

DISCURSO ANTONIO HUERTAS

Señoras y señores accionistas,

Quiero en esta intervención final, centrar mi intervención en tres temas, primero, un breve balance de lo que ha sido el primer año del plan estratégico 2019- 2021 ***“Transformándonos para crecer y mejorar la rentabilidad”*** y los retos generales para 2020, después haré un somero repaso en los logros y planes de trabajo en las distintas Regiones y Unidades de negocio en el mundo, y, en tercer lugar, finalizaré con una actualización de los que seguirán siendo nuestros objetivos aspiracionales para los dos próximos años.

Comencemos ya con una breve valoración sobre lo que ha sido más relevante para MAPFRE en el año 2019.

Las cuentas ya presentadas han vuelto a poner de manifiesto la sostenibilidad de nuestros resultados operativos: la capacidad que tiene MAPFRE de seguir generando altos beneficios recurrentes, con un volumen de ingresos creciente, incluso en entornos muy complejos como los que estamos viviendo. En general, puedo decirles que nos consideramos satisfechos por lo conseguido, y que continuamos trabajando para mejorar estas cifras.

2019 ha sido un año que ha estado marcado una vez más por el entorno económico. A la ya prolongada situación de bajos e incluso negativos tipos de interés, que drenan la cuenta de resultados de bancos y aseguradoras, se une el inicio de una desaceleración económica global que está impactando en mayor medida en los países emergentes, en muchos de los cuales MAPFRE opera. Además, los conflictos políticos y sociales van en aumento en algunas geografías, y ya hemos visto que algunos de ellos impactan directamente en nuestra actividad, como ha ocurrido en Chile.

Adicionalmente, tampoco podemos dejar de lado el creciente impacto que el cambio climático y los eventos catastróficos están produciendo en las cuentas de las compañías aseguradoras y reaseguradoras. Nos estamos preparando para responder cada vez mejor, tanto en nuestros propios programas de reaseguro como con un mayor conocimiento de estos eventos: estamos tecnificando más nuestra suscripción, con el uso de herramientas tecnológicas más sofisticadas para gestionar mejor estos riesgos; y estamos colaborando con otras organizaciones e instituciones para intercambiar experiencias y conocimiento.

Respecto a la situación económica, que se ralentiza poco a poco en muchos países, poco podemos hacer más allá de proteger nuestros activos, extremar la prudencia técnica, apostar por los negocios más rentables y reducir costes operacionales. Los bajos tipos de interés llevan a cambios en los modelos de gestión apostando por una mayor disciplina técnica y una mayor diversificación, no exenta de riesgos, de nuestras inversiones. En cualquier caso, la incertidumbre y la volatilidad no son ambientes favorables para un buen desarrollo de la actividad aseguradora, que precisa de entornos más predecibles, para

que sea amplia tanto la oferta como la demanda y los clientes puedan tomar las mejores decisiones.

Precisamente ahora en estas últimas semanas el entorno se ha vuelto todavía más volátil. Se ha desatado el pánico a nivel mundial por la aparición del coronavirus, lo que ha producido una convulsión social y económica de una magnitud que ha sorprendido a todos. El miedo asola ya a casi todo el mundo y la paralización de la actividad económica en muchos sectores es un hecho. La producción industrial, el turismo e incluso los seguros están siendo impactados. Y los mercados han reaccionado con gran estruendo con brutales caídas de casi todos los valores en las grandes bolsas del mundo. Todavía es pronto para predecir los efectos totales de este fenómeno, pero nuestro Servicio de Estudios anticipó que al menos reducirá medio punto el crecimiento global del PIB para este año.

Por ello, teniendo en cuenta todas estas circunstancias, en MAPFRE hemos potenciado aún más el **foco** en el **crecimiento rentable, con refuerzo de los fundamentos técnicos, en una mayor diversificación de riesgos y en un gran proceso transformacional tecnológico, organizacional y cultural**. Ello nos está permitiendo potenciar nuestras fortalezas, corregir algunas debilidades y prepararnos para aprovechar las muchas oportunidades y retos que enfrentaremos en estos años.

Pero vayamos brevemente a hacer **balance** de lo acontecido en nuestro **desarrollo estratégico durante el año 2019**, que ha sido el primero de este plan trienal 2019-2021:

Respecto al objetivo de **CRECIMIENTO RENTABLE**:

Los **ingresos consolidados del Grupo alcanzaron los 28.472 millones de euros, con un excelente incremento del 7,1%**. Nuestra **gestión de inversiones** en el año ha sido **brillante** y nos ha permitido compensar ese menor crecimiento del negocio con ingresos financieros.

Los esfuerzos que estamos desarrollando en digitalizar nuestras operaciones y proporcionar mayor accesibilidad a los clientes están dando sus frutos. Así los **ingresos de negocio digital** se situaron en **1.330 millones de euros, con un incremento relevante del 17%**, superando ampliamente las expectativas que teníamos para este año, y en línea para alcanzar las previstas para el trienio.

Son notorios nuestros avances, entre otros, en un mejor posicionamiento en plataformas digitales externas, el fortalecimiento de nuestro marketing digital con acuerdos con los grandes operadores globales, la optimización de nuestra presencia en comparadores y el desarrollo de tarificadores más sencillos y atractivos. Todo ello nos ha permitido realizar más de cinco millones de cotizaciones, y haber vendido casi 700.000 pólizas cien por cien on-line.

En 2020, seguiremos impulsando el crecimiento del negocio digital, mejorando la analítica, optimizando la publicidad digital, ampliando el uso del big-data e impulsando los chatbots y los asistentes de voz. Ganar competitividad en comparadores y potenciar el posicionamiento estratégico de nuestras marcas digitales serán dos focos prioritarios durante 2020.

Con relación a la **creación de valor sostenible para el accionista**, el **ROE ajustado del grupo**, sin tener en cuenta los deterioros por fondos de comercio, se situó al cierre del año en el **8%**.

En la apuesta por la **diversificación**, gran parte del crecimiento de MAPFRE para los próximos años debe provenir de los seguros de **Vida Riesgo**. En 2019 hemos incrementado este negocio más de un 9%, en línea con el objetivo para el trienio. Disponemos ahora de un mapa de oportunidades de desarrollo de los seguros de vida y hemos avanzado en la armonización de controles y sistemas, además de crear productos diferenciales tanto para el mercado español como para el latinoamericano.

Consideramos el crecimiento en los ramos de Vida y Pensiones como una clara prioridad estratégica, en torno a tres programas: distribución, productos y gestión técnica. Estamos convencidos de que este negocio irá ganando mayor dimensión poco a poco en nuestro grupo.

Sobre nuestra **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**,

Medimos la **calidad percibida** por los clientes, con el *Net Promoter Score* y hemos conseguido que el **86%**, de nuestros seguros de No Vida logren un **NPS por encima de la media del mercado**, superando el objetivo anual.

En 2020 continuaremos con la implantación del **NPS transaccional** en Estados Unidos e Iberoamérica, permitiéndonos conocer la satisfacción de los clientes en los momentos clave de su relación con MAPFRE, para así poder mejorar nuestros procesos y operaciones.

Dentro de **la iniciativa Foco en el cliente**, durante 2019 comenzamos a elaborar propuestas de valor diferenciadas, según el grado de vinculación del cliente, para mejorar su experiencia e incrementar los niveles de retención y venta cruzada.

Respecto a los **canales de distribución**, consideramos que la Red de agentes y delegados afectos continúa siendo el gran valor diferencial de MAPFRE para servir con excelencia a nuestros clientes, por lo que seguimos desarrollando acciones para estos mediadores.

En lo que se refiere a la actividad **banco-aseguradora**, además de mejorar los acuerdos vigentes con nuestros actuales socios, hemos puesto en marcha nuevos acuerdos con instituciones bancarias muy relevantes como **Banco Santander** en España. También hemos reforzado la relación con los **grandes brokers globales** y con algunos de los principales **fabricantes de automóviles, como SEAT y RENAULT**, con el objetivo de ir adaptando nuestra oferta al nuevo entorno del vehículo semiautónomo, conectado y eléctrico.

La apuesta por la **innovación** es absolutamente clave en nuestro enfoque estratégico. El número de clientes beneficiados por soluciones originadas en la plataforma de innovación abierta, *MAPFRE OPEN INNOVATION*, fueron más de doscientas cuarenta y cuatro mil. El intraemprendimiento también tiene mucha relevancia a través de MAPRE Innova y la participación de nuestros empleados en la búsqueda de nuevas soluciones es un motor vigoroso de creatividad destacando en esta primera etapa España, Perú y Puerto Rico.

A través de las iniciativas estratégicas de **Eficiencia, Seguros del Automóvil 3.0 y Advanced Analytics**, se han desarrollado proyectos

de inspección de autos a través de las imágenes y de la voz, inteligencia artificial y automatización.

Más de 30 startups han pasado por los programas de aceleración y adopción de *Insur_Space*, con las que lanzamos ocho pilotos de negocio en 2019. Ejemplo de resultados es el realizado en MAPFRE RE para el análisis de la exposición a los ciberriesgos de nuestra cartera de reaseguro.

Nuestro Centro de Experimentación y Seguridad Vial, **CESVIMAP**, ha trabajado en proyectos innovadores como el análisis de cargadores de vehículos eléctricos para el desarrollo de un producto asegurador específico, los daños producidos a personas y bienes por los nuevos vehículos de movilidad personal y la incorporación de los sistemas avanzados de ayuda a la conducción, ADAS, a la tarifa del seguro de autos.

En cuanto a la **GESTIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA**,

El ratio combinado en este primer año del plan ha sido del **97,6%**. Hemos reducido también en un punto el ratio de automóviles, aunque todavía está por encima de los niveles deseables.

Con la Iniciativa **Modelo Global de Eficiencia**, hemos seguido mejorando los procesos y reduciendo los operativos manuales. En procesos de robotización hemos incrementado en más de 5 millones las transacciones completamente automatizadas. Esto permite dedicar más recursos a aquellas tareas de más valor añadido para el cliente.

Además, durante 2019 en Latinoamérica se han desplegado los modelos operativos de los procesos de emisión y siniestros de la

compañía. A nivel global, el modelo operativo de proveedores sigue dando buenos resultados, mejorando la experiencia del cliente en más de dos puntos y reduciendo los costes medios de los siniestros.

En 2020 estamos trabajando en la definición de un nuevo modelo de gestión para el ramo de vida.

En cuanto a la gestión de datos, hemos aprobado y puesto en marcha la **nueva política de datos del grupo**. Y a través de la iniciativa ***Advanced Analytics*** en 2019 hemos implantado con éxito nuestra nueva plataforma tecnológica corporativa de *Big Data & Analytics* en España. Asimismo, hemos puesto en producción modelos predictivos en España y Estados Unidos en los ámbitos de suscripción, gestión comercial, retención y lucha contra el fraude y ya comenzamos a ver retornos económicos significativos.

En el **2020** ampliaremos el alcance de esta Iniciativa estratégica a Turquía, México, Perú y Alemania.

Estamos convencidos de que el desarrollo de nuestras actividades en el ámbito de la analítica avanzada nos permitirá una toma de decisiones cada vez más precisa y eficiente.

En el ámbito de Tecnología, estamos finalizando el desarrollo e implantación de nuevas plataformas tecnológicas aseguradoras en Estados Unidos, Italia, Alemania y Malta y todos ellos estarán en producción en el 2020. En procesos de soporte estamos implantando la nueva versión de *SAP*, los módulos de *IRFS17* y la solución global para los procesos de recursos humanos.

Sobre **CULTURA Y TALENTO**

Hace ahora un año que nos comprometimos a que en este trienio el 45% de las nuevas posiciones de responsabilidad fueran obtenidas por mujeres. Durante el año 2019, **nuestras profesionales** han alcanzado el **48%** de estas vacantes.

Además, según el indicador interno con el que medimos la **transformación cultural y el desarrollo del talento**, con la implantación de planes de carrera, el impulso de la movilidad y la promoción interna y la medición global de la satisfacción, el **resultado** es **muy satisfactorio**, alcanzando el 81% en este primer año.

Tras dos años de trabajo hemos finalizado la primera fase de la **iniciativa Reto Digital**, haciendo el entorno más flexible y colaborativo, creando un almacén de conocimiento que impulsa la gestión del mismo en toda la organización, impulsando nuevos comportamientos y hábitos, e implantando un nuevo sistema de evaluación continua y ágil. Nos hemos apoyado en herramientas como el autoaprendizaje, la mentorización y los planes de reconocimiento, todas ellas implantadas a nivel global.

En nuestro compromiso constante por la **diversidad y la inclusión**, hemos comenzado a desarrollar el proyecto *Ageing*, con el objetivo de consolidar un entorno laboral en el que se aproveche todo el talento disponible con independencia de la edad del trabajador.

Además, nos sentimos muy orgullosos porque a finales del año 2019 ya teníamos 938 empleados con discapacidad trabajando en el Grupo, lo que representa el 2,9% total de nuestra plantilla mundial.

Veamos ahora las **perspectivas de negocio** en cada una de las distintas **regiones mundiales** en las que operamos.

Comenzamos por **IBERIA**.

Para 2020, se prevé que la economía española continúe ralentizándose. El ritmo de creación de empleo disminuye y la confianza de consumidores e inversores muestra signos de deterioro, aunque se amortigua la desaceleración, entre otros motivos, por los estímulos monetarios del BCE. Los efectos del coronavirus son todavía bastante inciertos, aunque nuestro Servicio de Estudios indica que, en su escenario central, esta pandemia restará, al menos, entre dos y tres décimas al PIB, hasta el 1,4%.

Y existe gran incertidumbre en torno al diseño e implementación de la política económica y al delicado compromiso de reducir el desequilibrio de las cuentas públicas.

En cuanto al desarrollo del negocio asegurador, las líneas de negocio de los seguros generales y vida riesgo, previsiblemente continuarán con crecimientos moderados motivados por la desaceleración económica. Persistirá el panorama de bajos tipos de interés que continuará lastrando el negocio de vida ahorro y rentas vitalicias tradicionales y que continuará reduciendo nuestro flujo de ingresos financieros recurrentes.

En 2019 hemos potenciado la multicanalidad a través de acuerdos con socios digitales y bancarios, de entre los que hay que felicitar a Bankia

y Bankinter por el magnífico año realizado en la venta de seguros. Además, hace unas semanas, ha comenzado a operar nuestra nueva filial Santander MAPFRE, la nueva *joint-venture* para seguros de autos y pymes.

Hemos desarrollado también un modelo de escucha del cliente, con inteligencia artificial y hemos lanzado *MAPFRE en Familia* con ventajas en precio, productos y servicios. Asimismo, hemos seguido desarrollando las iniciativas de Grandes Ciudades y Salud Digital. Y trabajaremos para que SAVIA se convierta en el distribuidor de nuestros servicios digitales, más allá de los directamente relacionados con la salud.

Para 2020 el gran reto será seguir creciendo más que el mercado y que nuestros principales competidores y lo conseguiremos, porque MAPFRE cuenta con la mejor red comercial distribuida por todo el territorio español, cada vez más profesional, más digitalizada y más conectada.

En lo que respecta a los **clientes**, continuaremos implementando la estrategia del **cliente particular**, desarrollando plataformas, ofertas y servicios dirigidos a los individuos y a sus familias y pondremos más fuerza en el **cliente empresa** y en el **autónomo**. Igualmente prepararemos una propuesta de productos para **mayores**.

En definitiva, en España, nos comprometemos a seguir **creciendo de manera muy rentable** y con **niveles de resultados técnicos similares** a los obtenidos durante el año **2019**.

En cuanto a **LATINOAMÉRICA**, se prevé para 2020 un crecimiento económico moderado también, ayudado por el crecimiento de las economías más grandes y por la demanda interna en la región.

En **BRASIL**, el crecimiento económico del 2019 se ha situado ligeramente por debajo de lo previsto, aunque será más vigoroso durante el 2020, año en el que comenzarán a tener influencia las reformas económicas, entre las que cabe destacar la del sistema público de pensiones.

En MAPFRE BRASIL, durante 2019 hemos mejorado la rentabilidad y hemos potenciado nuestra alianza con el Banco de Brasil, que muestra buenos resultados.

Las perspectivas para el 2020 son muy positivas y nos hemos impuesto ambiciosos objetivos de crecimiento de negocio y de beneficios.

Para cumplir con estas expectativas, sabemos que tenemos que mejorar el resultado técnico, especialmente el de automóviles e incrementar el volumen de negocio en los canales y productos de mayor rentabilidad. El crecimiento en vida riesgo y en el negocio de empresas son también objetivos relevantes en Brasil.

En LATAM NORTE en 2019 cumplimos con los objetivos de crecimiento y rentabilidad, destacando la mejora en el ratio combinado en todos los países de la región, especialmente en Automóviles donde conseguimos un excelente 94,1%.

Para este año en **México**, continuaremos mejorando los resultados y creciendo de manera sólida. Seguiremos desarrollando las redes de

agentes afectos y obtendremos más provecho de los acuerdos bancarios firmados en los últimos años. Los buenos resultados del canal digital ayudarán también al crecimiento y ganaremos en eficiencia y en calidad de servicio, gracias a la digitalización de procesos y operaciones.

En América Central, mantendremos el buen nivel de nuestras operaciones, con crecimientos reseñables y magnífica rentabilidad. Estamos potenciando el desarrollo de servicios compartidos entre estos países para reducir costes y ganar en eficiencia. **En República Dominicana**, acabamos de adquirir, conjuntamente con nuestro socio el grupo financiero BHDL, una de las aseguradoras líderes de salud y trataremos de aprovechar su base de más de ochocientos mil clientes para desarrollar venta cruzada.

En LATAM SUR durante 2019, hemos avanzado materialmente en la reducción de gastos internos y de adquisición, mejorando nuestras previsiones iniciales.

Se ha afianzado el control técnico en toda la región, lo que ha permitido consolidar las operaciones tradicionalmente rentables, entre las que destacan Perú y Paraguay, recuperar los niveles de beneficio de países como Colombia y Uruguay y enfrentar situaciones complejas como las de Chile o Argentina.

En desarrollo de negocio, se han alcanzado acuerdos comerciales con entidades financieras de primera línea, como Banco Santander en Perú, Chile y Colombia y el Banco Pichincha en Colombia y Ecuador.

En LATAM SUR debemos continuar creciendo prudentemente con un mejor control de los riesgos y fortaleciendo nuestras capacidades técnicas para mejorar el ratio combinado en toda la región.

En **NORTEAMÉRICA**, la excelente situación económica es un magnífico viento de cola para la comercialización de seguros. En los Estados Unidos hemos visto una notable mejoría de nuestros resultados en 2019 gracias a las decisiones tomadas de abandonar el negocio en cinco estados y dejar de suscribir seguros para empresas. En Massachusetts mantenemos nuestra posición de liderazgo con unos beneficios excelentes.

En el 2020 continuaremos con nuestra estrategia basada en cuatro ejes:

1. Fortalecimiento de nuestra presencia en un menor número de estados, ya que en 2020 saldremos de tres más, Florida, Arizona y Pensilvania.
2. Foco principal en Massachusetts y la región Noreste. Con la nueva plataforma tecnológica que se implantará antes del verano, mejoraremos nuestras capacidades técnicas y comerciales.
3. Reforzamiento de nuestro modelo de negocio en California, con foco en el importantísimo mercado de habla hispana.
4. Fortalecimiento de nuestra relación con el motor club AAA, nuestro principal socio de negocio en los Estados Unidos. Específicamente estamos poniendo en marcha planes para el desarrollo rentable del negocio en los estados de Washington, Oregón, Idaho y Ohio.

En Puerto Rico, compañía que este año cumple cien años de vida, centraremos nuestros esfuerzos en la transformación digital y desarrollo comercial, manteniendo un prudente control del negocio dada la alta exposición catastrófica de este mercado.

En lo que se refiere a **EURASIA**, las expectativas en la eurozona mejoran ligeramente pese a la desaceleración. Aunque el panorama para la salida del Reino Unido de la Unión Europea puede estar algo más claro, existen ciertos riesgos para el crecimiento, derivados de la ausencia de reformas que impulsen el crecimiento económico, así como las tensiones presupuestarias de algunos países miembros. Además, está aún por conocerse el impacto definitivo del coronavirus en los principales países afectados por menores transacciones comerciales e impacto en el turismo, entre otros sectores.

En Turquía, un país relevante para MAPFRE en la región, se espera una moderada reactivación económica para este año, gracias a la bajada de los tipos de interés y la recuperación del consumo interno.

Lo más destacado en 2019 en esta región ha sido:

- En **Turquía** hemos reorganizado nuestra operación, para mantener un nivel de eficiencia adecuado. En la segunda parte del año han mejorado sustancialmente los ratios técnicos, al comenzar a producir resultados las medidas técnicas implementadas.
- **En Alemania** hemos crecido muy bien con unos resultados muy superiores a los de 2018, manteniendo una progresión estable y en línea con los planes establecidos.

- En **Italia** hemos mejorado técnicamente y los resultados ya están equilibrados y se ha puesto en marcha un plan para reducir costes y ganar en eficiencia.
- **Malta** mantiene el sólido desempeño que ha mostrado en los últimos años.
- Nuestras operaciones asiáticas, **Filipinas e Indonesia**, son de reducido tamaño y en ambas mantenemos un apetito muy limitado de crecimiento, por las dificultades intrínsecas a estos mercados.

Las principales líneas de actuación en la región en 2020 serán:

- En **Turquía** continuaremos con el foco en la rentabilidad técnica, principalmente en los ramos de automóviles y salud.
- En **Alemania** queremos continuar ganando cuota de mercado en el segmento digital y continuaremos impulsando nuevos acuerdos de distribución en el sector de la automoción.
- En **Italia** nos centraremos en el desarrollo del negocio puramente digital, la mejora continua de las operaciones y la reducción de gastos.

Ahora me gustaría comentarles algunos aspectos sobre las otras

UNIDADES DE NEGOCIO:

MAPFRE RE ha hecho frente en este último año a eventos extraordinarios propios de su actividad. A pesar de ello, ha vuelto a demostrar su solvencia financiera, la fortaleza de su cartera de negocio y su excelente gestión técnica. El reaseguro en MAPFRE es un negocio

de gran rentabilidad en los años normales, los más, y es capaz de hacer frente a años como el pasado, en el que hubo más siniestros de intensidad.

La Unidad continuará con el plan de crecimiento selectivo, así como el saneamiento constante de los negocios que no produzcan la rentabilidad requerida.

De este modo, en 2020 continuará reforzando su posición de **reasegurador de referencia** en los mercados de **Europa y América Latina**. En Asia, donde en los últimos años ha incrementado de forma sustancial su presencia, aumentará la aportación de resultados y en Estados Unidos continuará creciendo de forma moderada.

MAPFRE GLOBAL RISKS, durante 2019, ha finalizado la puesta en marcha de su nuevo modelo de negocio orientado al gran cliente industrial MAPFRE. Los resultados en 2019 no fueron buenos, pero volverá a crecer de manera rentable durante 2020, mejorando la eficiencia de la operación. Las condiciones de tarifa de este tipo de riesgos tienen tendencia fuerte al alza, como ya estamos viendo en esos primeros meses del año, por lo que somos optimistas en cuanto a la mejora de la rentabilidad de esta unidad de negocio.

En cuanto a **MAPFRE ASISTENCIA**, mantendremos el foco principal en los mercados estratégicos de MAPFRE y en aquellos negocios con capacidad de generar beneficios sostenibles. En 2019 la Unidad ha dejado de operar en Francia, Bélgica e India, lo que eleva a 11 el número total de salidas de países desde 2016.

MAPFRE ASISTENCIA ha avanzado significativamente en la digitalización de sus procesos de relación con los clientes y en el impulso comercial.

En 2020 la compañía continuará trabajando en esta línea, teniendo como prioridad estratégica complementar la propuesta de valor de MAPFRE con servicios y productos diferenciadores. Asimismo, aprovechará mejor las sinergias comerciales y organizativas con el Grupo.

Y *SOLUNION*, nuestra *joint-venture* de seguros de caución y crédito con *Euler Hermes*, ha cerrado un magnífico ejercicio y ha presentado su nuevo plan estratégico 2020-2021 con el objetivo de seguir creciendo en su principal mercado, España, pero también consolidar su presencia en LATAM, con la creación de una nueva región que comprende Panamá, Centroamérica y República Dominicana.

Señoras y señores accionistas, como ven, las diferentes iniciativas y acciones del plan estratégico para el período 2019-2021 van avanzando por buen camino. Estamos seguros de que, al término de este plan a finales de 2021, recogeremos muchos de los frutos de lo que ahora estamos sembrando, transformando MAPFRE, para hacerla más competitiva y rentable, pero también más comprometida con todos sus grupos de interés.

Pero, como comenté al inicio de mi intervención, 2019 ha sido un año muy complejo. Situaciones tales como el difícil entorno en términos económicos, políticos y sociales, los cambios en los modelos de negocio

en todos los sectores y en particular en el negocio asegurador, la volatilidad de las economías mundiales y los bajos tipos de interés y los eventos extraordinarios, han condicionado nuestros resultados.

A la luz de estas circunstancias hemos realizado una actualización en los objetivos aspiracionales públicos para el periodo 2019-2021, centrándolos en siete, alineándolos con esta nueva realidad.

Pero tengo que volver a insistir que estamos viviendo momentos de gran incertidumbre, afectados por el desarrollo del Corona Virus, que está impactando la oferta y la demanda y que reducirá el crecimiento económico. Ante estas circunstancias, sin conocer todavía las medidas de estímulo que pudieran aliviar la situación, cualquier proyección está condicionada fuertemente por este entorno.

En resumen, nuestras aspiraciones son:

En Crecimiento rentable

- Con el compromiso de crear valor para el accionista, nuestro objetivo será obtener un retorno sobre el capital **(ROE), en un rango entre el 8% y 9%** promedio para el trienio que acaba en el 2021, excluyendo eventos catastróficos y deterioros de fondos de comercio.
- Creceremos de manera sostenible y prudente, pero moderamos nuestras expectativas para estar **entre 28.000 y 30.000 millones** de euros en ingresos a finales de 2021.

En Orientación al cliente

- Continuaremos con la medición de la calidad percibida por el cliente a través del **NPS**, y mantenemos nuestro compromiso de que, al menos, el **73% de los negocios medidos** obtengan un **NPS superior** a los promedios de nuestros competidores.

En Excelencia en la gestión técnica y operativa

- Obtendremos **un ratio combinado** promedio en el trienio, del negocio no vida **entre el 96% y 97%**.

En Cultura y Talento

- Seguiremos trabajando para incrementar el compromiso de todos, empleados y colaboradores, con los valores de nuestra empresa. Por todo ello mantenemos el compromiso de alcanzar un **Índice de Cultura y Talento mínimo del 75%**.
- Seguiremos impulsando la igualdad de género y mantenemos el compromiso de que al menos el **45% de las vacantes de puestos de responsabilidad sean ocupadas por mujeres** durante este trienio.
- Mantenemos nuestra aspiración de que **al menos el 3%** de la fuerza laboral sean **personas discapacitadas**.

Como ven mantenemos una **apuesta decidida por la continuidad** en nuestro actual plan estratégico. Hemos moderado nuestras expectativas de rentabilidad y de crecimiento, y seguiremos tomando decisiones de suscripción muy prudentes en un entorno tan complejo.

Pese al entorno, **mantenemos toda nuestra ambición** intacta en el proyecto estratégico, con **FOCO EN EL CRECIMIENTO RENTABLE**,

pero envuelto en una **transformación cultural, comercial, operativa y tecnológica de una gran magnitud**. Avanzamos decididamente por esta senda de transformación preparando la compañía para mayores retos, sin perder el foco en la gestión prudente del negocio.

Somos MAPFRE, estaremos siempre cerca de nuestros clientes, ayudándoles a vivir más tranquilos, esforzándonos cada día más para que sus riesgos estén bien protegidos, pero también acompañándoles para que puedan alcanzar sus sueños como reflejamos en nuestra próxima campaña global para redes sociales. Si eres cliente de MAPFRE y quieres, somos **tu aseguradora global de confianza**.

Agradezco, finalmente, en nombre de todo el Consejo, contar de nuevo con su confianza, señoras y señores accionistas; saben que trabajamos permanentemente con el objetivo de que la retribución que obtienen a través del dividendo, sea adecuada y consistente, por lo que **continuaremos dedicando al menos el 50% de nuestros beneficios anuales al pago de dividendos**. Éste es otro de nuestros compromisos.

MAPFRE no sería como es sin nuestros **accionistas**. Pero tampoco sin nuestros **empleados**, sin nuestros **clientes**, sin nuestros **mediadores** y sin nuestros **socios** y **proveedores**. Contamos con todos.

Y también de forma especial contamos con las **comunidades** donde vivimos y trabajamos. Nos esforzamos cada día para que, a través de nuestro trabajo, recompensemos a nuestro entorno, llenemos de ilusión a todos los que nos rodean, ayudemos a mejorar la calidad de vida de nuestros ciudadanos y protejamos más el medio ambiente.

Para terminar, quisiera enviar un mensaje final también a todos en estos difíciles días que vamos a vivir, debido al coronavirus. En muchos países en los que opera MAPFRE, Italia, ahora España y otros muchos, desafortunadamente están sufriendo o sufrirán en los próximos días un fuerte incremento del número de afectados, y por desgracia de víctimas. Nuestros clientes, mediadores, proveedores, nosotros mismos los empleados, todos podemos potencialmente vernos afectados por esta enfermedad. Las previsiones no son nada favorables y les pido que actuemos con prudencia, pero sin miedo, siguiendo siempre las recomendaciones de las autoridades sanitarias de cada país y tratando de no incrementar los riesgos con nuestras actividades personales o profesionales. Nuestros mejores deseos de pronta recuperación a todos los que ya están afectados. Esperemos que podamos sobrepasar esta situación lo mejor posible, tanto en lo referido a la salud personal como en cuanto al daño económico que se pueda estar causando.

Muchísimas gracias.