



Madrid, 25 de marzo de 2019

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

De acuerdo con lo previsto en las disposiciones vigentes, MAPFRE remite la documentación que se proporcionará durante la reunión con analistas e inversores que tendrá lugar hoy en Madrid a partir de las 9:00 horas en el seno del *Investor Day*.

Ángel L. Dávila Bermejo  
Secretario General



**MAPFRE**

---

**INVESTORDAY**

---

**2019**

---

25 de marzo de 2019

# Advertencia



Este documento tiene carácter meramente informativo. Su contenido no constituye oferta o invitación a contratar ni vincula en modo alguno a la entidad emisora. La información relativa a los planes de la sociedad, su evolución, sus resultados y sus dividendos constituyen simples previsiones cuya formulación no supone garantía con respecto a la actuación futura de la entidad o la consecución de los objetivos o de los beneficios estimados. Los destinatarios de esta información deben tener en cuenta que, en la elaboración de estas previsiones, se utilizan hipótesis y estimaciones con respecto a las cuales existe un alto grado de incertidumbre, y que concurren múltiples factores que pueden determinar que los resultados futuros difieran significativamente de los previstos. Entre estos factores, merecen ser destacados los siguientes: evolución del mercado asegurador y de la situación económica general en los países en los que opera el Grupo; circunstancias que pueden afectar a la competitividad de los productos y servicios aseguradores; cambios en las tendencias en las que se basan las tablas de mortalidad y morbilidad que afectan a la actividad aseguradora en los ramos de Vida y Salud; frecuencia y gravedad de los siniestros objeto de cobertura; eficacia de las políticas de reaseguro del grupo y fluctuaciones en el coste y la disponibilidad de coberturas ofrecidas por terceros reaseguradores; modificaciones del marco legal; fallos judiciales adversos; cambios en la política monetaria; variaciones en los tipos de interés y de cambio; fluctuaciones en el nivel de liquidez, el valor y la rentabilidad de los activos que componen la cartera de inversiones; restricciones en el acceso a financiación ajena.

MAPFRE S.A. no se compromete a actualizar o revisar periódicamente el contenido de este documento.

Algunas de las cifras incluidas en la Presentación para Inversores se han redondeado. Por lo tanto, podrían surgir discrepancias en las tablas entre los totales y las cantidades listadas debido a dicho redondeo.

# ÍNDICE



<b>01</b>	<b>DISCURSO DE APERTURA</b>	Sr. HUERTAS
<b>02</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021</b>	Sr. GURTUBAY
<b>03</b>	<b>GESTIÓN DE CAPITAL</b>	Sr. MATA
<b>04</b>	<b>GESTIÓN DE INVERSIONES</b>	Sr. JIMÉNEZ
<b>05</b>	<b>MAPFRE RE</b>	Sr. PÉREZ DE LEMA
<b>06</b>	<b>NEGOCIO BRASIL</b>	Sr. PÉREZ-SERRABONA
<b>07</b>	<b>MERCADOS CLAVES INTERNACIONALES</b>	Sr. TAMAYO
<b>08</b>	<b>MAPFRE USA</b>	Sr. CASTELO
<b>09</b>	<b>INNOVACIÓN ESTRATÉGICA: TECHNOLOGÍA DISRUPTIVA</b>	Sr. ARIAS
<b>10</b>	<b>DISCURSO DE CLAUSURA</b>	Sr. HUERTAS

**Ponentes**



**Antonio Huertas**  
Presidente & CEO

**Fernando Mata**  
CFO & Miembro  
del Consejo



**José Luis Gurtubay**  
Director de Estrategia  
y M&A



**José Luis Jiménez**  
Director General de  
Inversiones



**Eduardo Pérez  
de Lema**  
CEO MAPFRE RE



**Jaime Tamayo**  
CEO Unidad  
Internacional



**Alfredo Castelo**  
CEO Región Norte América



**Fernando Pérez-Serrabona**  
CEO Región Brasil



**José Antonio Arias**  
CInO



**Natalia Núñez**  
Directora de Relaciones con  
Inversores



01

Discurso de  
Apertura

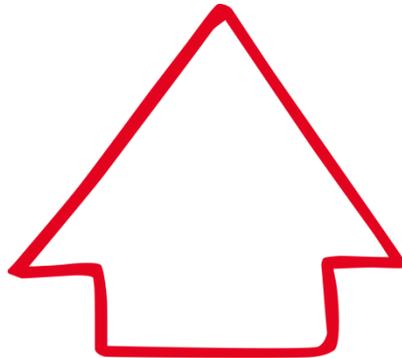
Antonio Huertas

**TRANSFORMÁNDONOS**  
Para crecer y mejorar la  
rentabilidad



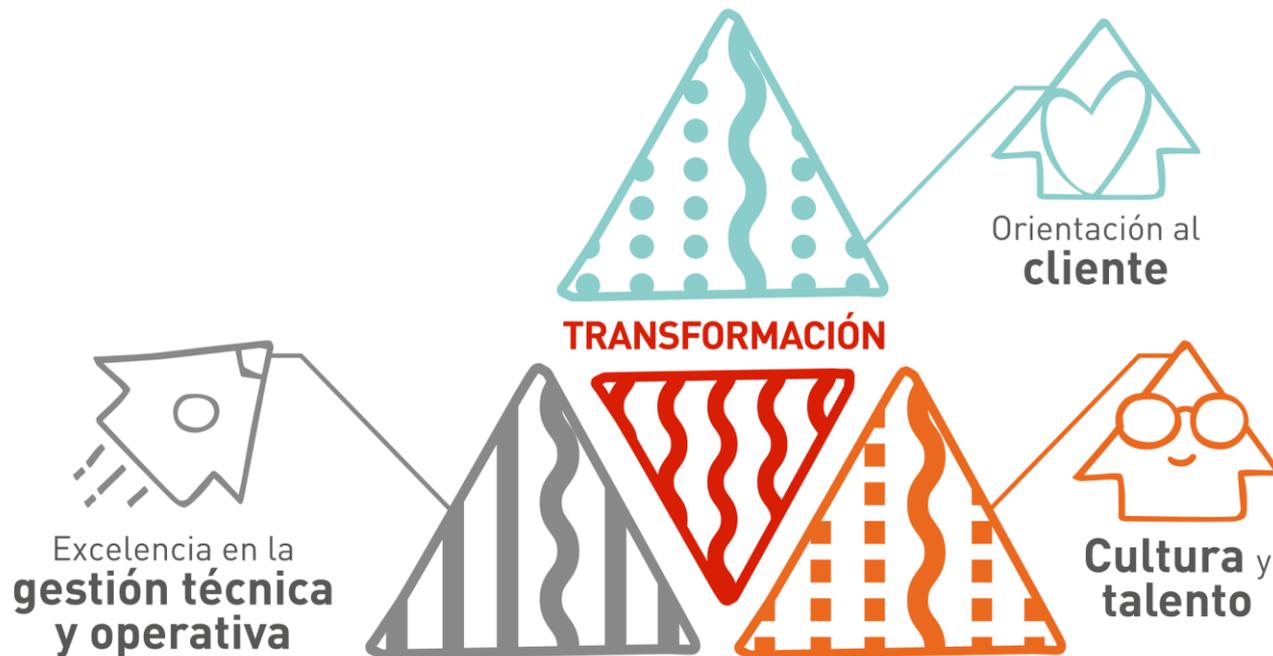
## Plan estratégico 2019 – 2021

*Transformándonos para crecer  
y mejorar la rentabilidad*



# Plan estratégico 2019 – 2021

## Pilares estratégicos



# Plan estratégico 2019 – 2021

## Objetivos aspiracionales

CREACIÓN  
DE VALOR

ROE

10%

promedio

CRECIMIENTO

Ingresos 2021

30.000

Primas +5%\*

Potenciar el negocio de

VIDA

Primas Vida-Riesgo  
+8%\*

GESTIÓN  
OPERATIVA

Ratio Combinado

No Vida

96%

promedio

# Plan estratégico 2019 – 2021

## Excelencia en la

**GESTIÓN  
TÉCNICA y  
OPERATIVA**

- › Tecnología abierta, flexible y global
- › Plataforma analítica avanzada



Incrementar  
**+10mn**  
transacciones  
robotizadas

## Orientación al cliente

- › Propuesta diferencial de valor
- › Experiencia de cliente



**73%**  
de los negocios  
con un **NPS®**  
superior a la  
competencia

**+41%**  
Negocio  
digital  
en el trienio

Soluciones para  
**1mn** de clientes



## Cultura y talento

- › Más compromiso
- › Igualdad de género: vacantes de puestos de responsabilidad
- › Mejorar capacidades de los empleados
- › Sostenibilidad, innovación, confianza



**75%**  
Índice de  
cultura y  
talento  
2021

**45%**  
Puestos cubiertos  
por mujeres

**3%**  
Plantilla con  
discapacidad  
2021

## Plan estratégico 2019 – 2021 IBERIA



### Crecer y mejorar la rentabilidad:

- › Fortalecer red MAPFRE
- › Fortalecimiento bancaseguros
- › Canales de distribución
- › Mejora la experiencia de cliente
- › Estrategia de familias
- › Empresas

## Plan estratégico 2019 – 2021 BRASIL



### **Optimistas con el desarrollo del negocio en Brasil**

- › Nuevo acuerdo
- › Finalización proceso de reestructuración negocios
- › Mayor disciplina y control técnico
- › Refuerzo del equipo directivo

## Plan estratégico 2019 – 2021 LATAM NORTE & SUR



### México

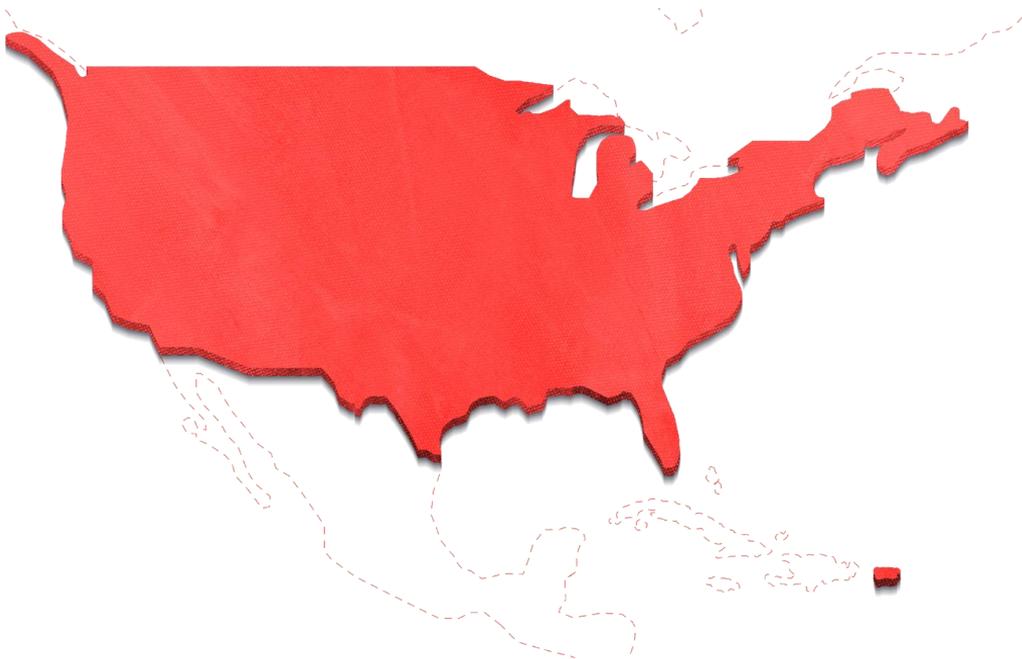
- › Crecimiento en los ramos más rentables
- › Inversión en canales de distribución
- › Potenciación Red agencial y digital
- › Acuerdos Bancaseguros



### Multicanalidad & diversificación cartera de productos

- › Reducción Ratio Combinado
- › Negocio de Vida
- › Nuevos acuerdos comerciales
- › Servicios digitales y Autoservicio

# Plan estratégico 2019 – 2021 NORTEAMÉRICA



## Estados Unidos

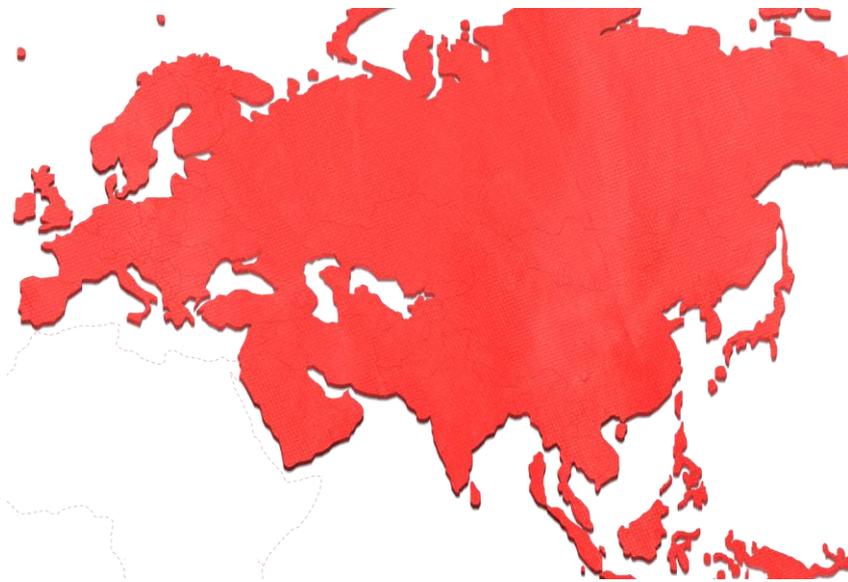
- › Liderazgo Massachusetts
- › Rentabilidad en estados clave
- › Negocio digital

## Puerto Rico

- › Digitalización de las operaciones

## Plan estratégico 2019 – 2021 EURASIA

Transformación tecnológica y modernización de procesos



### Italia y Alemania

- › Impulso marca Verti

### Turquía

- › Diversificación productos y canales
- › Mejora de la rentabilidad técnica

# Plan estratégico 2019 – 2021



---

Minimizar la  
volatilidad del  
negocio  
catastrófico



---

Capacidad de  
crecimiento,  
manteniendo  
la eficiencia



---

Europa y LATAM:  
reasegurador de  
referencia



---

Gestor del  
reaseguro  
del grupo



---

Mayor  
capacidad tras  
la reordenación  
de MGR

# Plan estratégico 2019 – 2021



› Transformación estructura interna



› Aspirar a la excelencia con los clientes MAPFRE



› Foco en mercados ESTRATÉGICOS MAPFRE



› Nueva fase de crecimiento RENTABLE

## Plan estratégico 2019 – 2021

### Gestión de capital enfocada en la estabilidad y la fortaleza, sin perder la solidez del dividendo

Flexibilidad  
financiera



Fuerte posición  
de solvencia



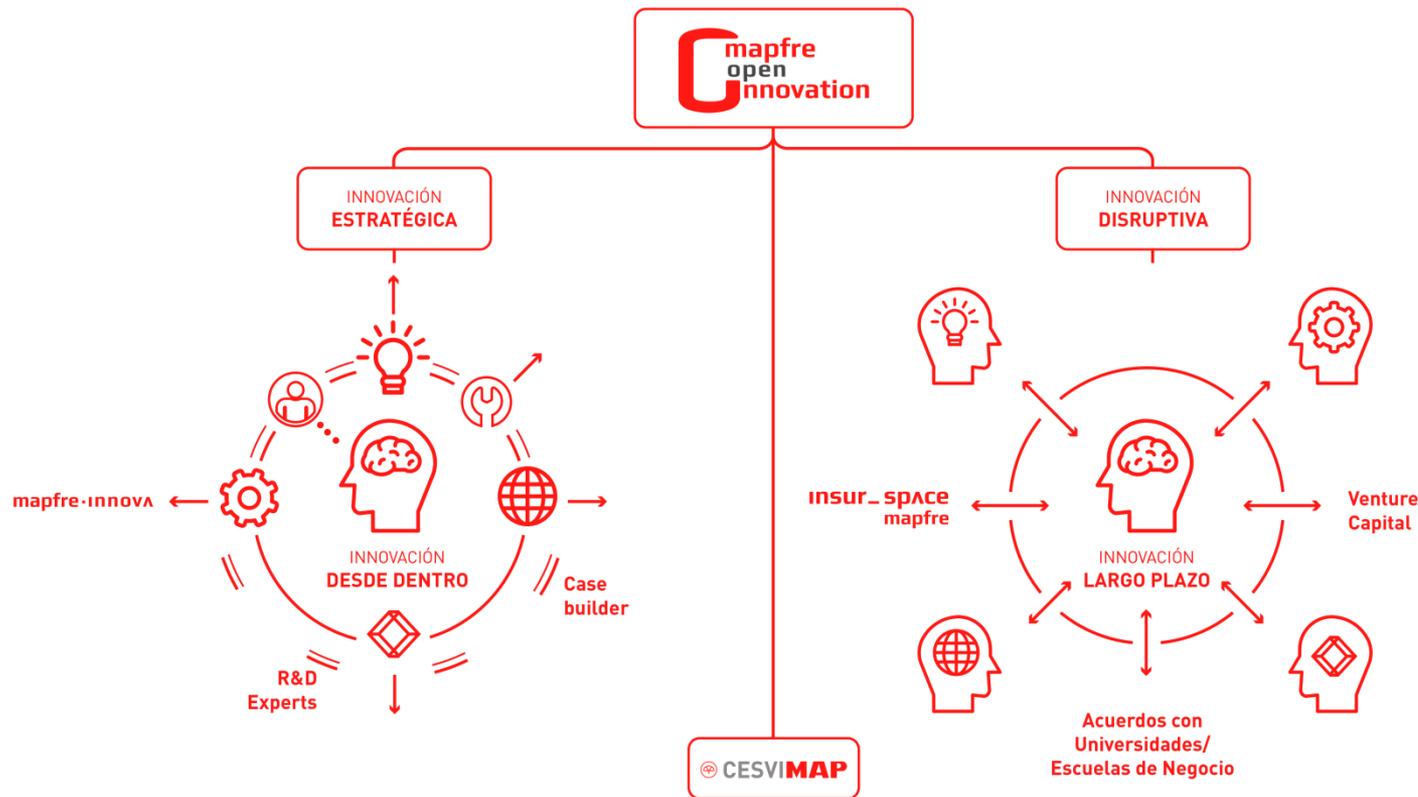
Generación  
de flujos de  
caja



Compromiso  
con los  
inversores



# Plan estratégico 2019 – 2021



02

Plan Estratégico  
2019-2021

José Luis Gurtubay

Iniciativas estratégicas

# Plan estratégico 2019-2021 – Agenda del cambio



Crecimiento rentable basado en el uso eficiente de capital.



Reducción del gasto



Adquisiciones y desinversiones que generen valor



Organización y procesos centrados en el cliente

Reputación y sostenibilidad



Un modelo de gobierno ágil e integrado



Trabajo planificado y eficiente



Equipo multicultural, abierto y flexible



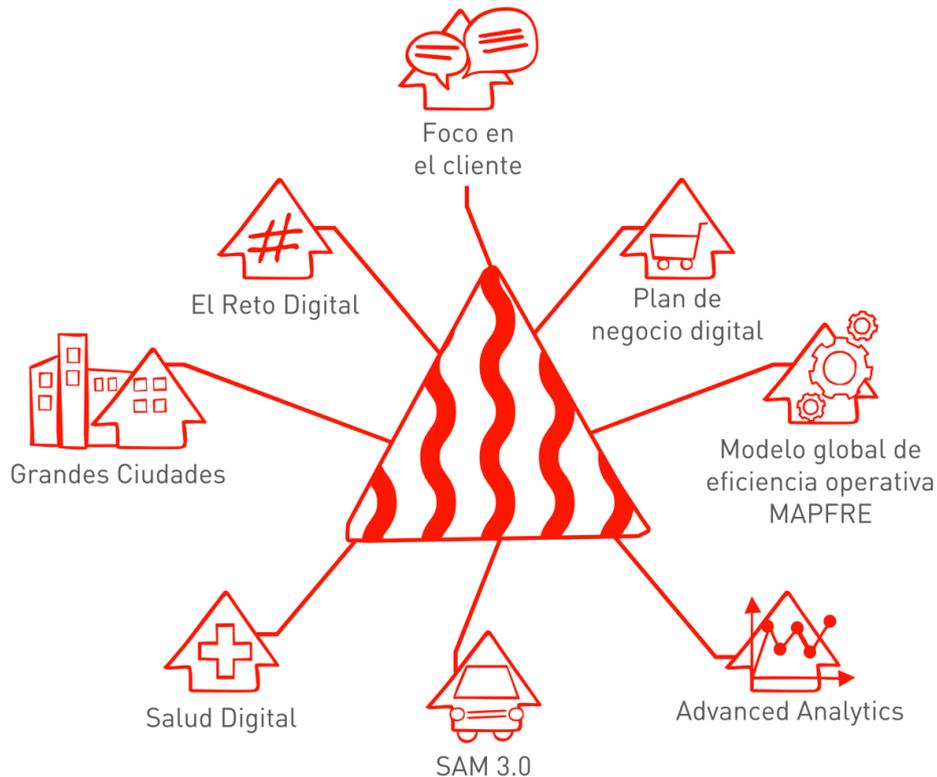
Tecnología global analítica y flexible



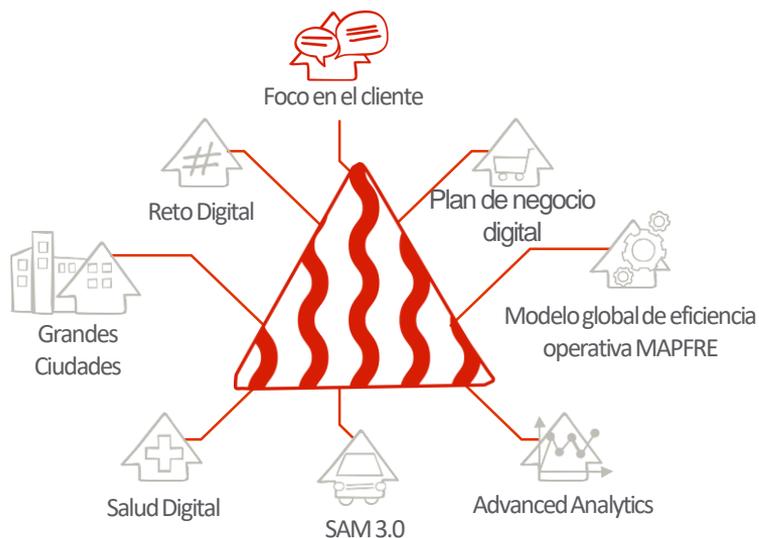
Foco en la innovación abierta



# Iniciativas estratégicas – Plan estratégico 2019 - 2021



# Iniciativas estratégicas – Plan estratégico 2019 - 2021



## Objetivo

- Ventas
- Retención de clientes
- Motivar a los distribuidores

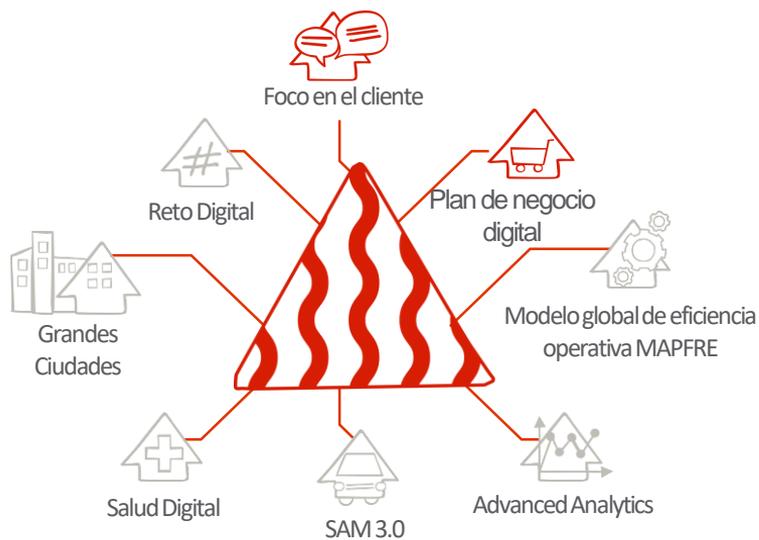
## Beneficios

- Crecimiento de clientes y nivel de retención
  - Experiencia cliente
  - Relación con distribuidores
- ✓ Conocimiento compartido
  - ✓ Identificación de clientes
  - ✓ Nuevos acuerdos globales

73% de los negocios con NPS® superior a los competidores

CRECIMIENTO

# Iniciativas estratégicas – Plan estratégico 2019 - 2021



## Objetivo

- Rentabilidad
- Negocio digital

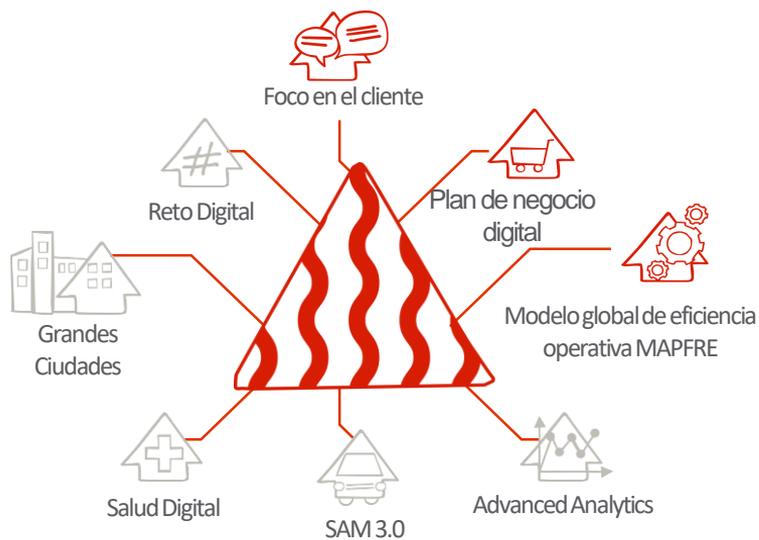
## Beneficios

- Incremento negocio digital
- Mejora resultados
- Posicionamiento dinámico en comparadores
- Nuevos generadores de presupuestos online y reclutadores
- Técnicas de optimización de precios sofisticadas

**+41%** Negocio Digital  
Trienio

**RENTABILIDAD**

# Iniciativas estratégicas – Plan estratégico 2019 - 2021



## Objetivo

- Desarrollo de modelos operacionales
- Mejorar la competitividad de MAPFRE

## Beneficios

- Ahorro de costes
- Mejorar los costes de siniestros
- Servicio al cliente

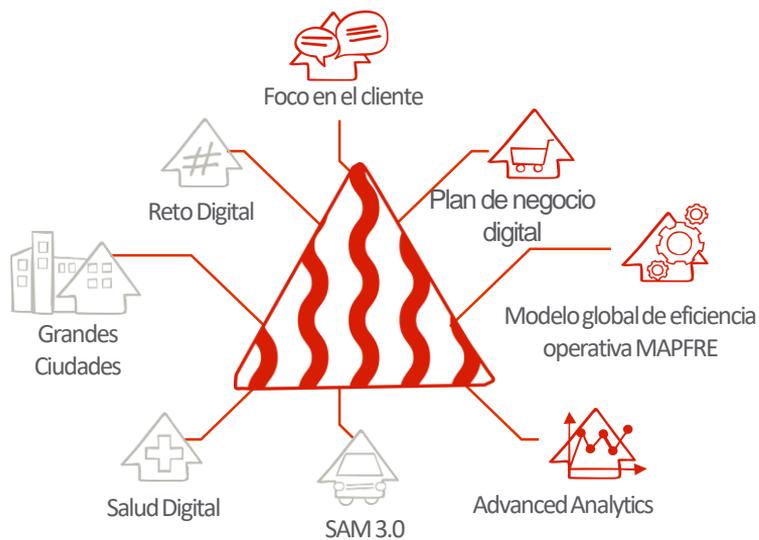


- Modelo Global Proveedores
- Transacciones robotizadas

**+10<sub>mn</sub>** Incremento de transacciones robotizadas

TRANSFORMACIÓN

# Iniciativas estratégicas – Plan estratégico 2019 - 2021



## Objetivo

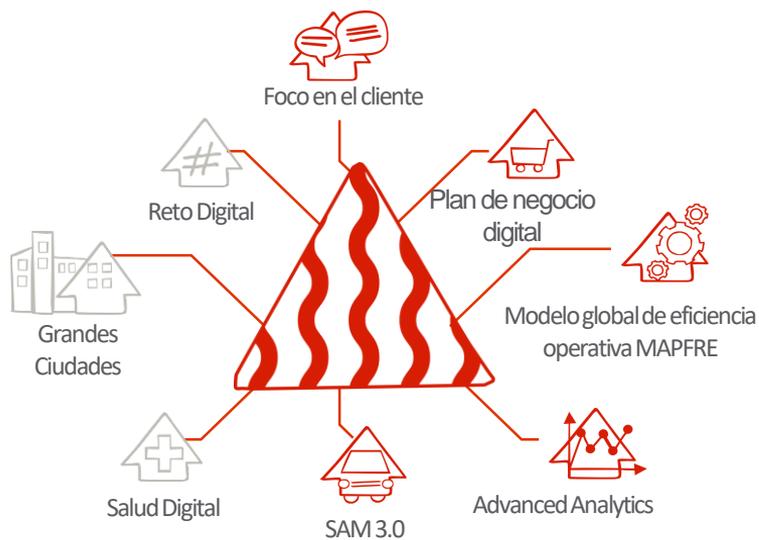
- Descubrir nuevos enfoques
- Generar predicciones
- Generar recomendaciones

## Beneficios

- Liderazgo competitivo
- 
  - Inventario global
  - Modelo de gobierno
  - Estructura especializada
  - Definición de procesos

TRANSFORMACIÓN

# Iniciativas estratégicas – Plan estratégico 2019 - 2021



## Objetivo

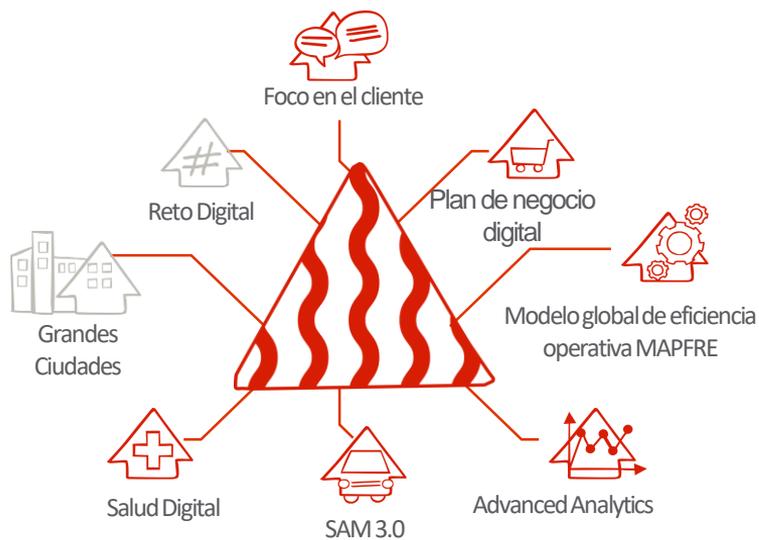
- Figuras clave
- Oportunidades telemáticas

## Beneficios

- Socio de referencia
- Oferta diferenciada
- 
  - ADAS
  - Estrategia UBI\*
  - Propuesta de valor al fabricante

\*UBI = Seguro por uso

# Iniciativas estratégicas – Plan estratégico 2019 - 2021



## Objetivo

- Liderazgo en el mercado salud digital en España

## Beneficios

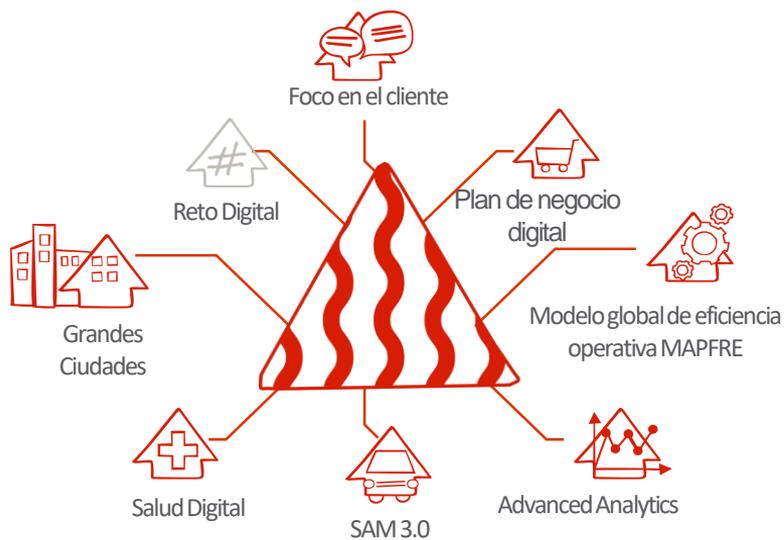
- Mejor posicionamiento
- Mejorar la fidelidad del cliente



- SAVIA

CRECIMIENTO

# Iniciativas estratégicas – Plan estratégico 2019 - 2021



Grandes Ciudades

## Objetivo

- Mejorar la posición en España: Madrid y Barcelona

## Beneficios

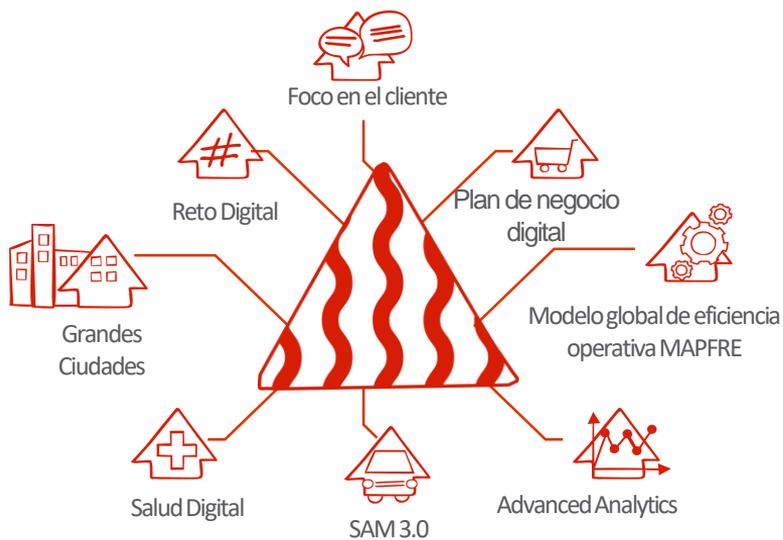
- Aumentar cuota de mercado



- Jugadores

TRANSFORMACIÓN

# Iniciativas estratégicas – Plan estratégico 2019 - 2021



Reto Digital

## Objetivo

- Adaptar nuestra organización a los nuevos requisitos digitales
- Trabajo colaborativo
- Nuevos comportamientos

## Beneficios

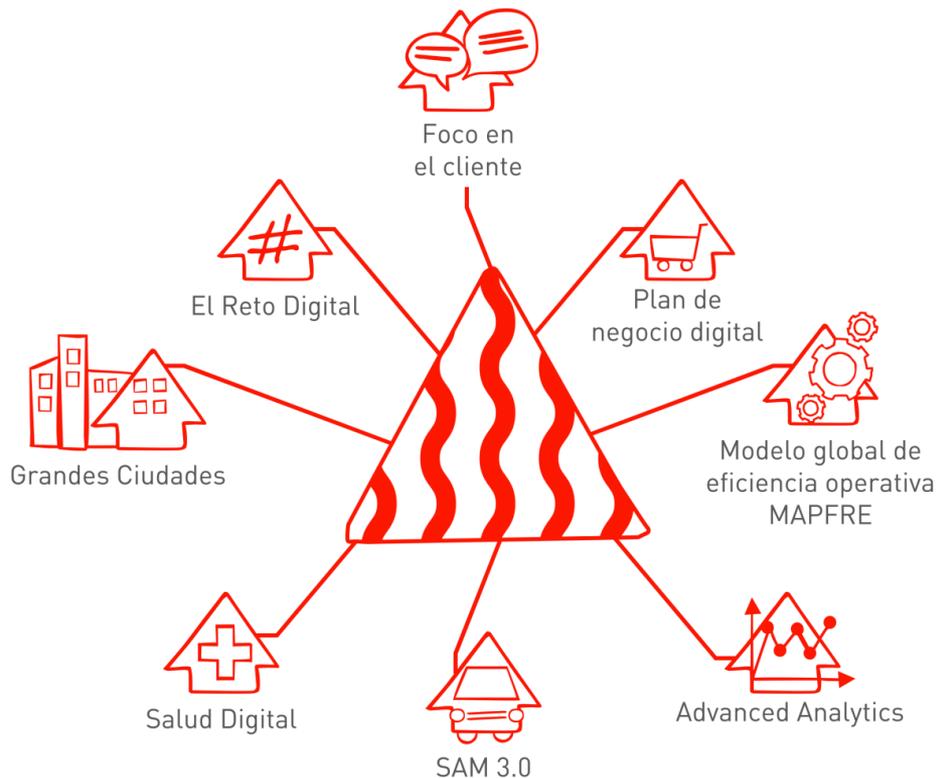
- Flexibilidad
- Agilidad
-  Premio *Best Place to Work* en España
- Políticas igualdad

**45%** Puestos cubiertos por mujeres

**75%** Índice Cultura y Talento 2021

TRANSFORMACIÓN

# Iniciativas estratégicas – Plan estratégico 2019 - 2021



# 03

## GESTIÓN DE CAPITAL

Fernando Mata

Creando valor para el inversor  
A través de una asignación de  
capital efectiva

## Gestión de capital enfocada en la estabilidad, manteniendo la fortaleza del dividendo

### Flexibilidad financiera



- › Objetivo de apalancamiento: ~22%
- › Margen para nueva emisión: €1.500 mn Tier 1 y €800 mn Tier 2
- › Coste de deuda bajo: ~ 2,6%
- › Facilidad de crédito: €510 mn disponible a 31.12.2018
- › Cartera de inversiones altamente líquida

### Fuerte posición de solvencia



- › Ratio de Solvencia II: objetivo 200%, incluyendo medidas transitorias (+/- 25 p.p.)
- › Base de capital de alta calidad: 87% Tier 1
- › Balance prudente y bajas sensibilidades de mercado
- › Ratings de Fortaleza Financiera: “A+” de Fitch y “A” de S&P, Moody’s y A.M. Best

### Generación de flujos de caja



- › Diversificación de flujos de caja, gran parte procedente de mercados estables y maduros
- › Flujos de caja sostenibles de unidades con altos niveles de solvencia

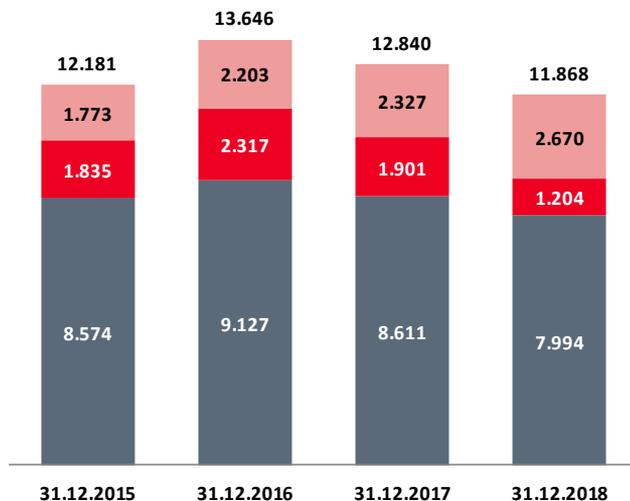
### Compromiso con el inversor



- › Dividendos: estables y crecientes, rango objetivo 50-65%
- › Objetivo de ROE: 10% (promedio 2019-21)

## Base de capital diversificada

### Estructura de Capital



- Deuda (22%)
- Intereses minoritarios (10%)
- Patrimonio neto (68%)

### Desglose – Patrimonio neto

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
<b>Capital, resultados retenidos y reservas</b>	<b>8.300</b>	<b>8.614</b>	<b>8.764</b>	<b>8.482</b>
Plusvalías netas no realizadas de la cartera disponible para la venta*	628	651	620	291
Diferencias de conversión	-356	-92	-731	-738
Acciones propias y otros ajustes	2	-47	-41	-41
<b>Patrimonio atribuido a la Sociedad Dominante</b>	<b>8.574</b>	<b>9.127</b>	<b>8.611</b>	<b>7.994</b>

\*Importe neto de los ajustes de contabilidad tácita

## El crecimiento de los resultados retenidos mitiga los movimientos del mercado

### Variaciones en fondos propios

	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	28.02.2019
<b>Saldo inicial</b>	<b>8.574</b>	<b>9.127</b>	<b>8.611</b>	<b>7.994</b>
Resultados retenidos - ex deterioro fondo de comercio	375	254	255	
Diferencias de conversion	264	-639	-103	102
Plusvalías netas no realizadas de la cartera disponible para la venta*	3	-31	-328	191
Deterioro fondo de comercio (EEUU, Italia, Indonesia)			-173	
Impacto adquisición Brasil			-197	
Otros	-90	-99	-72	
<b>Patrimonio neto atribuible</b>	<b>9.127</b>	<b>8.611</b>	<b>7.994</b>	

\*Importe neto de los ajustes de contabilidad tácita

## Exposición diversificada a divisas con sensibilidades limitadas

### Diferencias de conversión

	31.12.2018	Δ 2018	% Δ divisa 2018	Sensibilidad a 1 p.p Δ en divisa	% Δ currency 2019E*
<b>Total</b>	<b>-738</b>	<b>-103</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>De los cuales:</i>					
 Dólar estadounidense	443	95	4,8%	20	-2,0%
 Real brasileño	-630	-119	-10,6%	11	0,0%
 Lira turca	-295	-52	-25,1%	2	-10,7%
 Peso mexicano	-121	12	4,9%	2	-1,2%

\*Fuente: estimaciones de consenso de analistas en Bloomberg

## Fuertes métricas de crédito

### Deuda total

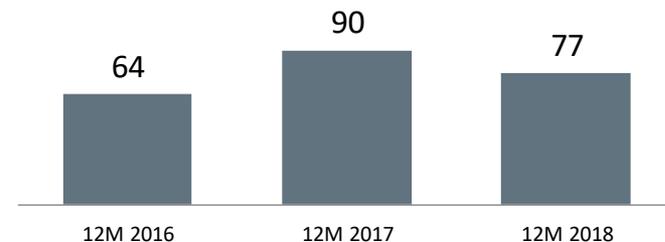
31.12.2016 31.12.2017 31.12.2018

Deuda total	2.203	2.327	2.670
<i>de la cual:</i>			
deuda senior - 5/2026	1.003	1.003	1.004
deuda subordinada - 7/2017	594	-	-
deuda subordinada - 3/2047 (Primera opción de amortización 3/2027)	-	617	618
deuda subordinada - 9/2048 (Primera opción de amortización 9/2028)	-	-	503
préstamo sindicado - 02/2024 (€ 1.000 mn)	480	600	490
deuda bancaria	126	107	56
<b>Apalancamiento</b>	<b>16,1%</b>	<b>18,1%</b>	<b>22,5%</b>
<b>Cobertura de intereses (x)</b>	<b>29,2</b>	<b>17,7</b>	<b>18,4</b>

- › Capacidad de endeudamiento adicional:
  - › Tier 1: 1.500 mn€
  - › Tier 2: 800 mn€

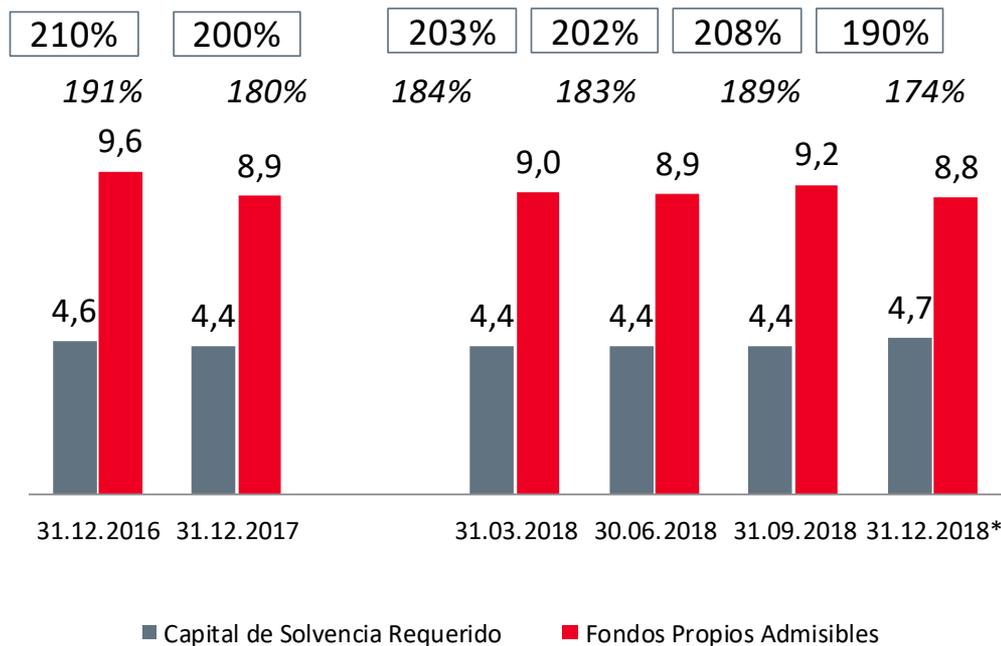
### Gastos financieros

Coste medio actual de la deuda (%) ~2,6%



## Fuerte posición de solvencia, a pesar de la alta volatilidad de los mercados

Ratio de Solvencia II  
*Fully loaded\*\**

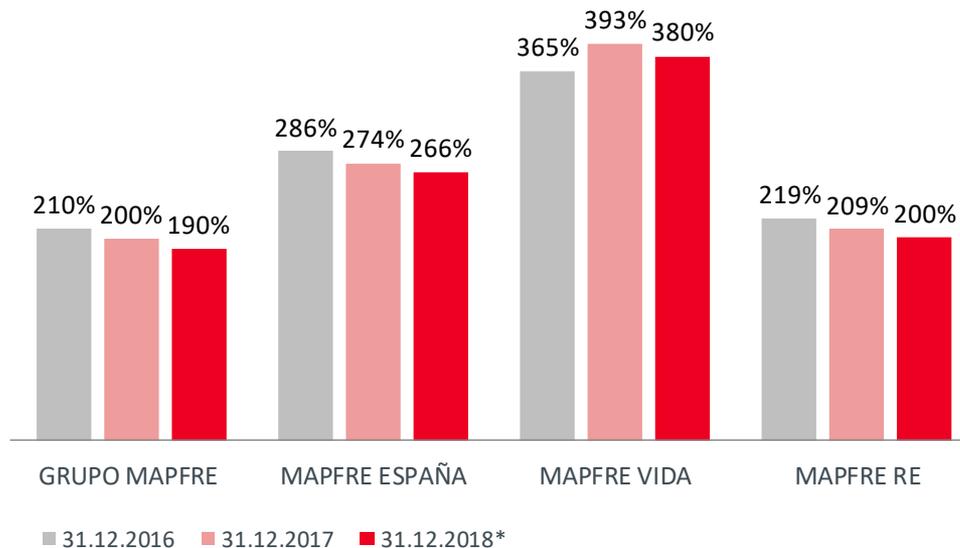


\* Datos provisionales

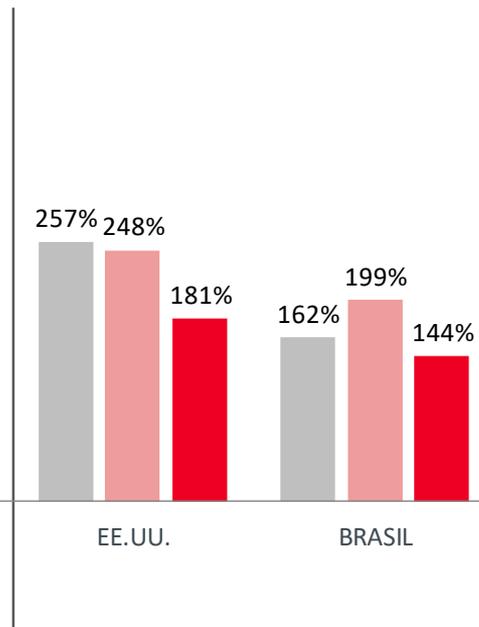
\*\* Excluyendo los efectos de las medidas transitorias de provisiones técnicas y acciones

## Fuerte posición de solvencia en las principales unidades que contribuyen al dividendo

### Ratios de Solvencia II



### Ratios de Solvencia locales



\* Datos provisionales

## 2018: Gestión de capital y flujos de caja recibidos de las filiales en el Grupo MAPFRE

### MAPFRE S.A. – Flujos de caja netos

	2018
Dividendos recibidos de las filiales	647
Dividendos pagados a accionistas (2018 año natural)	-447
Intereses y otros pagos de las compañías holding	-127
Ampliaciones de capital en unidades deficitarias	-68

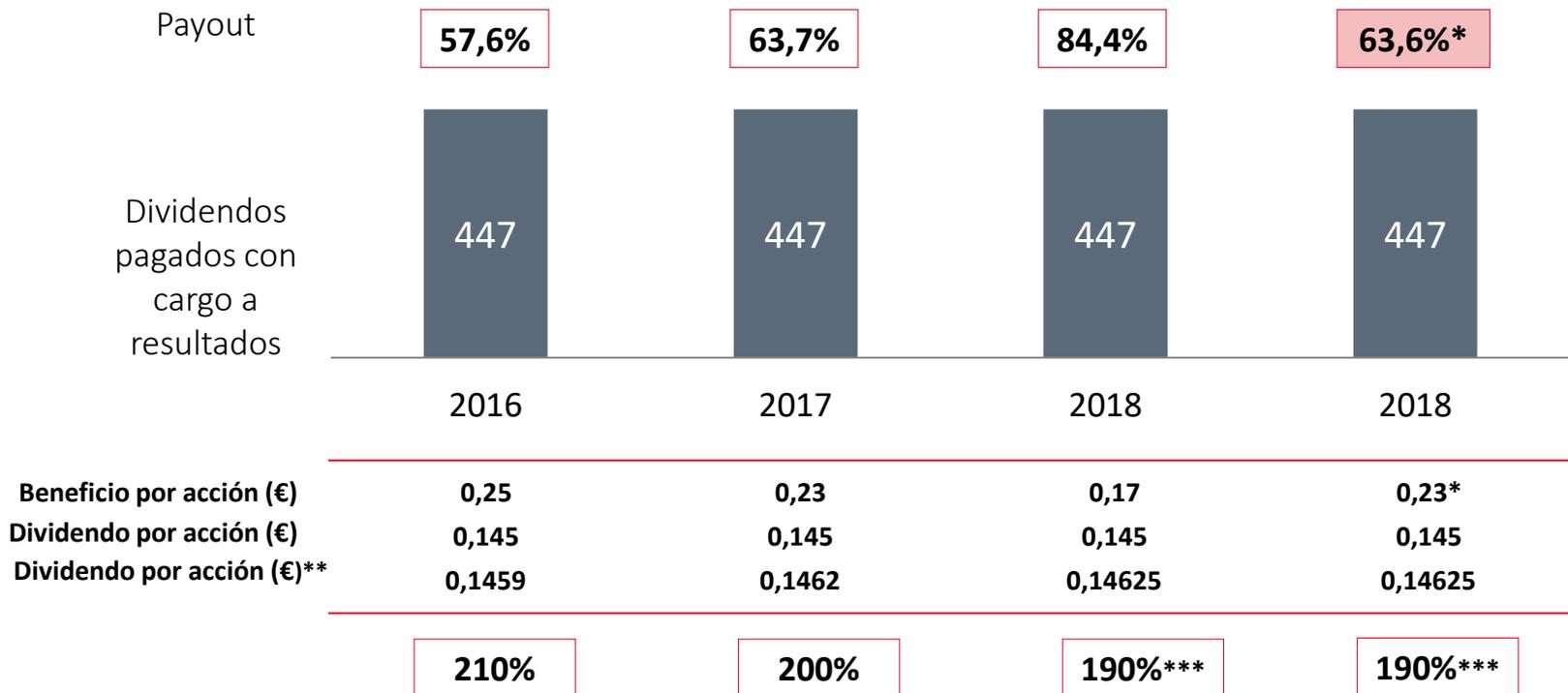
### Dividendos recibidos de filiales

	2016	2017	2018
ESPAÑA	365	398	355
MAPFRE ESPAÑA	243	244	231
MAPFRE VIDA (1)	122	154	124
INTERNACIONAL	114	189	153
de los cuales:			
BRASIL	70	90	0
LATAM (Ex Brasil)	23	49	51
EEUU	10	26	71
Turquía	0	20	25
MAPFRE RE	83	95	93
GLOBAL RISKS	84	39	46
<b>TOTAL</b>	<b>646</b>	<b>721</b>	<b>647</b>

- > Los dividendos de las Unidades Operativas a la entidad Holding deben cubrir:
  - > El dividendo de MAPFRE S.A., gastos del holding y necesidades de capital en unidades deficitarias
- > Las Unidades Operativas deben retener suficiente capital para financiar su crecimiento orgánico

(1) Dividendos ordinarios. El dividendo total alcanzó 372 millones de euros e incluye 248 millones de euros pagados para la cancelación de saldos intersocietarios pendientes

## Política de dividendos estables y crecientes, manteniendo los fuertes niveles de solvencia



\* Excluyendo deterioros de fondo de comercio

\*\* Ajustado por autocartera. El dividendo de 2018 incluye el dividendo a cuenta de €0,0605, y €0,08575 de dividendo complementario, considerando posiciones de autocartera a 18 de marzo de 2019

\*\*\* Datos provisionales

## El elevado nivel de flexibilidad financiera y la mejora de la rentabilidad respaldarán un dividendo estable y creciente, además de proteger nuestra base capital actual

### Perspectivas

Fondos propios		› Se espera que se mueva en un rango de 8.000-9.000 mn€
Cartera disponible para la venta	≈	› Se espera que los movimientos en las diferentes clases de activos sean neutros
Diferencias de conversión	↘	› Menor lastre que en años anteriores, de acuerdo con las previsiones de divisa del consenso
Resultados retenidos	↗	› Contribución positiva a la base de capital, impulsada por el objetivo actual de payout y mejor perspectiva de beneficios
Acuerdos de bancaseguros (Bankia & Santander)	↘	› Impacto de ~2 p.p. en el ratio de Solvencia II
Eliminación progresiva de las medidas transitorias	↘	› Impacto de ~1,7 p.p en el ratio de Solvencia II por año
Apalancamiento	≈	› Cómodos con el apalancamiento actual, que soporta nuestras necesidades financieras actuales
Dividendos pagados por las filiales	↗	› Mejora del ROE impulsada por mayores resultados en las unidades de negocio con flexibilidad para pagar dividendos (Brasil, EE.UU.)

04

# GESTIÓN DE INVERSIONES

José Luis Jiménez

Optimizando los ingresos  
en un entorno de bajos tipos de  
interés

## Escenario económico: Crecimiento y tipos de interés bajos pero un entorno más favorable

### Previsiones de crecimiento del PIB en 2019 (% a/a)

	Anterior (2018)	OCDE	FMI	Consenso* Bloomberg
Global	3,6	3,3	3,5	3,4
Zona Euro	1,8	1,0	1,6	1,4
España	2,5	2,2	2,2	2,2
EEUU	2,9	2,6	2,5	2,5
Latam	1,9	-	2,0	2,0
Brasil	1,1	1,9	2,5	2,3
Actualizadas		06-mar.-19	07-ene.-19	07-mar.-19

Fuente: Mapfre / Bloomberg / FMI / OCDE

### Previsión en la evolución de las divisas vs EUR

	Cierre 2016	Cierre 2018	Var 18/16	Cierre 2019*	Var 19/18
USD	1,05	1,15	-8,3%	1,17	-2,0%
BRL	3,43	4,45	-22,9%	4,45	0,0%
MXN	21,81	22,53	-3,2%	22,82	-1,2%
TRY	3,71	6,07	-38,9%	6,80	-10,7%

\*Previsión de consenso de Bloomberg a 18 de marzo, calculada indirectamente mediante el cruce con el USD.

Fuente: Mapfre / Bloomberg

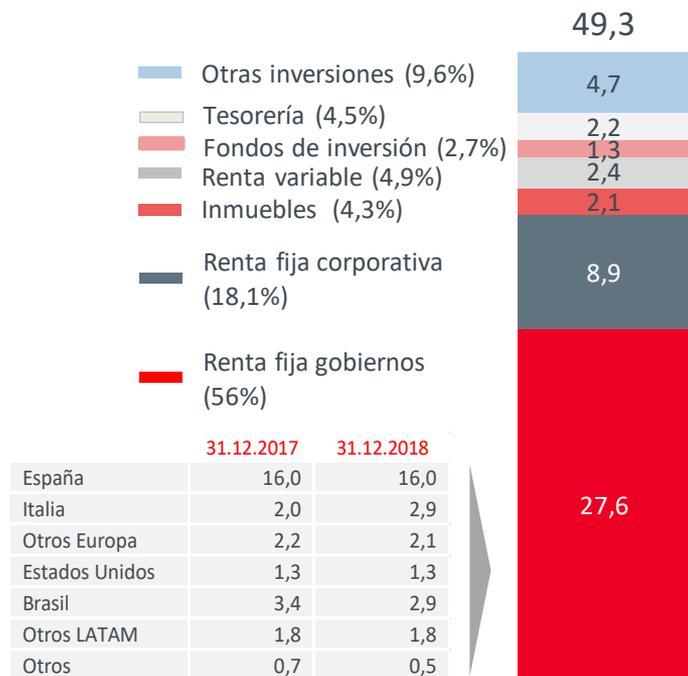
### Consenso\* de tipos a 3 meses a varios horizontes (%)

	Dic 19	Dic 20	Jun 21
3M Eur	-0,14	0,11	0,25
3M USD	2,95	2,80	2,76

\* Datos Consenso Bloomberg a 18 de marzo 2019

## Cartera de inversión sólida y conservadora

### Cartera de inversión – Desglose por tipo de activo



	31.12.2017	31.12.2018
España	16,0	16,0
Italia	2,0	2,9
Otros Europa	2,2	2,1
Estados Unidos	1,3	1,3
Brasil	3,4	2,9
Otros LATAM	1,8	1,8
Otros	0,7	0,5

Miles de Millones de euros

### Principales directrices

- La estructura de la cartera es muy sólida, con un peso destacado en bonos de gobiernos. El incremento en Italia ha sido puntual, venciendo 1/3 de la cartera en los próximos 3 años.
- La cartera de crédito es muy prudente y no es previsible incrementar el nivel de riesgo de la misma. En este momento, tendemos a un posicionamiento más defensivo tanto a nivel sectorial, como en duración, rating y nivel de prelación.
- La exposición a renta variable y al sector inmobiliario nos da confianza, en ausencia de shock externos, para mantener un nivel de plusvalías financieras similar a años anteriores.
- Desde la prudencia y en un entorno de tipos de interés bajos, seguir optimizando la rentabilidad de la cartera a través de la diversificación.

## Margen de mejora en la diversificación de la cartera

2018	Aseguradores europeos cotizados (*)	Sector español (**)	MAPFRE
Renta Fija	69,3%	75,3%	74,1%
Renta Variable	8,9%	5,2%	4,9%
Liquidez	4,6%	7,6%	4,5%
Inmuebles	6,0%	3,6%	4,3%
Inversiones Alternativas	2,7%	0,6%	0,6%
Resto	8,5%	7,7%	8,9%
	100,0%	100,0%	100,0%



Tipo de activo	Objetivo de rentabilidad	Asignación en %
Inmobiliario	4%-6%	60,0%
Deuda privada	5%-7%	20,0%
Capital riesgo	8%-12%	20,0%

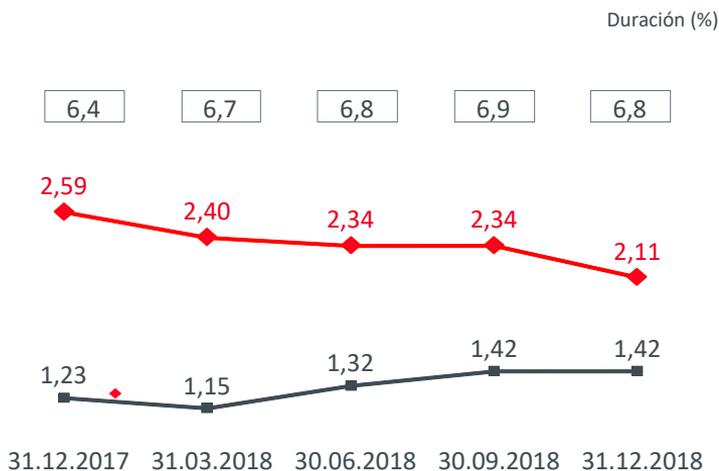
- Durante los últimos dos años hemos comprometido cerca de 500 millones de euros en inversiones alternativas.
- Hay margen para incrementar la asignación si perduran los bajos tipos de interés.

(\*) Top aseguradores europeos cotizados: MAPFRE, Allianz, Munich Re, Hannover, Axa, CNP Assurances, SCOR, Sampo OYJ, Generali, Cattolica Assicurazioni, NN Group NV, Aegon NV, Ageas, Zurich, Swiss RE, Baloise, Helvetia, Prudential, Standard Life

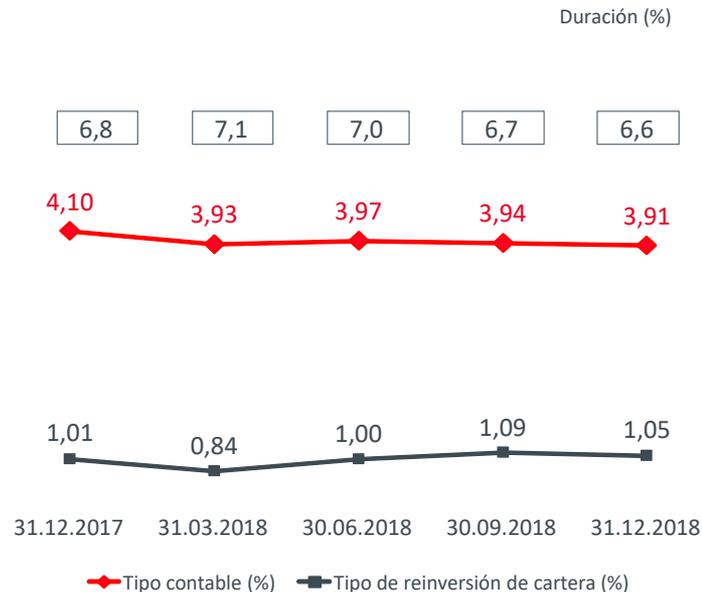
(\*\*) Datos de ICEA

## Rentabilidad estable en las carteras de renta fija europeas

Carteras de gestión activa<sup>1</sup> – No Vida (€7,2 miles de millones)



Carteras de gestión activa<sup>1</sup> – Vida (€6,2 miles de millones)



### Previsión tipos a 10 años – Bono español

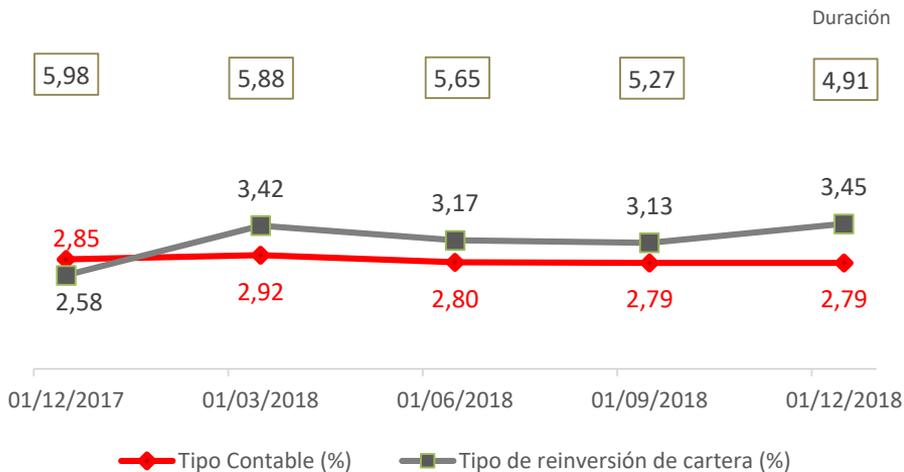
	Actual 18/03/2019	2019	2020
Consenso Bloomberg (*)	1,16	1,63	1,87

(\*) Consenso a 18 Marzo 2019

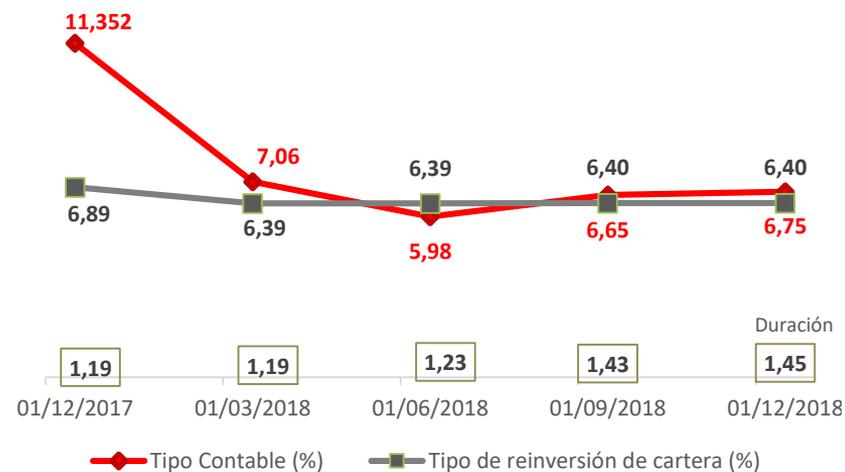
1) Carteras de renta fija en la zona euro (IBERIA, MAPFRE RE & GLOBAL RISKS).

## Previsible mejoría en las carteras de renta fija en Estados Unidos y Brasil

### EE.UU



### Brasil



### Previsión tipos a 10 años

	Actual 18/03/2019	2019	2020
Consenso Bloomberg (*)	2,59	2,98	3,02

(\*) Consenso a 18 Marzo 2019

### Previsión tipos Selic (Banco C. Brasil)

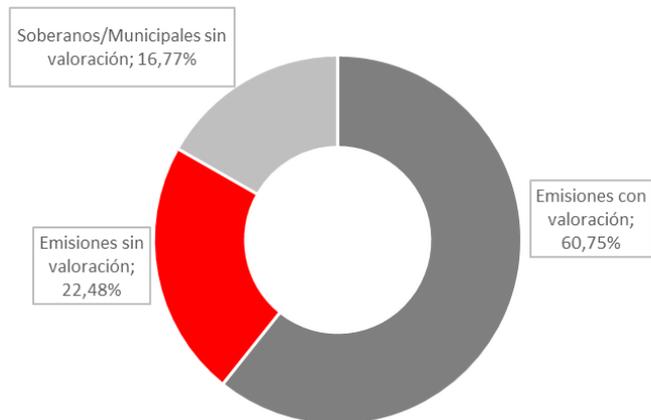
	Actual 18/03/2019	2019	2020
Consenso Bloomberg (*)	6,5	6,9	7,85

(\*) Consenso a 18 Marzo 2019

## Análisis de la cartera de inversión bajo criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG)

Clasificación de emisores por valor de mercado (Europa + EE.UU. + Brasil)

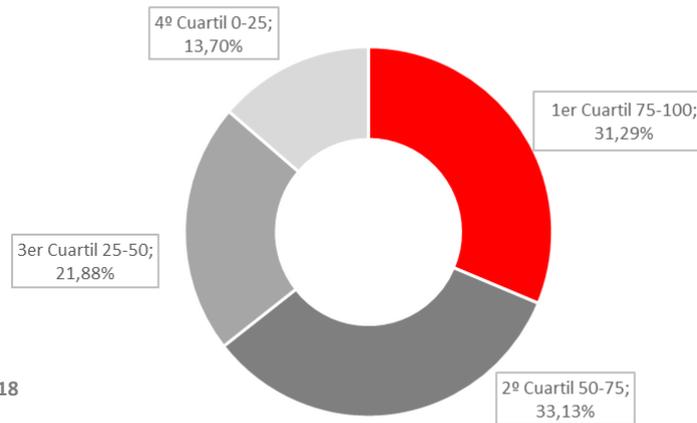
Agregado Europa + EE.UU. + Brasil	Emisores	%	Valor Mercado (€)	%
Emisiones con valoración	489	60,75%	10.651.999.591	25,03%
Emisiones sin valoración	181	22,48%	5.428.864.548	12,76%
Soberanos/Municipales sin valoración	135	16,77%	26.470.853.435	62,21%
<b>TOTAL</b>	<b>805</b>	<b>100,00%</b>	<b>42.551.717.574</b>	<b>100,00%</b>



Emisores en cartera con clasificación ASG (Europa + EE.UU. + Brasil)

Agregado Europa + EE.UU. + Brasil	Emisores	%	Valor Mercado (€)	%
1 <sup>er</sup> Cuartil 75-100 (*)	153	31,29%	5.780.785.801	54,27%
2 <sup>o</sup> Cuartil 50-75	162	33,13%	3.996.908.476	37,52%
3 <sup>er</sup> Cuartil 25-50	107	21,88%	719.574.253	6,76%
4 <sup>o</sup> Cuartil 0-25	67	13,70%	154.731.061	1,45%
<b>TOTAL</b>	<b>489</b>	<b>100,00%</b>	<b>10.651.999.591</b>	<b>100,00%</b>

(\*) Nota: 100 es la máxima clasificación y 0 la más baja



Datos a 31 de diciembre 2018

## Retos:

- Maximizar la rentabilidad de la cartera en un entorno de bajos tipos de interés sin incrementar significativamente el riesgo.
- Incrementar el negocio de comisiones a través de productos de ahorro e inversión.
- Convertir el análisis ESG es una parte integral del proceso de inversión de MAPFRE.

## Objetivos:

- Defender la rentabilidad de la cartera de renta fija.
- Aumentar la diversificación del balance.
- Mantener la generación de plusvalías financieras similares a años anteriores.
- 5%-10% de crecimiento anual en el negocio de gestión de activos y unit linked.

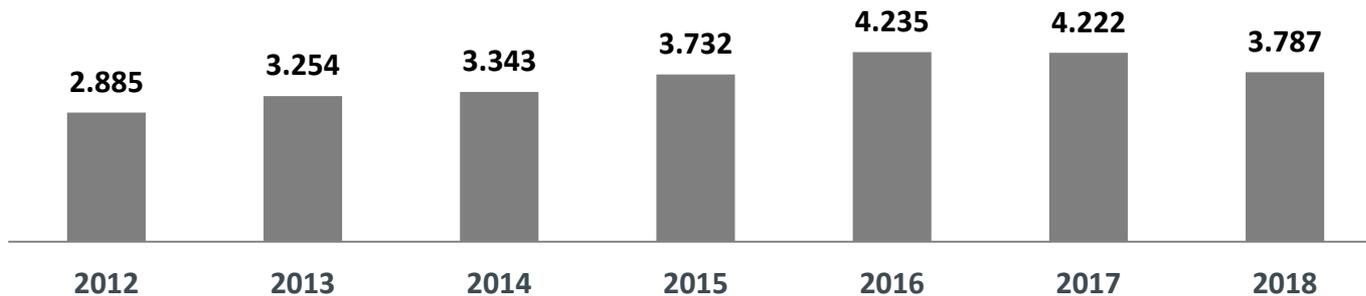
05

MAPFRE RE

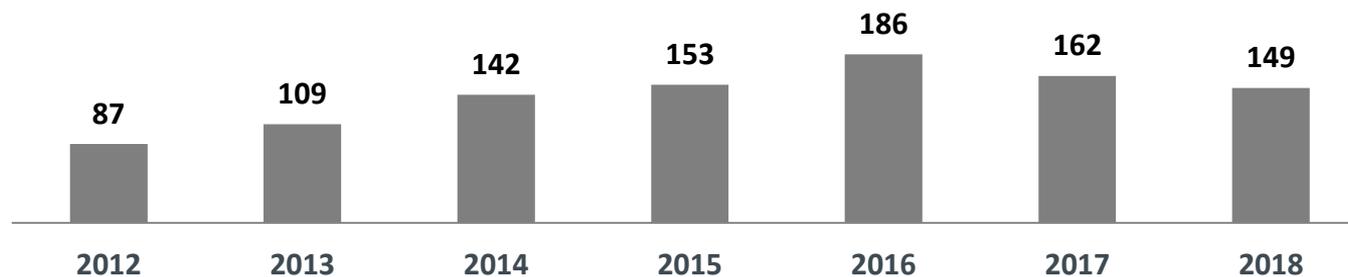
Eduardo Pérez de Lema

Reaseguro en el Grupo MAPFRE

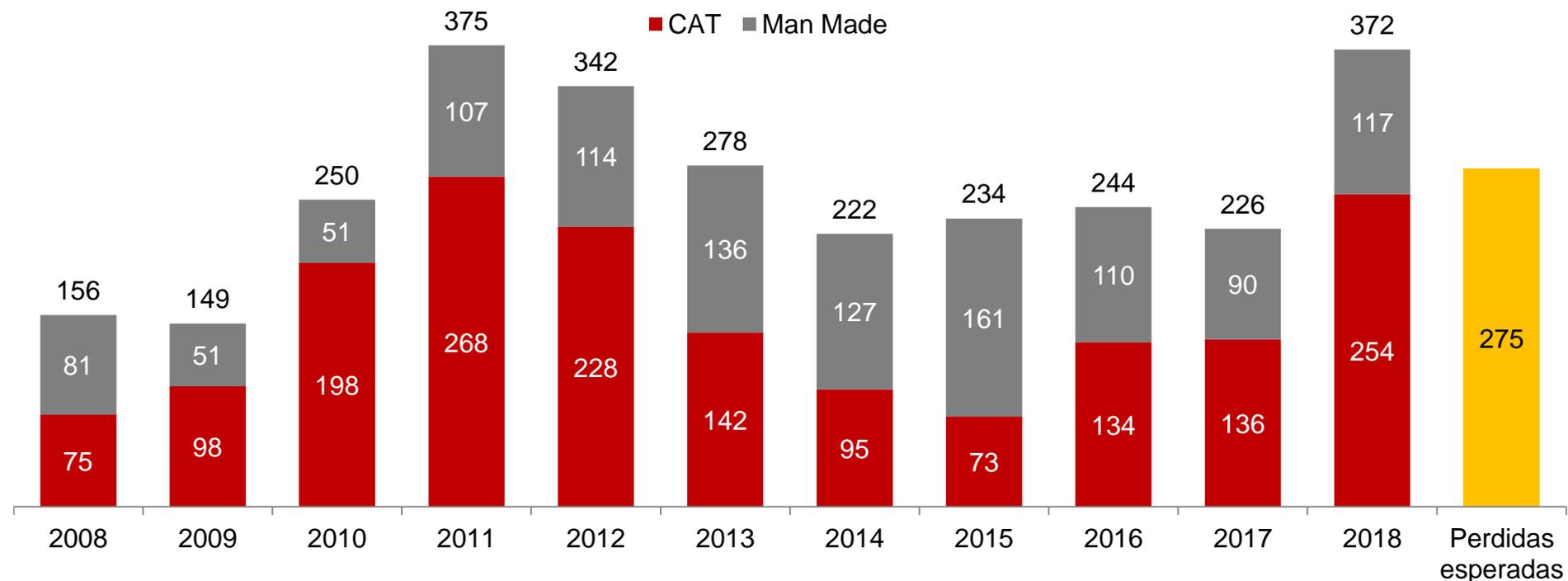
## Primas



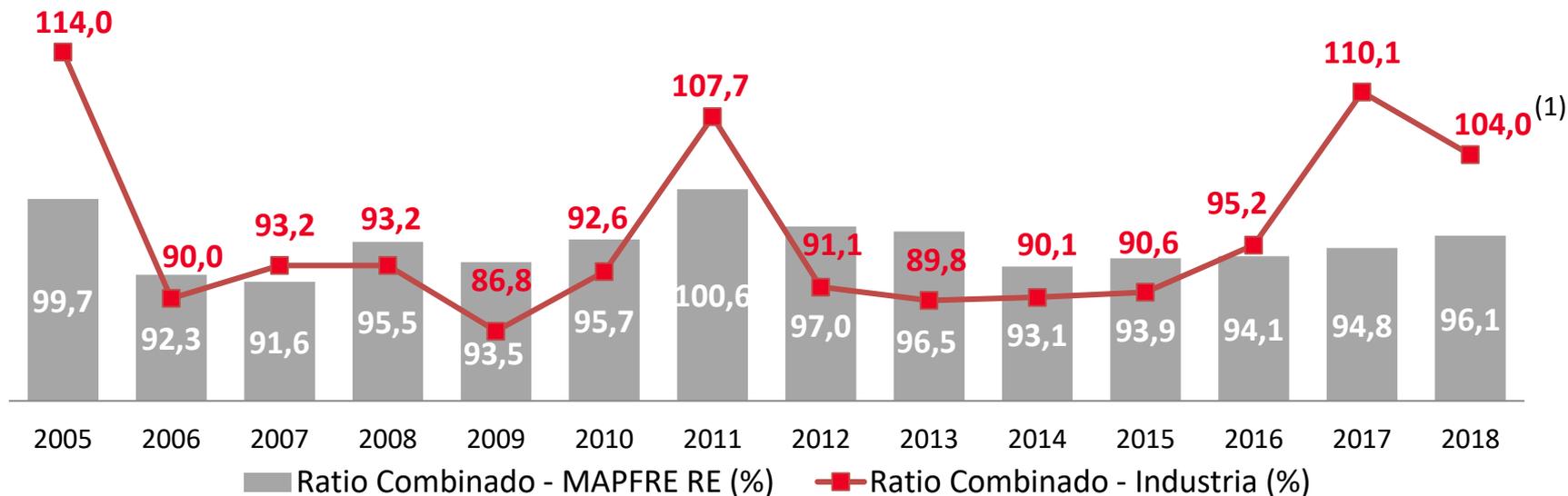
## Resultado atribuible



## Impacto de grandes siniestros en MAPFRE RE (antes de impuestos y minoritarios)



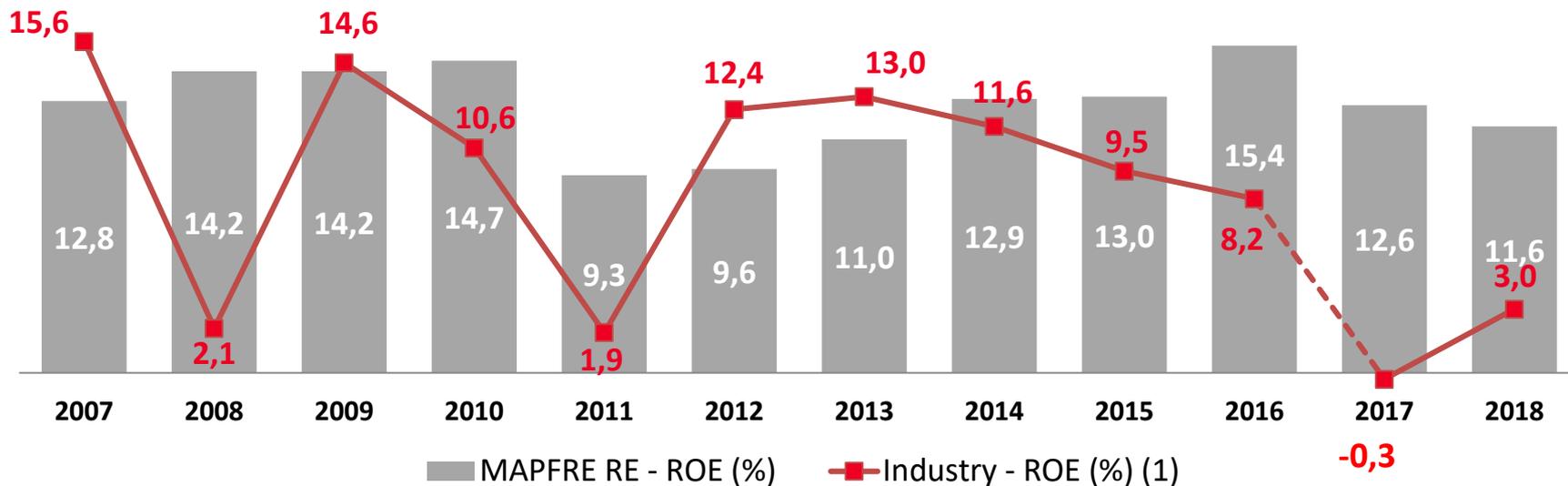
MAPFRE RE continúa obteniendo buenos resultados de suscripción, con reducida volatilidad. . .



	MAPFRE RE	Industria
<b>Ratio combinado medio (2005 - 2018)</b>	<b>95,3%</b>	<b>96,3%</b>
<b>Ratio combinado desviación estándar (2005 - 2018)</b>	<b>2,6%</b>	<b>8,8%</b>

(1) Fuente: AM Best, excepto 2018, estimación de MAPFRE RE<sup>54</sup>

... generando rentabilidades atractivas, por encima de la media del sector



	MAPFRE RE	Industria
ROE medio (2007- 2018)	12,6%	8,5%
ROE desviación estándar	1,9%	5,5%

(1) Fuente: AM Best, excepto 2018, estimación de MAPFRE RE 55

## Prioridades estratégicas

- › Mantener el actual **nivel de rentabilidad**, con volatilidad reducida, una sólida estructura financiera, así como un marco de gestión de riesgos que garantice la solvencia y estabilidad de la entidad
- › **Crecimiento rentable** de las operaciones No-Grupo, fortaleciendo las posiciones en mercados clave, diversificación geográfica, ampliando la gama de productos y soluciones innovadoras
- › Gestionar el reaseguro de MAPFRE bajo condiciones que le permitan ser **competitivo** en el mercado y mantener el riesgo en niveles adecuados
- › Mantener el **ratio de gastos** en los niveles más bajos de la industria, a través de estructuras y procesos eficientes

## Principales reglas de la política de reaseguro de MAPFRE

- › MAPFRE RE suscribirá el 100% de los **tratados de reaseguro** de cualquier entidad MAPFRE (Excluyendo facultativo)
- › **Cesión obligatoria** de un porcentaje mínimo de cada colocación facultativa a MAPFRE RE
- › Toda **colocación de fronting** debe ser reportada a MAPFRE RE para su control
- › Cualquier otro tipo de colocación debe ser conocida y autorizada por MAPFRE RE
- › Cualquier colocación debe realizarse con reaseguradoras incluidas en la “**lista de seguridad**” aprobada por el Grupo y cumplir con limitaciones específicas por reaseguradora

## Principales objetivos de MAPFRE RE con respecto al reaseguro del Grupo

- › Proporcionar una cobertura adecuada de riesgos que excedan el **apetito de riesgo** del Grupo
- › Obtener las **capacidades de suscripción** necesarias para permitir a las diferentes entidades MAPFRE ser competitivas en el mercado
- › **Gestión de capital** de entidades MAPFRE
- › Gestionar las **relaciones** con el **mercado reasegurador**, así como el riesgo de contraparte del Grupo
- › Optimizar las **retenciones del Grupo**
- › Generar **retornos adecuados** al capital utilizado por el negocio del Grupo

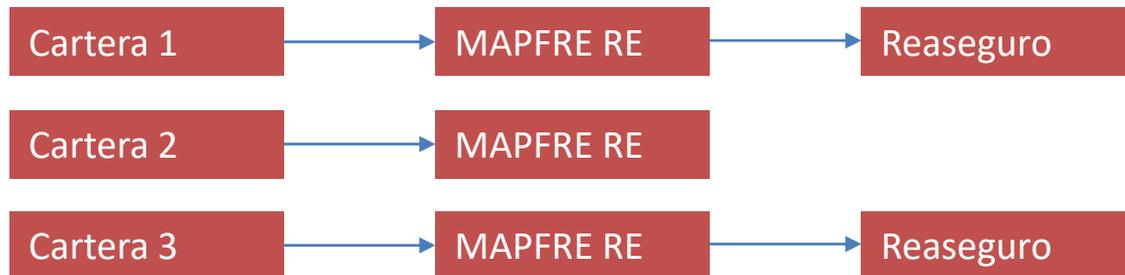
## Opciones de compra de reaseguro para el Grupo

### › Coberturas de Grupo:



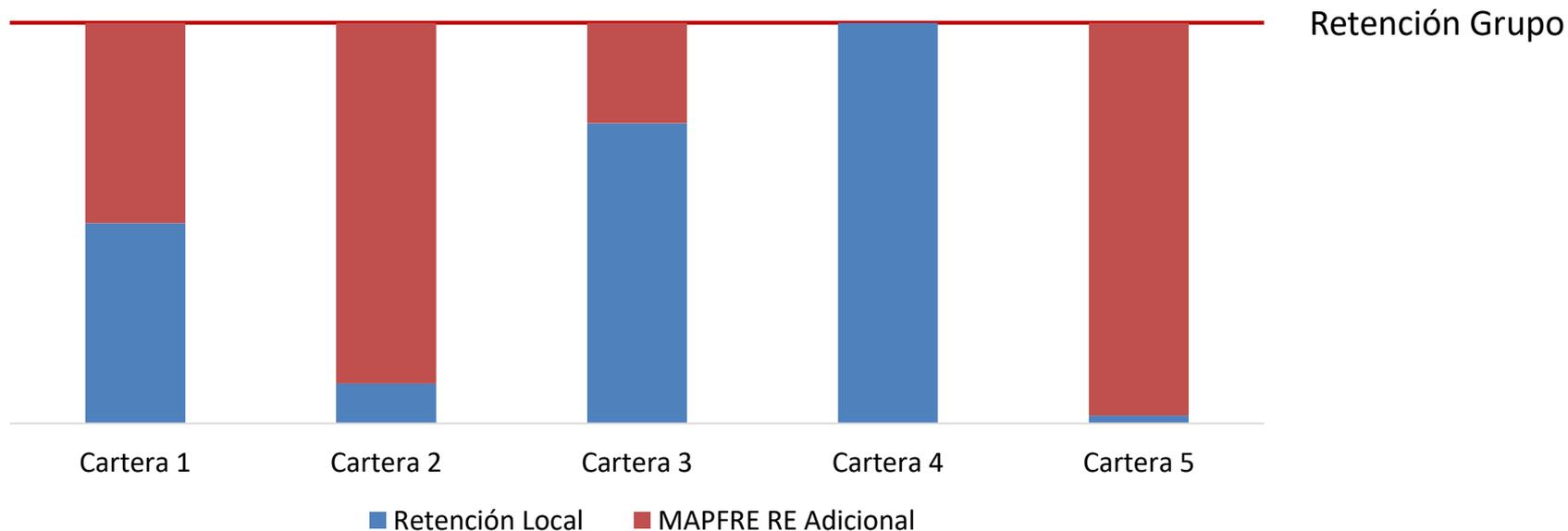
**Opción preferida** en la mayoría de los casos, donde las carteras son similares en varios países / compañías (ej. CAT, Patrimonial, Marítimo, Ingeniería, Agrícola, etc.)

### › Coberturas específicas:



**Empleado en carteras específicas** donde las características del riesgo son diferentes a la mayoría de las demás carteras (ej. MGR) o existen razones técnicas

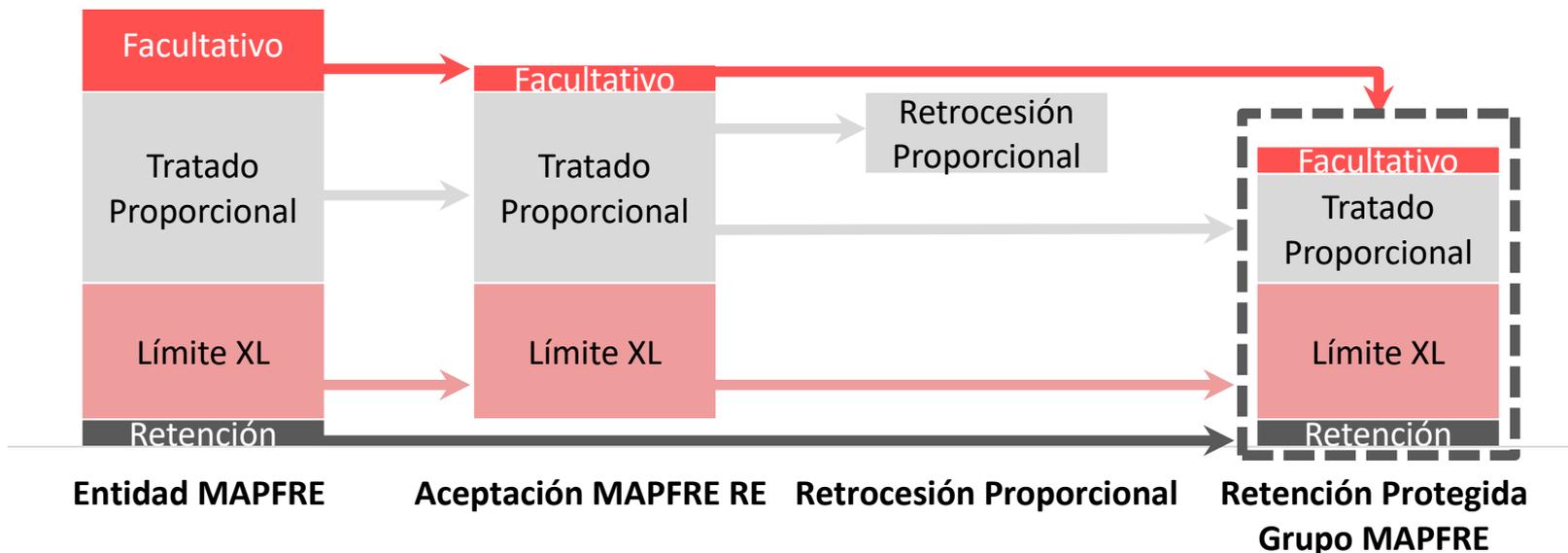
## Optimización de retenciones



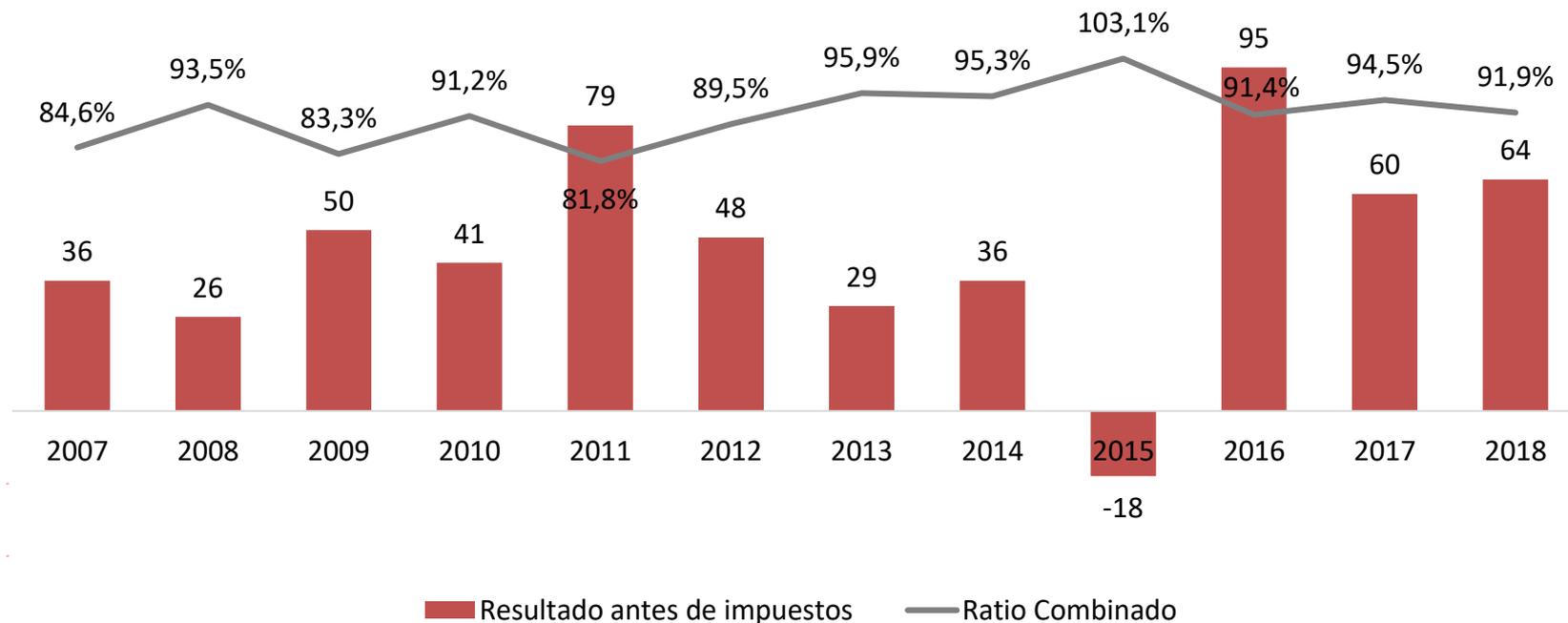
## Diseño del reaseguro

### > Determinación de retenciones de Grupo protegidas bajo tratados XL

■ Retención    ■ Límite XL    ■ Tratado Proporcional    ■ Facultativo



## Retorno del reaseguro del Grupo a MAPFRE RE



## Conclusiones

- › MAPFRE RE continúa generando resultados sólidos y estables, así como flujo de dividendos
- › Ambición y capacidad para crecer de manera rentable
- › Apetito de riesgo y programa de reaseguro que no han variado en su mayor parte
- › Reaseguro de Grupo plenamente alineado con la estrategia de MAPFRE
- › Gestión de riesgos centralizada, proporcionando una protección competitiva para el Grupo, así como beneficios retenidos adicionales

06

**NEGOCIO BRASIL**

Fernando Pérez-  
Serrabona

**BRASIL**

Una oportunidad de crecimiento

## BRASIL: UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO

- › El reciente cambio de gobierno y las reformas estructurales esperadas han mejorado sustancialmente las **perspectivas económicas** de Brasil para los próximos años
- › Esta mejora estará acompañada por un mayor desarrollo del **mercado de seguros**, según el índice GIP-MAPFRE que mide el potencial global de seguros
- › El **nuevo acuerdo** con Banco do Brasil y la posición de liderazgo de MAPFRE en el mercado de riesgos nos **permitirán maximizar nuestro crecimiento** en los próximos años
- › Con una presencia en Brasil de más de 25 años, sabemos cómo relanzar la operación en el país

## POSICIONAMIENTO DEL NEGOCIO EN BRASIL

- 1º Aseguradora del país **no vinculada al sector bancario**
- 1º Grupo del país en el **Mercado de Riesgos** con 15,5% de participación
- 2ª Posición en **Automóvil** con un 11,6% de cuota de mercado



## POSICIONAMIENTO DEL NEGOCIO EN BRASIL – NUEVO ACUERDO CON BB

MAPFRE SEGUROS

- > Negocios procedentes del canal tradicional
- > Autos canal bancario

BBMAPFRE

- > Seguros de Vida, Rurales, Habitacionales, PYMEs y de Hogar para los clientes de BB

DURACIÓN DEL ACUERDO Y EXCLUSIVIDAD

- > No se modifica ni la duración del acuerdo (hasta 30.06.2031), ni la exclusividad en la distribución de productos a través del canal BB para MAPFRE, tanto para Vida como No Vida

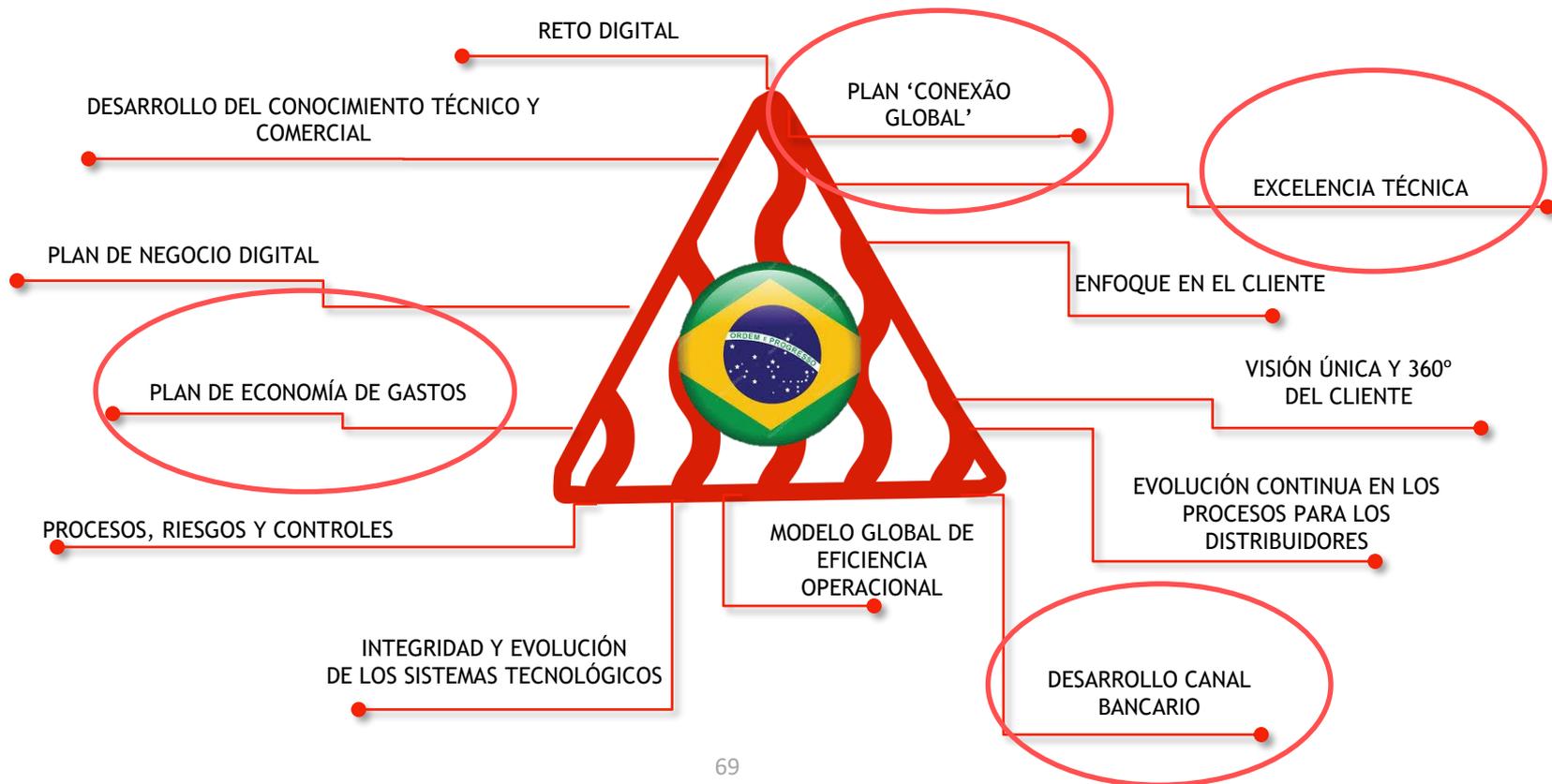
		PARTICIPACIÓN			
		ENTIDAD	ANTERIOR	NUEVA	VARIACIÓN
MAPFRE SEGUROS	}	MAPFRE VIDA	25%	100%	75%
		BRASIL VEÍCULOS	50%	100%	50%
		MAPFRE SEGUROS GERAIS	50%	100%	50%
BBMAPFRE	}	BRASILSEG	25%	25%	0%
		ALIANÇA DO BRASIL SEGUROS	50%	25%	-25%

# PLAN ESTRATÉGICO MAPFRE BRASIL 2019 - 2021



## REGIONAL MAPFRE BRASIL

# INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



## INICIATIVAS: PLAN 'CONEXÃO GLOBAL'

> OBJETIVO: Reducción del Ratio Combinado en Autos

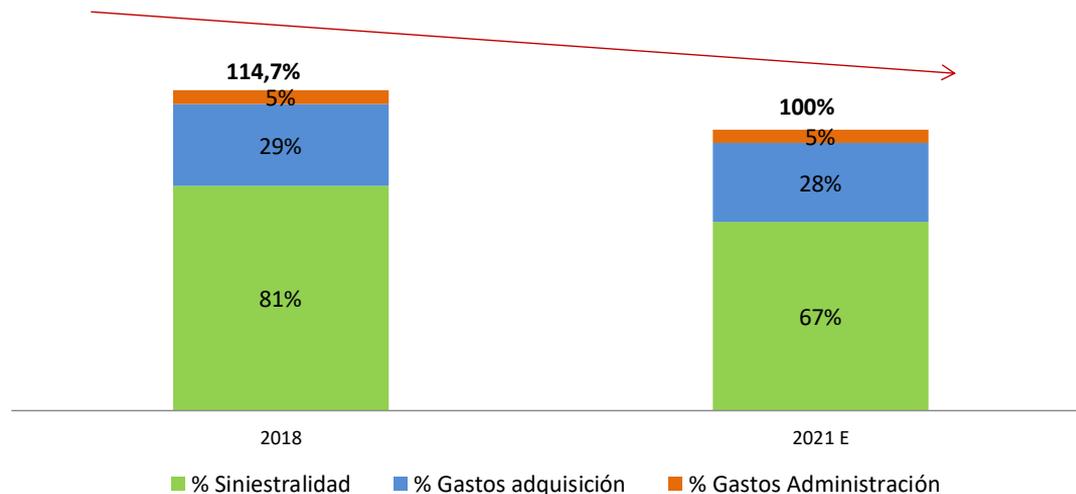
### REDUCCIÓN DEL RATIO COMBINADO

2019 105%

2020 103%

2021 100%

**EXPECTATIVA RC 100% ↓**



### Acciones definidas en la planificación estratégica

- > Mejorar el ratio combinado con la revisión del modelo de tarifa
- > Mejora en la gestión de siniestros
- > Mayor eficiencia en los procesos operativos
- > Mayor eficacia en la lucha contra el fraude

## PLAN 'CONEXÃO GLOBAL'

1. ACTUARIAL	2. CONTENCIOSO	3. EMISIÓN	4. FRAUDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Monitorizar</li> <li>› Gestión de precios</li> <li>› Optimización de tarifa de renovación</li> <li>› Modelo de tarifa</li> <li>› Modelo de siniestralidad</li> <li>› Metodología de cálculo de provisiones técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Gestión de siniestros judiciales</li> <li>› Red jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Gestión de cobros</li> <li>› Protección de cartera</li> <li>› Rediseño proceso de renovación</li> <li>› Calidad del dato</li> <li>› Metodología de coste operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Lucha contra el fraude (PLATEA)</li> </ul>
5. PERITOS	6. SINIESTROS	7. PROVEEDORES	8. TÉCNICA AUTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Gestión Pericial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Proceso general de siniestros</li> <li>› Proceso específico de robo</li> <li>› Proceso específico de reelaboración</li> <li>› Proceso específico de salvados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nuevo modelo de gestión de talleres</li> <li>› Optimización de piezas de repuesto</li> <li>› Gestión de grúas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Producto modular marketing pricing</li> <li>› Control y supervisión</li> <li>› Modelo de gestión de flotas</li> <li>› Control técnico y calidad de emisión</li> </ul>



### > OBJETIVO

Alcanzar una operación eficiente y de alta calidad en la prestación de servicios

### > BENEFICOS QUE APORTA A MAPFRE

Mejora de los resultados y rentabilidad de la cartera de Automóviles

### AHORRO TOTAL



380 MN Reales

### > PLAZOS



12/2020 (Fin)

## INICIATIVAS: DESARROLLO DEL CANAL BANCARIO

---

### BBMAPFRE

---

CRECER DE FORMA SOSTENIBLE POR ENCIMA DEL  
MERCADO




---

### MAPFRE CANAL BB

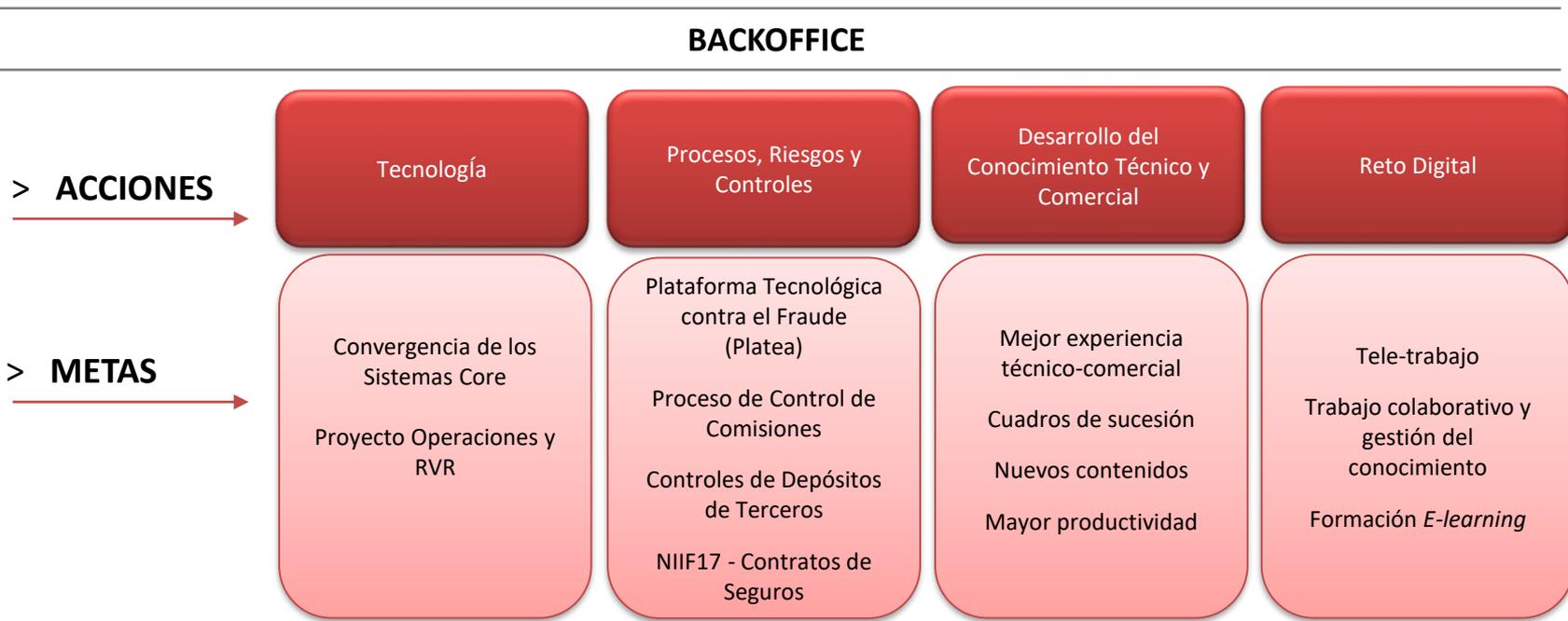
---

AÑO	PRIMAS
2021	+ 9%

### Acciones definidas en el Plan Estratégico

- › **Plataforma de venta personalizable:** Mejora en la experiencia del cliente. Productos comercializados de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- › **Plataforma de venta digital:** Reducción del tiempo de emisión de pólizas. Monitorizar en línea las operaciones.
- › **Desarrollo de nuevos productos:** Adquirir y absorber conocimientos técnicos para los equipos de tecnología en los procesos de seguro.

## INICIATIVAS: EXCELENCIA TÉCNICA



## INICIATIVAS: ECONOMÍA DE GASTOS

---

### ECONOMÍA DE GASTOS

---

#### Gastos Internos

- Revisión de contratos
- Revisión de gastos generales

---

#### Gastos Externos

- Reducción de gastos de marketing
  - Revisión de gastos de comercialización (Canal MAPFRE)
- 



### Acciones definidas en el Plan Estratégico

- Revisión de tecnología y localización en general
- Revisión de gastos generales (tarjeta corporativa, transporte, reembolso, acciones de RRHH y contratos administrativos en general)
- Reducir los gastos de marketing y comercialización
- Revisión de políticas y campañas de concienciación

## PRINCIPALES OBJETIVOS 2019 - 2021

- › Desarrollo del negocio tradicional de seguros: **crecimiento** en Autos 7%, Multirriesgos 4%, Vida 13%
- › **Desarrollo del canal bancario** junto a Banco do Brasil para **aumentar el volumen de ventas** un 9%
- › Mejor disciplina y **control técnico, con reducción del ratio combinado** en tres años de Autos del 114% al 100%, y **mejoras** en la rentabilidad del negocio de **Vida Riesgo**
- › **Equipo** de gestión **fortalecido**

## OBJETIVOS FINANCIEROS 2019 - 2021

## MAPFRE BRASIL – OBJETIVOS FINANCIEROS 2019 - 2021

**ROE****>12%****CRECIMIENTO MEDIO  
DE PRIMAS****>6%****RATIO COMBINADO****Vida <89%**  
**No Vida <96%**  
**Autos <100%**

## CONCLUSIONES

➤ EXPECTATIVAS POSITIVAS DE **CRECIMIENTO ECONÓMICO EN BRASIL.**

➤ BUENAS EXPECTATIVAS DE **CRECIMIENTO EN EL MERCADO ASEGURADOR.**

➤ **MAGNÍFICAS PERSPECTIVAS DE NEGOCIO** CON EL NUEVO ACUERDO **CON BANCO DO BRASIL.**

➤ **MEJORA DE LA GESTIÓN** Y EL CONTROL DE LOS NEGOCIOS .

**BUENAS PERSPECTIVAS PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO EN BRASIL  
DURANTE EL PRÓXIMO TRIENIO**

07

NEGOCIO  
INTERNACIONAL

Jaime Tamayo

Mercados Clave Internacionales  
Visión global

## ÁREA INTERNACIONAL EN 2018



**EE.UU.**

- › Plan de restructuración 2018 completado: impacto positivo esperado de \$15,8 millones en 2019
- › Mejora de \$24 millones en el resultado ajustado en 2018
- › Se mantiene el liderazgo en el mercado de Autos Particulares en Massachusetts con un 25% de cuota de mercado y resultados de \$81 millones
- › Los dividendos distribuidos en 2018 ascienden a €71 millones y a un acumulado de €576 millones
- › Lanzamiento de la marca VERTI US
- › **PUERTO RICO:** sólido retorno a la rentabilidad en 2018



**EUROZONA**

- › **ITALIA:** el aumento del resultado de €10 millones en 2018 vs 2017 se aproxima a la situación de generación de valor
- › Mejora del negocio directo: +12,5% en primas imputadas netas y 5 puntos menos de ratio combinado
- › Lanzamiento de la marca VERTI
- › **ALEMANIA:** crecimiento de primas del +5,3% vs. crecimiento del mercado del 3,2%
- › Continúa manteniendo la segunda posición en el seguro directo de automóviles particulares
- › **MALTA:** la estrategia multicanal sigue ofreciendo un fuerte crecimiento en Vida y No-Vida: número 1 en el mercado
- › Pago del dividendo de €5,7 millones en 2018



**TURQUÍA**

- › MAPFRE SIGORTA ha “capeado el temporal” y se mantiene fuerte y rentable en el volátil mercado turco con un resultado atribuible en 2018 de €14,2 millones
- › Pago de dividendo de €25 millones para un acumulado de €154 millones desde la adquisición

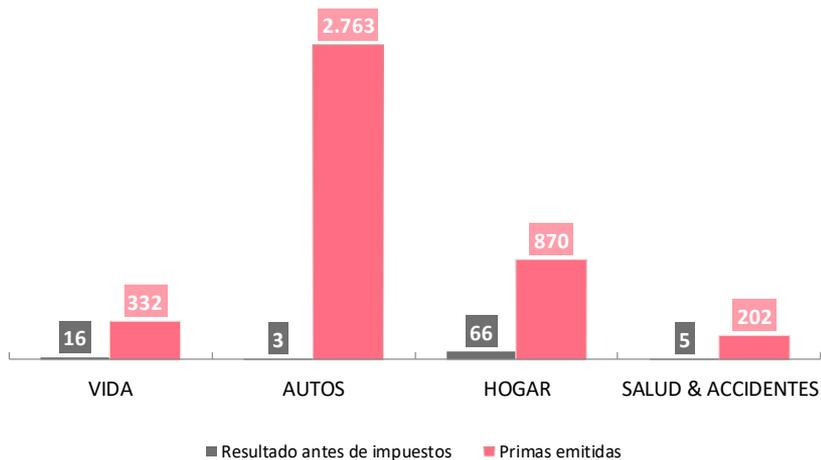
**ASIA**

- › **INDONESIA-FILIPINAS:** análisis del modelo de negocio en curso

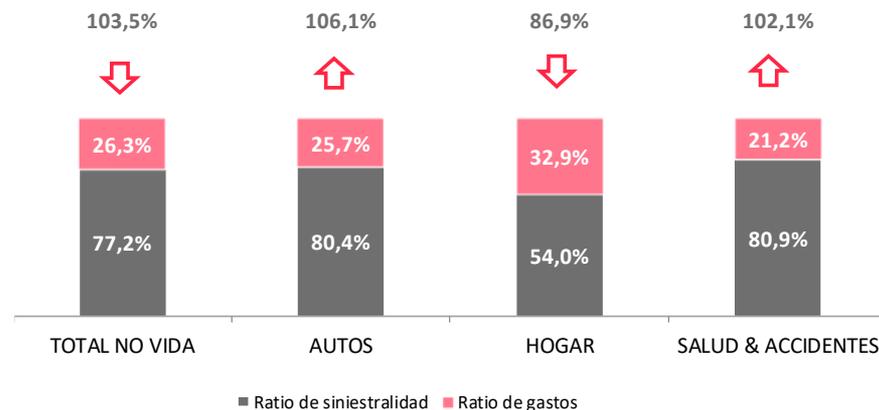
## ÁREA TERRITORIAL – INTERNACIONAL

	Primas emitidas			Resultado atribuible		
	dic-17	dic-18	Δ Real	dic-17	dic-18	Δ Real
Norteamérica	2.529	2.425	-4%	49	35	-29%
Eurasia	1.870	1.766	-6%	44	13	-70%
<b>INTERNACIONAL</b>	<b>4.398</b>	<b>4.191</b>	<b>-5%</b>	<b>92</b>	<b>48</b>	<b>-48%</b>

### PRIMAS/RESULTADO POR LÍNEA DE NEGOCIO



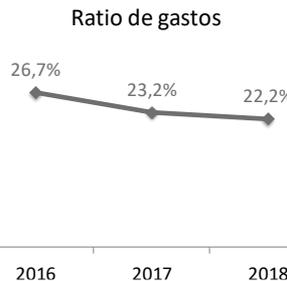
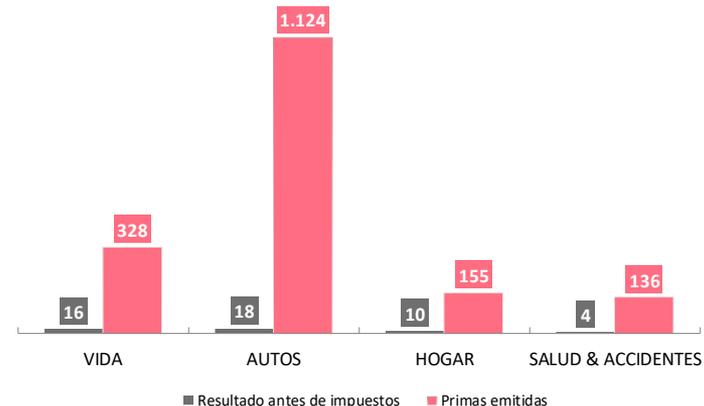
### RATIO COMBINADO POR LÍNEA DE NEGOCIO



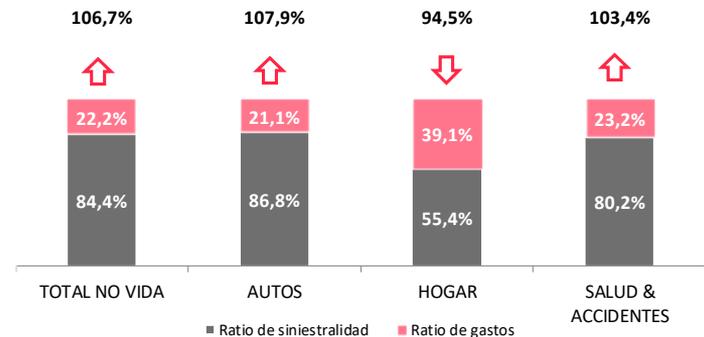
# REGIÓN EURASIA

	Primas emitidas	Δ Real	Resultado atribuible	Δ Real
Turquía	486	-26%	14,2	-71%
Alemania	327	5%	2,7	0%
Italia	474	1%	-3,9	72%
Malta	390	11%	4,3	6%
Filipinas	27	-32%	0,2	19%
Indonesia	62	42%	-2,2	-155%
<b>EURASIA</b>	<b>1.766</b>	<b>-6%</b>	<b>12,5</b>	<b>-68%</b>

## PRIMAS & RESULTADOS



## RATIO COMBINADO



Millones de euros



## TURQUÍA = VOLATILIDAD

### Julio 2015

- Fin del alto el fuego con el PKK
- Seguridad amenazada desde entonces

### Abril 2017

- Nuevos límites de precios en RC Autos
- Referéndum aprobado, cambio al sistema presidencial

### Enero 2018

- Operación Rama de Olivo lanzada por el ejército de Siria

### Julio 2018

- Refugiados sirios estimados en 3,5 millones

### Septiembre 2018

- Subida de tipos por el Banco Central al 24% (+675 p.b.)

### Diciembre 2018

- PIB 4T -3%; desempleo alcanza el 13,5% (3% por encima de 2017)

### Julio 2016

- Golpe de Estado fallido
- Declaración del estado de excepción

### Junio 2017

- Implementación del pool para riesgos "malos" de RC Autos

### Junio 2018

- Elecciones legislativas y presidenciales
- Cambios en la estructura de gobierno

### Agosto 2018

- Apogeo de la crisis de la moneda (euro=7,47 TL)

### Octubre 2018

- Inflación en el 25,2% (máximo)



## MAPFRE SIGORTA HA “CAPEADO EL TEMPORAL”, MANTENIÉNDOSE FUERTE Y RENTABLE EN EL VOLÁTIL MERCADO TURCO CON 14,2 MILLONES DE RESULTADO ATRIBUIBLE EN 2018

### IMPACTOS EN NUESTRAS OPERACIONES:

#### > Deterioro del Ratio Combinado de Autos hasta un 117,3%

- La depreciación de la divisa (25% de media vs. euro 2018) está causando un aumento sin precedentes de los costes de piezas de repuesto (cerca de un 70% en 4T): aumento de €27 millones en los siniestros de autos
- Altas tasas de inflación que impactan sobre nuestro ratios de gastos
- Falta de flexibilidad sobre los precios desde abril 2016 con los límites fijados para el negocio de RC Autos
- Negocio no rentable procedente del “POOL RC Auto” obligatorio: pérdidas de €8,8 millones en 2018

#### > Ingresos financieros

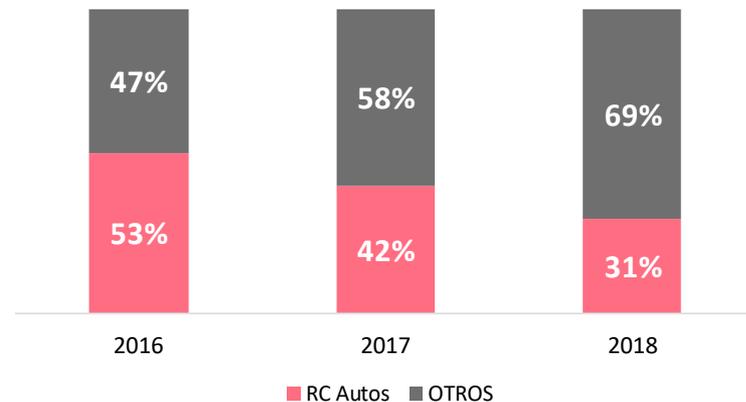
- Tipos de interés en aumento en 2018 (1.600 puntos básicos), insuficientes para cubrir el deterioro del ratio combinado
  - La estrategia de cobertura de los cambios de divisas ha producido €53,7 millones de plusvalías en 2018 (impacto positivo de 3 p.p. en el ratio combinado neto)
-



## VISIÓN ESTRATÉGICA: GESTIONANDO LA VOLATILIDAD

- › Foco continuo en la **rentabilidad técnica** y costes medios
- › Orientación al cliente: diversificación de **canales** siguiendo el modelo MAPFRE: 5% del total de primas directas emitidas a través de la Red Propia
- › **Venta cruzada** en segmentos más rentables: coberturas AUTO CASCO
- › **Inversión sostenida en tecnología** tanto para front-office como back-office

CUOTA DEL NEGOCIO DE RC AUTOS EN EL TOTAL DE LA CARTERA



Caída de 1 millón de pólizas en 3 años

## ACCIONES – NEGOCIO DE AUTOS

**OBJETIVO 2021:** Disminución de **10,5 puntos** en el ratio combinado

### Tarificación & Suscripción

- › Gestión continua y segmentación de la cartera del negocio de RC Autos
- › Lanzamiento de la nueva tarifa multivariante para daños propios de Autos
- › Minimizar la selección adversa y mejorar la selección de riesgos mediante el uso de bases de datos externas
- › Fortalecimiento del área técnica con un nuevo responsable actuarial y director de Autos

### Gestión de siniestros & eficiencia operativa

- › Implementación de una unidad especial de negociación centrada en costes de piezas de repuesto y mano de obra
- › Nueva plataforma tecnológica de gestión de piezas de repuesto a implementar completamente en todos los talleres de Turquía
- › Implementación de solución/herramienta corporativa anti-fraude: PLATEA

### Gestión de agencias

- › Mejorar la calidad de los intermediarios / agencias: eliminación de negocios de baja calidad a través de comités de evaluación de agencias y monitorización continua de la cartera

### Financiero

- › Balance: continuar cubriendo las fluctuaciones de divisas y los altos costes de los repuestos a través de inversiones en euros y en dólares estadounidenses.



## VISIÓN ESTRATÉGICA: CREACIÓN DE VALOR

- > El mercado italiano de Autos alcanza los €16.000 millones, que forman parte de los €32.000 millones del mercado de No Vida
- > VERTI está en el proceso de consolidar su marca tras su lanzamiento en marzo 2018
- > Enfoque total en el Negocio Digital
- > Mejora de 5,3 puntos en el ratio de siniestralidad en 2018 en Directo Digital
- > Aumento de la inversión en tecnología: €22 millones en nuevo sistema *core*
- > Enfoque continuo en la reducción de gastos: resultados tangibles

### VERTI ITALIA 2017



Cuota mercado Total Autos

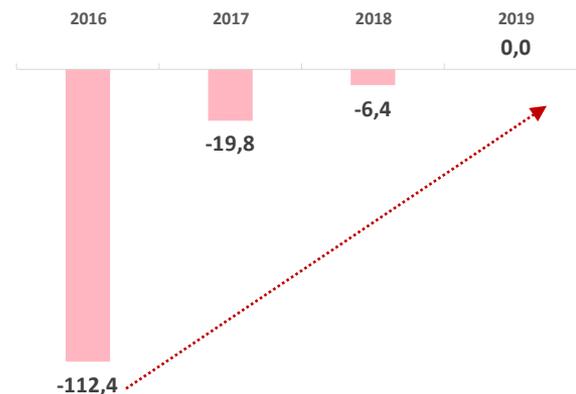


Cuota mercado Autos Directo

### ASPECTOS FINANCIEROS CLAVE

	2017	2018	Δ
<b>PRIMAS</b>	<b>471,4</b>	<b>474,1</b>	<b>0,6%</b>
<i>Directo</i>	218,1	194,3	-10,9%
<i>Acuerdos</i>	253,3	279,8	10,5%
<b>RATIO COMBINADO</b>	<b>113,0%</b>	<b>107,5%</b>	<b>-5,5 p.p.</b>
<i>Directo</i>	111,7%	106,4%	-5,3 p.p.
<i>Acuerdos</i>	116,1%	109,6%	-6,5 p.p.
<b>RESULTADO ATRIBUIBLE</b>	<b>-13,9</b>	<b>-3,9</b>	<b>-71,7%</b>

### RESULTADO ANTES IMPUESTOS – VISIÓN GRUPO



Millones de euros



## ACCIONES PARA TRANSFORMAR LOS PROCESOS OPERACIONALES ALINEADOS CON EL MODELO OPERACIONAL DE MAPFRE

### Crecimiento

- › Optimizar las capacidades digitales para mejorar la experiencia del usuario & NPS
- › Aumentar la visibilidad en la web, móvil y redes sociales
- › Enfoque en la ampliación de la base de clientes con nuevo modelo de retención

### Técnico

- › Implementar técnicas avanzadas de rating, aprovechar mejoras en la recopilación y análisis de datos. Mejorar el soporte técnico del Grupo y maximizar EARNIX y el equipo comercial

### Siniestros

- › Consolidación de las políticas de los proveedores del Grupo: talleres
- › Fortalecer los sistemas de detección antifraude a través de soluciones del Grupo: PLATEA

### Gastos

- › Sustitución de sistema *core*: implementación de GUIDEWIRE
- › Proceso continuo de reingeniería y automatización
- › Reducción de gastos operacionales

## CONCLUSIONES

### RETOS

- › La regulación de **RC Autos** en Turquía ha cambiado sustancialmente las reglas del juego y los efectos negativos continuarán en 2019

---

- › La **lira turca** previsiblemente seguirá siendo volátil a corto plazo

---

- › **Verti Italia** finalizará su transformación y entrará en modo de generación de valor con total enfoque en el negocio Directo / Digital

---

- › El crecimiento continuado de **Verti Alemania** debe continuar materializándose en un aumento del ROE

---

- › Las **filiales asiáticas** necesitan acelerar su crecimiento para dar retornos más altos

### OBJETIVOS

- › **TURQUÍA:** Diversificación continua de canal y producto, mientras se contienen los efectos de la regulación de Autos RC. Foco en la **rentabilidad técnica**

---

- › **ITALIA:** Conseguir un ratio combinado por debajo del 100% para 2021
  - › Enfoque total en Directo Digital
  - › Mejora continua de las operaciones
  - › Aumento de la eficiencia, reducción de gastos

---

- › **ALEMANIA:** Aprovechar el cambio de marca para impulsar el crecimiento sostenible y aumentar los beneficios de escala. Superar €400 millones en primas para 2021

---

- › **MALTA:** Defender nuestra posición de liderazgo y el perfil de creación de valor. ROE > 10% para 2021

08

**MAPFRE USA**

Alfredo Castelo

Mejores perspectivas de  
rentabilidad

Con claras prioridades para  
los próximos años

## Los resultados de 2018 se han visto afectados por importantes impactos extraordinarios

	2017	2018
<b>Resultado atribuible</b>	<b>74,6</b>	<b>9,7</b>
Catástrofes / Clima	-1,3	-13,8
Verti	-6,3	-15,1
Pools obligatorios	7,5	-8,8
Plan salida*		-8,5
Reforma fiscal EE.UU.	43,0	
<b>Resultado atribuible ajustado</b>	<b>31,6</b>	<b>55,8</b>

	2018
<b>Ratio combinado</b>	<b>104,1%</b>
Catástrofes / Clima	-0,9%
Verti	-0,9%
Pools obligatorios	-0,6%
<b>Ratio combinado ajustado</b>	<b>101,7%</b>

- Mejora de 1.9 p.p. en el ratio combinado ajustado vs. 2017
- Mejora de 24 millones USD en el resultado ajustado

\*Salida de Tennessee, Kentucky, Indiana, Nueva York y Nueva Jersey, así como venta del negocio de Vida

## Sólidos signos de mejoría en varios estados y líneas de negocio clave . . .

Sólido desempeño en  
Massachusetts

- › Primas: +2%
- › Beneficio antes de impuestos: 81 millones USD
- › Ratio combinado: 100%, a pesar de las complejas condiciones climatológicas

Mejora en California y  
Ohio

- › California mejoró sus resultados en 16 millones USD, Ohio también ha generado mayores beneficios en 2018, y la rentabilidad está mejorando en otros 5 estados

Mejores resultados en  
Autos Particulares

- › Mayor y más importante segmento de negocio
- › Ratio de siniestralidad por año de ocurrencia: 65,4% en 2018 (-4 p.p. desde 2015)
- › Resultado de suscripción: aumentó 23,7 millones USD en 2018

Exitosa ejecución del  
plan de salida

- › La salida de cinco estados y la venta de la compañía de Vida tendrán un impacto positivo de 15,8 millones USD<sup>(1)</sup> en el resultado antes de impuestos de 2019

(1) De los cuales, pérdida por transacción de venta de 8,6 millones USD y pérdida técnica de 7,2 millones USD

## ... que fortalecen las iniciativas de rentabilización de MAPFRE

### Tarificación

- › **Tarificadores comparativos & Modelos de suscripción:** mejor selección de clientes en los segmentos deseados de prima pura baja
- › **Incrementos de tarifas 2019:**
  - › Autos: 39
  - › Hogar: 22
  - › Empresas: 13
- › **Nueva herramienta de tarificación fuera de Massachusetts:** empezando en Connecticut

### Gestión de siniestros & eficiencia operativa

- › **Automatización** para reducir gastos y mejorar la eficiencia
- › Mejores **prácticas de gestión siniestros** y gestión de **gastos periciales:**
  - › Digitalización
  - › Red de talleres preferenciales

### Productos & Clientes

- › **Estrategia monoproducto y propuesta de valor** claramente definida para segmentos de **clientes objetivos** de MAPFRE
- › **Gestión agencial:** enfoque en un número reducido de agentes
- › **Cliente digital**

ADVANCED ANALYTICS

## Massachusetts: Negocio maduro y rentable, liderando el mercado en No-Vida y con sólido desempeño en 2018 a pesar de las condiciones climatológicas



Massachusetts	2017	2018	Delta
Primas	1.779,0	1.814,0	2,0%
Resultado técnico	45,0	22,0	-52,4%
Ingresos financieros	60,0	59,0	-1,3%
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>105,0</b>	<b>81,0</b>	<b>-23,2%</b>
Ratio de siniestralidad	74,2%	73,8%	-0,4 p.p.
Ratio de gastos	24,2%	26,2%	2,0 p.p.
<b>Ratio combinado</b>	<b>98,4%</b>	<b>100%</b>	<b>1,6 p.p.</b>

El **ratio combinado ajustado\*** fue 98,5%, 0,4 p.p. mejor que en 2017

\*excluyendo clima y pools

- › **Cuotas de mercado en Massachusetts:**
  - › Autos Particulares: 24,6% (nº 1)
  - › Hogar: 13,5% (nº 1)
  - › Autos Comerciales: 15,4% (nº 1)
- › **Crecimiento impulsado principalmente por:**
  - › Autos Particulares: 1,4%
  - › Particulares distintos de Autos: 2,8%
  - › Autos Comerciales: 6,6%
- › **Distribución en canales tradicionales** (agentes independientes y AAA)

Nuestra nueva plataforma informática contribuirá a mejorar nuestra eficiencia y el servicio ofrecido a los clientes

## Fuera de Massachusetts: Foco en iniciativas de rentabilización

Fuera de Massachusetts	2017	2018	Delta
Primas	675,0	570,0	-15.5%
Resultado técnico	(83,0)	(63,0)	24.0%
Ingresos financieros	26,0	21,0	-16.3%
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>(57,0)</b>	<b>(42,0)</b>	<b>27.4%</b>

Ratio de siniestralidad	92.0%	87.1%	-4.9 pp
Ratio de gastos	24.0%	26.4%	2.4 pp
<b>Ratio combinado</b>	<b>116.0%</b>	<b>113.5%</b>	<b>2.5 pp</b>

› Caída de primas (-16%), derivada de las iniciativas de rentabilización:

- › Estados salida: -38,6%
- › Connecticut: -12,9%
- › Florida: -15,2%
- › California: -14,9%

› Mejora de 20 millones USD en el resultado técnico gracias a las mejoras en el ratio de siniestralidad de Autos Particulares:

- › California: -5,1 p.p.
- › Florida: -11,9 p.p.
- › Washington: -5,8 p.p.
- › Oregón: -12,3 p.p.
- › Arizona: -4,1 p.p.



MAPFRE USA ha definido tres **PRIORIDADES** principales para mejorar la rentabilidad

## Prioridades 2019-2021

### Prioridad 1: Mejorar la rentabilidad en Autos Particulares en CT, FL y WA

#### Contribución a MAPFRE USA:

- › ≈ 8% de las primas
- › ≈ 29 millones USD de pérdidas técnicas en Autos Particulares

2018

	Primas aceptadas	Ratio combinado
Connecticut	65,4	122,3%
Florida	19,7	105,6%
Washington	44,0	127,1%
<b>Total estados bajo vigilancia</b>	<b>129,1</b>	<b>121,7%</b>

#### Principales acciones

- › Estrategia de tarificador comparativo para la nueva producción
  - › Segmentos objetivos deseables
- › Nuevo modelo de toma de decisiones de suscripción
- › Disciplina de gestión de tarifas
  - › **CT:** 6% aumento de tarifas en enero  
12% adicional en septiembre
  - › **FL:** 7,4% aumento de tarifas en julio
  - › **WA:** 15% aumento de tarifas en abril
- › Mejora de la segmentación (altos límites en daños corporales)
- › Nueva herramienta de tarificación y producto que serán lanzados inicialmente en CT en 2019
- › Se continúa con la no renovación de agentes con bajo desempeño – 400 en 2018 y otros 200 en 2019 – foco en un número reducido de agentes

## Prioridades 2019-2021

**Prioridad 2:** Complejo desempeño en líneas comerciales fuera de MA

### Contribución a MAPFRE USA:

- › ≈19% de primas comerciales
- › ≈12 millones USD de pérdida técnica comercial

	2018	
	Primas aceptadas	Ratio combinado
<i>de los cuales:</i>		
Florida	34,6	120,5%
California	7,3	159,3%
<b>Total estados bajo vigilancia</b>	<b>43,5</b>	<b>128,4%</b>

### Principales acciones

- › Estrategia de tarifas en Autos Comerciales
  - › Limitación en vehículos seleccionados
  - › Re-suscripción de cuentas a renovar
  - › Aumento de tarifas +20,6% en CA
  - › Aumento de tarifas +19,9% en FL
- › Nuevo modelo de decisiones de suscripción con nuevo apetito de riesgo
- › Continúa la gestión agencial y las acciones para la mejora de los sistemas

## Prioridades 2019-2021

### Prioridad 3: Iniciativas de reducción de gastos

<b>Realineamiento de la estructura organizativa</b>	<b>23,1</b>
<i>10% reducción de la plantilla desde 2018</i>	
<b>Eficiencias operativas</b>	<b>23,0</b>
<b>Total</b>	<b>46,1</b>



## Prioridades 2019-2021

### Reducción del ratio combinado

---

**MAPFRE Insurance Ratio Combinado 2018\*** **103,1%**

---



**1º prioridad** **Medidas técnicas en Autos Particulares:**

- CT, FL y WA -1,5%
- Otros estados -1,6%



**2º prioridad** **Medidas técnicas en líneas comerciales:**

- Fuera de Massachusetts -0,6%
- Massachusetts -0,1%



**3º prioridad** **Iniciativas de ahorro de gastos:**

- Realineamiento de la estructura -1,2%
- Eficiencias operativas -1,1%




---

**MAPFRE Insurance Ratio Combinado previsto para 2021** **97,0%**

---

\*Excluyendo Verti

## Principales mensajes: Mejores perspectivas de rentabilidad para los próximos años

- › **Massachusetts:** mantener la posición de liderazgo con sólido desempeño y la implementación de una nueva plataforma informática
  - › **Fuera de Massachusetts:** foco en rentabilidad en Autos Particulares y líneas comerciales
    - › **Disciplina de gastos y eficiencia operativa:** programa de ahorro global
    - › **Salidas potenciales:** nuevo análisis si no vemos rentabilidad a medio plazo
    - › **Negocio digital:** vía de crecimiento futuro, maximizar Verti/Mapfre.com



**Objetivos para MAPFRE INSURANCE\* 2021****ROE****8%****Crecimiento de Primas****4%****Ratio Combinado****97%**

\*Excluyendo Verti

09

MAPFRE OPEN  
INNOVATION

José Antonio Arias



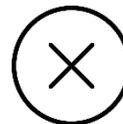


## Visión global

**> Certeza**

El cambio

- > **Cientes**
- > Entorno
- > Riesgos
- > Modelos de negocio

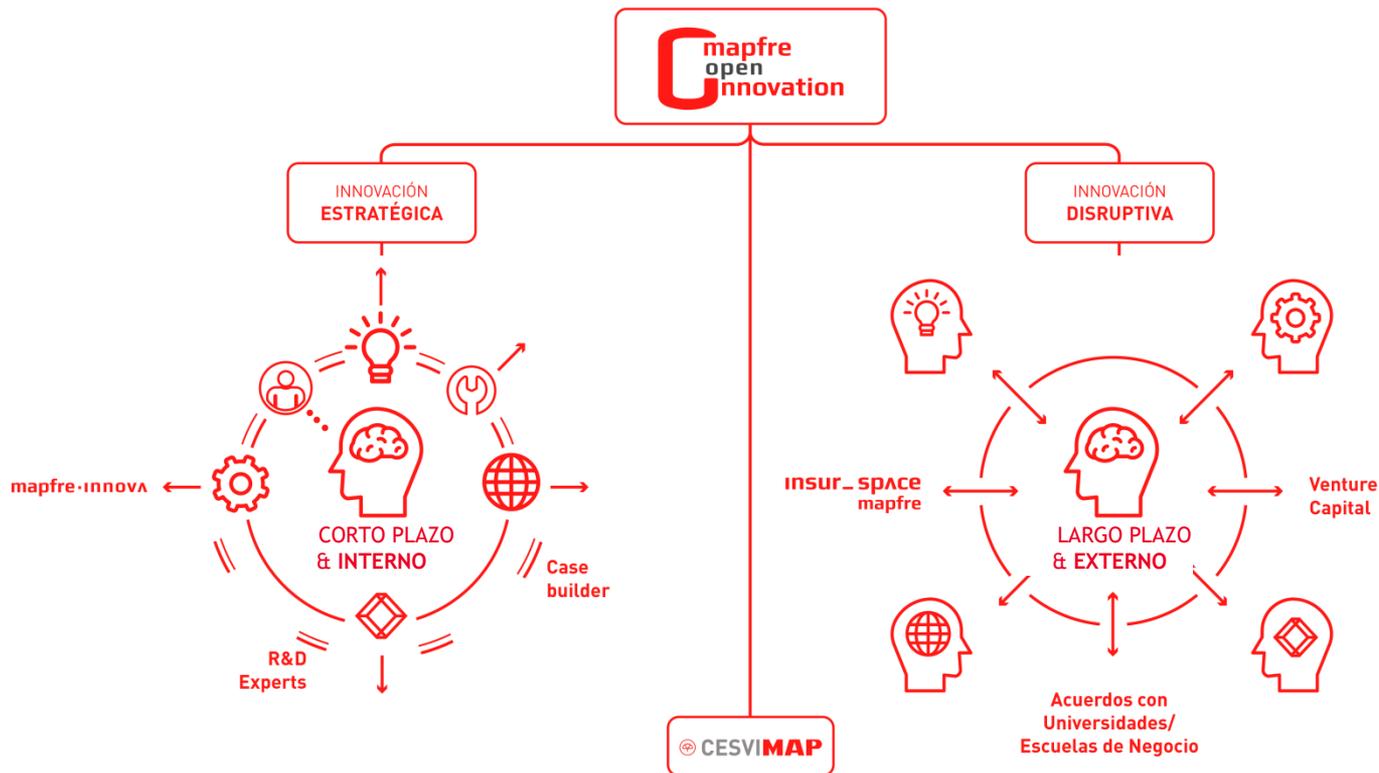
**> Incertidumbre**

- > La rapidez del cambio

**Insurtech es diferente...**

Colaboración vs disrupción total





## Nuestras líneas de acción

### Intraemprendimiento

#### innova

- 
> **34** talleres de creatividad
- 
> **17** ciudades, 3 países: España, Perú & EE.UU.
- 
> **14.490** empleados invitados a participar
- 
> **443** ideas recibidas

### R&D experts

Conocimiento experto en nuevas tendencias de Innovación

- > Palanca de aceleración: rápida implementación de estas tendencias



### Case Builder



- > Diseñar y probar para verificar la resistencia y encaje en el mercado
- > Ejecutar estos tests lo más rápido posible para garantizar un corto tiempo de respuesta al mercado





R&amp;D

Preparando a MAPFRE para el futuro

+550

vehículos analizados mediante  
pruebas de choque

+2.000

modelos diferentes probados

+525

proyectos de investigación



CESVIMAP

Innovación como servicio



&gt; Test ADAS



&gt; Coche autónomo



&gt; Nuevo test de choque

**C**onnected  
**A**utonomous  
**S**hared  
**E**lectric

**insur\_space**  
**mapfre**



QUIÉNES SOMOS  
EL CONCEPTO

- › **Colaboramos**
- › **Conducimos**
- › **Inspiramos**
- › **Nos transformamos**

# insur\_space mapfre



Creado para **transformar el sector asegurador**

## 2 programas de innovación

### Programa de aceleración

› Fases semilla & temprana

Insulclock MICROWD  
TU INVERSIÓN, SU CAMBIO

Inrobin



SEGURO  
INQUILINO

CUBELIZER



### Programa de adopción

› Tracción del mercado



KOVRR



meteo**grid**



Galaxy.AI



predictive layer  
Shape Your Future



ciber  
alarma



flyzen

vlot.

# Las solicitudes de start-ups nos llegan desde más de 25 países



## Identificar la primera oleada madura de oportunidades



### > Flujo de operaciones & inversiones:

#### **Foco, Tier 1&2**

100% Propuesta de valor Insurtech & tecnología  
Inicialmente otras industrias pero un interesante  
“caso de uso” de Insurtech

#### Oportunista (Tier 3)

Propuesta de valor transversal o mejoras y/o  
eficiencias en la cadena de valor

- > Tiempo de vida : 8-10 años
- > Inversor ancla
- > Series “A”

---

...invertimos en oportunidades que tienen aplicación en nuestro negocio

## Innovación estratégica Nuestros ejemplos



Jugadores E-sports



INSOORE



Índice Paramétrico Seguro Agrícola



Modelo 3D suscripción de drones

**Unidad de negocio**

**MAPFRE España**

**MAPFRE Asistencia**

**MAPFRE RE**

**MAPFRE Global Risks**

**Fase**

Desarrollo local

Piloto

Piloto

Prototipo

**Descripción**

Productos aseguradores para jugadores milenial de e-sports

Gestión FNOL in situ con informe fotográfico

Investigación de índice paramétrico en seguro agrícola sobre el seguro indexado o paramétrico

Volar un dron con cámaras para recoger un modelo 3D del terreno y evaluar riesgos

**Innovación**

Realidad virtual y aumentada

Economía colaborativa

Internet de las cosas

Inteligencia Artificial + Internet de las cosas

## Innovación estratégica Nuestros ejemplos



Realidad virtual para peritos



Seguros para drones



Modelo predictivo de cancelación de vuelos

**Unidad de negocio**

**CESVIMAP**

**MAPFRE España**

**MAPFRE Asistencia**

**Fase**

Piloto

Desarrollo local

Piloto

**Descripción**

Formación de peritos usando realidad virtual

Seguros para uso profesional de drones

Predicción de cancelación de vuelos y activación de servicios

**Innovación**

Realidad virtual

Internet de las cosas

Big data & Inteligencia artificial

## Conclusiones

- › Innovación alineada con la estrategia de negocio
- › Inversión limitada, bien equilibrada y centrada en la ejecución
- › Start-ups con propuestas de productos y servicios aseguradores para el presente y el futuro
- › De modelo “inhouse” a “modelo abierto”
- › Combinación de expertos externos + talento interno

10

DISCURSO DE  
CLAUSURA

Antonio Huertas

**TRANSFORMÁNDONOS**  
Para crecer y mejorar la  
rentabilidad

# Somos Sostenibilidad

Plan Estratégico de Eficiencia Energética  
y Cambio Climático



## Agenda 2030 ODS

### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



### Lucha contra el cambio climático:

- › Todas las entidades de MAPFRE con sede en España y Portugal serán **neutras en carbono** en 2021
- › Reducción del **61%** de las emisiones actuales del Grupo a nivel Global, **neutro en carbono** en 2030
- › No invertir en empresas con **≥30%** de sus ingresos procedentes de energía producida a partir del carbón
- › No vamos a asegurar la construcción de nuevas plantas de **generación eléctrica** que funcionen con carbón ni la explotación de nuevas minas

## Somos compromiso

### Global Compact de Naciones Unidas



- › Iniciativa Financiera del programa ambiental de Naciones Unidas (**UNEP FI**), programa piloto de la ONU para evaluar el cambio climático
  - › Única aseguradora española que participa en el **UNEP FI**
- › Principios para la Sostenibilidad en Seguros (**PSI**)
- › Paris Pledge for Action
- › Principios de Inversión Responsable (**PRI**) de Naciones Unidas



# Compromisos Sociales y Medio Ambientales

Plan estratégico 2019 - 2021





Gracias

