

RESUMEN DEL

Informe integrado 2016

Y PROPUESTAS DE ACUERDOS

Orientación
al cliente
+ Transformación
Digital

Excellencia
en la gestión

 **MAPFRE**

Confianza

(2)

%



MAPFRE

Ctra. de Pozuelo, 52
28222 Majadahonda (MADRID)
ESPAÑA

www.mapfre.com

Diseño y Maquetación:

TAU Diseño

www.taudeSIGN.com

Imprime:

Monterreina

Depósito legal: M-7294-2017

Las Medidas Alternativas del Rendimiento (MAR) utilizadas en el Informe, que corresponden a aquellas medidas financieras no definidas ni detalladas en el marco de la información financiera aplicable pueden consultarse en la dirección de la página web: <https://www.mapfre.com/corporativo-es/accionistas-inversores/inversores/informacion-financiera/medidas-alternativas-rendimiento.jsp>

RESUMEN DEL

Informe integrado 2016

Y PROPUESTAS DE ACUERDOS

Resumen del Informe integrado	2
01. Carta del presidente	2
02. Grupo MAPFRE	7
03. Modelo de negocio y estrategia	21
04. Evolución de los negocios	25
05. Gobierno Corporativo	29
06. Principales activos	39
Propuestas de acuerdos	52

*Aseguradora
Global
de Confianza* }

01

Carta del presidente



Estimado amigo:

En MAPFRE tenemos el compromiso firme de avanzar hacia los más altos estándares de transparencia y buen gobierno de las empresas y trabajamos para hacerlo posible. Esta es la razón por la cual, dando un paso más, este año ponemos a su disposición el primer Informe Integrado de MAPFRE, que hemos realizado siguiendo las directrices del Marco Internacional de Reporte Integrado (IIRC). Desde el convencimiento de que negocio y sostenibilidad no pueden caminar separados, le ofrecemos en una lectura única la evolución de nuestro negocio, sus elementos más significativos y la huella que dejamos en la sociedad con nuestra actividad, que, siguiendo nuestra vocación de compromiso con las personas y con los países, supone un impacto cada vez más positivo allí donde MAPFRE está presente.

2016 ha sido un buen año para MAPFRE. Nuestra estrategia basada en el crecimiento rentable nos ha permitido incrementar las cifras, tanto en ingresos como en primas, y hacerlo desde el rigor y la disciplina en la suscripción que nos caracteriza. Además, hemos podido rebajar significativamente nuestros costes internos. Todo ello al final nos ha permitido cerrar el ejercicio con un incremento del beneficio neto cercano al 10 por 100 y un ratio combinado del 97,4 por 100, que es un buen indicador de la calidad del negocio, aunque todavía alto para nuestras expectativas.

Hemos crecido vigorosamente en España, y hemos consolidado nuestras fortalezas en los principales mercados, incluso en Brasil, que tiene una situación económica compleja. Estados Unidos ha vuelto a obtener resultados positivos y ha sido un magnífico año para Centroamérica y República Dominicana, Perú, Uruguay, Turquía y Alemania. Además, también ha sido un año excepcional para MAPFRE RE.

Las principales magnitudes del ejercicio confirman nuestra sólida posición en todos los mercados. Los ingresos se han elevado por encima de los 27.092 millones de euros, de los cuales 22.813 millones corresponden a ingresos por primas. El resultado antes de impuestos se ha elevado a 1.805 millones de euros, un 22 por 100 más que el año anterior, y el beneficio neto ha superado los 775 millones de euros. Todo ello, como comentaba al inicio, con una excelente gestión técnica y operativa.

En relación a Solvencia II, me complace informarle que todos los procesos desarrollados por MAPFRE en los años previos han permitido que este primer ejercicio bajo el estándar europeo de Solvencia II se haya desarrollado con total normalidad y pleno cumplimiento de nuestras obligaciones, reportando en el último informe un ratio de solvencia del 200 por 100, un entorno confortable y de alta calidad, ya que el 93 por 100 de esos fondos se corresponden a un TIER 1, y alineado con el que aplican las grandes aseguradoras europeas.

Las principales magnitudes del ejercicio confirman nuestra sólida posición en todos los mercados.

El lector tiene a su disposición todas las cifras de la compañía, por lo que en adelante me referiré fundamentalmente a los aspectos más cualitativos del año y a nuestro compromiso con la sostenibilidad pero, si me lo permiten, me gustaría concluir este breve balance relativo a las cuentas señalando que MAPFRE es hoy una compañía más sólida, más rentable y más preparada para afrontar los retos y los compromisos que compartimos las grandes aseguradoras del mundo.

El informe integrado permite ir acompañando los números con otros elementos cualitativos que forman parte relevante de la manera en la que MAPFRE entiende el negocio. En este sentido, me gustaría enfatizar que nuestro retorno más inmediato se produce hacia los 37 millones de clientes que confían en nosotros, porque una aseguradora más eficaz siempre ofrece mejores productos y servicios. Pero también nos debemos a nuestros accionistas a quienes me complace informar que el beneficio por acción ha subido un 8,7 por 100 hasta 0,25 euros. El mercado ha venido reconociendo las fortalezas presentes y futuras del Grupo, lo que ha llevado a que la revalorización de los títulos de MAPFRE se haya elevado al 25,4 por 100 durante 2016, frente a una caída del 2 por 100 del IBEX 35 y un retroceso del 5,6 por 100 del índice de referencia para las aseguradoras (DJ Stoxx Insurance). En el año 2016, los accionistas de MAPFRE S.A. han recibido dividendos por 400,3 millones de euros. Por último, nuestros más de 37.000 empleados, los más de 84.000 agentes y mediadores y los 225.000 proveedores con los que MAPFRE se relaciona en el mundo son también beneficiarios de la solidez y solvencia de la compañía.

Hay un segundo retorno más amplio que producimos en la sociedad. Primero, a través de nuestras contribuciones económicas, como los 15.500 millones de euros que hemos destinado a pagar prestaciones y los 7.264 millones de euros que hemos abonado a nuestros proveedores. Pero también contribuyendo mediante el pago de impuestos en los países donde estamos presentes, una cifra que este año se ha elevado a casi 707 millones de euros entre impuestos y contribuciones sociales.

Por último, hay una tercera aportación que MAPFRE realiza: nuestro compromiso con el entorno y con

El mercado ha venido reconociendo las fortalezas presentes y futuras del Grupo, lo que ha llevado a que la revalorización de los títulos de MAPFRE se haya elevado al 25,4 por 100 durante 2016.

la herencia que queremos transferir a las siguientes generaciones.

En julio de 2016, MAPFRE aprobó el Plan de Sostenibilidad del Grupo 2016-2018, con tres objetivos y 15 líneas de trabajo que le permiten profundizar en aspectos relevantes para la sostenibilidad, entre otros, la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, la transparencia, la gestión de los factores y riesgos ambientales, sociales y de gobernanza conocidos como ASG tanto en la suscripción como en las decisiones de inversión y la gestión de proveedores, la ciberseguridad, el cambio climático o la gestión de la diversidad.

MAPFRE se mantiene en los Índices FTSE4Good y FTSE4Good IBEX que miden el comportamiento como empresa cotizada a favor del desarrollo sostenible y del respeto a los Derechos Humanos.

Y 'Carbon Disclosure Project' ha reconocido al Grupo MAPFRE como una de las compañías líderes a nivel mundial en actuación contra el cambio climático, incluyéndola en su 'Climate A-list Global'. Esta selección incluye a las 113 compañías a nivel mundial con mejor desempeño en materia de reducción de emisiones y lucha contra el cambio climático.

Somos una empresa que avanza, que trabaja para cumplir sus compromisos, que está anticipando los cambios tecnológicos y sociales que están transformando la sociedad. Contamos con 200 embajadores de la innovación canalizando en los cinco continentes todas las ideas del resto de la organización hacia nuestras Oficinas de Innovación y Desarrollo.

Promovemos la diversidad, tanto de género como funcional, contamos con trabajadores de 78 nacionalidades que gestionamos como una plantilla global; promovemos la igualdad de oportunidades y la objetividad en las promociones y en los nombramientos. Impulsamos la formación y promovemos el talento. Hemos invertido 18,4 millones de euros para garantizar que el 99,3 por 100 de la plantilla ha recibido formación en 2016. Y seguimos avanzando en el cumplimiento de los más altos estándares de buen gobierno.

Somos una empresa inclusiva que promueve la integración de las personas con discapacidad, y cuidamos de nuestros empleados como lo hacemos de nuestros clientes.

Somos una empresa inclusiva que promueve la integración de las personas con discapacidad, y cuidamos de nuestros empleados como lo hacemos de nuestros clientes. En 2016, más de 30.000 empleados se han beneficiado por algún tipo de medida de conciliación de la empresa. Cada año se invierten 183 millones de euros en beneficios sociales; y se fomenta la participación social a través del Programa Corporativo de Voluntariado de MAPFRE, que ya cuenta con 5.756 voluntarios a nivel global.

Asimismo, MAPFRE cuenta con un Plan Estratégico de Eficiencia Energética y Cambio Climático a 2020, que incluye el compromiso de reducción del 20 por 100 de las emisiones de gases de efecto invernadero, con respecto a la huella de carbono del Grupo en el año 2013 (supone reducción de 14.710.519 kWh y 9.924 toneladas de CO₂ eq).

Invito a profundizar en la realidad sobre MAPFRE que recoge este Informe Integrado. Trabajamos por evolucionar nuestra manera de relacionarnos con el entorno de una manera cada vez más transparente que espero que sea percibida en esta publicación.

Quiero concluir con un reconocimiento expreso a nuestros accionistas, a nuestros clientes y en general a todos quienes nos han dispensado su confianza y respaldo a lo largo del pasado ejercicio; y a los equipos humanos de MAPFRE (consejeros, directivos, empleados, delegados y agentes y colaboradores), que han hecho posible con su esfuerzo y acierto los excelentes resultados que presentamos.

Un saludo muy cordial,







02

Grupo MAPFRE

MAPFRE es una compañía global que desarrolla principalmente actividades aseguradoras y reaseguradoras en 45 países de los cinco continentes.

La matriz del Grupo es la sociedad holding MAPFRE S.A., cuyas acciones cotizan en las Bolsas de Madrid y Barcelona, y forman parte de los índices IBEX 35, Dow Jones Stoxx Insurance, MSCI Spain, FTSE All-World Developed Europe Index, FTSE-4Good y FTSE4Good IBEX.

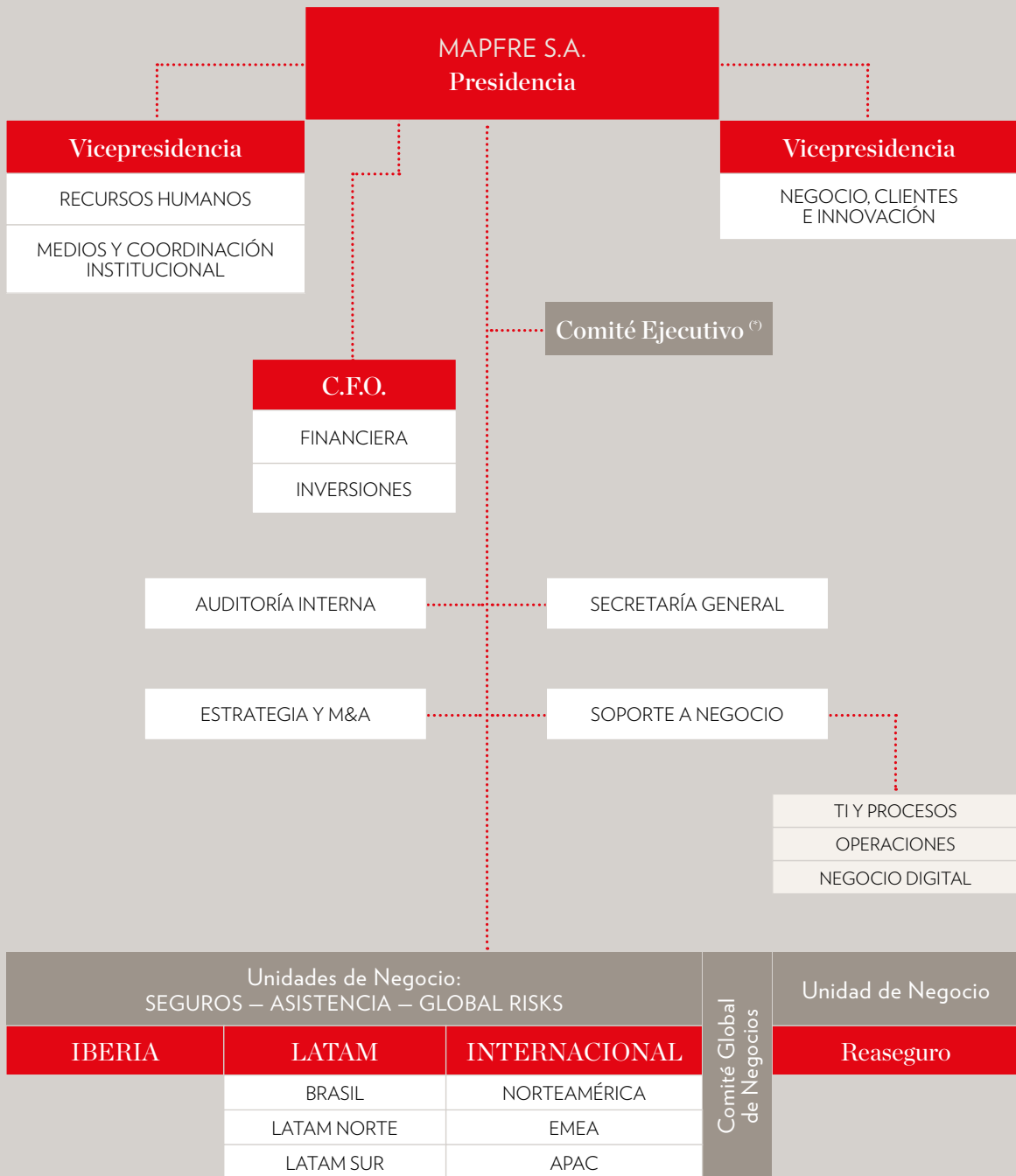
La propiedad de la mayoría de las acciones de MAPFRE S.A. corresponde a Fundación MAPFRE que es titular del 68,7 por 100 del capital social (incluida la autocartera), lo que garantiza su independencia y estabilidad institucional.

*Compromiso
de mejora
Constante*



El Consejo de Administración de MAPFRE S.A. aprobó el 29 de septiembre de 2016, con efecto a partir del 1 de enero de 2017, el siguiente organigrama corporativo:

Organigrama



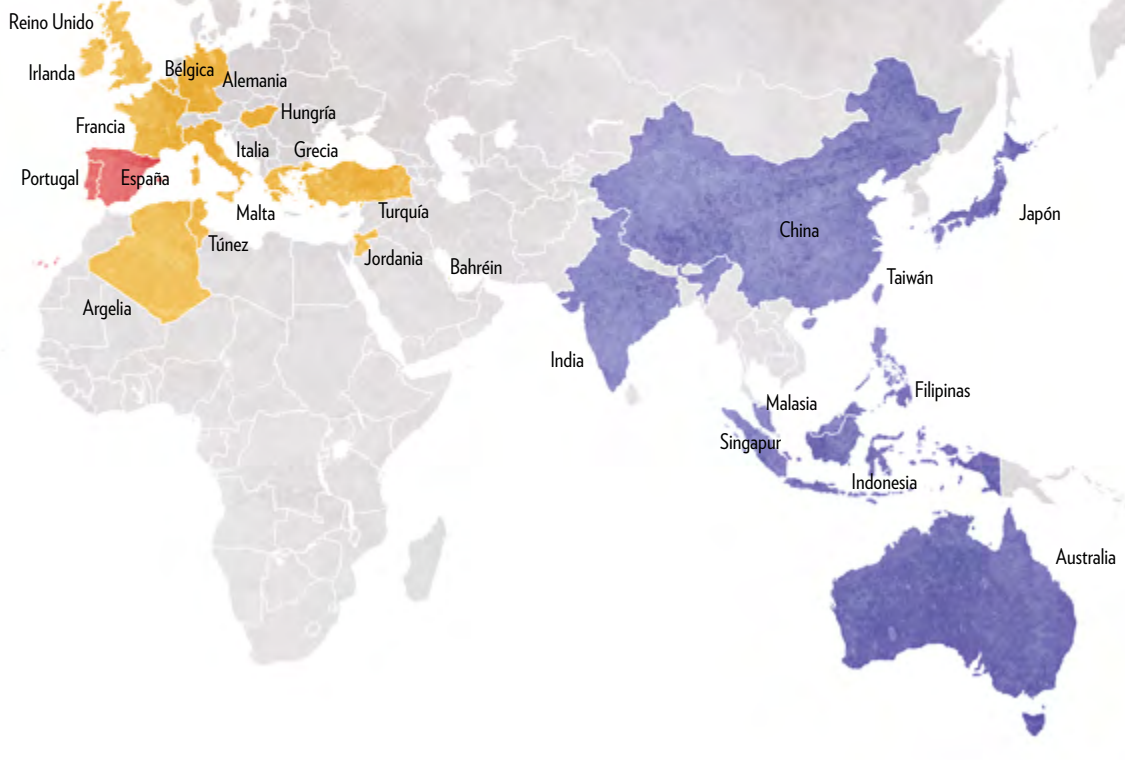
(*) Órgano que, por encargo del Consejo de Administración, ejerce la supervisión directa de la gestión de las Unidades de Negocio y coordina las diferentes Áreas y Unidades del Grupo.

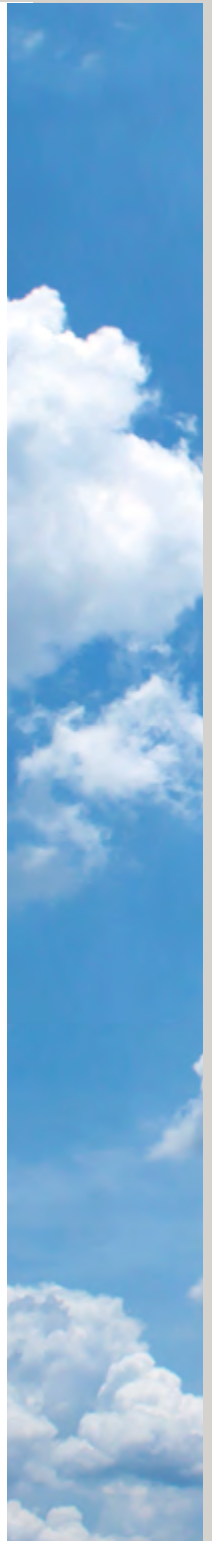
2.1 Implantación

- MAPFRE opera en un total de 45 países, a través de 232 sociedades.
- Al cierre del ejercicio 2016, tenía 5.408 oficinas propias y de representación en todo el mundo.

- Además distribuye sus productos a través de 9.028 oficinas de entidades bancarias y otros puntos de venta que comercializan los seguros de MAPFRE en virtud de acuerdos de colaboración.

- Cuenta con una red de más de 84.000 agentes y mediadores, de los cuales alrededor de 7.700 se encuentran en Estados Unidos y más de 23.000 en Brasil.





→ SEGURO DIRECTO

↔ ASISTENCIA

🌐 GLOBAL RISKS

↻ REASEGURO

ÁREA TERRITORIAL

IBERIA

Iberia

España → 🌐 ↻

Portugal → ↔ ↻



ÁREA TERRITORIAL

LATAM

Brasil

Brasil → ↔ ↻



LATAM Norte

Costa Rica → ↔

El Salvador → ↔

Guatemala → ↔

Honduras → ↔

México → ↔ ↻

Nicaragua → ↔

Panamá → ↔

Rep. Dominicana → ↔

LATAM Sur

Argentina → ↔ ↻

Chile → ↔ ↻

Colombia → ↔ ↻

Ecuador → ↔

Paraguay →

Perú → ↔

Uruguay → ↔

Venezuela → ↔ ↻

liderazgo (2)

→ SEGURO DIRECTO

↕ ASISTENCIA

🌐 GLOBAL RISKS

↻ REASEGURO

ÁREA TERRITORIAL

INTERNACIONAL

Norteamérica

Canadá	↕	↻
EEUU	→ ↕	↻
Puerto Rico	→ ↕	

APAC

Australia	↕	
China	↕	↻
Filipinas	→ ↕	↻
India	↕	
Indonesia	↕	
Japón	↕	
Malasia		↻
Singapur		↻
Taiwán	↕	

EMEA

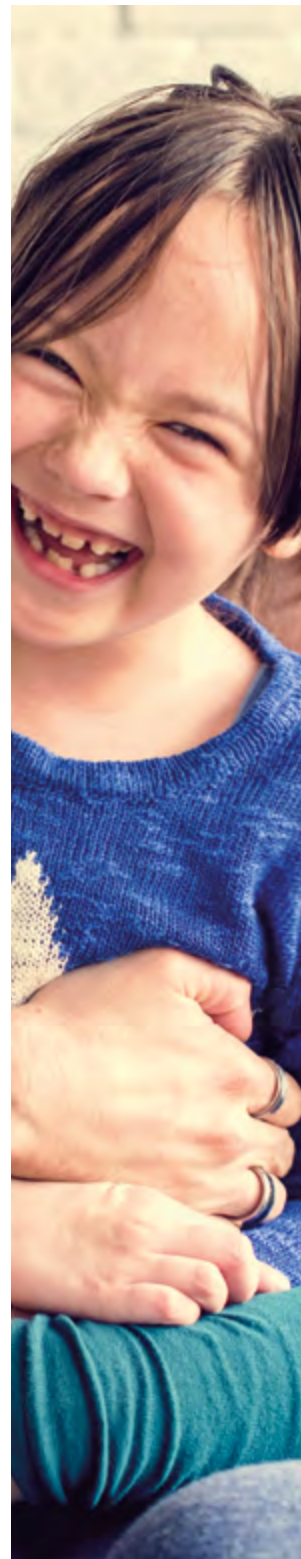
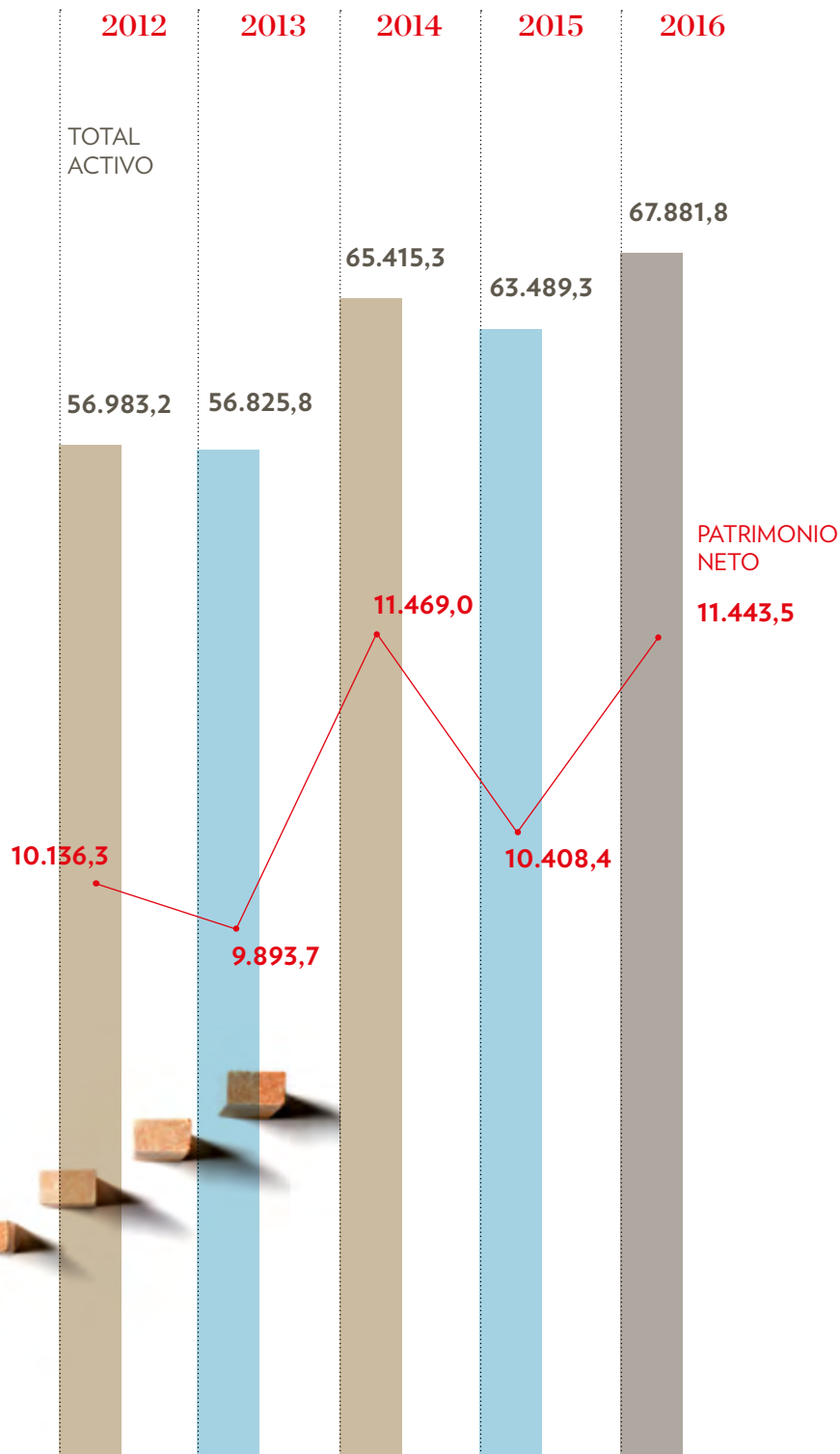
Alemania	→ ↕ 🌐	↻
Argelia	↕	
Bahréin	↕	
Bélgica	↕	↻
Francia	↕ 🌐	↻
Grecia	↕	
Hungría	↕	
Irlanda	↕	
Italia	→ ↕ 🌐	↻
Jordania	↕	
Malta	→ ↕	
Reino Unido	↕ 🌐	↻
Túnez	↕	
Turquía	→ ↕	



2.2 Principales magnitudes

ACTIVOS Y PATRIMONIO NETO

Datos en millones de euros



Compromiso (2)



El patrimonio neto de MAPFRE ascendió

a **11.443**

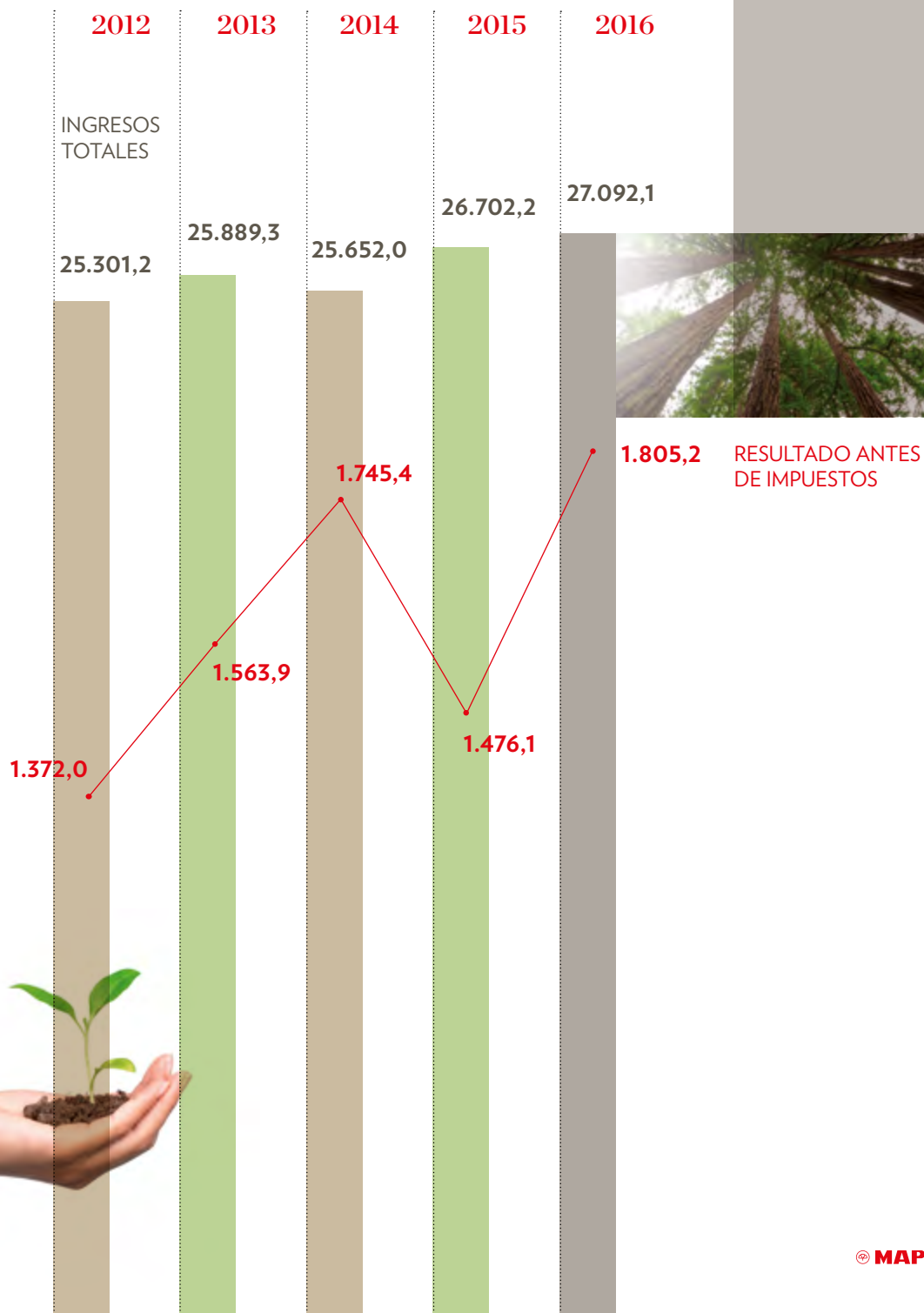
MILLONES DE EUROS

BALANCE DE SITUACIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
Inmuebles, inversiones y tesorería	39.763,7	40.374,7	48.673,0	46.264,6	49.556,0
Inmuebles (incluye uso propio)	2.414,3	2.330,9	2.392,0	2.267,7	2.277,8
Inversiones financieras	33.576,3	33.833,1	41.951,4	40.159,2	42.541,0
Tesorería	1.018,0	1.162,8	1.188,6	989,1	1.451,1
Provisiones técnicas	37.976,0	38.742,6	46.444,9	45.061,0	47.240,1
Patrimonio neto	10.136,3	9.893,7	11.469,0	10.408,4	11.443,5
Total activo	56.983,2	56.825,8	65.415,3	63.489,3	67.881,8

Cifras en millones de euros

INGRESOS Y RESULTADOS

Datos en millones de euros



Rentable / Responsable  (3)



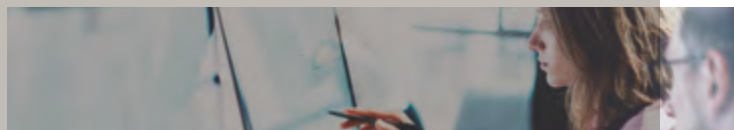
Los ingresos totales de MAPFRE ascendieron

a **27.092**
MILLONES DE EUROS



Las primas emitidas y aceptadas ascendieron

a **22.813**
MILLONES DE EUROS



CUENTA DE RESULTADOS	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos totales	25.301,2	25.889,3	25.652,0	26.702,2	27.092,1
Primas emitidas y aceptadas	21.579,8	21.835,5	21.815,5	22.311,8	22.813,2
No Vida	15.478,5	16.277,7	16.370,1	17.441,3	17.699,8
Vida	6.101,3	5.557,8	5.445,4	4.870,5	5.113,3
Resultado del negocio de No Vida	1.237,2	1.150,4	1.243,2	911,0	1.191,8
Resultado del negocio de Vida	414,5	498,9	660,3	699,2	746,9
Resultado de las otras actividades	(279,7)	(85,4)	(158,0)	(134,1)	(133,5)
Resultado antes de impuestos	1.372,0	1.563,9	1.745,4	1.476,1	1.805,2
Resultado neto	665,7	790,5	845,1	708,8	775,5
Ahorro gestionado	31.035,1	33.614,1	40.817,5	37.917,3	38.488,3

Cifras en millones de euros

↑ ↑ gestión de riesgos

RATIOS DE GESTIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
No Vida					
Ratio de siniestralidad neta de reaseguro	67,4%	67,0%	68,0%	70,0%	70,0%
Ratio de gastos netos de reaseguro	28,0%	29,1%	27,8%	28,6%	27,4%
Ratio combinado neto de reaseguro	95,4%	96,1%	95,8%	98,6%	97,4%
Rentabilidad sobre patrimonio neto (ROE)	9,0%	10,1%	10,0%	8,0%	8,8%

EVOLUCIÓN BURSÁTIL DE LA ACCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
Capitalización a 31 de diciembre (millones euros)	7.129,2	9.586,6	8.662,8	7.119,9	8.930,7
Número de acciones en circulación	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273
PER	10,7	12,1	10,3	10,0	11,5
Beneficio por acción (euros)	0,22	0,26	0,27	0,23	0,25
Precio / Valor en libros	0,91	1,22	0,95	0,83	0,98
Dividendo por acción (euros)	0,12	0,12	0,14	0,14	0,13
Rentabilidad por dividendo (%)	6,1	4,4	4,7	4,9	5,8
Número medio diario acciones contratadas	9.459.267	9.727.802	11.711.993	9.937.097	9.032.451
Valor efectivo medio diario (millones euros)	18,51	26,26	34,56	28,46	20,36



MAPFRE es una compañía global que desarrolla principalmente actividades aseguradoras y reaseguradoras en 45 países de los cinco continentes.



STANDARD & POOR'S		
ENTIDAD	2016	2015
MAPFRE S.A. Rating de emisor de deuda	BBB+ Perspectiva estable	BBB+ Perspectiva estable
MAPFRE S.A. Deuda subordinada	BBB- Perspectiva estable	BBB- Perspectiva estable
MAPFRE GLOBAL RISKS Rating de fortaleza financiera / contraparte	A Perspectiva estable	A Perspectiva estable
MAPFRE RE Rating de fortaleza financiera / contraparte	A Perspectiva estable	A Perspectiva estable

A.M. BEST		
ENTIDAD	2016	2015
MAPFRE RE Rating de fortaleza financiera	A Perspectiva estable	A Perspectiva estable
MAPFRE GLOBAL RISKS Rating de fortaleza financiera	A Perspectiva estable	A Perspectiva estable

MOODY'S		
ENTIDAD	2016	2015
MAPFRE GLOBAL RISKS Rating de fortaleza financiera	A3 Perspectiva estable	A3 Perspectiva positiva
MAPFRE ASISTENCIA Rating de fortaleza financiera	A3 Perspectiva estable	A3 Perspectiva positiva



Confianza + Experiencia + Compromiso

03

Modelo de negocio y estrategia

fortaleras ↗ ↕ ↖

3.1. Modelo de negocio

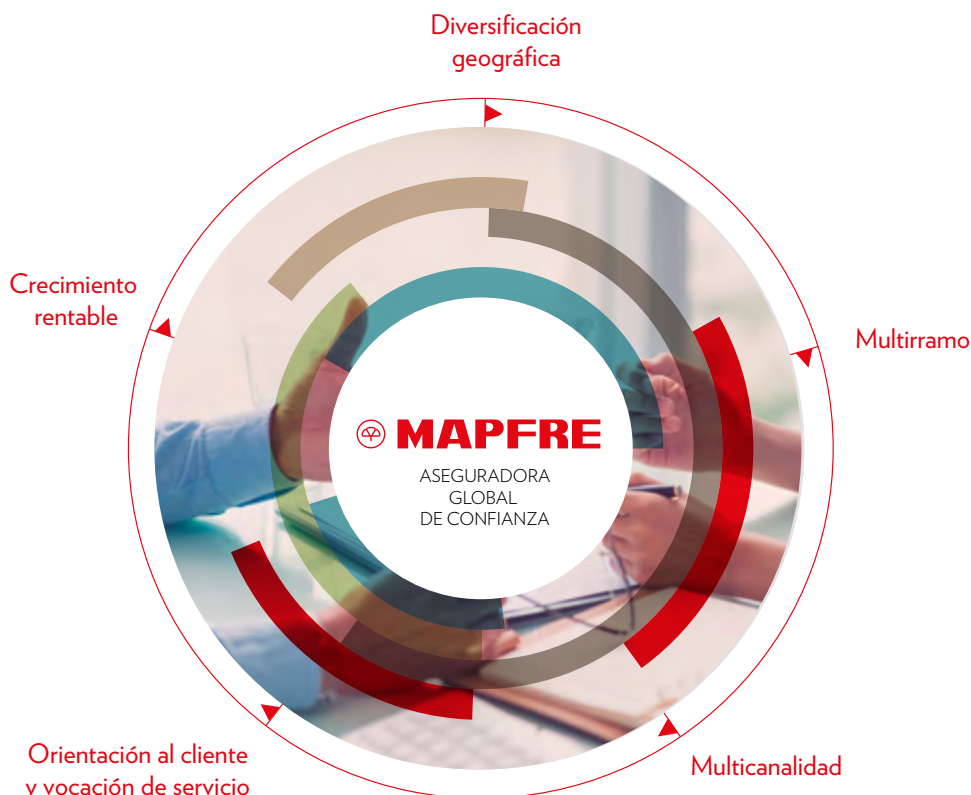
La Visión de MAPFRE es ser LA ASEGURADORA GLOBAL DE CONFIANZA, un concepto que se refiere tanto a la presencia geográfica como al amplio rango de productos aseguradores, reaseguradores y de servicios que desarrolla en todo el mundo. Aspira a liderar los mercados en los que opera, a través de un modelo de gestión propio y diferenciado basado en el crecimiento rentable, con una clara y decidida orientación al cliente, tanto particular como empresarial, con enfoque multicanal y una profunda vocación de servicio.

La Misión es ser un equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con los clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad en general.

Un compromiso de mejora constante llevado a cabo sobre los siguientes Valores, ayudan a desarrollar la Misión y alcanzar la Visión: Solvencia, Integridad, Vocación de servicio, Innovación para el liderazgo y Equipo comprometido.

Los recursos con los que cuenta MAPFRE para crear valor a lo largo del tiempo son sus principales activos y se corresponden con los capitales: Financiero, Productivo, Humano, Intelectual, Social y Relacional y Capital Natural.

Teniendo en cuenta la implantación de MAPFRE en el mundo se han identificado ocho tipologías generales de grupos de interés (stakeholders): Empleados y representantes legales de los trabajadores; Clientes y asegurados; Distribuidores, mediadores, colaboradores; Proveedores; Accionistas, inversores y socios; la sociedad; Organismos reguladores y supervisores; y Medios de comunicación.



3.2. Estrategia

Los Órganos de Gobierno del Grupo han aprobado el marco global de iniciativas estratégicas para el periodo 2016-2018 y que, en gran parte, tienen continuidad respecto a la planificación de años anteriores. Los ejes más relevantes se describen a continuación:

Orientación al cliente

MAPFRE seguirá avanzando en el desarrollo y ejecución de la segmentación y medición de la experiencia de cliente con el objetivo de captar y renovar su confianza.



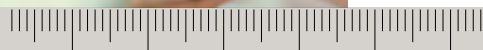
Transformación digital

Esta iniciativa tiene como fin adaptar a MAPFRE a la nueva realidad social y tecnológica caracterizada por el paradigma de la Nueva Era Digital.



Excelencia en la gestión técnica y operativa

Se presentan cambios regulatorios en la mayor parte de los países en los que MAPFRE opera, derivados del nuevo marco de solvencia. Es por ello que va a ser necesario seguir desarrollando una excelente gestión y control de nuestros riesgos, de tal manera que garanticemos la solvencia y rentabilidad de nuestras unidades.



Cultura y talento humano

Con el objetivo de desarrollar y formar un equipo humano con el talento y las capacidades requeridas por los desafíos estratégicos planteados, se está llevando a cabo una iniciativa de alcance global que nos permitirá identificar el talento disponible en la Organización y los nuevos perfiles demandados.





{coherencia} + $\frac{\text{Rentidad Económica}}{\text{Realidad Social}}$

04

Evolución de los negocios

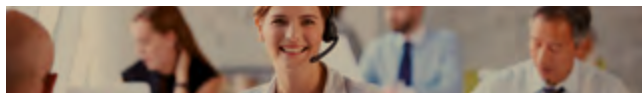
4.1. Información general

Las primas emitidas y aceptadas, excluyendo las eliminaciones de consolidación, por el conjunto de las sociedades que integran el Grupo han ascendido en el ejercicio 2016 a 24.829,4 millones de euros, con un incremento del 3,5 por 100. Las primas consolidadas han sumado 22.813,2 millones de euros, un aumento del 2,2 por 100 durante el ejercicio. Los ingresos consolidados han alcanzado la cifra de 27.092,1 millones de euros, incrementándose un 1,5 por 100 y se distribuyen por tipos de actividad como se detalla en el siguiente cuadro:

	2016	2015	% 16/15
Primas emitidas y aceptadas	22.813,2	22.311,8	2,2%
Ingresos financieros	3.762,3	3.866,7	(2,7%)
Ingresos de entidades no aseguradoras y otros	516,6	523,7	(1,4%)
Total ingresos consolidados	27.092,1	26.702,2	1,5%

Cifras en millones de euros

El siguiente cuadro refleja la evolución del ahorro gestionado, que incluye tanto las provisiones técnicas de las compañías de seguros de Vida, como las provisiones de Vida de las entidades aseguradoras multirramo:



	2016	2015	% 16/15
Provisiones técnicas de Vida	29.172,7	28.104,7	3,8%
Fondos de pensiones	4.684,1	5.076,2	(7,7%)
Fondos de inversión y otros	4.631,4	3.349,9	38,3%
Subtotal	38.488,3	36.530,8	5,4%
Ajustes contabilidad tácita	(4.261,7)	(3.932,6)	8,4%
Total	34.226,6	32.598,2	5,0%

Cifras en millones de euros

Ratios de gestión

El ratio combinado mide la incidencia de los costes de gestión y de la siniestralidad de un ejercicio sobre las primas del mismo. En el año 2016 este ratio se sitúa en el 97,4 por 100, lo que supone un decremento de 1,2 puntos porcentuales respecto al ejercicio anterior.

Rentabilidad sobre fondos propios (ROE)

El índice de rentabilidad (ROE), representado por la proporción entre el beneficio neto atribuible a la sociedad matriz (deducida la participación de socios externos) y sus fondos propios medios, se ha situado en el 8,8 por 100 (8 por 100 en 2015).

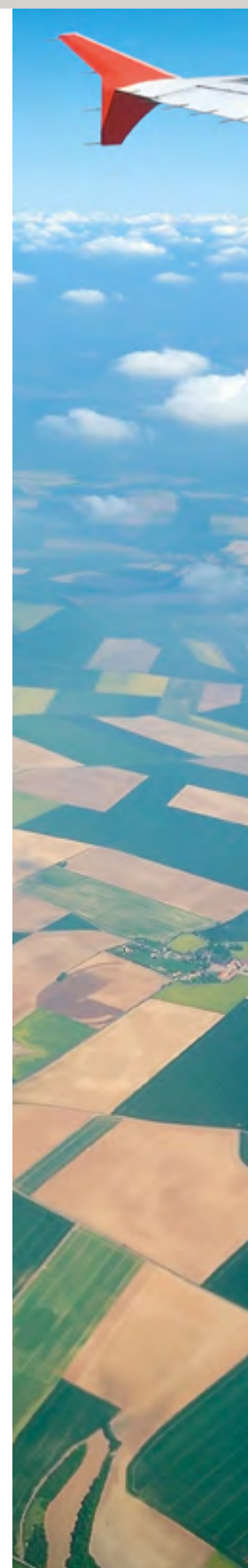
4.2. Información por Áreas Territoriales

Se desglosa a continuación la evolución de los ingresos totales, las primas emitidas y aceptadas, y los resultados desglosados por Áreas Regionales y la Unidad de Negocio de Reaseguro:

INGRESOS TOTALES	MILLONES DE EUROS		% VARIACIÓN
	2016	2015	16/15
IBERIA	9.201,3	8.683,3	6,0%
BRASIL	5.214,8	5.481,5	(4,9%)
LATAM NORTE	1.477,6	1.942,4	(23,9%)
LATAM SUR	2.259,7	2.304,7	(2,0%)
NORTEAMÉRICA	3.106,1	2.968,2	4,6%
EMEA	2.780,5	2.200,3	26,4%
APAC	149,2	136,1	9,6%
MAPFRE RE	4.937,7	4.661,0	5,9%

PRIMAS	MILLONES DE EUROS		% VARIACIÓN
	2016	2015	16/15
IBERIA	7.139,4	6.696,7	6,6%
BRASIL	4.587,4	4.814,2	(4,7%)
LATAM NORTE	1.343,2	1.849,6	(27,4%)
LATAM SUR	1.921,6	2.030,4	(5,4%)
NORTEAMÉRICA	2.902,4	2.776,8	4,5%
EMEA	2.570,8	1.981,7	29,7%
APAC	129,9	114,6	13,4%
MAPFRE RE	4.234,7	3.731,9	13,5%

RESULTADO D.I.M.	MILLONES DE EUROS		% VARIACIÓN
	2016	2015	16/15
IBERIA	582,3	494,8	17,7%
BRASIL	144,4	153,4	(5,9%)
LATAM NORTE	38,8	42,4	(8,5%)
LATAM SUR	15,2	49,4	(69,2%)
NORTEAMÉRICA	80,0	(32,7)	---
EMEA	(102,8)	(2,4)	---
APAC	(20,3)	(3,4)	---
MAPFRE RE	186,1	152,6	22,0%





05

Gobierno Corporativo



Vocación de Servicio

5.1. Sistema de Gobierno

En MAPFRE existen tres ejes que convergen en la gestión empresarial:

Gobierno Corporativo

Estructura Societaria

Organización Ejecutiva

Gobierno Corporativo

El Consejo actúa como principal órgano de decisión y supervisión de la Sociedad, y de supervisión del conjunto de sus sociedades filiales, mientras que la gestión ordinaria se desempeña por los órganos directivos y ejecutivos de la Sociedad y por los órganos sociales competentes de las citadas sociedades filiales.

La composición de los órganos de gobierno resultante de los acuerdos que previsiblemente se adoptarán el día 10 de marzo de 2017 es la siguiente:

Consejo de Administración		Comisión Delegada	Comité de Nombramientos y Retribuciones	Comité de Auditoría y Cumplimiento	Comité de Riesgos
PRESIDENTE	Antonio Huertas Mejías ⁽¹⁾	<i>Presidente</i>			
VICEPRESIDENTE PRIMERO	Antonio Núñez Tovar ⁽¹⁾	<i>Vicepresidente Primero</i>			
VICEPRESIDENTA SEGUNDA	Catalina Miñarro Brugarolas ⁽³⁾	<i>Vicepresidenta Segunda</i>	<i>Presidenta</i>	<i>Vocal</i>	
VICEPRESIDENTE TERCERO	Ignacio Baeza Gómez ⁽¹⁾	<i>Vocal</i>			
VOCALES	Adriana Casademont i Ruhr ⁽³⁾		<i>Vocal</i>	<i>Vocal</i>	
	José Antonio Colomer Guiu ⁽³⁾			<i>Presidente</i>	<i>Vocal</i>
	Georg Daschner ⁽³⁾	<i>Vocal</i>			<i>Presidente</i>
	Ana Isabel Fernández Álvarez ⁽³⁾				<i>Vocal</i>
	Maria Leticia de Freitas Costa ⁽³⁾				
	Luis Hernando de Larramendi Martínez ⁽²⁾	<i>Vocal</i>	<i>Vocal</i>		
	Francisco José Marco Orenes ⁽¹⁾				
	Rafael Márquez Osorio ⁽²⁾	<i>Vocal</i>		<i>Vocal</i>	<i>Vocal</i>
	Fernando Mata Verdejo ⁽¹⁾				
	Antonio Miguel-Romero de Olano ⁽²⁾	<i>Vocal</i>		<i>Vocal</i>	<i>Vocal</i>
Alfonso Rebuelta Badías ⁽²⁾		<i>Vocal</i>			
SECRETARIOS	Ángel L. Dávila Bermejo	<i>Secretario</i>	<i>Secretario</i>	<i>Secretario</i>	
	Jaime Álvarez de las Asturias Bohorques Rumeu				<i>Secretario</i>

Presidentes de Honor

Julio Castelo Matrán
José Manuel Martínez Martínez

Comité Ejecutivo

PRESIDENTE	Antonio Huertas Mejías
VOCALES	Antonio Núñez Tovar
	Ignacio Baeza Gómez
	Aristóbulo Bausela Sánchez
	Alfredo Castelo Marín
	José Manuel Inchausti Pérez
	Francisco José Marco Orenes
	Fernando Mata Verdejo
	Eduardo Pérez de Lema
	Elena Sanz Isla
	Jaime Tamayo Ibáñez
Wilson Toneto	
SECRETARIO	Ángel L. Dávila Bermejo

⁽¹⁾ Consejeros ejecutivos

⁽²⁾ Consejeros externos dominicales

⁽³⁾ Consejeros externos independientes

La retribución de los consejeros se determina de acuerdo con lo establecido en la normativa aplicable a las sociedades de capital, los Estatutos y Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad y los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas.

Los Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos del Grupo marcan la actuación como empresa y ayudan a desarrollar negocios sostenibles en todos los países en los que la compañía opera.

La empresa pone a disposición de los empleados un conjunto de políticas, normativas, procedimientos, protocolos y otros documentos de referencia, tanto corporativos como locales, que sirven de guía para determinar el comportamiento que se espera de todos aquellos que trabajan o colaboran con MAPFRE.

Estructura Societaria

MAPFRE dispone de una estructura societaria sencilla, eficiente y descentralizada que le permite cumplir adecuadamente con sus objetivos empresariales.

Organización Ejecutiva

Respecto a la organización ejecutiva MAPFRE dispone de un modelo de dirección que viene determinado por un elevado y riguroso control y supervisión a todos los niveles: local, regional y global.

5.2. Ética y Responsabilidad Social

Principales medidas de cumplimiento y prevención

MAPFRE dispone de medidas de cumplimiento y prevención entre las que destacan:

CUMPLIMIENTO

Esta función tiene como principal objetivo velar porque el Grupo opere dentro del marco legal y normativo que rigen sus actividades, minimizando el riesgo legal y de incumplimiento, en aras de preservar la solvencia, la integridad y reputación del mismo, y sirviendo de apoyo a la consecución de los objetivos estratégicos.

COMITÉ DE ÉTICA

Encargado de asegurar la aplicación del Código de Ética y Conducta, que sienta las normas de conducta que deben regir el comportamiento y la actuación entre los empleados y su relación con terceros de forma que en el entorno laboral exista un ambiente de confianza que permita el desarrollo personal y profesional, de respeto a los derechos humanos y laborales básicos, libre de explotación de cualquier naturaleza, intimidación, acoso y discriminación.



MAPFRE dispone de una estructura societaria sencilla, eficiente y descentralizada que le permite cumplir adecuadamente con sus objetivos empresariales.

→ Control interno ← ←

CANALES DE DENUNCIAS

Existen dos tipos de canales, accesibles a empleados:

Canal de Denuncias Financieras y Contables

(www.mapfre.com/CDF) permite a los empleados del Grupo comunicar al Comité de Auditoría de MAPFRE S.A., de forma confidencial, las irregularidades financieras y contables de potencial trascendencia que adviertan en el seno de la empresa.

Canal de Consultas y Denuncias Éticas

(www.mapfre.com/Etica), permite que cualquier empleado que tenga dudas sobre la aplicación del Código, o que observe una situación que pudiera suponer un incumplimiento o vulneración de cualquiera de los principios y normas éticas o de conducta establecidas en el mismo, pueda comunicarlo al Comité de Ética, de forma confidencial y con total garantía.

CONTROL INTERNO

Involucra a todas las personas y persigue la mejora de la operativa interna, fomentando el control de los riesgos potenciales que pueden afectar a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos. Se trata de garantizar, con razonable seguridad que los objetivos del Grupo sean alcanzados en lo que se refiere a la eficiencia y efectividad operacional, confianza en los registros contables y financieros y conformidad con las reglas y normas externas e internas.

PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES

Mantiene una vigilancia permanente para detectar y poner en conocimiento de los organismos correspondientes cualquier operación sospechosa de realizarse con el objetivo de "blanquear" recursos procedentes de actividades delictivas. Para ello, tiene establecidos los medios humanos y organizativos adecuados, cuya actuación está supervisada por el Comité de Prevención de Blanqueo de Capitales del Grupo.

PROTECCIÓN DE LOS EMPLEADOS FRENTE AL ACOSO MORAL Y SEXUAL EN EL TRABAJO

A través de un Protocolo de Acoso y de mecanismos de prevención en todos los países en los que está presente, que permiten evitar situaciones de acoso y si éstas se produjeran, disponer de los procedimientos adecuados para tratar el problema y corregirlo.

PREVENCIÓN DEL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN

Existen diversos procedimientos para luchar contra el fraude, entendido como todo acto realizado por acción u omisión, de manera intencionada y contraria a la verdad, en la contratación del seguro, en la declaración del siniestro o en la acreditación del daño causado, y durante la tramitación del mismo, con ánimo de obtener un enriquecimiento injusto de la aseguradora.

SEGURIDAD

Centrado en la protección de los trabajadores, la salvaguarda de la información de sus clientes y otros grupos de interés, y la sostenibilidad de sus operaciones y de los servicios que presta.

AUDITORÍA INTERNA

Esta función se desarrolla con independencia y objetividad, ayuda a la Organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo.

(2)

Sostenibilidad

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en MAPFRE

Para MAPFRE, ser responsable significa contribuir al desarrollo sostenible, creando valor económico y social para la empresa y los grupos de interés con los que se relaciona o a los que impacta. Este compromiso se desarrolla a través de dos herramientas:

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:

Tiene como objetivo que la RSC en MAPFRE sea percibida como una forma de:

- Alcanzar el interés social de MAPFRE y sus objetivos estratégicos.
- Gestionar la empresa desde los valores definidos por MAPFRE de solvencia, integridad, vocación de servicio, innovación para el liderazgo y equipo comprometido, que deben estar presentes en cualquier proyecto empresarial que se desarrolle.
- Establecer relaciones estables y de equidad con los grupos de interés con los que se relaciona la empresa, principalmente, aquellos definidos en la misión – accionistas, empleados, proveedores, distribuidores, clientes y la sociedad.
- Gestionar los riesgos y oportunidades de negocio derivados de la evolución del entorno en el que MAPFRE desarrolla su actividad mercantil, asumiendo el impacto que genera en la sociedad y en el entorno, maximizando los positivos y minimizando los negativos.
- Transmitir el valor social de la empresa, en cada territorio, que concilia el valor de su actividad operativa con el valor de las actividades no lucrativas que se llevan a cabo.

PLAN DE SOSTENIBILIDAD DEL GRUPO MAPFRE 2016-2018:

Es un medio para contribuir al desarrollo sostenible de la compañía, actuando en diversos ámbitos (económico/buen gobierno, social y medioambiental) desde los propios principios y valores, más allá de lo establecido por la ley en esos aspectos.

ESQUEMA BÁSICO DEL PLAN

Objetivos

1.

Ser percibidos por nuestros grupos de interés, como una empresa transparente en su actuación, ética y comprometida con el entorno en el que desarrolla su actividad, e innovadora en su actuación.

2.

Ser percibidos por nuestra organización como una empresa ética, atractiva, que genera oportunidades y cuida su diversidad y con valores solidarios que generan efecto en la sociedad.

3.

Ser percibidos por los clientes y proveedores como una empresa que cumple con sus compromisos y que actúa con integridad en el desarrollo de su relación.

Líneas de trabajo

- L1** Derechos humanos y Agenda de Desarrollo Sostenible 2030.
- L2** Transparencia.
- L3** Accionistas particulares e inversores especializados en sostenibilidad - ASG*.
- L4** Integración de los aspectos sociales y ambientales en la innovación de soluciones aseguradoras.
- L5** Oportunidades y riesgos reputacionales, financieros, ASG* en la toma de decisiones previa a la suscripción del riesgo. Desarrollo y captación de nuevos negocios sostenibles.
- L6** Seguridad de la información y ciberseguridad.
- L7** Medio Ambiente: cambio climático.
- L8** Incorporar criterios ASG* en las decisiones de inversión.
- L9** Promover comportamientos y actitudes que eviten la corrupción y el fraude interno.

* ASG: ambiental, social y de gobernanza.

- L10** Diversidad, igualdad y no discriminación (principalmente de mujeres y personas con discapacidad).
- L11** Voluntariado.

- L12** Satisfacción del cliente.
- L13** Los criterios sociales y ambientales como factores positivos en el proceso de homologación y selección de proveedores.
- L14** Digitalización de los procesos de asignación, envío y control de los proveedores de servicios de automóviles y hogar.
- L15** Proceso Global de Compras.

Proyectos

Proyectos específicos

Responsables para su desarrollo

Identificación de grupos de interés a los que impacta

Indicadores de seguimiento



El Plan fue aprobado en junio de 2016 por el Comité de RSC y presentado al Consejo de Administración en el mes de julio. Con tan solo cinco meses efectivos de trabajo el año pasado, todas las líneas y proyectos propuestos están iniciados y se desarrollan dentro de los márgenes de ejecución establecidos, por lo que se puede afirmar que el plan ha tenido un arranque muy satisfactorio.

5.3. Gestión de Riesgos

MAPFRE establece el nivel de riesgo que el Grupo está dispuesto a asumir para poder llevar a cabo sus objetivos de negocio sin desviaciones relevantes, incluso en situaciones adversas. Ese nivel, articulado en sus límites y sublímites por tipo de riesgo, configura el Apetito de Riesgo del Grupo MAPFRE.

La Política de Gestión de Riesgos del Grupo MAPFRE, dispone para el conjunto del Grupo de un Sistema de Gestión de Riesgos basado en la gestión integrada de todos y cada uno de los procesos de negocio, y en la adecuación del nivel de riesgo a los objetivos estratégicos establecidos.



Los diferentes **tipos de riesgo se han agrupado en cuatro áreas o categorías** como se detalla a continuación:

- RIESGOS FINANCIEROS Y DE CRÉDITO
- RIESGOS DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA
- RIESGOS OPERACIONALES
- RIESGOS ESTRATÉGICOS Y DE GOBIERNO CORPORATIVO

Los riesgos ambientales sociales y de gobernanza (ASG) forman parte del Sistema de Gestión de Riesgos del Grupo, integrándose en las categorías anteriores y por tanto, en la propia actividad de la compañía.



Todas las líneas y proyectos propuestos del Plan de Sostenibilidad están iniciados.



Innovación



Incluye los riesgos de tipo de interés, de liquidez, de tipo de cambio, de mercado y de crédito.

Agrupada, de forma separada para Vida y No Vida, los riesgos de insuficiencia de primas, de suficiencia de provisiones técnicas y de reaseguro.

Incluye veintitrés tipos de riesgos agrupados en las siguientes áreas: actuarial, jurídica, tecnología, personal, colaboradores, procedimientos, información, fraude, mercado y bienes materiales.

Incluye los riesgos de ética empresarial y de buen gobierno corporativo, de estructura organizativa, de alianzas, fusiones y adquisiciones derivados del entorno regulador y, finalmente el de competencia.



→ → *transformación Digital*

06

Principales activos

√ Transparencia ↑ ↑

La creación de valor de una organización tiene sentido si la empresa determina sus capitales, identifica los principales temas en los que está trabajando y a los grupos de interés a los que impacta o puede hacerlo.

La creación de valor no es estática, por ello, los proyectos se desarrollan con un horizonte temporal más amplio, alineado con el Plan Estratégico.

6.1. Capital Financiero

Recursos económicos que la empresa posee para su uso en el desarrollo del negocio y, que ha obtenido mediante financiación o ha generado a través de operaciones o inversiones.

Este capital crea valor para todos los grupos de interés, especialmente accionistas e inversores y la sociedad (si se considera el valor económico generado y distribuido).

En qué estamos trabajando:

■ Fondos propios

El patrimonio neto consolidado ha alcanzado la cifra de 11.443,5 millones de euros, frente a 10.408,3 millones de euros en 2015.

■ Inversiones

Las inversiones y fondos líquidos tenían a 31 de diciembre de 2016 un valor contable de 49.556,1 millones de euros, con incremento del 7,1 por 100 respecto al año anterior.

■ Operaciones de financiación

En conjunto, el saldo de la deuda financiera y subordinada del Grupo en cifras consolidadas tenía un valor contable de 2.202,9 millones de euros, con un incremento neto de 430,3 millones de euros en el ejercicio.

La acción de MAPFRE

En el ejercicio 2016 la acción ha tenido el comportamiento que puede verse en el siguiente cuadro, comparado con el de los dos principales índices de referencia (el selectivo IBEX 35 y el sectorial Dow Jones Stoxx Insurance):

	1 año	3 años	5 años
MAPFRE	25,4%	(6,8%)	18,1%
DJ Stoxx Insurance	(5,6%)	18,2%	102,3%
IBEX 35	(2,0%)	(5,7%)	9,2%

En el mismo periodo, el beneficio por acción (BPA) de MAPFRE ha tenido el siguiente comportamiento:

	2016	2015	2014	2013	2012
BPA (euros)	0,25	0,23	0,27	0,26	0,22
Incremento	8,7%	(14,8%)	3,8%	18,2%	(31,3%)

El dividendo que se propone a la Junta General como dividendo complementario del ejercicio 2016 es de 0,085 euros brutos por acción. Por lo tanto, el dividendo total con cargo a los resultados del ejercicio 2016 asciende a 0,145 euros brutos por acción, lo que supone un ratio de *pay-out* del 57,6 por 100.



El capital productivo crea valor para los clientes y asegurados, distribuidores, proveedores y la sociedad.

6.2. Capital Productivo

Activos o bienes tangibles y servicios utilizados por la empresa para realizar sus actividades.

Este capital crea valor para los clientes y asegurados, distribuidores (agentes, delegados y corredores), proveedores y la sociedad.



En qué estamos trabajando:

▣ Multicanalidad en la distribución y atención al cliente

El desglose en 2016 de las oficinas y de los mediadores por Áreas Territoriales es el siguiente:

	IBERIA	LATAM	INTERNACIONAL
Oficinas			
Directas y Delegadas	3.078	1.831	481
Bancaseguros	3.181	5.847	-
Mediadores			
Agentes	10.176	14.977	10.479
Delegados	2.666	5.803	100
Corredores	5.365	33.102	1.358

▣ Centros de servicios para el cliente

Para dar respuesta a las necesidades de los clientes y garantizar el mejor servicio posible, el Grupo cuenta con los siguientes centros de servicio:

CENTROS DE SERVICIO	Número	Países
Centros propios de peritación	1.324	16
Centros de servicio al automóvil	30	3
Unidades de diagnóstico del automóvil	22	8
centros de investigación y desarrollo	6	6
Policlínicos de salud propios	17	3
Clínicas	2.547	11
Clínicas dentales	8	1
Centros de gestión de negocio de empresas	37	6

■ Negocio Digital

MAPFRE apostó hace años por sumarse al movimiento digital iniciando diferentes andaduras como MAPFRE Internet, La Red en la Red, Verti (España) o las adquisiciones de InsureandGo y Direct Line (Italia y Alemania).

El Negocio Digital del Grupo MAPFRE se desarrolla actualmente en 22 países diferentes operando bajo diferentes marcas (MAPFRE Digital, Verti, Insure&Go, entre otras).

■ Proveedores

MAPFRE trabaja con más de 225.000 proveedores, diferenciando entre proveedores de servicio y proveedores de soporte.

DE SERVICIOS (ESPECÍFICOS)

Aquellos que realizan las prestaciones derivadas de los contratos de seguro o de servicios ofrecidos por las empresas aseguradoras del Grupo o sus filiales a sus clientes.

Nº total	Coste (millones euros)
206.086	2.674,8

DE SOPORTE (GENERALES)

Aquellos que no tienen como objeto a los asegurados sino a la empresa y sus actividades de gestión. Entre ellos figuran agencias de viajes, firmas de consultoría, auditoría, gestión de inmuebles, marketing y publicidad, impresión, etc.

Nº total	Coste (millones euros)
19.375	1.272,4

■ Calidad

En 2016 se han realizado la II y III Oleada de medición del NPS relacional, sobre una muestra representativa de las carteras de MAPFRE. Estas Oleadas han abarcado, cada una, 17 países, 18 compañías y 23 ramos, con un volumen cercano al 70 por 100 del total de primas no vida del Grupo.

Asimismo, en 2016 el Observatorio de Calidad ha realizado la primera medición del internal NPS (iNPS), sobre el nivel de experiencia del cliente de los servicios de reaseguro prestados por MAPFRE RE a todas las compañías del Grupo.

6.3. Capital Humano

Competencias, conocimientos, capacidades y experiencia de las personas de la organización.

Este capital crea valor para los empleados, clientes y la sociedad.

Datos generales

	Mujeres	Hombres
Directivos	38,6%	61,4%
Nuevas incorporaciones	56,9%	43,1%
Edad media	39,5	40,4
Antigüedad media	8,6	9,6
Contrato indefinido	96,2%	96,9%
Rotación no deseada	9,5%	8,1%

+ *Promovemos la diversidad*

55%



Plantilla a
diciembre 2016

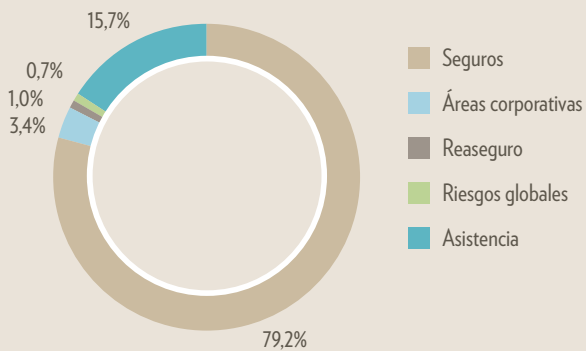
37.020

Plantilla
media del 2016

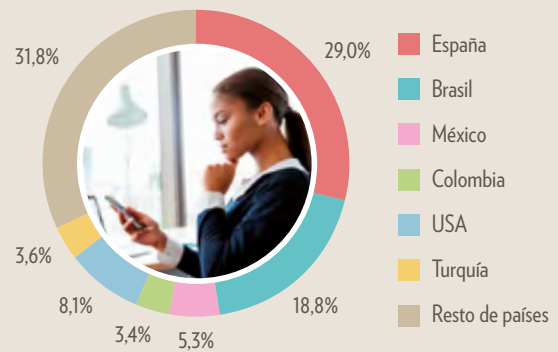
37.763

45%

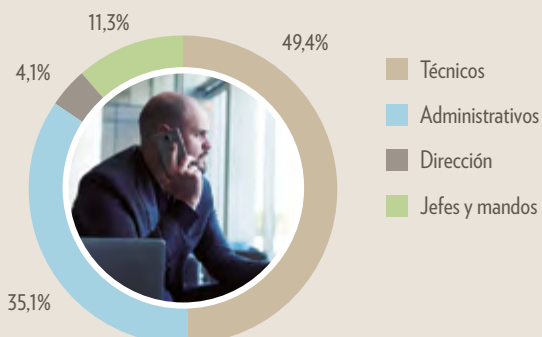
Plantilla por línea de negocio



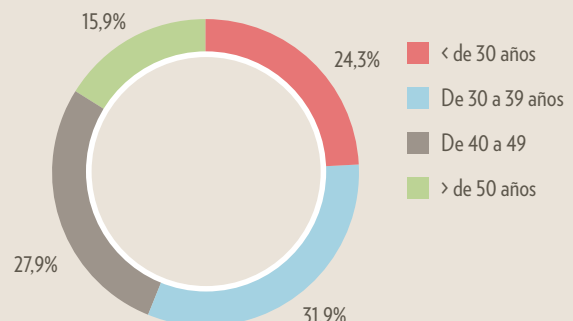
Plantilla por país



Plantilla por nivel de puesto



Plantilla por edad





En qué estamos trabajando:

■ Gestión del Talento y Movilidad

MAPFRE desarrolla un proyecto para la gestión del talento estratégico de la organización, permitiendo a todos los empleados del mundo ser parte de él. Además se potencia la movilidad interna de cada una de las personas para ayudarles a incrementar su empleabilidad, así como el acceso a la movilidad geográfica a través de distintos programas. Durante el año 2016 se han producido 4.004 movilizaciones funcionales.

■ Sendas del conocimiento

La empresa promueve el aprendizaje y la gestión del conocimiento de los empleados a través de la Universidad Corporativa y de las sendas del conocimiento. La Universidad está presente en todos los países donde opera y es accesible para todos los empleados. Durante este año se ha impartido formación al 99,3 por 100 de la plantilla, a través de 1.466.918 horas de formación. Se han invertido 18,4 millones de euros.

■ Diversidad

MAPFRE cuenta con una política de igualdad a nivel global y existe un compromiso público tanto con la diversidad de género como con la diversidad funcional, a través del cual en el año 2018 contará con un mínimo de un 40 por 100 de mujeres en los puestos de jefatura y dirección en el mundo.

Otro compromiso es la apuesta de MAPFRE por la integración laboral de las personas con discapacidad, para ello la empresa contará en el año 2018 con un 2 por 100 de personas con discapacidad en su plantilla.

En cuanto a la diversidad generacional se está trabajando en mentorización tradicional e inversa creando espacios de colaboración para compartir conocimiento intergeneracional.

■ Organización y nuevas formas de trabajo

MAPFRE cuenta con un único mapa de puestos y mapa de funciones global que ayudan a la definición de los perfiles estratégicos y los conocimientos de la organización.

La empresa cuenta con una política global de remuneraciones y con un proceso de dirección por objetivos y reconocimiento para todos los empleados, que garantice la igualdad, la competitividad interna y externa en cada uno de los mercados, y es parte del desarrollo interno del empleado.

■ Experiencia empleado

La satisfacción y el compromiso de los empleados son clave para MAPFRE, por ello trabajamos en tres líneas: el empleado y la empresa, el empleado y su jefe y el empleado y su bienestar.

El compromiso de los empleados se mide a través de la encuesta de Great Place to Work, en la que la participación de los empleados es del 83 por 100, y el 78 por 100 de ellos considera que la empresa es un gran lugar para trabajar.



6.4. Capital Intelectual

Activos intangibles basados en conocimientos que favorecen tanto la propiedad intelectual como el conocimiento de sistemas, procedimientos y protocolos.

Este capital crea valor para los clientes, empleados, la sociedad y los accionistas.



En qué estamos trabajando:

■ Innovación

El Grupo cuenta con 17 Oficinas de Innovación y Desarrollo que abarcan los cinco continentes y representan a todas las Unidades de Negocio (Seguros, Global Risks, Asistencia y Reaseguro) y una red de más de 200 innoagentes a nivel global que actúan como embajadores de la innovación canalizando las ideas del resto de la organización hacia sus Oficinas de Innovación y Desarrollo. A finales de 2016 el Grupo contaba con un portfolio de más de 100 proyectos de innovación en diferentes fases.

■ Transformación digital

La transformación digital de MAPFRE se apoya en la digitalización de la relación con el cliente omnicanal y en la digitalización de las operaciones y se desarrolla según las siguientes fases: Comprensión, Definición, Alineamiento e Implementación.

El Plan de Negocio Directo Digital persigue potenciar el desarrollo de las operaciones existentes y lanzar operaciones digitales nuevas.

■ Ciberseguridad

En un entorno de creciente digitalización, es imprescindible proteger la información cuando ésta se transmite, almacena o procesa, actuando de manera diligente en el establecimiento de medidas preventivas y en la detección y respuesta a Ciberataques o eventos de interrupción de negocio. La actuación de MAPFRE en Ciberseguridad está integrada en el modelo de protección de la compañía, basado en la gestión de riesgos y en la protección integral del activo, contemplando personas, procesos, instalaciones y sistemas de información.

6.5. Capital Social y Relacional

Relaciones de confianza generadas con los grupos de interés, contribución al desarrollo y bienestar de la comunidad, y otros activos intangibles relacionados con la marca y la reputación.

Este capital crea valor para todos los grupos de Interés, especialmente para los empleados, clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y la sociedad.



En qué estamos trabajando:

■ Promoción de relaciones de estabilidad y equidad con los grupos de interés

MAPFRE considera que la implicación y el compromiso de los stakeholders con la empresa se consiguen construyendo relaciones que acumulen confianza entre las partes. Una relación que permita conocer y dar respuesta a sus expectativas y tener en cuenta sus legítimos intereses, en el desarrollo del negocio.

■ Creación de valor en la relación con los grupos de interés

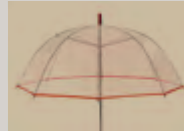
MAPFRE trabaja en tres proyectos que son claves para el desarrollo de estas relaciones con los grupos de interés: la Materialidad, el Plan de Transparencia y el Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE 2016-2018 (anteriormente citado).



Materialidad

La identificación de asuntos relevantes, a través del proceso de materialidad, es un ejercicio de diálogo que la empresa lleva a cabo y que le permite identificar las expectativas e intereses en el ámbito de la sostenibilidad, de los grupos de interés con los que tiene mayor relación.

En este ejercicio, MAPFRE ha sustituido la matriz global de materialidad por el análisis individualizado de materialidad para cada grupo de interés, de esta forma, podremos establecer y desarrollar acciones ad hoc con cada uno de ellos.



Plan de transparencia activa

MAPFRE ha puesto en marcha un Plan de Transparencia Activa que tiene como objetivo incrementar la accesibilidad de la empresa y mejorar su comprensión, en definitiva lograr que la transparencia sea un activo reconocible de la compañía.

Tras analizar las mejores prácticas existentes y realizar un diagnóstico, en 2016 se ha elaborado un plan de acción que contempla más de 25 medidas internas y externas de mejora.

A través de las prácticas de transparencia se trata de asegurar que todos los stakeholders reciban la información necesaria acerca de la marcha de la empresa para tomar sus decisiones, y que la reciban en tiempo y de forma comprensible.



↑ Empresa Inclusiva ↑

■ Compromiso con el entorno en el que se desarrolla la actividad

El compromiso de MAPFRE con el entorno se concreta en tres ejes de actuación:

1. El compromiso público a través de las Iniciativas Internacionales de referencia en el ámbito de la sostenibilidad a las que pertenece, entre otras: Global Compact de Naciones Unidas, Iniciativa Financiera del programa ambiental de Naciones Unidas (UNEPFI), Principios para la Sostenibilidad en Seguros (PSI) y Paris Pledge for Action.

En 2016 MAPFRE ha sido incluida a nivel mundial en la A-List Global, por haber logrado la máxima calificación (A) en cuanto a desempeño en mitigación y adaptación al cambio climático, y transparencia de la información reportada, por parte de esta iniciativa.

2. Transmitir el valor social de la empresa en cada país en el que está presente.

CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA A LA SOCIEDAD

De los ingresos consolidados del ejercicio por importe de 27.092 millones de euros, MAPFRE ha contribuido económicamente con la sociedad en el ejercicio de su actividad, con 25.904 millones de euros, de los que 15.500 millones de euros corresponden a prestaciones pagadas, 7.264 millones de euros a pagos a proveedores y 707 millones de euros a pagos de impuestos y contribuciones sociales.

Por otro lado, en el ejercicio de la actividad aseguradora MAPFRE adquiere compromisos con los asegurados a cambio de la gestión de recursos que son invertidos en activos, fundamentalmente financieros.

Impulsamos la formación
↗ ↑ ↖

CONTRIBUCIÓN SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

EMPLEO DIRECTO/ INDIRECTO	37.020 empleos directos, con un 96,5 por 100 de contratación fija, más de 84.000 agentes, delegados y corredores y más de 225.000 proveedores.
FORMACIÓN Y PRÁCTICAS	18,4 millones de euros invertidos.
DIVERSIDAD DE GÉNERO	38,6 por 100 de los empleados con puestos de nivel dirección/jefatura son mujeres.
DIVERSIDAD FUNCIONAL	Programa Global de Discapacidad, con implantación en 28 países.
DIVERSIDAD CULTURAL	78 nacionalidades conviven en el Grupo.
DIVERSIDAD GENERACIONAL	Generación Z: 1.740 empleados; Generación Y: 10.213 empleados; Generación X: 15.503 empleados; Baby Boomers: 9.083 empleados; Veteranos: 481 empleados.
EMPRESA SALUDABLE Y SEGURA	Un 81,4 por 100 de la plantilla está representada en comités de salud y seguridad conjuntos dirección-empleados.
MEDIDAS DE CONCILIACIÓN	Más de 30.000 empleados beneficiados por algún tipo de medida de conciliación e la empresa.
VOLUNTARIADO	Más de 5.700 voluntarios de MAPFRE participando en el programa de voluntariado de Fundación MAPFRE.
INNOVACIÓN	32 productos y servicios aseguradores lanzados al mercado en 2016.



3. Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas y Derechos Humanos.

Para MAPFRE, forma parte de su compromiso con el desarrollo sostenible contribuir con la Agenda 2030. Por ello, ha incluido una línea de trabajo específica en el Plan de Sostenibilidad del Grupo 2016-2018 y se ha propuesto dos grandes objetivos: (1) determinar el posicionamiento de MAPFRE con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y (2) medir nuestra contribución en dichos objetivos.



Desde 2013 MAPFRE mide cada año su reputación entre el público general. En 2016 se situó en un nivel de reputación fuerte/robusta.



■ Otros activos intangibles asociados a la marca y la reputación

MARCA

El posicionamiento de la marca se define a partir de la propia estrategia empresarial de la Compañía, de su Visión y de sus Valores corporativos. De esta manera se establecen significaciones transversales (negocios y países) de los conceptos Globalidad y Confianza, para, a su vez, asegurar nuestra diferenciación en cada mercado.

Según el ranking “Las Mejores Marcas Españolas” que elabora cada dos años la consultora Interbrand, este valor experimentó en su último estudio un incremento del 28 por 100 respecto a la medición anterior (2013), lo que supuso escalar tres puestos para la marca y ubicarse en la novena posición.



REPUTACIÓN

Desde 2013 MAPFRE mide cada año su reputación entre el público general utilizando la metodología Reprtrak de Reputation Institute que tiene en cuenta siete dimensiones: oferta, innovación, trabajo, integridad, ciudadanía, liderazgo y finanzas. En 2016, teniendo en cuenta la escala específica para el sector asegurador, MAPFRE se sitúa en un nivel de reputación fuerte/robusta.

Por otra parte, también tiene en cuenta y participa en otros rankings de reputación como el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOC).

6.6. Capital Natural

Gestión adecuada de los recursos naturales y contribución a la lucha contra el cambio climático y preservación de la biodiversidad.

Este capital crea valor para todos los grupos de interés especialmente para los empleados, clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y la sociedad.

En qué estamos trabajando:

■ SIGMAYE

La Política Medioambiental Corporativa se implementa en todas las entidades del Grupo a través del SIGMAYE (Triple Sistema Integrado Corporativo de Gestión Medioambiental, Energética y de Huella de Carbono). En la actualidad son más de 10.620 empleados a nivel mundial los que trabajan en edificios certificados conforme al SIGMAYE.

Durante 2016, se han llevado a cabo un total de 150 diagnósticos, supervisiones y auditorías ambientales que suponen un 28,61 por 100 de activos sujetos a controles medioambientales.

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

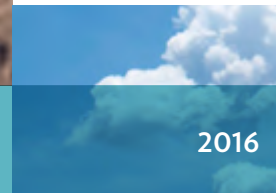
HUELLA DE CARBONO

GESTIÓN ENERGÉTICA

■ Cambio climático

El Plan Estratégico de Eficiencia Energética y Cambio Climático a 2020 incluye el compromiso de reducción del 20 por 100 de las emisiones de gases de efecto invernadero, con respecto a la huella de carbono del Grupo en el año 2013 (supone reducción de 14.710.519 kWh y 9.924 toneladas de CO₂ eq).

MAPFRE determina, cuantifica y evalúa la huella de carbono ocasionada por su actividad.



HUELLA DE CARBONO (Tm CO ₂ eq)	2015	2016
Alcance 1	14.042,93	13.445,24
Alcance 2	26.903,41	19.267,39
Alcance 3	12.493,90	10.566,80
TOTAL emisiones de CO ₂ eq	53.440,24	43.279,42
TOTAL emisiones de CO ₂ eq/empleado	1,53	1,28

■ Biodiversidad

MAPFRE está adherida al “Pacto por la Biodiversidad” de la Iniciativa Española Empresa y Biodiversidad, que bajo el lema “sin diversidad biológica no hay diversidad económica”, reconoce la importancia de esta materia y su relevancia en la gestión del cambio climático.

Entre las actividades realizadas, destacan los acuerdos de colaboración con diversas entidades, contribuyendo al desarrollo de proyectos para la conservación de especies en peligro de extinción y de su hábitat.

Excelexencia⁺⁺

Propuestas de acuerdos



Propuestas de acuerdos para la Junta General Ordinaria de MAPFRE S.A. a celebrar el 10 de marzo de 2017.

01. Aprobar las Cuentas Anuales, individuales y consolidadas, del ejercicio 2016.
02. Aprobar la distribución de resultados del ejercicio 2016 propuesta por el Consejo de Administración y repartir, en consecuencia, un dividendo total de 0,145 euros brutos por acción. Parte de este dividendo, por importe de 0,06 euros brutos por acción, fue anticipado por acuerdo del Consejo de Administración adoptado el día 8 de noviembre de 2016 y el resto, hasta el total acordado, es decir, 0,085 euros brutos por acción, se pagará en la fecha que determine el Consejo de Administración dentro del plazo comprendido entre el 1 de mayo y el 30 de junio de 2017. El importe correspondiente a las acciones en autocartera será aplicado de forma proporcional a las restantes acciones.
03. Aprobar la gestión del Consejo de Administración durante el ejercicio 2016.
04. Reelegir por un nuevo periodo de cuatro años a la consejera D.^a Adriana Casademont i Ruhí, con el carácter de consejera independiente.
05. Ratificar el nombramiento de la consejera D.^a Ana Isabel Fernández Álvarez, efectuado por el Consejo de Administración el día 26 de julio de 2016 por el procedimiento de cooptación, y reelegirla por un periodo de cuatro años, con el carácter de consejera independiente.

Dichas propuestas han sido elevadas al Consejo de Administración por el Comité de Nombramientos y Retribuciones y se entenderán aprobadas, en su caso, sin perjuicio del cumplimiento de las previsiones estatutarias y de las normas de buen gobierno.

06. Ratificar el nombramiento del consejero D. Fernando Mata Verdejo, efectuado por el Consejo de Administración el día 29 de septiembre de 2016, con efectos del 1 de enero de 2017, por el

procedimiento de cooptación, y reelegirle por un periodo de cuatro años, con el carácter de consejero ejecutivo.

07. Nombrar consejero, por un periodo de cuatro años, a D. Francisco José Marco Orenes, con el carácter de consejero ejecutivo.

Dichas propuestas cuentan con el informe favorable del Comité de Nombramientos y Retribuciones y se entenderán aprobadas, en su caso, sin perjuicio del cumplimiento de las previsiones estatutarias y de las normas de buen gobierno.

08. Modificar el título "Sección 2^a. Comité de Auditoría" de los Estatutos Sociales por el título "Sección 2^a. Comité de Auditoría y Cumplimiento".
09. Modificar el artículo 22^o de los Estatutos Sociales, que tendrá la siguiente redacción:

El Comité de Auditoría y Cumplimiento estará integrado por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros, todos ellos no ejecutivos, la mayoría de los cuales, al menos, deberán ser Consejeros Independientes, y uno de ellos será designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas. En su conjunto, los miembros del Comité tendrán los conocimientos técnicos pertinentes en relación con el sector de actividad de la Sociedad. Su Presidente será un Consejero Independiente y deberá ser sustituido en el cargo cada cuatro años, pudiendo ser reelegido para el mismo una vez transcurrido un año desde su cese. Será Secretario el del Consejo de Administración, y podrá designarse un Vicesecretario, cargo para el que no se requerirá la condición de Consejero.

Dicho Comité tendrá las siguientes competencias:

- a) *Informar a la Junta General sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia del Comité y, en particular, sobre el resultado de la auditoría explicando cómo esta ha contribuido a la integridad de la información*

financiera y la función que el Comité ha desempeñado en ese proceso.

b) Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con el Auditor Externo las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría, todo ello sin quebrantar su independencia. A tales efectos, y en su caso, podrán presentar recomendaciones o propuestas al Consejo de Administración y el correspondiente plazo para su seguimiento.

c) Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva y presentar recomendaciones o propuestas al Consejo de Administración, dirigidas a salvaguardar su integridad.

d) Elevar al Consejo de Administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del Auditor Externo, responsabilizándose del proceso de selección de conformidad con lo previsto en la legislación vigente, así como las condiciones de su contratación y recabar regularmente de él información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.

e) Establecer las oportunas relaciones con el Auditor Externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan suponer amenaza para su independencia, para su examen por el Comité, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los prohibidos en los términos contemplados en la legislación vigente sobre auditoría de cuentas, sobre el régimen de independencia, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, deberán recibir anualmente del Auditor Externo la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información detallada e individualizada de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios

percibidos de estas entidades por el Auditor Externo o por las personas o entidades vinculados a este de acuerdo con lo dispuesto en la legislación vigente sobre auditoría de cuentas.

f) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia del Auditor Externo resulta comprometida. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración motivada de la prestación de todos y cada uno de los servicios adicionales a que hace referencia la letra anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas.

g) Informar, con carácter previo, al Consejo de Administración sobre todas las materias previstas en la Ley, en estos Estatutos y en el Reglamento del Consejo de Administración, y en particular sobre la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente, sobre la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, y sobre las operaciones con partes vinculadas.

h) Vigilar la aplicación de las normas de buen gobierno establecidas en cada momento.

i) Supervisar el cumplimiento de la normativa interna y externa, y, en particular, de los códigos internos de conducta, de las normas y procedimientos de prevención del blanqueo de capitales y de financiación del terrorismo, así como formular propuestas para su mejora.

j) Supervisar la adopción de acciones y medidas que sean consecuencia de informes o actuaciones de inspección de las autoridades administrativas de supervisión y control.

k) Aquellas otras competencias que le encomiende el Consejo de Administración o le atribuya el Reglamento de dicho órgano.

10. Modificar el título “Sección 4ª. Comité de Riesgos y Cumplimiento” de los Estatutos Sociales por el título “Sección 4ª. Comité de Riesgos”.

11. Modificar el artículo 24º de los Estatutos Sociales, en el sentido de suprimir los apartados d), e) y f), que tendrá la siguiente redacción:

El Comité de Riesgos estará integrado por un mínimo de tres y un máximo de cinco miembros, todos ellos no ejecutivos. El Consejo de Administración designará al Presidente y asimismo al Secretario y, en su caso, un Vicesecretario del Comité, cargos estos para los que no se requerirá la condición de Consejero.

Dicho Comité tendrá las siguientes competencias:

a) *Apoyar y asesorar al Consejo de Administración en la definición y evaluación de las políticas de riesgos del Grupo y en la determinación de la propensión al riesgo y de la estrategia de riesgos.*

b) *Asistir al Consejo de Administración en la vigilancia de la aplicación de la estrategia de riesgos.*

c) *Conocer y valorar los métodos y herramientas de gestión de riesgos, realizando el seguimiento de los modelos aplicados en cuanto a sus resultados y validación.*

d) *Aquellas otras competencias que le encomiende el Consejo de Administración o le atribuya el Reglamento de dicho órgano.*

12. Modificar el artículo 15º del Reglamento de la Junta General, que tendrá la siguiente redacción:

“Artículo 15º. Presencia en la Junta del Comité de Auditoría y Cumplimiento

El Presidente del Comité de Auditoría y Cumplimiento o, en su defecto, otro de sus miembros, deberá informar a la Junta General sobre las cuestiones que en ella le planteen los accionistas sobre las materias que sean competencia de dicho Comité.”

13. Refrendar el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros que se somete, con carácter consultivo, a la Junta General, con el informe favorable del Comité de Nombramientos y Retribuciones.

14. Autorizar al Consejo de Administración para que, de conformidad con lo establecido en el artículo 249 bis del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, pueda delegar las facultades que le han sido conferidas por la Junta General en relación con los anteriores acuerdos a favor de la Comisión Delegada, con expresas facultades de sustitución en todos y cada uno de los miembros del Consejo de Administración.

15. Delegar las más amplias facultades en el Presidente y en el Secretario del Consejo de Administración para que cualquiera de ellos indistintamente, comparezca ante Notario y proceda a la ejecución y elevación a público de los presentes acuerdos mediante el otorgamiento de los documentos públicos y privados que fueren necesarios hasta su inscripción en el Registro Mercantil; con facultad expresa para realizar cuantas modificaciones, aclaraciones, rectificaciones y subsanaciones fueren precisas o necesarias para adaptar los acuerdos a la calificación del Registrador Mercantil y así obtener la plena inscripción de los mismos, o la inscripción parcial prevista en el artículo 63 del Reglamento del Registro Mercantil.

16. Autorizar al Consejo de Administración para aclarar e interpretar los anteriores acuerdos.

El **Resumen del Informe Integrado 2016**
de MAPFRE y las **propuestas de acuerdos**
han sido impresos con papel 100% reciclado
Certificado FSC® y con etiqueta
ecológica europea.

} *Confianza*

 **MAPFRE**

www.mapfre.com



Transparencia / Responsable

En MAPFRE tenemos el compromiso firme de avanzar hacia los más altos estándares de transparencia y buen gobierno de las empresas y trabajamos para hacerlo posible. Esta es la razón por la cual, dando un paso más, este año ponemos a su disposición el primer Informe Integrado de MAPFRE, que hemos realizado siguiendo las directrices del Marco Internacional de Reporte Integrado (IIRC).



INFORME
INTEGRADO
2016



RESPONSABILIDAD
SOCIAL
INFORME ANUAL
2016

 **MAPFRE**

www.mapfre.com

