotros mismos. Y tenemos que avanzar hacia una organización más flexible, menos jerarquizada y



orientada a la colaboración entre las áreas, evitando los silos.

Un cambio a nivel cultural y organizativo, que, por un lado, nos ayude a impulsar la transformación y, por otro, nos permita obtener el máximo rendimiento de dicha transformación.

¿CÓMO LO VAMOS A MEDIR?

El Plan nos marca unas métricas muy concretas, que se plasman en un marco de referencia y unos objetivos específicos para cada uno de los pilares.

Es importante aclarar que estos objetivos se habían definido antes del estallido de la guerra en Ucrania. El contexto actual ha vuelto a ser de enorme incertidumbre, por lo que las variables macroeconómicas pueden sufrir altas volatilidades.

Este nuevo Plan Estratégico nos va a ayudar a avanzar con optimismo en los próximos años, cumpliendo nuestros principales compromisos, cuidando lo que importa a las personas como

indica nuestro propósito corporativo; también cuidar y desarrollar el negocio para que continúe creciendo en fortaleza y rentabilidad; y a la vez, cuidar de la sociedad, ayudando a alcanzar un mundo más justo y sostenible.

Estamos preparados. Es el momento, es ahora.