

Informe integrado

2016

Orientación
al cliente
+ Transformación
Digital

Excellencia
en la gestión

 **MAPFRE**

Confianza

(2)

%



Informe integrado

2016

*Aseguradora
Global
de Confianza*

— ↑_R



Contenidos

01. Carta del presidente	6
02. Grupo MAPFRE	11
Implantación	14
Principales magnitudes	20
Otros datos históricos	26
03. Modelo de negocio y estrategia	29
Modelo de negocio	30
Estrategia	36
Perspectivas de futuro	37
04. Evolución de los negocios	39
Información general	40
Información por Áreas Territoriales	43
05. Gobierno Corporativo	55
Sistema de Gobierno	56
Ética y Responsabilidad Social	61
Gestión de Riesgos	68
06. Principales activos	75
Capital financiero	77
Capital productivo	83
Capital humano	89
Capital intelectual	95
Capital social y relacional	104
Capital natural	119
07. Bases de preparación y presentación del informe	124

01

Carta del presidente



Estimado amigo:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

la herencia que queremos transferir a las siguientes generaciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un saludo muy cordial,







02

Grupo MAPFRE

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

Su origen proviene de MAPFRE MUTUALIDAD, entidad creada en el año 1933 por la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España para cubrir en régimen mutual los riesgos derivados de sus explotaciones. Desde los años 60 del pasado siglo inició un proceso de expansión empresarial con la creación de sociedades mercantiles filiales, que desde el año 1980 se agruparon en la sociedad holding CORPORACIÓN MAPFRE (actual MAPFRE S.A.) y comenzó su expansión internacional, principalmente en América Latina. Actualmente es el grupo asegurador líder en España y en Latinoamérica y desarrolla una creciente presencia en otros mercados mundiales como el norteamericano, el europeo y el asiático.

*Compromiso
de mejora
Constante*



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

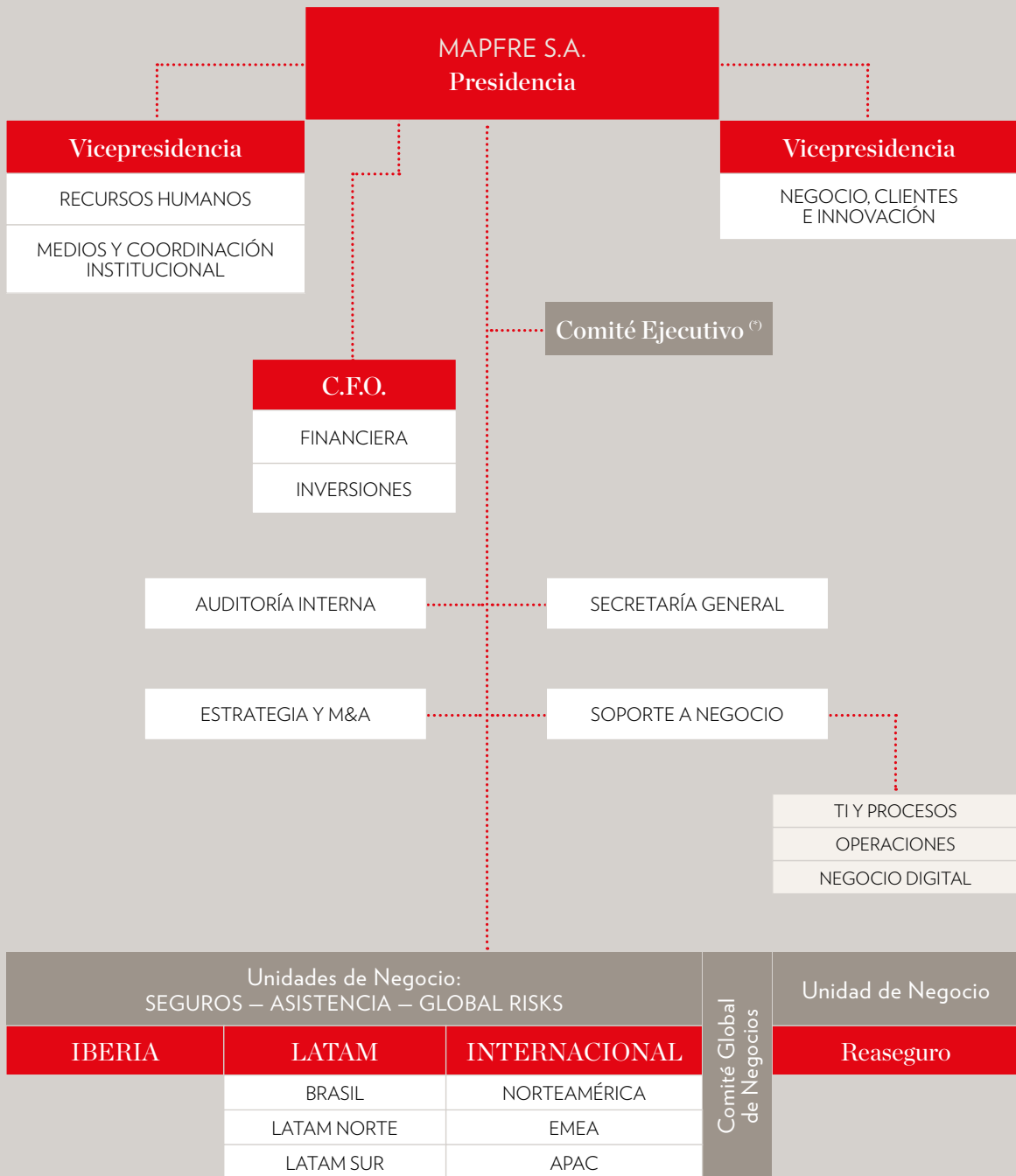
La propiedad de la mayoría de las acciones de MAPFRE S.A. corresponde a Fundación MAPFRE que es titular del 68,7 por 100 del capital social (incluida la autocartera), lo que garantiza su independencia y estabilidad institucional. Fundación MAPFRE desarrolla actividades de interés general en las áreas de Acción Social, Seguro y Previsión Social, Cultura, Prevención y Seguridad Vial, y Promoción de la Salud.

El negocio del Grupo se configura a través de cuatro Unidades de Negocio (Seguros; Asistencia, Servicios y Riesgos Especiales; Global Risks; y Reaseguro), tres grandes Áreas Territoriales, IBERIA, LATAM e INTERNACIONAL, y siete Áreas Regionales: Iberia (España y Portugal), LATAM Norte, LATAM Sur, Brasil, Norteamérica, EMEA (Europa, Medio Oriente y África) y APAC (Asia-Pacífico).

La actividad de las distintas Unidades de Negocio se completa con la de las Áreas Corporativas (Financiera, Inversiones, Recursos Humanos, Medios y Coordinación Institucional, Soporte a Negocio, Auditoría Interna, Estrategia y M&A, Secretaría General y Asuntos Legales, y Negocio, Clientes e Innovación), que tienen competencias globales para todas las empresas de MAPFRE en el mundo en funciones de desarrollo, implementación y seguimiento de las políticas corporativas globales, regionales y locales.

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

Organigrama



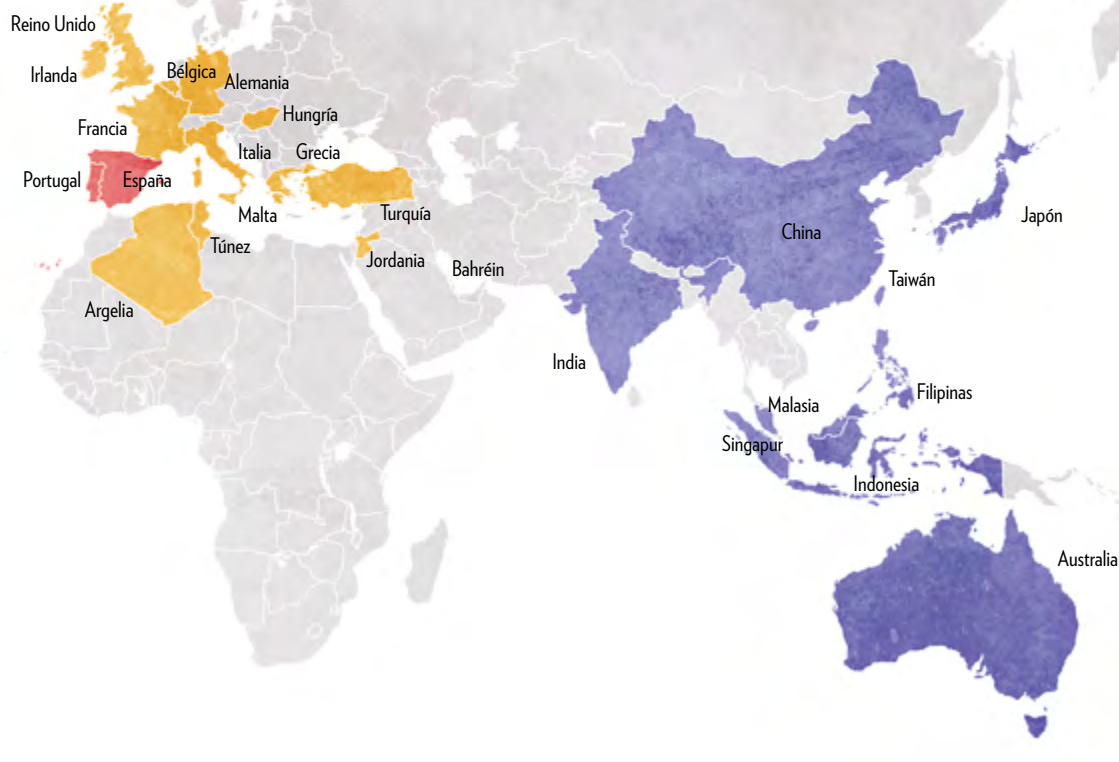
(*) Órgano que, por encargo del Consejo de Administración, ejerce la supervisión directa de la gestión de las Unidades de Negocio y coordina las diferentes Áreas y Unidades del Grupo.

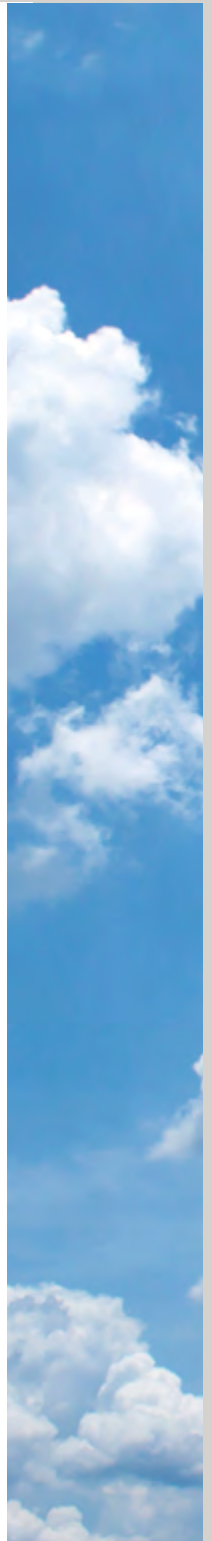
2.1 Implantación

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

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

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





→ SEGURO DIRECTO

↔ ASISTENCIA

🌐 GLOBAL RISKS

↻ REASEGURO

ÁREA TERRITORIAL

IBERIA

Iberia

España → 🌐 ↻

Portugal → ↔ ↻



ÁREA TERRITORIAL

LATAM

Brasil

Brasil → ↔ ↻

LATAM Norte

Costa Rica → ↔

El Salvador → ↔

Guatemala → ↔

Honduras → ↔

México → ↔ ↻

Nicaragua → ↔

Panamá → ↔

Rep. Dominicana → ↔

LATAM Sur

Argentina → ↔ ↻

Chile → ↔ ↻

Colombia → ↔ ↻

Ecuador → ↔

Paraguay →

Perú → ↔

Uruguay → ↔

Venezuela → ↔ ↻



liderazgo (2)

→ SEGURO DIRECTO

↕ ASISTENCIA

🌐 GLOBAL RISKS

↻ REASEGURO

ÁREA TERRITORIAL

INTERNACIONAL

Norteamérica

Canadá	↕	↻
EEUU	→ ↕	↻
Puerto Rico	→ ↕	

APAC

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

EMEA

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



Número de oficinas

2015

2016



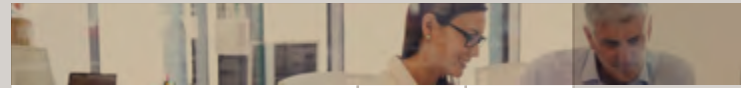


MAPFRE está implantada en prácticamente todos los países de América Latina, en los Estados Unidos y en Alemania, Filipinas, Italia, Malta, Portugal y Turquía.



(2)

Distribución territorial del negocio por primas



	2015	2016
IBERIA	28%	29%
LATAM	36%	32%
INTERNACIONAL	20%	22%
MAPFRE RE	16%	17%

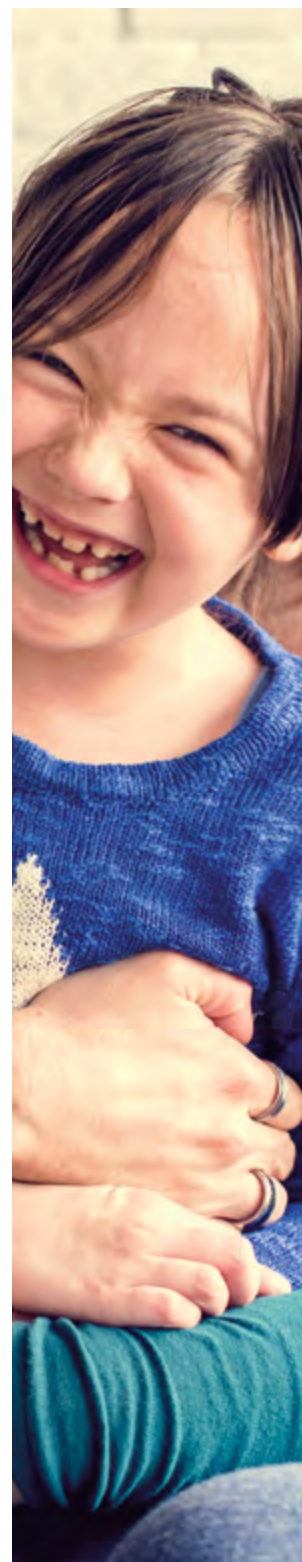
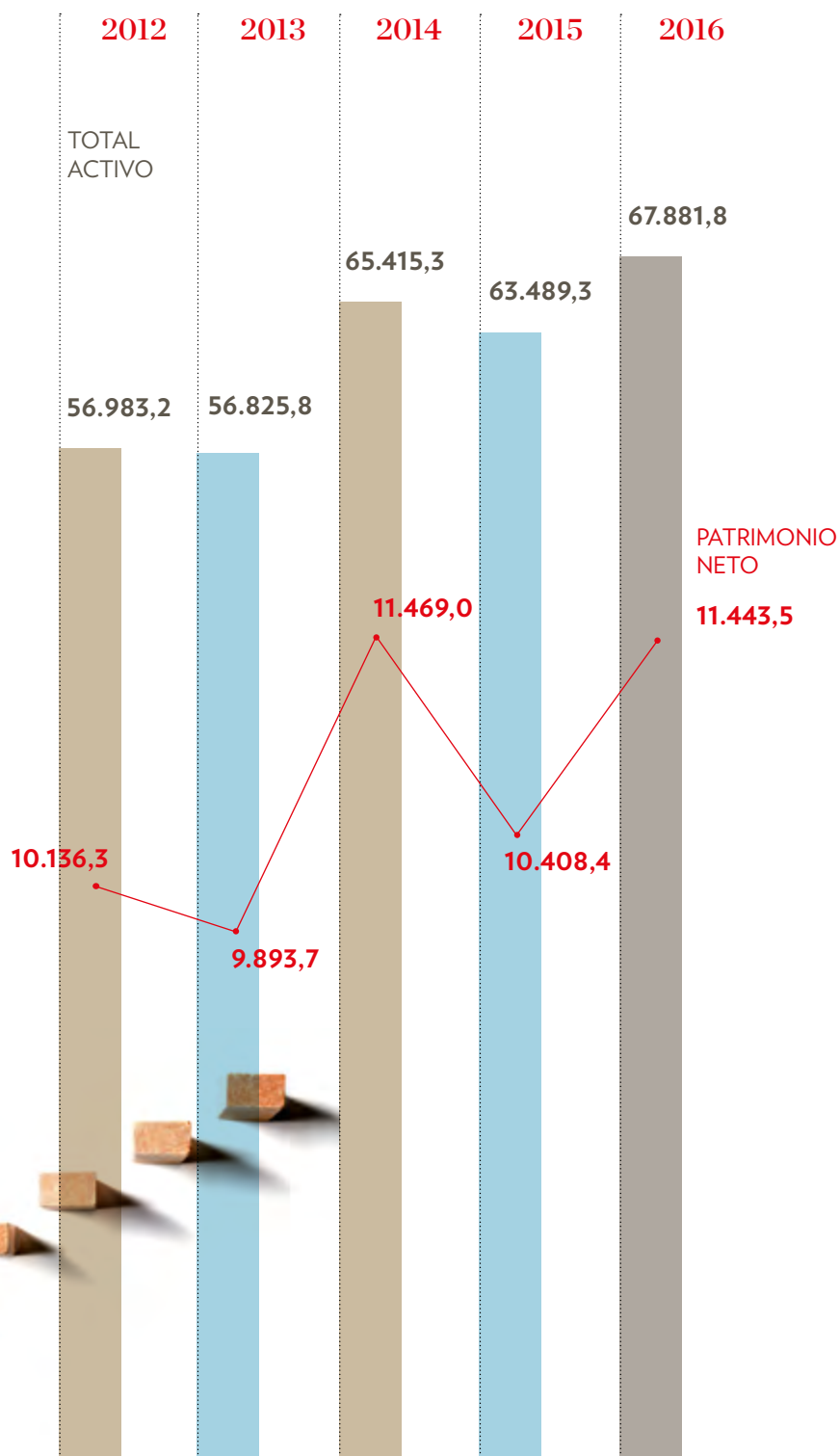
En la actividad de seguros, MAPFRE es la mayor aseguradora española en el mundo, la décima aseguradora en Europa, y está implantada en prácticamente todos los países de América Latina -región en la que es el tercer grupo asegurador y el líder en seguros No Vida-, en los Estados Unidos de América -donde es una de las 20 primeras aseguradoras de automóviles del país-, en Alemania, Filipinas, Italia, Malta, Portugal y Turquía.

En la actividad de Asistencia, MAPFRE opera en 41 países y es la cuarta compañía mundial del sector. Además, el Grupo cuenta con una reaseguradora profesional (MAPFRE RE) que se encuentra en la posición 16 del ranking del reaseguro mundial y desarrolla su actividad en todo el mundo, contando para ello con 19 oficinas y dos sociedades filiales. Para la gestión de los programas globales de seguros, el Grupo cuenta con la compañía especializada MAPFRE GLOBAL RISKS.

2.2 Principales magnitudes

Activos y patrimonio neto

Datos en millones de euros



Compromiso (2)



El patrimonio neto de MAPFRE ascendió

a **11.443**

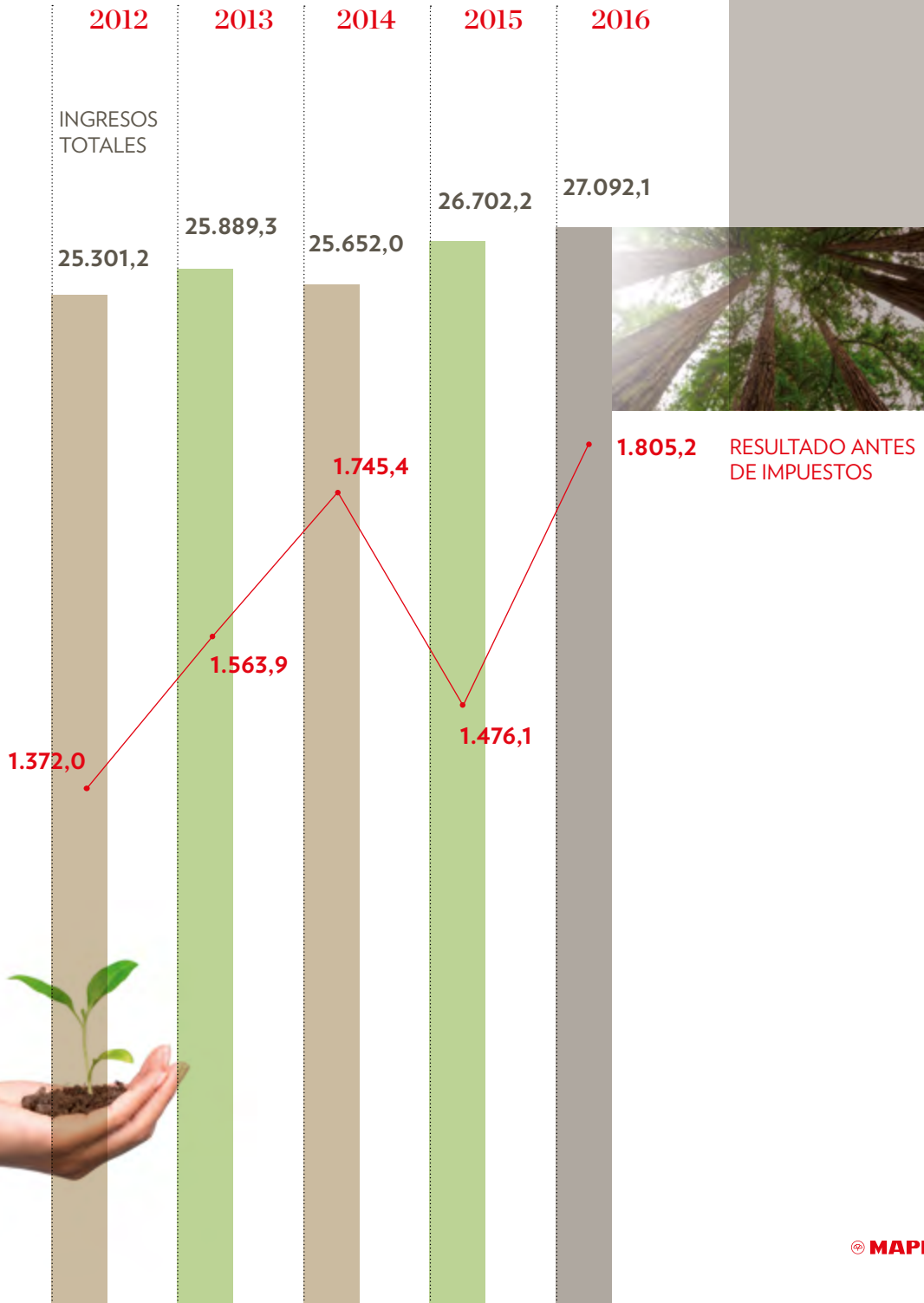
MILLONES DE EUROS

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

Cifras en millones de euros

Ingresos y resultados

Datos en millones de euros



Rentable / Responsable  (3)



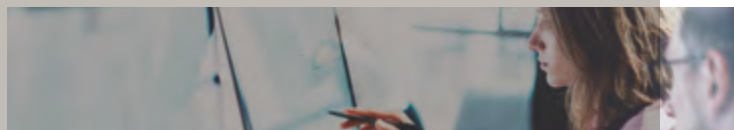
Los ingresos totales de MAPFRE ascendieron

a **27.092**
MILLONES DE EUROS



Las primas emitidas y aceptadas ascendieron

a **22.813**
MILLONES DE EUROS



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

Cifras en millones de euros

↑ ↑ gestión de riesgos

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

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

MAPFRE S.A. y sus filiales tienen calificaciones crediticias de las principales agencias. Dichas agencias se han seleccionado en base a su presencia internacional, relevancia para el sector asegurador y los mercados de capitales, así como por su nivel de experiencia.

A continuación se detallan las calificaciones crediticias otorgadas por las principales agencias de calificación a cierre de los dos últimos ejercicios:



STANDARD & POOR'S

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

A.M. BEST

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

MOODY'S

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

(100) ↑ ↑

2.3 Otros datos históricos

AÑOS	Ingresos	Activos Gestionados	Beneficio Bruto	Número de Empleados
1983	142	268	7	1.204
1986	434	706	20	2.323
1989	1.214	1.989	49	3.869
1992	2.419	3.769	37	5.528
1995	3.249	6.879	203	11.292
1998	4.546	9.669	178	15.219
2001	8.933	19.276	316	16.756
2004	10.756	31.482	847	19.920
2005	12.189	36.552	872	24.967
2006	13.234	38.988	1.156	28.091
2007	14.866	44.820	1.366	30.615
2008	17.711	47.759	1.383	34.603
2009	18.830	49.573	1.446	35.225
2010	20.471	56.471	1.431	36.744
2011	23.530	62.585	1.637	34.390
2012	25.301	64.632	1.372	35.586
2013	25.889	66.048	1.564	36.280
2014	25.652	75.618	1.746	37.053
2015	26.702	73.302	1.476	38.405
2016	27.092	76.286	1.805	37.020

Cifras en millones de euros, excepto empleados

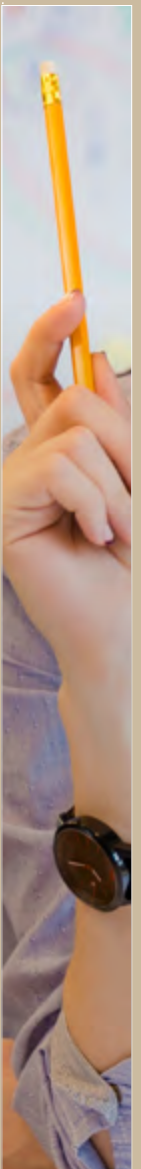


Ingresos

Datos en millones de euros



27.092







Confianza + Experiencia + Compromiso

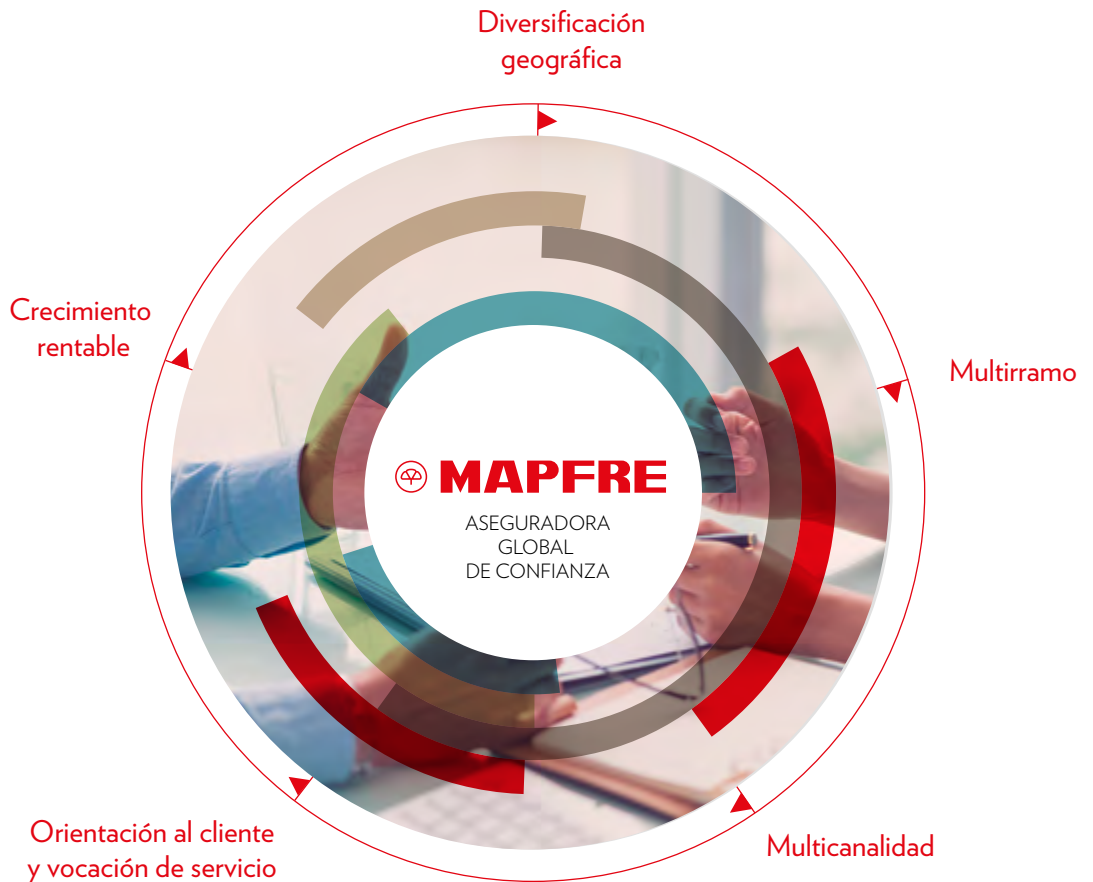
03

Modelo de negocio y estrategia

fortaleras ↑ ↑ ↑

3.1 Modelo de negocio

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



Para ello, MAPFRE:

- Apuesta decididamente por el crecimiento, tanto en volumen de negocio como en desarrollo geográfico, obteniendo una rentabilidad adecuada y suficiente en sus negocios. MAPFRE continuará incrementando su presencia en más países y Áreas Regionales para ser una compañía global, además de fortalecerse en aquellos que tradicionalmente han constituido sus mercados preferenciales.
- Desarrolla su gestión con eficiencia y mejora permanente de la productividad, reduciendo costes estructurales de manera continuada para mejorar la competitividad.
- Gestiona profesionalmente los riesgos asumidos, garantizando un crecimiento y resultados sostenibles.
- Orienta su desarrollo diversificando su cartera de negocios aseguradores, reaseguradores y de servicios, como método para fortalecer el crecimiento y minimizar los riesgos.
- Integra una gestión global con una amplia capacidad de ejecución local, garantizando el adecuado equilibrio entre la actuación corporativa y el desarrollo empresarial en cada país. Para ello, MAPFRE dispone de una organización corporativa que aprovecha las economías de escala, desarrollando sus planes de negocio de una forma homogénea, adaptándose a la vez con flexibilidad a los mercados donde opera.
- Pone a disposición de toda la organización los recursos existentes, aprovechando así las sinergias que se obtienen al compartir el talento, los procesos y las herramientas.
- Promueve la especialización en la gestión como vía permanente de optimización de los resultados y de mejora de la calidad de servicio.



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

Un compromiso de mejora constante llevado a cabo sobre los siguientes Valores, ayudan a desarrollar la Misión y alcanzar la Visión:

SOLVENCIA

Fortaleza financiera con resultados sostenibles en el tiempo y capacidad plena para cumplir con todas sus obligaciones con sus grupos de interés.

INTEGRIDAD

Actuación ética como eje del comportamiento de todas las personas (directivos, empleados, agentes y colaboradores), con un enfoque socialmente responsable en todas las actividades y compromisos a largo plazo.

VOCACIÓN DE SERVICIO

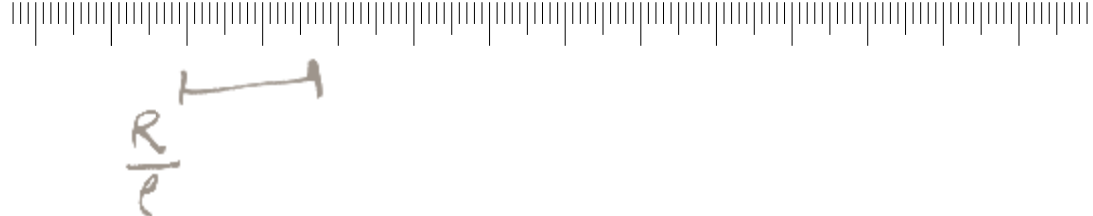
Búsqueda permanente de la excelencia en el desarrollo de sus actividades, e iniciativa continua orientada al cuidado de la relación con el cliente.

INNOVACIÓN PARA EL LIDERAZGO

La diferenciación como aspecto clave para crecer y mejorar constantemente, con la tecnología al servicio de los negocios y sus objetivos.

EQUIPO COMPROMETIDO

Implicación plena de los empleados, directivos, agentes y resto de colaboradores con el proyecto MAPFRE y desarrollo constante de las capacidades y habilidades del equipo.



MAPFRE ayuda a profesionales, emprendedores, autónomos y pequeñas empresas a desarrollar sus proyectos.



Los recursos con los que cuenta MAPFRE para crear valor a lo largo del tiempo son sus principales activos y se corresponden con los siguientes capitales:

- 1. Capital Financiero:** recursos económicos para el desarrollo del negocio, generados a través de operaciones o inversiones u obtenidos mediante financiación.
- 2. Capital Productivo:** activos o bienes y servicios utilizados para realizar las actividades.
- 3. Capital Humano:** competencias, conocimientos, capacidades y experiencia de las personas de la organización.
- 4. Capital Intelectual:** activos intangibles basados en conocimientos que favorecen tanto la propiedad intelectual como el conocimiento de sistemas, procedimientos y protocolos.
- 5. Capital Social y Relacional:** relaciones de confianza generadas con los grupos de interés, contribución al desarrollo y bienestar de la comunidad, y otros activos intangibles relacionados con la marca y reputación.
- 6. Capital Natural:** gestión adecuada de los recursos naturales y contribución a la lucha contra el cambio climático y preservación de la biodiversidad.

MAPFRE ofrece un completo programa de aseguramiento a personas, adaptado a los diferentes países, con una extensa oferta aseguradora para Vida, Salud, Accidentes, Protección del patrimonio (seguros de hogar, seguros de automóviles, seguros de responsabilidad civil familiar, etc.), Ahorro e inversión, Jubilación, Decesos, Viajes y Ocio.

Ayuda a profesionales, emprendedores, autónomos y pequeñas empresas a desarrollar sus proyectos ofreciendo un amplio portafolio de productos y servicios que les permiten concentrarse en su actividad profesional (con soluciones dirigidas a vehículos, responsabilidad civil y patrimonio, agricultura y ganadería, comercios...), y asegurando también sus riesgos personales (accidentes, salud, vida, jubilación, ahorro e inversión).

(3)

También ofrece soluciones específicas tanto para empresas pequeñas y medianas, como para grandes corporaciones, con una oferta de productos y servicios adaptados a la actividad de cada organización, tanto en un ámbito local, nacional, como a nivel global, ajustadas al modelo de gestión de cada cliente con oferta de productos para Vehículos, Responsabilidad Civil y Patrimonio, Ingeniería y Construcción, Cascos y Aviación, Transporte de Mercancías, Industrias Agropecuarias, Caucción y Crédito, Seguros Colectivos de Salud, Accidentes, y Vida y Jubilación entre otros.

Además, MAPFRE cuenta con una oferta reaseguradora que complementa su actividad aseguradora.

Las actividades empresariales del Grupo se desarrollan a través de la estructura organizativa integrada por cuatro Unidades de Negocio (Seguros; Asistencia, Servicios y Riesgos Especiales; Global Risks; y Reaseguro).

Las Áreas Territoriales constituyen las unidades geográficas de dirección y coordinación para la Unidad de seguros de MAPFRE en su territorio.

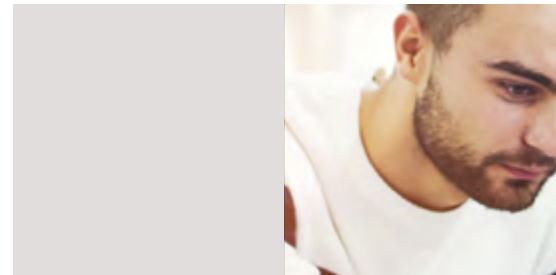
Todas las Unidades de Negocio, excepto la Unidad de Reaseguro, se organizan según las Áreas Regionales de MAPFRE que constituyen las unidades geográficas de planificación, soporte y supervisión de todas las Unidades de Negocio en la región.

El Área Territorial IBERIA coincide con el Área Regional Iberia, que está integrada por España y Portugal. El Área Territorial LATAM se subdivide en las Áreas Regionales de Brasil, LATAM Norte (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana) y LATAM Sur (Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela). El Área Territorial INTERNACIONAL está formada por las Áreas Regionales de Norteamérica (Canadá, Estados Unidos y Puerto Rico), EMEA (agrupa las operaciones en Europa –excepto España y Portugal–, Medio Oriente y África) y APAC (Australia, China, Filipinas, Hong Kong, India, Indonesia, Japón y Taiwán).

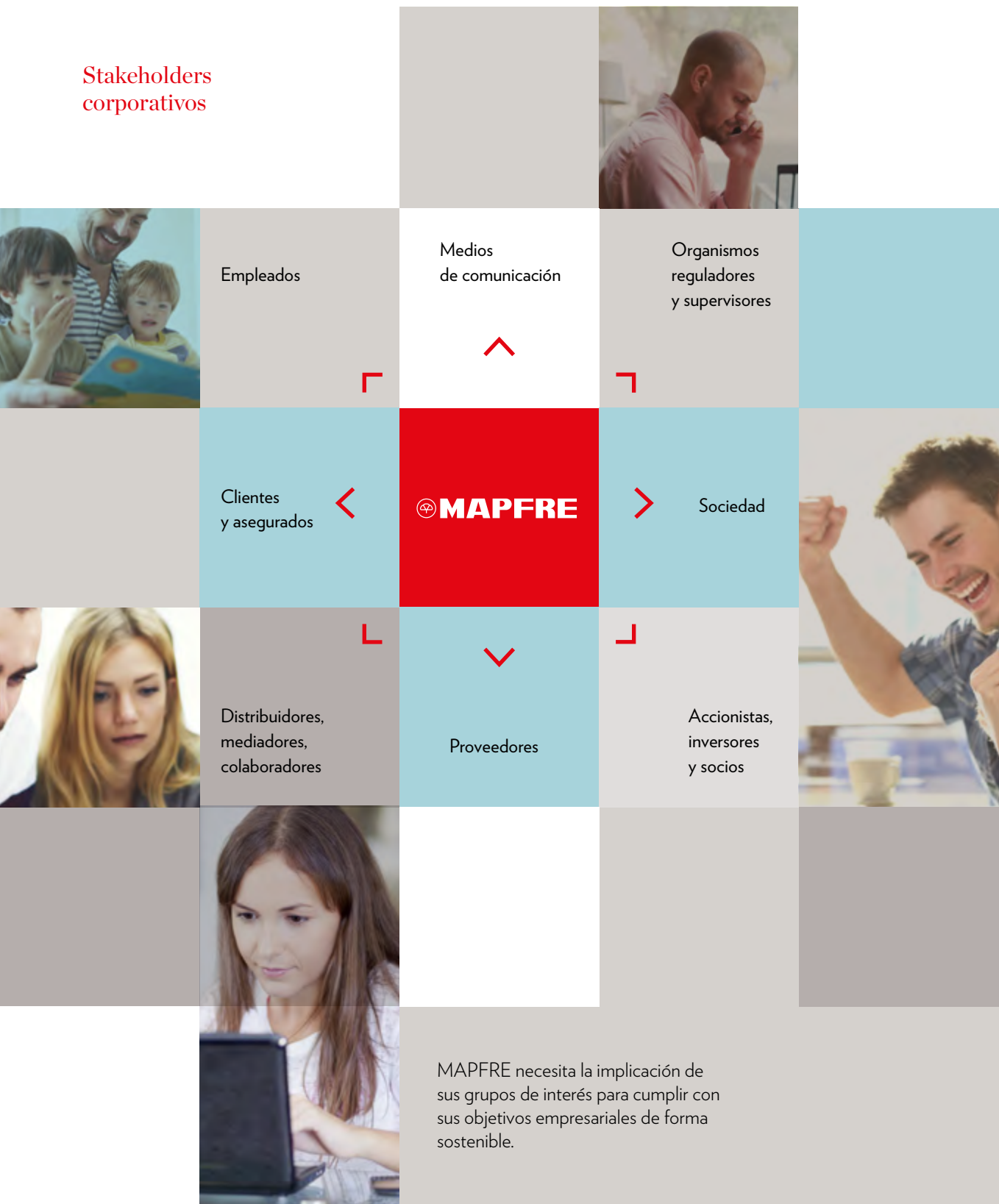
MAPFRE apuesta de forma decidida por mantener en los países en los que opera sus redes propias, que son compatibles con el resto de canales de distribución. La orientación al cliente, la oferta global de productos, y la adaptación a las particularidades jurídicas y comerciales de cada uno de los mercados en que está presente son algunas de las claves del modelo.

Las redes propias de MAPFRE se complementan con la capacidad de distribución que aportan los acuerdos con diferentes entidades, en especial los de bancaseguros, y otros con otras entidades financieras, concesionarios de automóviles, centros comerciales, empresas de servicios. etc.

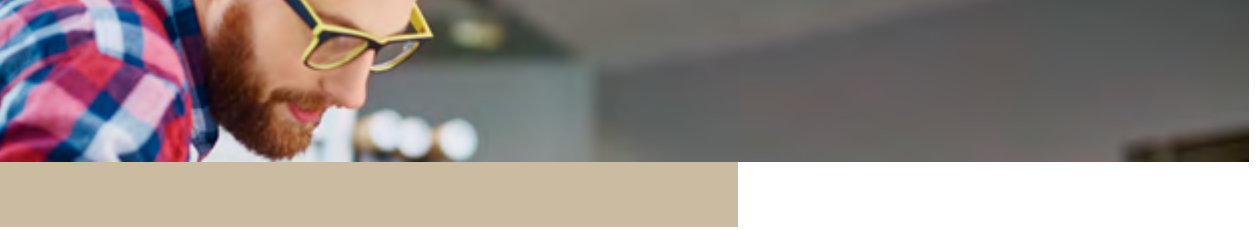
MAPFRE persigue desarrollar la mejor relación con los clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad en general. Teniendo en cuenta la implantación de MAPFRE en el mundo se han identificado 8 tipologías de grupos de interés (stakeholders).



Stakeholders corporativos



MAPFRE necesita la implicación de sus grupos de interés para cumplir con sus objetivos empresariales de forma sostenible.



3.2 Estrategia

MAPFRE presta gran atención a la Planificación Estratégica como herramienta para la consecución de los objetivos a medio y largo plazo marcados por la Dirección. En el periodo 2013-2015 se reforzaron las acciones destinadas a la materialización de la Visión, Misión y Valores del Grupo así como la implantación del Mapa Estratégico. Los retos más relevantes para los próximos años se centrarán en los siguientes aspectos:

- Adaptación permanente de los objetivos del Mapa Estratégico a la evolución empresarial y al contexto económico y social.
- Ajuste de las iniciativas estratégicas a fin de concentrar los esfuerzos en aquellas que mejor contribuyen a la consecución de los objetivos del Grupo.
- Actualización de los indicadores y métricas, tanto a nivel corporativo como para las distintas regiones y unidades que configuran la estructura de negocio del Grupo.

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

Orientación al cliente

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

Se está poniendo en marcha un modelo que medirá todos los momentos de contacto con el cliente y permitirá orientar el modelo de calidad a sus exigencias, pasar de la gestión de la satisfacción a la gestión de la experiencia, y desarrollar propuestas de valor y modelos de relación específicos para cada tipo de cliente.

Transformación digital

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

Para ello trabajaremos desde dos vertientes. Por un lado, se llevará a cabo la digitalización de los procesos operativos reduciendo los costes de operación del negocio y aumentando la eficiencia y la productividad.

Por otro, acometeremos la digitalización de la experiencia del cliente que nos permitirá asegurar los niveles de servicio y calidad prestados.

Excelencia en la gestión técnica y operativa

Se presentan cambios regulatorios en la mayor parte de los países en los que MAPFRE opera, derivados del nuevo marco de solvencia. Es por ello que va a ser necesario seguir desarrollando una excelente gestión y control de nuestros riesgos, de tal manera que garanticemos la solvencia y rentabilidad de nuestras unidades. Así mismo en este pilar seguiremos trabajando en el Modelo de Eficiencia Operativa desarrollando soluciones operativas altamente homogéneas que contribuirán en forma de incrementos de eficiencia, productividad y ahorro de costes, manteniendo en todo momento un pleno enfoque al cliente.

Cultura y talento humano

Con el objetivo de desarrollar y formar un equipo humano con el talento y las capacidades requeridas por los desafíos estratégicos planteados, se va a llevar a cabo una iniciativa de alcance global que nos permitirá identificar el talento disponible en la Organización y los nuevos perfiles demandados. A partir de este análisis se diseñarán y ejecutarán planes individuales de desarrollo y de captación de Talento Externo para aquellos perfiles que no se encuentren en la organización.



3.3 Perspectivas de futuro

Los principales compromisos estratégicos financieros y de los cuatro pilares del plan estratégico para el trienio 2016-2018 son los siguientes:

Financieros

El objetivo principal es crear valor sostenible para el accionista, con crecimiento rentable y adecuada gestión del balance. Bajo estas premisas, las principales metas para los próximos tres años son:

- Alcanzar 31.000 millones de euros en ingresos totales al cierre de 2018.
- Obtener un R.O.E. promedio del trienio no inferior al 11 por 100.
- Obtener una rentabilidad media del periodo por dividendos, con relación a la cotización media anual, en torno al 5 por 100, y mantener una política de dividendos con un pay-out no inferior al 50 por 100 ni superior al 65 por 100 de los beneficios del Grupo.

En relación a los cuatro pilares estratégicos los objetivos son los siguientes:

Orientación al cliente

- Mejorar la calidad percibida por el cliente, midiendo la calidad con el indicador NPS (Net Promoter Score) en el conjunto de países que supongan al menos el 80 por 100 de nuestras primas No Vida para particulares, y alcanzar una valoración del cliente superior a la del promedio de nuestros principales competidores en al menos el 70 por 100 de los negocios.
- Incrementar la cuota de mercado, en al menos el 75 por 100 de los negocios de No Vida y aumentar las ventas de seguros de vida y fondos de pensiones.

Transformación digital

- Aumentar el 30 por 100 el número de transacciones digitales que los clientes realizan con la compañía en los principales mercados (España, Brasil, Estados Unidos y

México), garantizando el que puedan ejecutar digitalmente la mayor parte de las operaciones.

- Incrementar el negocio digital un 50 por 100, a través de las marcas MAPFRE, VERTI e INSUREANDGO.

Excelencia en la gestión técnica y operativa

- Mantener el ratio combinado medio del trienio por debajo del 96 por 100, trabajando para obtener un ratio combinado promedio en este periodo en España del 96 por 100, en Brasil del 92 por 100 y en Estados Unidos del 98 por 100, con el Estado de Massachusetts, que representa el 70 por 100 de nuestro negocio, con un ratio combinado medio del 95 por 100.
- Reducir los costes, lo que permitirá obtener un ratio medio en el periodo inferior al 28 por 100 sobre las primas. Aprovecharemos el desarrollo de todas las iniciativas estratégicas globales, de transformación operativa, digital y de proveedores para obtener un ahorro de costes no inferior a 150 millones de euros en el trienio.
- Mejorar la mecanización en la gestión de proveedores de servicio para alcanzar al menos el 60 por 100 de asignaciones automatizadas.

Cultura y talento humano

- Estar entre las mejores empresas para trabajar en el mundo, desarrollando una serie de proyectos para que a la finalización del trienio el índice de satisfacción de los empleados sea superior al 80 por 100, de acuerdo con la metodología Great Place to Work.
- Conseguir una efectiva igualdad de género e inserción laboral a nivel mundial, obteniendo en 2018, en su conjunto, al menos el 40 por 100 de las posiciones con alguna responsabilidad directiva, estén ocupadas por mujeres. Y que al menos el 2 por 100 de la plantilla en estos tres próximos años corresponda a personas con algún tipo de discapacidad.
- Desarrollar programas de movilidad funcional y geográfica que alcancen al menos al 10 por 100 de la plantilla cada año.



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

04

Evolución de los negocios

4.1 Información general

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

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

Cifras en millones de euros

El aumento de los ingresos consolidados del año 2016 con respecto al año anterior recoge:

- el repunte continuado de la emisión en casi todas las líneas de negocio de IBERIA, junto con la consolidación durante un año entero de los negocios de seguro directo en Italia y Alemania y el buen desempeño de MAPFRE RE, que han permitido absorber la contracción en Latinoamérica debida a los movimientos de divisa, principalmente el peso argentino y el real brasileño, así como el efecto negativo en la comparativa derivado de un gran contrato emitido en México en 2015; y

- un menor importe de ingresos financieros, que recoge el efecto de diferencias de cambio del dólar estadounidense entre ambos ejercicios, así como el deterioro del fondo de comercio y otros intangibles en Italia y en IBERIA, amortiguado por mayores realizaciones especialmente en IBERIA.



Los ingresos consolidados han alcanzado la cifra de **27.092** MILLONES DE EUROS



Las primas imputadas netas consolidadas han ascendido en el año 2016 a 19.038,2 millones de euros, con un incremento del 5,8 por 100 (17.988,3 millones de euros en 2015).



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



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

Cifras en millones de euros

"Fondos de inversión y otros" del año 2015 difiere de lo publicado el año anterior debido a que este año se excluyen las carteras gestionadas de MAPFRE; anteriormente se incluían.

La variación en el importe del ahorro gestionado refleja el negocio de Vida adquirido por BANKINTER VIDA en Portugal, la evolución positiva de los negocios de fondos de inversión y de pensiones, así como la apreciación del real brasileño (+25,8 por 100).

Sin el efecto de los ajustes por el cambio del valor de mercado de los activos que respaldan las provisiones técnicas del seguro de Vida, el ahorro gestionado habría aumentado un 5 por 100.

Ratios de gestión

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

Rentabilidad sobre fondos propios (ROE)

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

Esta evolución recoge:

- La mejora del resultado técnico de No Vida, como consecuencia de la ausencia de siniestros atmosféricos extraordinarios en los Estados Unidos y la reducción de la siniestralidad en IBERIA gracias a prácticas de suscripción más rigurosas.
- El aumento del resultado financiero de No Vida debido a mayores realizaciones especialmente en IBERIA.
- La buena evolución del resultado técnico-financiero del negocio de Vida, que recoge el incremento del resultado financiero gracias a mayores plusvalías en IBERIA.

- El deterioro del fondo de comercio y otros intangibles en Italia y en IBERIA.
- El aumento de los fondos propios durante el año (553 millones de euros), debido al buen resultado neto y la apreciación de las principales divisas.

Hechos relevantes

Entre los hechos relevantes del ejercicio 2016 caben destacar los siguientes:

- La Intranet Global de MAPFRE comienza su despliegue, un hito en la transformación digital del Grupo que permitirá trabajar de manera más global y colaborativa.
- MAPFRE aprueba su plan estratégico para el periodo 2016-2018 que pone el foco en el crecimiento rentable y cuyas líneas estratégicas son: orientación al cliente, transformación digital, excelencia en la gestión técnica y cultura y talento humano.
- Se anuncia la creación de MAPFRE AM para fortalecer la gestión de las inversiones de la compañía y potenciar la gestión de activos; y la puesta en marcha del nuevo Servicio de Estudios de MAPFRE para participar en el debate asegurador y económico.
- MAPFRE pone en marcha un Plan de Transparencia Activa con el fin de mejorar las prácticas de la compañía en esta materia.
- Antonio Huertas, presidente de MAPFRE, inaugura en São Paulo (Brasil) el nuevo campus de la Universidad Corporativa MAPFRE, el tercero tras el de España y el de México.
- MAPFRE hace efectiva la toma de control de la compañía aseguradora indonesia PT ASURANSI BINA DANA TBK (ABDA), tras firmar un acuerdo que le permite incrementar su participación en esta empresa del 20 por 100 al 51 por 100, por 92 millones de euros.
- MAPFRE celebra su primer Investors Day, que reúne a más de 80 expertos financieros en Madrid.



4.2 Información por Áreas Territoriales

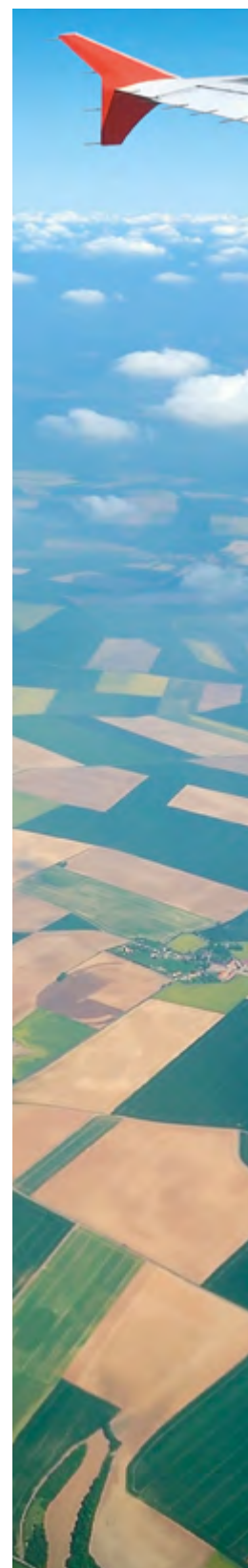
Se desglosa a continuación la evolución de los ingresos totales, las primas emitidas y aceptadas, y los resultados desglosados por Áreas Regionales y la Unidad de Negocio de Reaseguro:

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

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

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

A continuación se refleja las principales magnitudes del ejercicio 2016 por Áreas Territoriales y la Unidad de Negocio de Reaseguro.



ÁREA TERRITORIAL IBERIA



Los ingresos totales del Área Territorial IBERIA ascendieron en 2016 a 9.201,3 millones de euros, un 6 por 100 superior al año anterior.

INGRESOS	2016	2015	Var. % 16/15
Primas emitidas y aceptadas	7.139,4	6.696,7	6,6%
- No Vida	5.028,1	4.902,5	2,6%
· Autos	2.165,0	2.109,9	2,6%
· Seguros Generales	1.607,7	1.556,0	3,3%
· Salud y Accidentes	613,4	582,3	5,3%
· Otros No Vida	642,1	654,3	(1,9%)
- Vida	2.111,2	1.794,2	17,7%
Ingresos de inversiones y otros	2.062,0	1.986,6	3,8%
Total ingresos	9.201,3	8.683,3	6,0%

Cifras en millones de euros

Las primas emitidas y aceptadas por el conjunto de las aseguradoras de este Área Territorial han alcanzado la cifra de 7.139,4 millones de euros, con incremento del 6,6 por 100, de acuerdo con el siguiente detalle por países:

	2016	2015	Var. % 16/15
IBERIA	7.139,4	6.696,7	6,6%
España	6.961,8	6.497,9	7,1%
Portugal	177,6	198,8	(10,7%)

Cifras en millones de euros

El incremento de primas recoge:

– en el seguro de No Vida, la continuación del repunte de la emisión en las principales líneas de negocio (Salud: +7,7 por 100, Automóviles: +2,6 por 100 y Multirriesgos: +6,1 por 100); y

– en el seguro de Vida, el crecimiento de las ventas en la red agencial con un repunte debido al lanzamiento de productos y campañas comerciales, así como la emisión de pólizas colectivas de ahorro en el segundo trimestre de 2016.



Las primas emitidas
y aceptadas de IBERIA
han alcanzado un incremento
del **6,6%**

(2)

En el cuadro siguiente se muestra el detalle de las primas emitidas y aceptadas en IBERIA en los distintos ramos en 2016 y 2015:

	2016	2015	Var. % 16/15
Automóviles	2.165,0	2.109,9	2,6%
Salud	494,4	459,1	7,7%
Otros No Vida	2.368,7	2.333,5	1,5%
Total No Vida	5.028,1	4.902,5	2,6%
Vida Riesgo	424,2	348,8	21,6%
Vida Ahorro	1.687,0	1.445,4	16,7%
Total Vida	2.111,2	1.794,2	17,7%
Total	7.139,4	6.696,7	6,6%

Cifras en millones de euros

Los datos del año 2015 difieren de los publicados el año anterior debido a que este año corresponde a la región IBERIA, mientras que el año anterior correspondían exclusivamente a España.

A continuación se presentan las cuotas de mercado en España, provisionales en el caso del año 2016:

	2016	2015
Automóviles	19,9%	20,4%
Salud	6,4%	6,2%
Otros No Vida	15,0%	15,7%
Total No Vida	14,6%	15,0%
Total Vida	6,3%	6,8%
Total	10,5%	11,3%

Cuotas de mercado basadas en los datos publicados por ICEA, donde sólo se consideran las primas emitidas. Se incluyen las primas de MAPFRE GLOBAL RISKS y de MAPFRE ASISTENCIA.

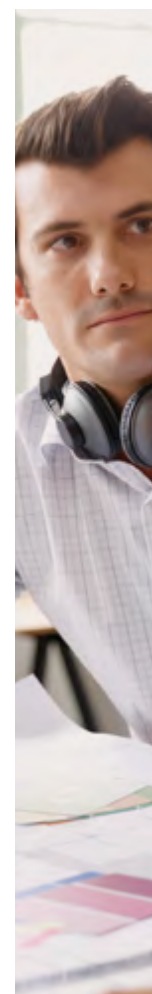
Otras magnitudes del Área Territorial IBERIA son las siguientes:

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
Antes de impuestos y minoritarios	810,0	515,4	57,2%
Después de impuestos y minoritarios	582,3	494,8	17,7%

Cifras en millones de euros

RATIOS SEGURO NO VIDA (Sobre primas imputadas)	2016	2015
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	72,5%	75,0%
Ratio de gastos neto de reaseguro	21,5%	22,2%
Ratio combinado neto de reaseguro	94,0%	97,2%

EMPLEADOS	2016	2015
Número medio de empleados	9.305	9.491



ÁREA TERRITORIAL LATAM

Los ingresos totales del Área Territorial LATAM en 2016 ascendieron a 8.952,1 millones de euros, cifra inferior en un 8,7 por 100 respecto al ejercicio anterior.

El desglose por Áreas Regionales presenta la siguiente distribución.

BRASIL

INGRESOS	2016	2015	Var. % 16/15
Primas emitidas y aceptadas	4.587,4	4.814,2	(4,7%)
- No Vida	3.064,4	3.176,5	(3,5%)
Autos	1.232,5	1.496,5	(17,6%)
Seguros Generales	1.631,6	1.532,4	6,5%
Salud y Accidentes	4,4	0,4	--
Otros No Vida	195,9	147,2	33,1%
- Vida	1.523,1	1.637,7	(7,0%)
Ingresos de inversiones y otros	627,4	667,3	(6,0%)
Total ingresos	5.214,8	5.481,5	(4,9%)

Cifras en millones de euros

LATAM SUR

INGRESOS	2016	2015	Var. % 16/15
Primas emitidas y aceptadas	1.921,6	2.030,4	(5,4%)
- No Vida	1.683,5	1.762,3	(4,5%)
- Vida	238,1	268,1	(11,2%)
Ingresos de inversiones y otros	338,2	274,2	23,3%
Total ingresos	2.259,7	2.304,7	(2,0%)

Cifras en millones de euros

LATAM NORTE

INGRESOS	2016	2015	Var. % 16/15
Primas emitidas y aceptadas	1.343,2	1.849,6	(27,4%)
- No Vida	1.043,8	1.517,3	(31,2%)
- Vida	299,4	332,3	(9,9%)
Ingresos de inversiones y otros	134,4	92,9	44,7%
Total ingresos	1.477,6	1.942,4	(23,9%)

Cifras en millones de euros

(0,2,1)

Las primas emitidas y aceptadas por el conjunto de las aseguradoras gestionadas por este Área Territorial han alcanzado la cifra de 7.852,2 millones de euros, con un decremento del 9,7 por 100. A continuación, se muestran las cifras correspondientes a las Áreas Regionales y a los principales países:

	2016	2015	% 16/15
BRASIL	4.587,4	4.814,2	(4,7%)
LATAM SUR de los que:	1.921,6	2.030,4	(5,4%)
Colombia	425,1	466,2	(8,8%)
Argentina	333,2	379,3	(12,2%)
Perú	474,8	465,8	1,9%
Chile	380,8	377,1	1,0%
LATAM NORTE de los que:	1.343,2	1.849,6	(27,4%)
México	755,2	1.296,0	(41,7%)

Cifras en millones de euros

En relación a las cifras desglosadas en el cuadro anterior, cabe destacar lo siguiente para el negocio de No Vida:

- en BRASIL, considerando las condiciones de mercado, sólido desempeño en moneda local impulsado principalmente por el seguro Agrícola y Riesgos Sencillos;
- en LATAM SUR, contracción en primas (-4,5 por 100) que refleja el deterioro en el ejercicio de las principales monedas de la región, ya que en moneda local se han producido crecimientos en todos los países, especialmente en Perú y Colombia; y
- en LATAM NORTE, la cifra de primas a 12 meses 2015 incluía un gran contrato plurianual emitido en México (387 millones de euros). Ajustada por este efecto, la disminución en No Vida habría sido de 7,7 por 100, como consecuencia de la no renovación de contratos deficitarios en México.

Con respecto al negocio de Vida, la evolución de primas refleja:

- en BRASIL, disminución del 7 por 100 debido a la contracción de las primas de Vida-Riesgo por el efecto de la menor actividad crediticia en BANCO DO BRASIL;
- en LATAM SUR, contracción de la emisión en Colombia, debido a la cancelación de contratos deficitarios, parcialmente compensada por el buen desempeño en Argentina, Chile y Perú; y
- en LATAM NORTE, una disminución en México por la no renovación de contratos deficitarios.

Un año más MAPFRE se mantiene en el primer puesto del ranking de seguros No Vida en Iberoamérica. De acuerdo con las cifras del ejercicio 2015, últimas disponibles, la cuota de mercado asciende al 8,2 por 100 en los países y territorios en que opera.

A continuación se muestran las cuotas de mercado en el seguro directo No Vida en los distintos principales países:

PAÍS	Ranking	Cuotas de Mercado (1)
Argentina	18	2,0%
Brasil	2	15,0%
Chile	4	9,8%
Colombia	7	6,0%
México	4	8,7%
Perú	3	18,7%
Puerto Rico	7	3,4%

(1) Cifras de acuerdo con los últimos datos disponibles para cada mercado.
Fuente: Fundación MAPFRE.



Otras magnitudes del Área Territorial LATAM son:

BRASIL

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
Antes de impuestos y minoritarios	812,3	818,6	(0,8%)
Después de impuestos y minoritarios	144,4	153,4	(5,9%)

Cifras en millones de euros

RATIOS SEGURO NO VIDA (Sobre primas imputadas)	2016	2015
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	63,0%	60,8%
Ratio de gastos neto de reaseguro	31,3%	33,8%
Ratio combinado neto de reaseguro	94,3%	94,6%

LATAM SUR

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
Antes de impuestos y minoritarios	53,4	99,1	(46,1%)
Después de impuestos y minoritarios	15,2	49,4	(69,2%)

Cifras en millones de euros

RATIOS SEGURO NO VIDA (Sobre primas imputadas)	2016	2015
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	63,6%	60,0%
Ratio de gastos neto de reaseguro	37,4%	38,1%
Ratio combinado neto de reaseguro	101,0%	98,1%

LATAM NORTE

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
Antes de impuestos y minoritarios	57,1	69,7	(18,1%)
Después de impuestos y minoritarios	38,8	42,4	(8,5%)

Cifras en millones de euros

RATIOS SEGURO NO VIDA (Sobre primas imputadas)	2016	2015
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	67,3%	60,9%
Ratio de gastos neto de reaseguro	33,6%	35,9%
Ratio combinado neto de reaseguro	100,9%	96,8%

CONCEPTO	NÚMERO MEDIO EMPLEADOS	
	2016	2015
BRASIL	7.222	7.444
LATAM SUR	6.561	6.869
LATAM NORTE	3.515	3.473
TOTAL LATAM	17.298	17.786



Un año más MAPFRE se mantiene en el primer puesto del ranking de seguros No Vida en Iberoamérica.

ÁREA TERRITORIAL INTERNACIONAL

Los ingresos totales del Área Territorial INTERNACIONAL en 2016 ascendieron a 6.035,8 millones de euros, cifra superior en un 33,6 por 100 respecto al ejercicio anterior. El desglose por Áreas Regionales presenta la siguiente distribución.

NORTEAMÉRICA

INGRESOS	2016	2015	Var. % 16/15
Primas emitidas y aceptadas	2.902,4	2.776,8	4,5%
- No Vida	2.887,7	2.766,1	4,4%
- Vida	14,7	10,7	36,4%
Ingresos de inversiones y otros	203,7	191,4	6,4%
Total ingresos	3.106,1	2.968,2	4,6%

Cifras en millones de euros

EMEA

INGRESOS	2016	2015	Var. % 16/15
Primas emitidas y aceptadas	2.570,8	1.981,7	29,7%
- No Vida	2.292,1	1.755,0	30,6%
- Vida	278,7	226,7	22,9%
Ingresos de inversiones y otros	209,8	218,6	(4,0%)
Total ingresos	2.780,5	2.200,3	26,4%

Cifras en millones de euros

APAC

INGRESOS	2016	2015	Var. % 16/15
Primas emitidas y aceptadas	129,9	114,6	13,4%
- No Vida	129,9	114,6	13,4%
- Vida	--	--	--
Ingresos de inversiones y otros	19,3	21,5	(10,4%)
Total ingresos	149,2	136,1	9,6%

Cifras en millones de euros

^ (b)

Las primas emitidas y aceptadas por el conjunto de las aseguradoras de este Área Territorial han alcanzado la cifra de 5.603 millones de euros, con incremento del 15 por 100 respecto al año anterior. A continuación, se muestran las cifras correspondientes a las Áreas Regionales y a los principales países:

	2016	2015	% 16/15
NORTEAMÉRICA de los que:	2.902,4	2.776,8	4,5%
Estados Unidos	2.538,8	2.390,1	6,2%
Puerto Rico	365,0	384,2	(5,0%)
EMEA de los que:	2.570,8	1.981,7	29,7%
Turquía	890,0	752,8	18,2%
Reino Unido	260,2	273,7	(4,9%)
Malta	334,6	271,2	23,4%
Italia	558,0	339,9	64,2%
Alemania	321,2	140,8	128,1%
APAC	129,9	114,6	13,4%

Cifras en millones de euros

En relación a las cifras desglosadas en el cuadro anterior, cabe destacar lo siguiente para el negocio de No Vida:

– crecimiento en Estados Unidos derivado de la buena evolución en Automóviles y Hogar, la fuerte posición competitiva en Connecticut, así como la evolución positiva de la red de agentes independientes; y

– en EMEA, la consolidación del negocio directo en Italia y Alemania, así como el crecimiento en Turquía gracias a los aumentos de tarifas en Automóviles.

La evolución de la cifra de primas del seguro de Vida recoge principalmente la buena evolución de la producción en Malta.



Los ingresos totales del Área Territorial INTERNACIONAL han alcanzado un incremento del **33,6%**



Otras magnitudes del Área Territorial INTERNACIONAL son:

NORTEAMÉRICA

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
Antes de impuestos y minoritarios	119,9	(54,5)	--
Después de impuestos y minoritarios	80,0	(32,7)	--

Cifras en millones de euros

RATIOS SEGURO NO VIDA (Sobre primas imputadas)	2016	2015
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	74,1%	80,4%
Ratio de gastos neto de reaseguro	26,2%	27,7%
Ratio combinado neto de reaseguro	100,3%	108,1%

EMEA

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
Antes de impuestos y minoritarios	(111,3)	10,6	--
Después de impuestos y minoritarios	(102,8)	(2,4)	--

Cifras en millones de euros

RATIOS SEGURO NO VIDA (Sobre primas imputadas)	2016	2015
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	79,8%	74,2%
Ratio de gastos neto de reaseguro	27,4%	28,4%
Ratio combinado neto de reaseguro	107,2%	102,6%

APAC

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
Antes de impuestos y minoritarios	(23,5)	(6,3)	--
Después de impuestos y minoritarios	(20,3)	(3,4)	--

Cifras en millones de euros

RATIOS SEGURO NO VIDA (Sobre primas imputadas)	2016	2015
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	80,0%	74,4%
Ratio de gastos neto de reaseguro	39,1%	29,4%
Ratio combinado neto de reaseguro	119,1%	103,8%

CONCEPTO	NÚMERO MEDIO EMPLEADOS	
	2016	2015
NORTEAMÉRICA	3.757	3.881
EMEA	4.320	4.291
APAC	1.056	995
Total INTERNACIONAL	9.133	9.167

MAPFRE RE

Los ingresos totales de MAPFRE RE en 2016 ascendieron a 4.937,7 millones de euros, con un crecimiento del 5,9 por 100 respecto al ejercicio anterior.

INGRESOS	2016	2015	Var. % 16/15
Primas emitidas y aceptadas	4.234,7	3.731,9	13,5%
- No Vida	3.586,5	3.131,3	14,5%
- Vida	648,2	600,6	7,9%
Ingresos de inversiones y otros	702,9	929,1	(24,3%)
Total ingresos	4.937,7	4.661,0	5,9%

Cifras en millones de euros

En el negocio de reaseguro aceptado, MAPFRE RE y sus filiales han contabilizado primas por importe consolidado de 4.234,7 millones de euros (3.731,9 millones en 2015), con incremento del 13,5 por 100, que recoge la sólida evolución del negocio ajeno al Grupo y la contribución del negocio del Grupo MAPFRE, principalmente en No Vida, a través de la incorporación de los negocios de seguro directo en Italia y Alemania y el programa en MAPFRE USA.

Otras magnitudes de la Unidad de Negocio de Reaseguro son las siguientes:

RESULTADOS	2016	2015	Var. % 16/15
Antes de impuestos y minoritarios	252,8	205,1	23,2%
Después de impuestos y minoritarios	186,1	152,6	22,0%

Cifras en millones de euros

RATIOS SEGURO NO VIDA (Sobre primas imputadas)	2016	2015
Ratio de siniestralidad del reaseguro aceptado	65,0%	64,6%
Ratio de gastos del reaseguro aceptado	29,0%	29,3%
Ratio combinado neto de reaseguro	94,0%	93,9%

EMPLEADOS	2016	2015
Número medio de empleados	350	334



05

Gobierno Corporativo

5.1 Sistema de Gobierno

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

Gobierno Corporativo

Estructura Societaria

Organización Ejecutiva

Gobierno Corporativo

La Junta General de Accionistas es el órgano superior de gobierno y el Consejo de Administración es el órgano encargado de dirigir, administrar y representar a la Sociedad, manteniendo plenas facultades de representación, disposición y gestión, y sus actos obligan a la Sociedad, sin más limitación que las atribuciones que correspondan de modo expreso a la Junta General de Accionistas de acuerdo con la Ley y con los Estatutos Sociales.

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

El Consejo de Administración cuenta con una **Comisión Delegada** que actúa como órgano delegado del mismo, con todas sus facultades excepto aquellas que sean legalmente indelegables.

Cuenta, asimismo, con otros tres Comités Delegados:

- **Comité de Auditoría.**
- **Comité de Nombramientos y Retribuciones.**
- **Comité de Riesgos y Cumplimiento.**

Las funciones y composición de los órganos de gobierno son las siguientes:

COMISIÓN DELEGADA

Tiene como funciones la alta dirección y supervisión permanente de la gestión ordinaria de la Sociedad y sus filiales en sus aspectos estratégicos y operativos. Está integrada por un máximo de diez miembros, todos ellos componentes del Consejo de Administración.

COMITÉ DE AUDITORÍA

Tiene como funciones, entre otras, informar a la Junta General de Accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con materias de su competencia, supervisar la eficacia del control interno y el proceso de elaboración y presentación de la información financiera, elevar al Consejo de Administración la propuesta de nombramiento de auditor externo y establecer las oportunas relaciones con éste, y velar por la independencia y eficacia de la función de Auditoría Interna. Está integrado por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros, todos ellos no ejecutivos la mayoría de los cuales, al menos, serán consejeros independientes.

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

Desarrolla coordinadamente la política de designación y retribución de los Consejeros y Altos Directivos del Grupo. Está integrado por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros, todos ellos no ejecutivos y dos de los cuales, al menos, serán consejeros independientes.

COMITÉ DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO

Realiza funciones de apoyo y asesoramiento al Consejo de Administración en la definición y evaluación de las políticas de gestión de riesgos y en la determinación de la propensión al riesgo y de la estrategia de riesgos, así como en la supervisión de la correcta aplicación en la Sociedad y en el Grupo de las normas de buen gobierno y de la normativa externa e interna. Su composición corresponde a un mínimo de tres y un máximo de cinco miembros, todos ellos no ejecutivos y dos de los cuales, al menos, serán consejeros independientes.

No obstante, el Consejo de Administración ha propuesto a la Junta General de Accionistas modificar los estatutos sociales en el sentido de asignar al Comité de Auditoría las competencias de cumplimiento anteriormente asignadas al Comité de Riesgos y Cumplimiento, pasando a denominarse Comité de Auditoría y Cumplimiento y Comité de Riesgos respectivamente.

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

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

Presidentes de Honor

Julio Castelo Matrán
José Manuel Martínez Martínez

Comité Ejecutivo

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

⁽¹⁾ Consejeros ejecutivos

⁽²⁾ Consejeros externos dominicales

⁽³⁾ Consejeros externos independientes



Indicadores de Gobierno Corporativo	2016	2015	2014	2013
% Quorum de la Junta General de Accionistas	82,76%	78,47%	79,85%	83,85%
Consejeros	17	18	18	20
Hombres	13	15	16	17
Mujeres	4	3	2	3
Consejeros ejecutivos	5	5	5	6
Consejeros externos independientes	7	7	6	7
Consejeros externos dominicales	5	6	7	7
Reuniones del Consejo	9	10	7	7
Reuniones de la Comisión Delegada	6	8	13	14
Reuniones del Comité de Auditoría	6	6	9	7
Reuniones del Comité de Nombramientos y Retribuciones	6	7	4	5
Reuniones del Comité de Riesgos y Cumplimiento	6	4	2	2

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

Al objeto de cumplir con las exigencias legales en materia de remuneraciones de administradores, y para seguir adecuándose a las mejores prácticas de gobierno corporativo en materia retributiva, el Reglamento del Consejo de Administración, regula las funciones que tienen en materia de retribuciones el Consejo de Administración y el Comité de Nombramientos y Retribuciones.

La política de remuneraciones de los Consejeros para el periodo 2016-2018, incluye los distintos componentes del paquete retributivo de los consejeros que han sido establecidos en base a los criterios:

- Priorización de la creación de valor y la rentabilidad a medio y largo plazo sobre la consecución de resultados a corto plazo.
- Proporcionalidad con la situación económica de la Sociedad y con estándares de mercado de empresas comparables.

- Consonancia con la estrategia comercial y de gestión de riesgos, su perfil de riesgo, sus objetivos y sus prácticas de gestión de riesgos.

- Gestión adecuada y eficaz de los riesgos, sin rebasar los límites establecidos de tolerancia al riesgo.

- Atracción y retención de talento.

- Compensación adecuada de la dedicación, cualificación y responsabilidad.

- Adecuada proporción de los componentes fijos y variables, que evite una excesiva dependencia de los componentes variables.

- Diferimiento del pago de una parte sustancial de la retribución variable.

- Posibilidad de ajustes ex post de la retribución variable.

- Elusión de conflictos de intereses.

+ (0, 2, 1) ↑ ↑

El sistema retributivo diferencia entre consejeros externos y consejeros ejecutivos:

A) Consejeros externos.

Los consejeros externos perciben como retribución básica una asignación fija por pertenencia al Consejo de Administración y, en su caso, a la Comisión y Comités Delegados, que puede ser superior para las personas que ocupen cargos en el seno del propio Consejo o desempeñen la presidencia de los Comités Delegados del Consejo. Esta retribución se complementa con otras compensaciones no dinerarias que estén establecidas con carácter general para el personal de la entidad.

B) Consejeros ejecutivos.

Los consejeros ejecutivos no perciben la asignación fija establecida para los consejeros externos. Por el desempeño de sus funciones ejecutivas, la retribución fija de los Consejeros se determina conforme a la política establecida para la retribución de los altos directivos de MAPFRE, y de acuerdo con lo que figura en sus respectivos contratos.

Los consejeros ejecutivos tienen derecho a las ayudas o beneficios sociales establecidos con carácter general para el personal de la Compañía de acuerdo con el Convenio Colectivo suscrito por MAPFRE.

Únicamente los consejeros ejecutivos perciben retribución variable, de la que pueden distinguirse tres tipos:

(i) Retribución variable a corto plazo, vinculado al beneficio neto consolidado de la entidad y, en su caso, a otros indicadores relativos a sus respectivas responsabilidades. Esta retribución se abona, en todos los casos, en efectivo.

(ii) Retribución variable a medio plazo, que corresponde a un plan de incentivos a medio plazo de carácter extraordinario, no consolidable y plurianual que se extiende desde el 1 de enero de 2016 hasta el 31 de marzo de 2019, del que forman parte los consejeros ejecutivos en su condición de altos directivos.

(iii) Incentivos referenciados al valor de las acciones:

Los consejeros ejecutivos fueron beneficiarios de un Plan de incentivos referenciados al valor de las acciones para directivos del Grupo, aprobado por la Junta General Extraordinaria celebrada el 4 de julio de 2007. Al ser el precio de la cotización de la acción de MAPFRE S.A. en la última fecha establecida para el ejercicio del derecho inferior al precio de cotización de referencia, no se ha devengado ni percibido cantidad alguna por el citado plan, que ha quedado, por tanto, extinguido.

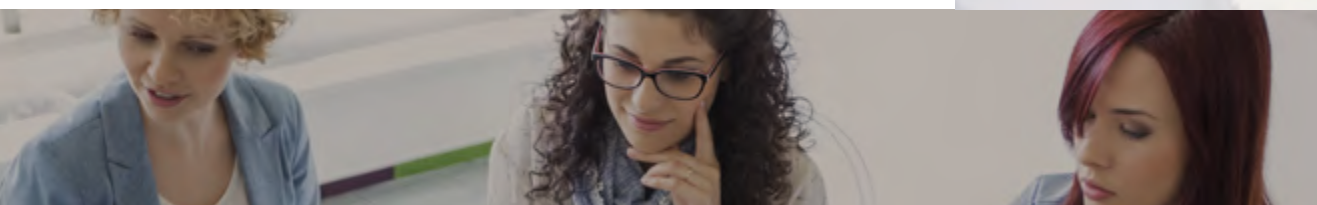
Asimismo, para el resto de la plantilla en relación con el establecimiento de un equilibrio adecuado entre los componentes fijos y variables de la remuneración, la política retributiva de MAPFRE contempla una estructura variable que se calcula como un porcentaje sobre la retribución total, y que se liquida conforme al grado de consecución de los objetivos alcanzados. El peso de la retribución variable viene determinado por la posición que se ocupa dentro de la organización, siendo ésta mayor en función del nivel de responsabilidad e impacto de las actuaciones profesionales del empleado en la Sociedad.

Aquellas categorías de personal que puedan tener repercusión material en el perfil de riesgo de la Sociedad cuentan con un sistema de retribución variable a corto plazo vinculado al logro de objetivos ligados directamente con los planes estratégicos y realizados a lo largo de un año.

Los Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos del Grupo marcan la actuación como empresa y ayudan a desarrollar negocios sostenibles en todos los países en los que la compañía opera. Estos principios se integran en la empresa a través de los valores de la compañía (solventía, integridad, vocación de servicio, innovación para el liderazgo y equipo comprometido) y se desarrollan a través del cumplimiento de los compromisos internacionales y locales y de las políticas, normas y protocolos de actuación que se aprueban en la organización. Todo ello permite a la compañía actuar bajo el principio de debida diligencia para la prevención, detección y erradicación de conductas irregulares, cualquiera que sea su naturaleza, que puedan tener un impacto negativo en la empresa y en el entorno en el que desarrolla su actividad.

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

Además, MAPFRE publica en su página web (www.mapfre.com) y, por lo tanto, pone a disposición de todos los grupos de interés, las siguientes políticas y normas corporativas:



- Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos
- Código Ético y de Conducta
- Política de Autocartera
- Política de Dividendos
- Política de Gobierno Corporativo
- Política Fiscal Corporativa
- Política de Gestión de Conflictos de Interés y Operaciones Vinculadas con Accionistas Significativos y Altos Cargos de Representación y Dirección
- Política de Selección de Consejeros
- Política de Comunicación con Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto

- Política de Primas de Asistencia
- Política de Responsabilidad Social Corporativa
- Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades
- Política de Promoción, Selección y Movilidad
- Política de Salud y Bienestar y de Prevención de Riesgos Laborales
- Política de Respeto a las Personas
- Política de Seguridad Corporativa
- Política de Continuidad de Negocio
- Política Medioambiental

Adicionalmente, MAPFRE cuenta con una extensa relación de políticas y normas corporativas relativas a diversas materias que establecen y completan su sistema de gobierno.



5.2 Ética y Responsabilidad Social

Principales medidas de cumplimiento y prevención

CUMPLIMIENTO

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

La tolerancia cero con el incumplimiento se complementa con las actuaciones preventivas desarrolladas por la función de cumplimiento del Grupo MAPFRE para mitigar el riesgo de que eventualmente pudiera producirse un incumplimiento.

COMITÉ DE ÉTICA

MAPFRE cuenta con un Comité de Ética, encargado de asegurar la aplicación del Código de Ética y Conducta, que sienta las normas de conducta que deben regir el comportamiento y la actuación entre los empleados y su relación con terceros, que debe estar basada en el respeto mutuo entre todas las personas con las que se relacionan; el compromiso con su trabajo y con la empresa; la responsabilidad, la solidaridad y la cooperación; y la integridad y el respeto a la legalidad, de forma que en el entorno laboral exista un ambiente de confianza que permita el desarrollo personal y profesional, de respeto a los derechos humanos y laborales básicos, libre de explotación de cualquier naturaleza, intimidación, acoso y discriminación. Este Código es de obligado cumplimiento en el Grupo.

Estructura societaria

MAPFRE dispone de una estructura societaria sencilla, eficiente y descentralizada que le permite cumplir adecuadamente con sus objetivos empresariales. Este principio hace compatible una adecuada administración de los negocios en cada uno de los países con una gestión eficiente de los recursos, capitales requeridos y distribución de los dividendos a los accionistas. Todo ello dentro del marco legal y con plena actuación ética y comprometida socialmente en los países donde actúa.

Organización ejecutiva

Respecto a la organización ejecutiva MAPFRE dispone de un modelo de dirección que viene determinado por un elevado y riguroso control y supervisión a todos los niveles: local, regional y global; que a su vez permite una amplia delegación en la ejecución y desarrollo de las competencias asignadas a los equipos y sus responsables, facilitando en cualquier caso que las decisiones más relevantes en todos los niveles se analicen en profundidad, antes y después de la ejecución por el conjunto de los equipos directivos.



CANALES DE DENUNCIAS

MAPFRE tiene establecidos dos tipos de canales, accesibles a empleados:

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

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

Ambos canales están accesibles, además de en español, en inglés, portugués y turco.

CONTROL INTERNO

El Control Interno involucra a todas las personas, independientemente del nivel profesional que ocupen en la organización, y persigue la mejora de la operativa interna, fomentando el control de los riesgos potenciales que pueden afectar a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos.

Se trata de garantizar, con razonable seguridad, en el marco de los principios y valores establecidos en los Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos que los objetivos del Grupo sean alcanzados en lo que se refiere a la eficiencia y efectividad operacional, confianza en los registros contables y financieros y conformidad con las reglas y normas externas e internas.

PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES

MAPFRE mantiene una vigilancia permanente para detectar y poner en conocimiento de los organismos correspondientes cualquier operación sospechosa de realizarse con el objetivo de “blanquear” recursos procedentes de actividades delictivas. Para ello, tiene establecidos los medios humanos y organizativos adecuados, cuya actuación está supervisada por el Comité de Prevención de Blanqueo de Capitales del Grupo, todo ello, de conformidad con las previsiones de la Ley 10/2010 y de su Reglamento de desarrollo.

Durante el 2016 se han impartido más de 16.897 horas de formación en prevención del Blanqueo de Capitales a 14.442 empleados.

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

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

PREVENCIÓN DEL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN

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

MAPFRE colabora con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad e implanta escenarios de alerta temprana de situaciones anómalas potencialmente fraudulentas, mediante la utilización de herramientas informáticas homologadas a nivel corporativo.

Asimismo, desde el Subcomité sobre Sistemas de Gestión Anticorrupción, de la Asociación Española



de Normalización y Certificación (AENOR), se ha participado en los trabajos de elaboración de la futura norma ISO PC 278 Anti-Bribery Management Systems, que permitirá elaborar el estándar internacional en la materia. El establecimiento de normas auditables en este campo contribuirá a mejorar el ambiente de control en las empresas.

SEGURIDAD

Entre otros temas, MAPFRE se centra en la protección de los trabajadores, la salvaguarda de la información de sus clientes y otros grupos de interés, y la sostenibilidad de sus operaciones y de los servicios que presta.

– La protección de los trabajadores se materializa proporcionando un entorno de trabajo seguro consecuencia del mantenimiento preventivo de las instalaciones; la dotación de planes de autoprotección en los centros de trabajo; el diseño de medidas específicas en viajes y desplazamientos (especialmente a zonas con inestabilidad); y el apoyo directo y especializado ante la aparición de situaciones de riesgo.

– El compromiso con la seguridad de la información relativa a los clientes se concreta, entre otros aspectos, en el establecimiento de altos estándares de cumplimiento de las obligaciones normativas en materias de privacidad y protección de datos. Para ello, se establecen medidas de salvaguarda de diversa índole, garantizando la confidencialidad e integridad necesaria y respondiendo así a la confianza depositada por clientes, accionistas y demás grupos de interés.

– En términos de disponibilidad, se diseñan e implantan soluciones de continuidad de negocio que garantizan el mantenimiento de los servicios que se prestan a los clientes ante situaciones de contingencia grave, contribuyendo así a la sostenibilidad de las operaciones.

Asimismo, las nuevas iniciativas y sistemas de información corporativos incorporan desde su nacimiento criterios de seguridad destinados a minimizar los riesgos, proteger la privacidad de los datos y aumentar las capacidades de detección y respuesta a incidentes.



AUDITORÍA INTERNA

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

El Área de Auditoría Interna tiene, con carácter general, las siguientes funciones:

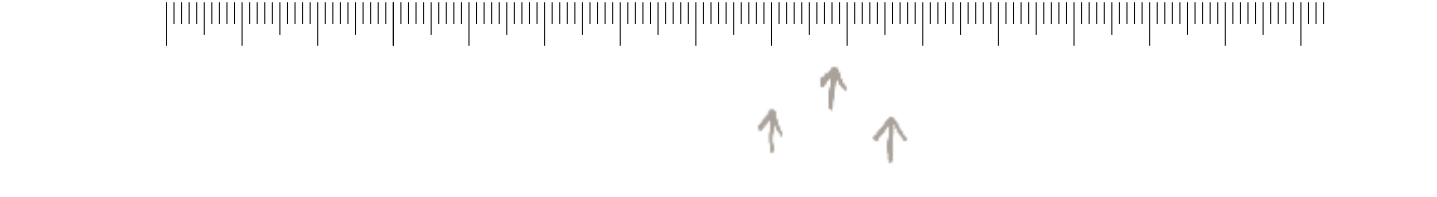
– Supervisar la adecuación y eficacia del Sistema de Control Interno y de otros elementos del Sistema de Gobierno.

– Cumplir con el Plan Anual de Auditoría Interna informando en cada trabajo de las deficiencias que hayan sido detectadas y recomendando la forma de resolverlas. Realizar un seguimiento sobre dichas recomendaciones.

– Evaluar la fiabilidad e integridad de la información contable y financiera individual y consolidada y otra información de carácter económico (Presupuestos, Proyecciones, Modelos de capital, Embedded Value, etc.) elaborada por MAPFRE S.A., sus Sociedades Dependientes, las Unidades de Negocio, las Áreas Territoriales, Áreas Regionales y Áreas Corporativas; así como la validez, suficiencia y aplicación de los principios y normativa contable y legal.

– Coordinar eficazmente la comunicación de la información entre el Consejo de Administración, a través del Comité de Auditoría, y los auditores internos y externos.

– Realizar un seguimiento continuo y actuaciones pre-senciales de Auditoría Interna en adquisiciones, nuevos



negocios y actividades en desarrollo, como elementos clave de riesgo del Plan Estratégico.

- Apoyar a la Organización en el cumplimiento de sus objetivos aportando profesionales en materias en las que pudieran requerir una opinión independiente o apoyo para su desarrollo (control interno, gestión de riesgos, organización, análisis de estados financieros, análisis de inversiones, etc.).
- Coordinar el trabajo de Auditores Externos y el análisis de sus conclusiones antes de que se eleven a definitivas.
- Recabar la información que sea precisa para apoyar al Comité de Auditoría de MAPFRE S.A., y a otros Comités de Auditoría que por obligación legal o bien de forma voluntaria se establezcan en las filiales, y a la Presidencia Ejecutiva de MAPFRE.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en MAPFRE

Para MAPFRE ser responsable significa algo más que cumplir con las leyes de los países en los que la compañía desarrolla su actividad, con las normas internacionales, con los derechos humanos o con los compromisos internacionales suscritos en materia de responsabilidad social. Es mucho más que respetar las reglas del mercado o rechazar cualquier práctica ilegal o fraudulenta. Evidentemente, todo eso se hace, pero la apuesta es hacer algo más que cumplir la ley.

MAPFRE define su responsabilidad social como “un compromiso voluntario y estratégico que implica procurar la consecución de sus objetivos empresariales, cumpliendo rigurosamente con sus obligaciones contractuales y legales, aplicando criterios de equidad y estabilidad en las relaciones con sus grupos de interés (stakeholders), contribuyendo así a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad”.

Ser responsable es una actitud, una forma de gestionar la empresa y por ello es importante involucrar a todos los colectivos con los que MAPFRE se relaciona:

empleados, clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y la sociedad, en general.

No se puede pensar en ser responsable si la actividad de la empresa no contribuye, de una u otra manera, al desarrollo económico y social de los países en los que se está presente.

Pero no sólo se trata de ser responsable. MAPFRE quiere ir más allá, quiere ser sostenible. Por ello, se ha diseñado un Plan de Sostenibilidad, para el que se ha creado un grupo de trabajo interdisciplinar. Este Plan, junto a la Política de Responsabilidad Social Corporativa son las dos principales herramientas que permiten gestionar y promocionar la RSC, así como contar con mecanismos de control, seguimiento y vigilancia en este ámbito a través del Comité Corporativo de Responsabilidad Social.

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La Política de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo MAPFRE (Política de RSC), fue aprobada por el Consejo de Administración de MAPFRE S.A. en 2015. Con ella, la compañía pretende establecer un marco de referencia, a partir del cual cualquier entidad del Grupo pueda desarrollar y potenciar un comportamiento socialmente responsable.

Esta política tiene como objetivo que la Responsabilidad Social Corporativa en MAPFRE, sea percibida como una forma de:

- Alcanzar el interés social de MAPFRE y sus objetivos estratégicos.
- Gestionar la empresa desde los valores definidos por MAPFRE de solvencia, integridad, vocación de servicio, innovación para el liderazgo y equipo comprometido, que deben estar presentes en cualquier proyecto empresarial que se desarrolle.
- Establecer relaciones estables y de equidad con los grupos de interés con los que se relaciona la empresa, principalmente, aquellos definidos en la misión

– accionistas, empleados, proveedores, distribuidores, clientes y la sociedad.

– Gestionar los riesgos y oportunidades de negocio derivados de la evolución del entorno en el que MAPFRE desarrolla su actividad mercantil, asumiendo el impacto que genera en la sociedad y en el entorno, maximizando los positivos y minimizando los negativos.

– Transmitir el valor social de la empresa, en cada territorio, que concilia el valor de su actividad operativa con el valor de las actividades no lucrativas que se llevan a cabo.

A su vez, la política desarrolla seis principios específicos de actuación en torno a: empleados, accionistas, proveedores, distribuidores, clientes y la sociedad.

Por último, la política determina que el Comité Corporativo de Responsabilidad Social Corporativa de MAPFRE es el órgano interno permanente encargado de desarrollar y realizar un seguimiento y control continuo de esta política.

Además, la política incluye **nueve principios generales de actuación** relacionados con:

1 Cumplimiento de los Compromisos Internacionales. Entre ellos los establecidos en el Global Compact de Naciones Unidas y los Principios para la Sostenibilidad del Seguro.

2 Cumplimiento de las leyes y normas nacionales e internacionales vigentes en todos los países en los que opera el Grupo.

3 Mantenimiento de prácticas de **buen gobierno corporativo** basadas en la ética, la transparencia empresarial y la diversidad.

4 Comunicación y diálogo con todos los grupos de interés, basados en la transparencia, la veracidad y el compromiso como ejes fundamentales.

5 Compromiso con la transparencia, lo que implica difundir información relevante y veraz y elaborar y publicar información financiera y no financiera sometiéndola a los procesos de verificación internos y externos que se consideren oportunos.

6 Compromiso con los Derechos Humanos. MAPFRE está adherida al Pacto Mundial de Naciones Unidas y a sus diez principios.

7 Responsabilidad fiscal. Cumplimos con nuestras obligaciones tributarias de acuerdo con las legislaciones fiscales existentes en los países en los que MAPFRE opera.

8 Conservación y promoción del Medio Ambiente, tal y como se establece en la Política Medioambiental del Grupo.

9 Promoción de la responsabilidad social, con la participación activa de organismos y foros nacionales e internacionales.



(2)

Sostenibilidad

PLAN DE SOSTENIBILIDAD DEL GRUPO MAPFRE 2016-2018

El Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE 2016 – 2018 es un medio para contribuir al desarrollo sostenible de la compañía, actuando en diversos ámbitos (económico/buen gobierno, social y medioambiental) desde los propios principios y valores, más allá de lo establecido por la ley en esos aspectos.

Lo hace desarrollando acciones concretas relacionadas con materias fundamentales: los derechos humanos y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, la transparencia, el medio ambiente, la ciberseguridad, la diversidad, la lucha contra la corrupción y el fraude, la incorporación de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza en la cadena de suministro, en la suscripción y en las decisiones de inversión, entre otras.

El Plan permite mejorar el desempeño de la compañía en estos ámbitos y profundizar en la relación con diferentes colectivos (grupos de interés) con los que el Grupo tiene una especial relación, como son los accionistas, los empleados, los proveedores y los clientes. Todo ello, sin olvidar al resto de grupos con los que la compañía se relaciona o sobre los que impacta.

El Plan de Sostenibilidad 2016 – 2018 se estructura en torno a tres grandes objetivos, que integran quince líneas de trabajo. Cada una de ellas incluye proyectos específicos, responsables para su desarrollo y métricas para su seguimiento.

Asimismo, el Comité de Responsabilidad Social Corporativa realiza un seguimiento del Plan e informa al Comité Ejecutivo.

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



Esquema básico del Plan:

Objetivos

1.

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

2.

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

3.

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

Líneas de trabajo

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

* ASG: ambiental, social y de gobernanza.

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

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

Proyectos
específicos

Responsables para
su desarrollo

Identificación de
grupos de interés a
los que impacta

Indicadores de
seguimiento

(100)^a

5.3 Gestión de Riesgos

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

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

El Sistema de Gestión de Riesgos tiene como **objetivos** principalmente los siguientes:

- Promover una sólida cultura y un sistema eficaz de gestión de riesgos.
- Asegurar que el análisis de los posibles riesgos forme parte del proceso de toma de decisiones.
- Preservar la solvencia y la fortaleza financiera del Grupo, contribuyendo a su posicionamiento como aseguradora global de confianza.

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

RIESGOS FINANCIEROS Y DE CRÉDITO

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

RIESGOS DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

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

RIESGOS OPERACIONALES

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

RIESGOS ESTRATÉGICOS Y DE GOBIERNO CORPORATIVO

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



Los Órganos de Gobierno reciben con periodicidad semestral información relativa a la cuantificación de los principales riesgos a los que está expuesto el Grupo y de los recursos de capital disponibles para hacer frente a ellos, así como información relativa al cumplimiento de los límites fijados en el Apetito de Riesgo. La cuantificación de los principales riesgos se realiza de acuerdo con:

- Los requerimientos legales vigentes;
- Un modelo estándar de factores fijos; y
- Modelos propios de gestión, en aquellas sociedades que disponen de ellos.

Tras la entrada en vigor de la normativa de Solvencia II, el Grupo cuantifica los principales riesgos mediante la fórmula estándar (conjunto de cálculos o algoritmos prescritos por el supervisor para calcular el capital de solvencia obligatorio).

El capital asignado se fija con carácter general de manera estimativa, en función de los presupuestos del ejercicio siguiente, y se revisa periódicamente a lo largo del año en función de la evolución de los riesgos, para garantizar el cumplimiento de los límites establecidos en el Apetito de Riesgo.

Estos límites prevén que ciertas sociedades requieran un nivel de capitalización superior, en términos relativos, a la media del Grupo bien porque operan en distintos países con requerimientos legales diferentes, o bien porque están sometidas a requerimientos de solvencia financiera superiores al resto de las entidades del Grupo para desarrollar su actividad.

Riesgos Financieros y de Crédito

MAPFRE mitiga su exposición a este tipo de riesgos mediante una política prudente de inversiones caracterizada por una elevada proporción de valores de renta fija de grado de inversión y mediante el establecimiento de límites, tanto genéricos, como específicos, por exposición.

Respecto al riesgo de crédito, su gestión se basa en aplicar criterios de prudencia en base a la solvencia del emisor. Las inversiones en renta fija y renta variable están sujetas a límites por emisor y se busca un elevado grado de correspondencia geográfica entre los emisores de los activos y los compromisos.

La Política de Gestión del Riesgo de Crédito establece límites de acuerdo al perfil de riesgo de la contraparte o del instrumento de inversión, así como límites de exposición en relación con el rating de la contraparte.

Adicionalmente, se establece un sistema de seguimiento y notificación de la exposición al riesgo de crédito.

El Comité de Security revisa las principales exposiciones frente a contrapartes aseguradoras y reaseguradoras.

Riesgos de la Actividad Aseguradora

La organización de MAPFRE, especializada en los distintos tipos de negocio, requiere la concesión de un grado de autonomía en la gestión de su negocio, y particularmente la suscripción de riesgos y la determinación de las tarifas, así como la indemnización o prestación de servicio en caso de siniestro.

La suficiencia de las primas es un elemento de especial importancia y su determinación está apoyada por aplicaciones informáticas específicas.

El tratamiento de las prestaciones, así como la suficiencia de las provisiones, son principios básicos de la gestión aseguradora. Las provisiones técnicas son calculadas por los equipos actuariales de las distintas sociedades y su importe se valida por una parte independiente que no haya participado en el cálculo. La preponderancia del negocio de daños en MAPFRE, con una gran rapidez de liquidación de siniestros, así como la escasa importancia de riesgos asegurados de largo desarrollo en el tiempo, tales como asbestos o responsabilidad profesional, son elementos mitigadores del riesgo de insuficiencia de las provisiones técnicas.

La presencia de MAPFRE en países con elevada posibilidad de ocurrencia de catástrofes (terremoto, huracanes, etc...) requiere un especial tratamiento de este tipo de riesgos. Las sociedades que están expuestas a este tipo de riesgos disponen de informes especializados de exposición catastrófica, generalmente realizados por expertos independientes, que estiman el alcance de las pérdidas en caso de ocurrencia de un evento catastrófico. La suscripción de los riesgos catastróficos se realiza en base a esta información y al capital económico del que dispone la compañía que los suscribe. En su caso, la exposición patrimonial a este tipo de riesgos se mitiga mediante la contratación de coberturas reaseguradoras específicas.

En este aspecto, es importante destacar la contribución de MAPFRE RE, que aporta a la gestión del Grupo su larga experiencia en el mercado de riesgos catastróficos. Dicha entidad anualmente determina la capacidad catastrófica global que asigna a cada territorio, y establece las capacidades máximas de suscripción por riesgo y evento. Además, cuenta con protecciones de programas de retrocesión de riesgos para la cobertura de desviaciones o incrementos de la siniestralidad catastrófica en los diferentes territorios.

La política de MAPFRE en relación con el riesgo reasegurador es ceder negocio a reaseguradoras de probada capacidad financiera (con carácter general aquellas con clasificación de solvencia financiera no inferior a un rating BBB o equivalente. Excepcionalmente se cede negocio a otras reaseguradoras previo análisis interno que demuestren la disposición de un nivel de solvencia equivalente a la clasificación anteriormente indicada o entreguen garantías adecuadas).

Los principios básicos de obligado cumplimiento que inspiran la gestión del uso del Reaseguro y otras técnicas de reducción del riesgo en MAPFRE son los siguientes:

El principio de optimización del consumo de capital.

El principio de optimización de condiciones.

El principio de Solvencia de las contrapartes.

El principio de transferencia efectiva del riesgo.

El principio de adecuación del nivel de transferencia de riesgos.

Riesgos Operacionales

La identificación y evaluación de Riesgos Operacionales y de Procesos de Negocio se realiza a través de Riskm@p, aplicación informática desarrollada internamente en MAPFRE a través de la cual se confeccionan los Mapas de Riesgos de las entidades en los que se analiza la importancia y probabilidad de ocurrencia de los diversos riesgos.



Innovación



Asimismo, Riskm@p se establece como la herramienta corporativa para el tratamiento de las actividades de control (manuales de procesos, inventario de controles asociados a riesgos y, evaluación de la efectividad de los mismos) y de las medidas correctoras establecidas para mitigar o reducir los riesgos y/o mejorar el entorno de control.

El modelo de gestión de riesgo operacional se basa en un análisis cualitativo dinámico por procesos de la sociedad, de forma que los gestores de cada área o departamento identifican y evalúan los riesgos potenciales que afectan tanto a los procesos de negocio como de soporte: Desarrollo de productos, Emisión, Siniestros / Prestaciones, Gestión administrativa, Actividades comerciales, Recursos humanos, Comisiones, Coaseguro / Reaseguro, Provisiones técnicas, Inversiones, Sistemas tecnológicos y Atención al cliente.

Riesgos Estratégicos y de Gobierno Corporativo

Los principios éticos aplicados a la gestión empresarial ha sido una constante en MAPFRE y forman parte de sus estatutos y de su quehacer diario. Para normalizar esta cultura empresarial y actualizar los requerimientos legales de gobierno y transparencia en la gestión, el Consejo de Administración de MAPFRE S.A. aprobó los “Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos del GRUPO MAPFRE” que constituye el marco mínimo de obligado cumplimiento para todas las entidades que integran MAPFRE y sus respectivos órganos de gobierno.

La aplicación estricta de estos principios es considerada como la actuación más eficaz para mitigar este tipo de riesgos.

Integración y gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)

Las empresas aseguradoras juegan un papel importante a la hora de afrontar los desafíos globales en sostenibilidad, ya que tienen la capacidad de proyectar el conocimiento y la experiencia adquiridos para la propia protección hacia la protección de los intereses de clientes y terceros.

MAPFRE asume el impacto que su actividad mercantil genera en el entorno y en la sociedad. Su modelo de actuación en responsabilidad social y su política en la materia, facilitan la integración en el negocio de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (llamados aspectos ASG).

Un adecuado seguimiento de los aspectos ASG permite a la organización obtener información adicional sobre esos riesgos potenciales y entender mejor los movimientos y transformaciones sociales o expectativas de los stakeholders (inversores, clientes, reguladores, distribuidores, público en general, empleados, etc.).

La siguiente tabla, muestra la relación de aspectos ASG que MAPFRE ha identificado tomando como referencia, entre otros, los asuntos materiales y de relevancia interna y externa del Análisis de Materialidad 2016.

Tabla de factores ASG

AMBIENTALES

- Cambio climático
- Eco-eficiencia: optimización de recursos
- Preservación de la biodiversidad y la degradación de los ecosistemas terrestres y marítimos

SOCIALES

Ámbito laboral

- Empleo
- Diversidad, Igualdad y no discriminación
- Inclusión de colectivos vulnerables o de riesgo
- Formación y desarrollo profesional
- Salario decente
- Conciliación de la vida laboral y personal
- Gestión del talento interno y atracción del talento externo
- Tecnología: nuevos entornos de conocimiento y colaboración

Seguridad y salud

- Prevención: accidentes, bajas laborales, etc.
- Salud: promoción de entornos saludables
- Seguridad: garantizar un entorno laboral seguro y confiable

Responsabilidad con los clientes:

- Marketing responsable
- Canales de reclamación y seguimiento
- Seguridad y privacidad de los datos de carácter personal y ciberseguridad
- Cartera de productos y servicios:
 - Innovación: productos diseñados para generar un beneficio social y ambiental
 - Cuestiones sociales y demográficas: envejecimiento de la población, calidad de vida
- Tecnología: nuevos entornos de relación, nuevos sistemas de gestión, nuevos riesgos y nuevos productos
- Promover cultura aseguradora

Cadena de valor (proveedores, subcontratas, etc.)

- Política y procedimientos de compras integrados: selección, homologación y contratación incorporando criterios de responsabilidad social y medioambientales
- Tecnología al servicio de la gestión: plataforma de compras
- Incorporación de los aspectos sociales (derechos laborales, seguridad y salud, derechos humanos, etc.) y medioambientales en los procesos de selección y homologación

GOBIERNO

Ética, integridad y principios:

- Órganos de gobierno:
 - Diversidad
 - Liderazgo del Consejo
 - Anticorrupción y soborno
 - Transparencia
 - Reglamentos/ Códigos Éticos y de Conducta: seguimiento, cumplimiento, evaluación, mecanismos de denuncia
- Protección de los derechos de los accionistas

→ 100% ←

Durante los últimos años, el sector asegurador se ha tenido que enfrentar a las consecuencias financieras y reputacionales de los riesgos ambientales, sociales y de gobierno (ASG) que surgen.

En este sentido, la gestión de este tipo de riesgos ayuda en la toma de decisiones en áreas tan importantes como son la de suscripción, inversión, innovación en productos y servicios y la gestión de la reputación, esta última, esencial para generar confianza en los stakeholders. Por esta razón, este tipo de riesgos también forman parte del Sistema de Gestión de Riesgos del Grupo, integrándose en las diferentes categorías de riesgos comentadas en este apartado y por lo tanto, en la propia actividad de la compañía.

Por otra parte, la innovación en productos y servicios que den respuesta a los clientes para afrontar este tipo de riesgos se convierte en un reto y una oportunidad de negocio permanente. En 2016 MAPFRE lanzó al mercado más de 32 productos en ramos como Automóviles, Vida, Patrimoniales, Hogar, Salud o Decesos.

Además, tiene en cartera 10 productos con coberturas básicas y primas reducidas, para colectivos de bajo nivel de renta, en los ramos de Automóviles, Vida, Hogar y Salud.

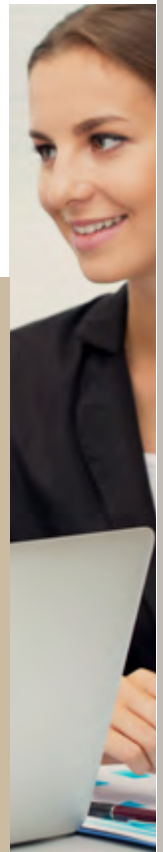
En el ámbito medioambiental, las actuaciones dirigidas a los clientes se pueden agrupar en tres categorías:

- Gestión del Riesgo Ambiental, que incluye coberturas de daños, responsabilidad civil y medioambiental, servicios para la identificación, análisis evaluación y control de riesgos; y revisión y seguimiento de la evolución de los riesgos y medidas correctoras.
- Productos aseguradores para proyectos sostenibles de energías renovables, explotaciones forestales y actuaciones relacionadas con la eficiencia y ahorro energético.
- Servicios que favorecen la protección ambiental y el ahorro de recursos.

La gestión de riesgos ASG también permite identificar desarrollar y promover negocios más responsables y sostenibles, por ejemplo, a través de las decisiones de inversión del Grupo, o la relación con Startups (ver capital intelectual).

Además, MAPFRE considera necesario fomentar una cultura aseguradora entre los clientes y también en la sociedad, en general, que promueva los beneficios y las ventajas que tiene estar asegurado, no solo para proteger el patrimonio, sino también para mitigar el impacto de un posible siniestro en la actividad – mercantil y/o personal –, beneficiando así a la sociedad en su conjunto.

Además, promueve la cultura aseguradora mediante publicaciones específicas y organizando cursos formativos especializados, foros, jornadas internacionales.





→ → *transformación Digital*

06

Principales activos

√ Transparencia ↑ ↑

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

La creación de valor no es estática, por ello, los proyectos se desarrollan con un horizonte temporal más amplio, alineado con el Plan Estratégico. En este epígrafe se presentan los principales hitos realizados durante 2016.

La información contenida en este capítulo se puede completar con los siguientes informes, disponibles en la página web corporativa:

- Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa.
- Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidados.



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

6.1 Capital financiero

¿Qué es?

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

Principales stakeholders a los que este capital crea valor

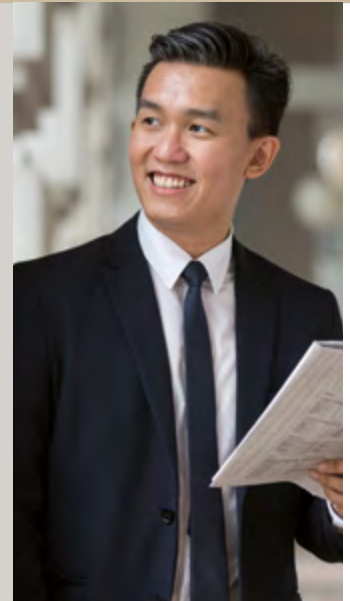
– Todos los grupos de interés, especialmente accionistas e inversores y la sociedad (si se considera el valor económico generado y distribuido).

¿En qué estamos trabajando para crear valor?

- Fondos propios.
- Inversiones.
- Operaciones de financiación.
- La acción de MAPFRE.

■ Fondos propios

El patrimonio neto consolidado ha alcanzado la cifra de 11.443,5 millones de euros, frente a 10.408,3 millones de euros en 2015. De la citada cantidad, 2.317 millones de euros corresponden a la participación de los accionistas minoritarios en las sociedades filiales. Los fondos propios consolidados por acción representaban 2,96 euros al final de 2016 (2,78 euros a 31.12.2015).





En el siguiente cuadro se muestra la variación del patrimonio neto durante el ejercicio:

	DICIEMBRE 2016			DICIEMBRE 2015
	Patrimonio atribuido a la Sociedad dominante	Socios externos	Patrimonio Neto Total	Patrimonio Neto Total
Saldo a 31/12 del ejercicio anterior	8.573,7	1.834,6	10.408,3	11.469,4
Ingresos y gastos reconocidos directamente en patrimonio neto				
Por activos financieros disponibles para la venta	192,4	60,2	252,6	(610,4)
Por diferencias de conversión	218,0	308,5	526,5	(868,6)
Por contabilidad tácita	(189,1)	(26,3)	(215,4)	320,5
Otros	(0,8)	(0,2)	(1,0)	(5,0)
Total	220,5	342,2	562,7	(1.163,4)
Resultado del período	775,5	469,7	1.245,2	1.198,9
Distribución de resultados	(400,4)	(387,9)	(788,3)	(780,5)
Otros cambios en el patrimonio neto	(42,8)	58,4	15,6	(316,2)
Saldo al final del período	9.126,5	2.317,0	11.443,5	10.408,3

Cifras en millones de euros

La evolución del patrimonio neto recoge:

- el resultado del ejercicio;
- fuerte apreciación del real brasileño durante 2016, ligeramente compensado por la depreciación del dólar estadounidense;
- el aumento en el valor de la cartera de inversiones financieras, compensada en parte por la contabilidad tácita, como resultado de la buena evolución de los mercados, sobre todo el de renta fija;
- el dividendo complementario aprobado por la Junta General de Accionistas y abonado en el mes de junio, así como los dividendos pagados por las filiales con socios externos;
- el dividendo a cuenta de MAPFRE S.A. pagado en diciembre, y los dividendos a cuenta repartidos por las filiales con socios externos.



Las inversiones y fondos líquidos de MAPFRE han alcanzado un incremento

del **7,1%**

■ Inversiones

Las inversiones y fondos líquidos tenían a 31 de diciembre de 2016 un valor contable de 49.556,1 millones de euros, con incremento del 7,1 por 100 respecto al año anterior. En el siguiente cuadro se muestran su detalle y distribución porcentual:

	2016	% sobre total	2015	% sobre total
Inversiones sin riesgo	3.465,1	7,0%	2.788,0	6,0%
- Tesorería	1.451,1	2,9%	989,1	2,1%
- Inversiones por cuenta tomadores de seguros	2.014,0	4,1%	1.798,9	3,9%
Inversiones inmobiliarias	2.277,8	4,6%	2.267,7	4,9%
- Inmuebles de uso propio	1.003,0	2,0%	943,4	2,0%
- Resto de inversiones inmobiliarias	1.274,8	2,6%	1.324,3	2,9%
Inversiones financieras	42.541,0	85,9%	40.159,2	86,8%
- Acciones	1.665,3	3,4%	1.473,2	3,2%
- Renta fija	38.399,8	77,5%	36.821,2	79,6%
- Fondos de inversión	1.574,4	3,2%	1.284,2	2,8%
- Otras inversiones financieras	901,5	1,8%	580,6	1,3%
Otras inversiones	1.272,2	2,5%	1.049,8	2,3%
- Inversiones en participadas	242,6	0,5%	197,3	0,4%
- Depósitos por reaseguro aceptado	650,2	1,3%	557,2	1,2%
- Otras	379,4	0,7%	295,3	0,6%
Total general	49.556,1	100,0%	46.264,7	100,0%

Cifras en millones de euros

Las inversiones inmobiliarias figuran reflejadas en el cuadro anterior sin incluir las plusvalías tácitas existentes, que al cierre del ejercicio ascendían a 838 millones de euros, según valoración de expertos independientes.

■ Operaciones de financiación

Las principales variaciones en las fuentes de financiación del Grupo durante el ejercicio 2016 han sido las siguientes:

— la emisión en mayo de obligaciones simples por importe de 1.000 millones de euros con vencimiento a 10 años y un cupón anual de 1,625 por 100. Los fondos se utilizaron para dotar de mayor flexibilidad financiera al Grupo, así como para diversificar sus fuentes de financiación y reembolsar parcialmente el préstamo sindicado;

— el saldo del crédito sindicado a 31 de diciembre de 2016 fue 480 millones de euros; y

— como se estipula en el contrato, el vencimiento del préstamo sindicado se amplió de diciembre de 2020 a diciembre de 2021.

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

Los gastos financieros han ascendido a 64,1 millones de euros (107,3 millones de euros en 2015), con disminución del 40,3 por 100.

La acción
de MAPFRE

En el siguiente cuadro se muestra la información básica relativa a la acción de MAPFRE al cierre del ejercicio 2016:

Número de acciones en circulación

3.079.553.273

Totalmente suscritas e íntegramente desembolsadas.

VALOR NOMINAL
DE CADA ACCIÓN

0,1 €

* Índices que evalúan el comportamiento de las empresas en función de sus actuaciones a favor del desarrollo sostenible y del respeto a los Derechos Humanos.

MERCADOS EN
LOS QUE COTIZA

Bolsas de Madrid y de Barcelona
(Mercado Continuo).

TIPO DE ACCIÓN

Ordinaria, representada por anotación en cuenta. Todas las acciones en circulación tienen los mismos derechos políticos y económicos.

PRINCIPALES ÍNDICES BURSÁTILES
EN LOS QUE SE INCLUYE LA ACCIÓN

- _ IBEX 35
- _ Dow Jones STOXX Insurance
- _ MSCI Spain
- _ FTSE All-World Developed Europe
- _ FTSE4Good* y FTSE4Good IBEX*

CÓDIGO ISIN

ES0124244E34

(2)



Durante el ejercicio 2016 las acciones de MAPFRE S.A. han cotizado 256 días en el Mercado Continuo, con un índice de frecuencia del 100 por 100. Se han contratado 2.312.308.450 títulos, frente a 2.553.834.115 en el ejercicio anterior, con decremento del 9,5 por 100. El valor efectivo de estas transacciones ha ascendido a 5.211,8 millones de euros, frente a 7.314,2 millones de euros en 2015, con disminución del 28,7 por 100.

A finales de 2016, cinco bancos de negocios españoles e internacionales recomendaban “comprar” las acciones de la Sociedad, frente a cinco recomendaciones de “mantener” y siete de “vender”.

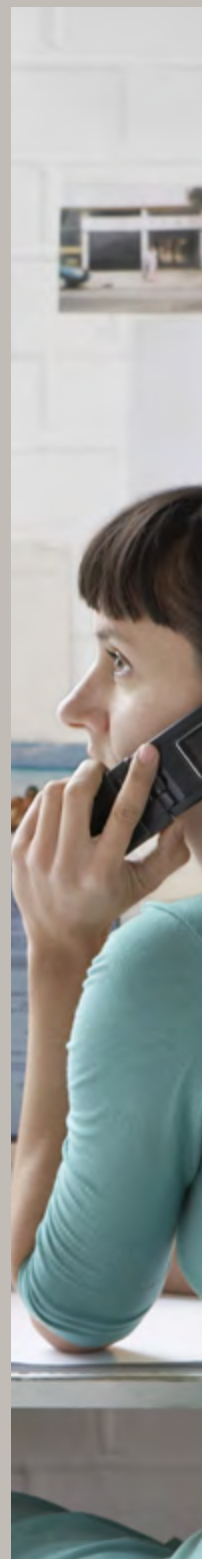
VALOR Y RENTABILIDAD

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

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

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

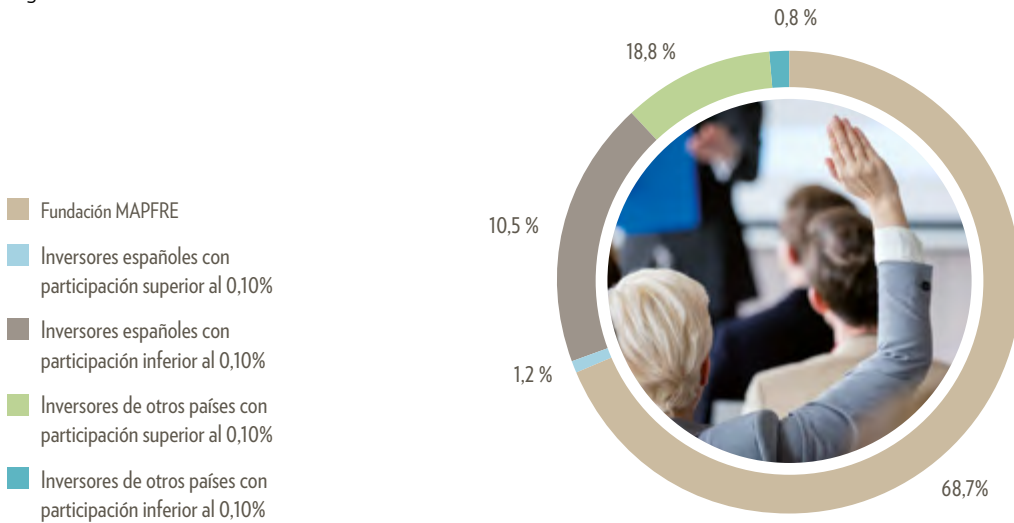
	2016	2015	2014	2013	2012
BPA (euros)	0,25	0,23	0,27	0,26	0,22
Incremento	8,7%	(14,8%)	3,8%	18,2%	(31,3%)



(100) ↑ ↑

COMPOSICIÓN DEL ACCIONARIADO Y SU RETRIBUCIÓN

Al cierre del ejercicio 2016 la Sociedad contaba con un total de 236.813 accionistas, que se distribuyen de la siguiente forma:



Uno de los principales objetivos de MAPFRE es la generación de valor y la adecuada remuneración al accionista. Con carácter general, el Consejo de Administración propondrá a la Junta General de Accionistas una distribución de dividendos de entre un 45 por 100 y un 65 por 100 del resultado atribuible (ratio de 'pay-out').

En el ejercicio 2016, el Consejo de Administración ha acordado abonar un dividendo activo a cuenta de los resultados del ejercicio de 0,06 euros por acción, elevando el dividendo total pagado en el año a 0,13 euros por acción hasta alcanzar un desembolso total de 400,3 millones de euros.

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

La evolución del dividendo y de la rentabilidad por dividendos, calculada en base al precio medio de la acción, han sido las siguientes:

	2016	2015	2014	2013	2012
Dividendo (euros)	0,13	0,14	0,14	0,12	0,12
Rentabilidad por dividendo	5,8%	4,9%	4,7%	4,4%	6,1%

Debe destacarse que desde que se inició la crisis económica y financiera en 2007, MAPFRE ha aumentado el importe destinado a dividendos en un 59,9 por 100.

6.2 Capital productivo

¿Qué es?

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

Principales stakeholders a los que este capital crea valor

- Clientes y asegurados.
- Distribuidores (agentes, delegados y corredores).
- Proveedores.
- Sociedad.

¿En qué estamos trabajando?

- Multicanalidad en la distribución y atención al cliente.
- Centros de servicios para el cliente.
- Negocio Digital.
- Proveedores.
- Calidad.



■ Multicanalidad en la distribución y atención al cliente

MAPFRE cuenta a cierre del ejercicio 2016 con más de 37 millones de clientes, con la siguiente distribución por Áreas Regionales:

Nº CLIENTES PARTICULARES	ÁREA REGIONAL	Nº CLIENTES EMPRESA
6.570.224	IBERIA	368.875
11.597.682	BRASIL	633.506
1.338.501	LATAM NORTE	89.323
4.981.147	LATAM SUR	235.173
2.669.432	NORTEAMÉRICA	142.678
7.212.658	EMEA	120.807
1.066.646	APAC	109.292

En 2016 se ha profundizado en la segmentación de clientes y se ha identificado la necesidad de trabajar en aspectos relativos a calidad del dato obteniendo un Modelo de Relación con el Cliente homogéneo pero adaptado a las necesidades, casuísticas e idiosincrasia de cada país.

MAPFRE apuesta por la distribución Multicanal, adaptando su estructura comercial a las distintas legislaciones donde opera. La base de esta distribución multicanal es la red propia, integrada por la red de oficinas propias y delegadas y los agentes.

Adicionalmente a la red propia, MAPFRE mantiene una fuerte relación con los corredores y brokers, que suponen una parte importante y creciente de la distribución de seguros a nivel mundial.

MAPFRE tiene varios acuerdos con bancos e instituciones financieras. En este sentido son especialmente destacables los acuerdos con BANKIA, BANKINTER, BANCO CASTILLA-LA MANCHA (filial de LIBERBANK), BANCO DO BRASIL, en Brasil, y BHD, en República Dominicana.

Asimismo, también cuenta con acuerdos con empresas de servicios y asociaciones que distribuyen productos de MAPFRE a sus clientes y a sus socios (empresas o particulares).

Por otra parte, un canal creciente y con potencial de desarrollo son los acuerdos de distribución con entidades no financieras, como retailers, concesionarios, proveedores de utilities, con los que MAPFRE también tiene acuerdos. Asimismo, el Grupo mantiene una firme e importante apuesta por la distribución digital, actividad que se aborda más adelante.

Se presenta a continuación el desglose en 2016 de las oficinas y de los mediadores por Áreas Territoriales:

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

■ Centros de servicios para el cliente

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

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



MAPFRE cuenta a cierre del ejercicio 2016 con más de 37 millones de clientes.





■ Negocio Digital

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

El Negocio Digital del Grupo MAPFRE se desarrolla actualmente en 22 países diferentes operando bajo diferentes marcas:

MAPFRE Digital	VERTI	INSURE&GO
NORTEAMÉRICA Estados Unidos Puerto Rico	NORTEAMÉRICA Estados Unidos	EMEA Reino Unido Irlanda
LATAM NORTE México República Dominicana Panamá	IBERIA España	APAC Australia
LATAM SUR Colombia Perú Chile Argentina	EMEA Italia Alemania	
BRASIL Brasil	APAC	
IBERIA España Portugal	OTROS	
EMEA Malta Turquía	BRASIL BB Seguros	
APAC Filipinas	APAC Indonesia ABDA	

Proveedores

MAPFRE trabaja con más de 225.000 proveedores, diferenciando entre proveedores de servicio y proveedores de soporte. La siguiente tabla muestra su desglose por número y coste total:

	Nº total	Coste (millones euros)
DE SERVICIOS (ESPECÍFICOS) Aquellos que realizan las prestaciones derivadas de los contratos de seguro o de servicios ofrecidos por las empresas aseguradoras del Grupo o sus filiales a sus clientes.	206.086	2.674,8
DE SOPORTE (GENERALES) Aquellos que no tienen como objeto a los asegurados sino a la empresa y sus actividades de gestión. Entre ellos figuran agencias de viajes, firmas de consultoría, auditoría, gestión de inmuebles, marketing y publicidad, impresión, etc.	19.375	1.272,4

MAPFRE cuenta con una Norma Corporativa de Compras que establece los principios básicos a seguir en temas tan relevantes como la homologación, selección y contratación de los proveedores.

La homologación de proveedores es imprescindible para todas las empresas que deseen contratar con MAPFRE, ya que garantiza la capacidad técnica, financiera y de calidad para cumplir con los compromisos que suscriben.

Es motivo de no homologación de un proveedor el negarse a firmar o incumplir alguna de las siguientes cláusulas: protección de datos, tratamiento de datos de proveedores, carta de compromiso medioambiental y energético, cláusula de igualdad para proveedores, declaración de relación de contratistas, accionistas o personas vinculadas con el proveedor que pueda tener con personas vinculadas a MAPFRE y cláusula de responsabilidad social.

MAPFRE considera que ofrecer formación a sus proveedores fortalece el compromiso que éstos tienen con la compañía. En 2016 se han llevado a cabo actividades de formación de proveedores en Brasil, Colombia,

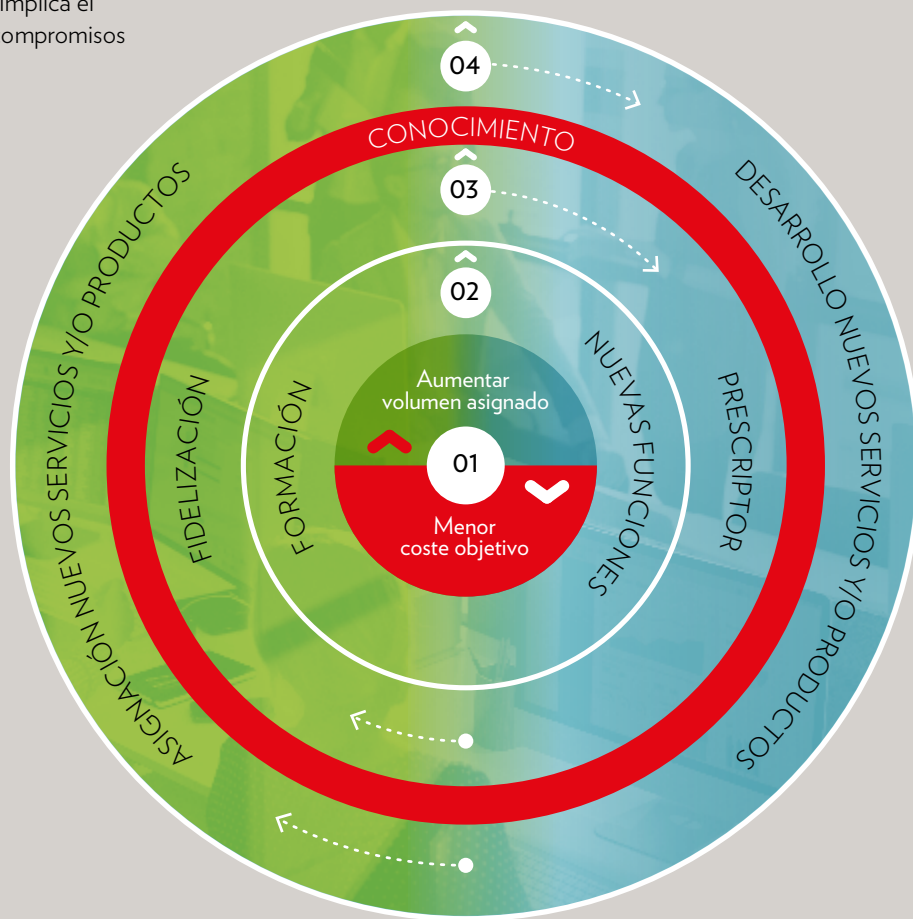
España, Guatemala, Portugal, Nicaragua, Puerto Rico, Perú, Paraguay, Chile, México, Panamá y República Dominicana.

Se han desarrollado programas específicos de fidelización de proveedores en distintos países, siendo común ofrecerles ventajas como descuentos en seguros, viajes o vehículos.

Por otra parte, MAPFRE cuenta con un modelo de gestión de los proveedores de servicio, que desarrolla la iniciativa estratégica de "Proveedores como embajadores de marca", que se basa en la aplicación de los principios generales que definen la orientación del modelo de gestión y relación con los proveedores de servicios. Estos principios son la orientación al cliente, la optimización del contacto con cliente, el compromiso bidireccional, el valor del proveedor, la categorización de proveedores y la optimización del coste.

En función del grado de vinculación del proveedor, MAPFRE diseñará un modelo de contribución común alineado con los compromisos asumidos por el mismo y su contribución al desarrollo del negocio de MAPFRE.

Dicho modelo de contribución común implica una continua retroalimentación de los compromisos entre MAPFRE y proveedor, de manera que todo escalado en el modelo implica el establecimiento de nuevos compromisos por ambas partes.



Compromiso MAPFRE

Compromiso proveedor

RETOS:

El proyecto está implantado en la actualidad en México, Italia, Colombia, Alemania, Brasil, Turquía, República Dominicana, Chile, Perú, Argentina, Ecuador, Uruguay, Paraguay, Venezuela y Norte América. Está prevista la implantación durante el ejercicio 2017 en Honduras, Nicaragua, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Malta, Filipinas y Puerto Rico.

■ Calidad

Con el fin de evaluar la calidad percibida por los clientes, se aplica el modelo global de medición de la experiencia del cliente MAPFRE que pretende:

- Conocer de forma constante y con una metodología consistente el nivel de satisfacción de cliente en los distintos países y negocios.
- Identificar los aspectos que más impactan en la experiencia de cliente, con el objetivo de mejorarla.
- Dotar a los países de una herramienta que les ayude a definir e implementar acciones, asignando el nivel de prioridad más adecuado.
- Establecer metas de mejora y aspirar a ser referencia en experiencia cliente, en todos los países y ramos.

Además, el Observatorio de Calidad de MAPFRE es el encargado de realizar todas las mediciones de calidad percibida y entregada, mediante encuestas a los clientes, en todos los países donde opera la compañía, cubriendo todos los ramos de seguro y servicios de asistencia, con una periodicidad semestral, mediante el análisis del indicador Net Promoter Score (NPS®), evaluando la satisfacción y los puntos críticos de contacto con el cliente. A continuación, se realizarán recomendaciones sobre las principales áreas de mejora.

Los informes del Observatorio de Calidad proporcionan datos sobre el nivel de experiencia del cliente, que ayudan a tomar decisiones a las distintas áreas de negocio.

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

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

Además del Modelo Global de Medición de la experiencia cliente, MAPFRE dedica 241 empleados al seguimiento y control de la calidad en todo el mundo y diversas empresas tienen certificaciones de calidad, cuya renovación exige mantener elevados estándares en el servicio a los clientes.

MAPFRE dispone de la certificación de la ISO 9001 en Brasil, España, Nicaragua y Turquía. MAPFRE Asistencia está certificada en dicha norma de calidad en Argelia, Argentina, Bahrain, Brasil, Chile, China, Colombia, Ecuador, Filipinas, Italia, México, República Dominicana, Túnez, Turquía y Venezuela.



+ *Promovemos la diversidad*

6.3 Capital humano

¿Qué es?

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

Principales stakeholders a los que este capital crea valor

- Empleados.
- Clientes.
- Sociedad.

¿En qué estamos trabajando?

- Gestión del talento y movilidad.
- Sendas del conocimiento.
- Diversidad.
- Organización y nuevas formas de trabajo.
- Experiencia empleado.

Datos generales



Plantilla a diciembre 2016

37.020

Plantilla media del 2016

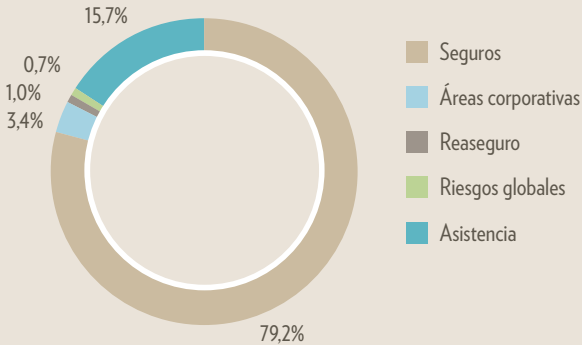
37.763

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

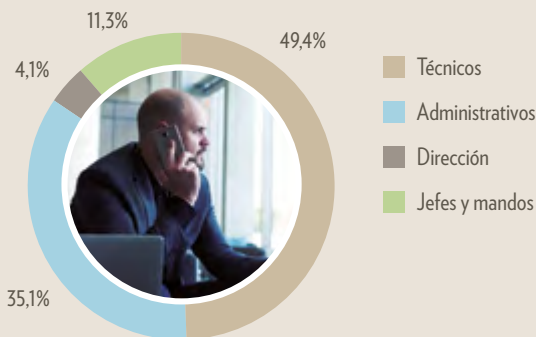


El Área de Recursos Humanos es una aliada estratégica del negocio y es la responsable de gestionar a las personas que integran la organización, con el fin de proveer el talento necesario para la misma, y desarrollar profesionalmente a los empleados para contribuir, también de esta manera a su desarrollo personal.

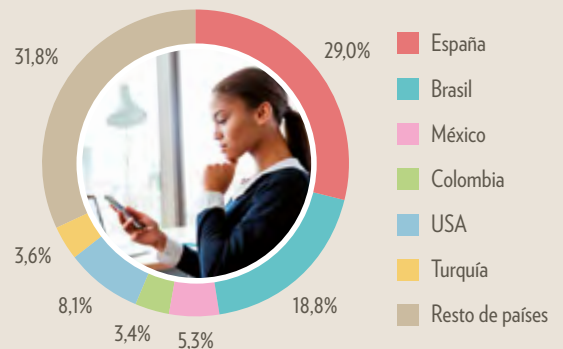
Plantilla por línea de negocio



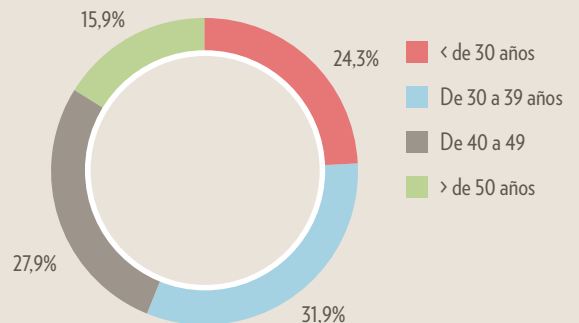
Plantilla por nivel de puesto




Plantilla por país



Plantilla por edad





La gestión de las personas adquiere una especial relevancia en una compañía global como MAPFRE, presente en los cinco continentes y con empleados de 78 nacionalidades. Algunos de los aspectos más relevantes en la gestión son:

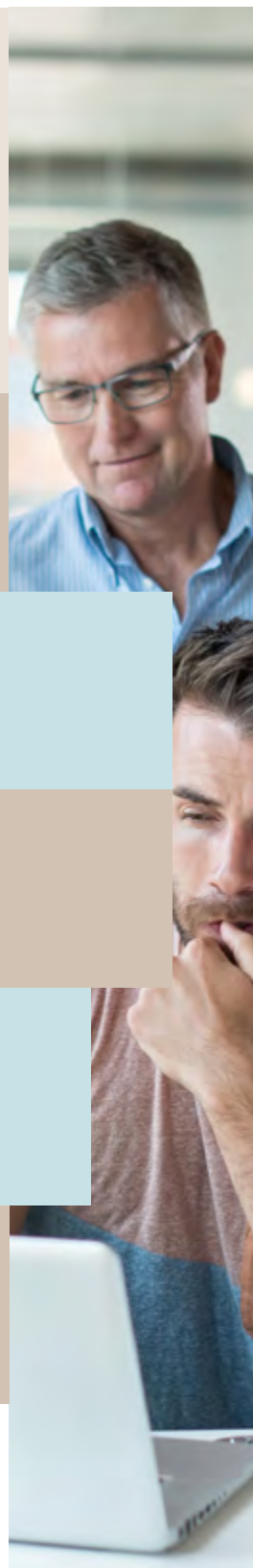
LA INTEGRACIÓN de diferentes generaciones de empleados que conviven en la empresa, aprovechando las ventajas de cada una de ellas, por ejemplo, experiencia de los que llevan más años en la empresa y nuevos conocimientos, de los más jóvenes.

LA UTILIZACIÓN de las ventajas de las nuevas tecnologías y las redes sociales en los procesos de recursos humanos.

EL REFUERZO de la comunicación interna para hacer llegar a todos los empleados la estrategia, los objetivos y la cultura y valores de MAPFRE.

EL DISEÑO de carreras profesionales y el compromiso mutuo entre la empresa y sus trabajadores, es decir, de la empresa con el desarrollo profesional de éstos con la estrategia y valores de la organización.

LA APUESTA por la movilidad funcional y geográfica de los empleados, con el objetivo de contar con equipos globales y polivalentes.



Todo lo anterior se materializa en tres líneas principales y dos aspectos transversales que marcan el desarrollo y ejecución de todas las políticas de recursos humanos:

DESARROLLO PROFESIONAL	FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD	EXPERIENCIA EMPLEADO (Compromiso + Bienestar)
Transformación digital		
Diversidad generacional y cultural		
<p>GESTIÓN DEL TALENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nuevo Liderazgo – Talento Estratégico – Plan de relevo generacional – Planes de Carrera (suscriptores, actuarios, técnicos comerciales) 	<p>ORGANIZACIONES MÁS FLEXIBLES Y ÁGILES</p> <ul style="list-style-type: none"> – Homologación de Estructuras y Dimensionamiento de Plantillas 	<p>La empresa...</p> <ul style="list-style-type: none"> – Cultura y valores – Objetivos – RSC – Acción Social <p>El jefe...</p> <ul style="list-style-type: none"> – Comunicación – Evaluación – Reconocimiento – Desarrollo <p>Como persona...</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bienestar – Salud – Flexibilidad – Voluntariado
<p>MOVILIDAD Y PROMOCIÓN INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> – Portal de Publicación de vacantes – Carrera Técnica y de Gestión – Task force, carreras internacionales 	<p>COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Política de Remuneración – Dirección por Objetivos – Nuevos sistemas de Evaluación y Reconocimiento 	
<p>SENDAS DEL CONOCIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Escuelas Técnicas de Conocimiento (Universidad Cooperativa) – Gestión del Conocimiento – Itinerarios Formativos 	<p>NUEVAS FORMAS DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Flexibilidad de horarios y espacios – Movilidad Tecnológica – Trabajo colaborativo – Intranet 	

■ Gestión del talento y movilidad

MAPFRE desarrolla un proyecto para la gestión del talento estratégico de la organización, permitiendo a todos los empleados del mundo ser parte de él. A través de él se identifican los perfiles necesarios para la estrategia del negocio, se identifica el talento de la organización y se definen planes de desarrollo para cada uno de los empleados, garantizando de esta manera los planes de sucesión y relevo directivo y, la calidad del talento de las personas MAPFRE.

Además se potencia la movilidad interna de cada una de las personas para ayudarles a incrementar su empleabilidad, así como el acceso a la movilidad geográfica a través de distintos programas: movilidad interna internacional a partir de la publicación de vacantes en la intranet, equipos de task force que transmiten conocimiento, experiencia y cultura, movilidad temporal, y el proyecto global para la contratación de empleados jóvenes con vocación internacional, MAPFRE Global Trainee Program. Durante el año 2016 se han producido 4.004 movilizaciones funcionales.

■ Sendas del conocimiento

La formación en MAPFRE siempre ha sido diferencial y muy relevante, la empresa promueve el aprendizaje y la gestión del conocimiento de los empleados a través de la Universidad Corporativa y de las sendas del conocimiento.

La Universidad está presente en todos los países donde opera y es accesible para todos los empleados. Cuenta con 11 Escuelas y Aulas Técnicas de Conocimiento, una Escuela de Desarrollo Profesional con 18 programas y la Escuela del Liderazgo, además de las Escuelas de Cultura y Políticas Globales, Habilidades e Idiomas. En el año 2016 se han lanzado nuevas aulas y escuelas vinculadas a la estrategia como es el Aula de Vida, el Aula de Negocio Digital, el Aula de Inversiones o Inno-lab para potenciar la innovación a nivel global. Durante este año se ha impartido formación al 99,3 por 100 de la plantilla, a través de 1.466.918 horas de formación. Se han invertido 18,4 millones de euros.

■ Diversidad

MAPFRE cuenta con una política de igualdad a nivel global y existe un compromiso público tanto con la diversidad de género como con la diversidad funcional, a través del cual en el año 2018 contará con un mínimo de un 40 por 100 de mujeres en los puestos de jefatura y dirección en el mundo. Para ello se ha definido a nivel global un marco de actuación para potenciar la igualdad en todos los procesos de gestión de personas.

Otro compromiso es la apuesta de MAPFRE por la integración laboral de las personas con discapacidad, para ello la empresa contará en el año 2018 con un 2 por 100 de personas con discapacidad en su plantilla, contando desde el año 2015 con un Programa Global para la Discapacidad implantado en todos los países, con medidas para potenciar la integración y la cultura de sensibilización.

En cuanto a la diversidad generacional se está trabajando en mentorización tradicional e inversa creando espacios de colaboración para compartir conocimiento intergeneracional. Y a través del nuevo portal de viajes de la intranet, se ofrece a los empleados información adicional para que viajen con seguridad y conocimiento sobre la cultura y costumbre de cada uno de los países.

Además, la intranet ofrece espacios de colaboración entre los empleados, lo que permite contar con equipos diversos y potenciar el intercambio de ideas, buenas prácticas y la creatividad.

■ Organización y nuevas formas de trabajo

El objetivo de la empresa es fomentar la cultura de trabajo en equipo y el trabajo en colaboración, todo a través de una organización ágil. Para ello cuenta con un único mapa de puestos y mapa de funciones global que ayudan a la definición de los perfiles estratégicos y los conocimientos de la organización. Además se está trabajando a nivel global en la flexibilización horaria, la movilidad tecnológica y el trabajo por procesos y objetivos.



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

■ **Experiencia empleado**

La satisfacción y el compromiso de los empleados son clave para MAPFRE, por ello trabajamos en tres líneas:

– **El empleado y la empresa**, con programas de cultura y valores, fomentando la acción social de MAPFRE, y alineando a los empleados con la estrategia a través de la dirección por objetivos, donde los empleados comparten su trabajo y los resultados de la empresa.

El 72 por 100 de los empleados cuentan con retribución variable y 201 empleados tienen incentivos asociados a acciones.

– **El empleado y su jefe**, con una evaluación y feedback constante, nuevos programas de retribución y reconocimiento, y la comunicación a través del espacio Personas de la Intranet Corporativa. El 83,1 por 100 de los empleados realiza su evaluación del desempeño.

– **El empleado y su bienestar**, con programas de salud y de prevención muy exigentes que garantizan la seguridad y confort de todos los empleados, nuevas formas de trabajo más flexibles en horario, conciliación y movilidad. Cada año se invierten 183 millones de euros en beneficios sociales; y se fomenta la participación social a través del Programa Corporativo de Voluntariado de MAPFRE, que ya cuenta con 5.756 voluntarios a nivel global.

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

RETOS

Gestionar las diferentes generaciones que conviven en la plantilla, dar a los empleados la posibilidad de desarrollar una enriquecedora carrera profesional o integrar las nuevas tecnologías como un instrumento que aporta eficiencia y eficacia son algunos de los retos que el Área de Recursos Humanos de MAPFRE tiene planteados en estos momentos.



La satisfacción y el compromiso de los empleados son clave para MAPFRE.

6.4 Capital intelectual

¿Qué es?

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

Principales stakeholders a los que este capital crea valor

- Clientes.
- Empleados.
- Sociedad.
- Accionistas.

¿En qué estamos trabajando?

- Innovación.
- La transformación digital.
- Ciberseguridad.



■ Innovación

La innovación es una de las palancas fundamentales del crecimiento orgánico futuro de MAPFRE, que supone evolucionar propuestas de valor diferenciales centradas en los segmentos estratégicos de cliente con visión transversal para dar respuesta a los retos de negocio.



Durante el ejercicio se ha consolidado el Modelo de Innovación a través de la Comunidad de Innovación, formada por Oficinas de Innovación y Desarrollo, y se complementa por la red de Innoagentes.

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

A finales de 2016 el Grupo contaba con un portfolio de más de 100 proyectos de innovación en diferentes fases.

Durante 2016 se ha capacitado en Design Thinking y Lean StartUp tanto a los empleados dedicados a innovación a nivel global, como a directivos y empleados participantes en programas de talento.

Adicionalmente, en 2016 se han materializado dos Think Tanks: Automóvil y Envejecimiento de la Población, en los que se analiza, con la colaboración de expertos internos y externos, las tendencias de futuro que son de interés global para la sociedad en general y para el sector asegurador en particular.

Asimismo, durante 2016 se ha definido el modelo de relación de MAPFRE con el ecosistema de StartUp analizando el nuevo ecosistema del emprendimiento para conectar con el entorno de las StartUps.

Por otro lado, aunque el panorama Insurtech es todavía incipiente, se están explorando las siguientes vías de actuación:

- Participación en vehículos inversores como Alma Mundi.
- Observatorio Startup: monitorización del ecosistema Insurtech/Fintech para establecer partnerships con las compañías más relevantes.
- Participación en procesos de aceleración: exploración de nuevos modelos de relación con Startups.



A continuación se relacionan las principales actuaciones de innovación llevadas a cabo durante el ejercicio:

NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS LANZADOS EN 2016, POR RAMOS Y PAÍS

Nº DE NUEVOS PRODUCTOS LANZADOS EN 2016	Patrimoniales	Hogar	Vida	Salud	Automóviles	Decesos
IBERIA						
España			6			
Portugal			5			
LATAM						
Argentina	2	1				
Brasil			1			
Guatemala		1		2		
El Salvador	1	1	1		1	
Nicaragua	1		1			1
Rep. Dominicana					1	
INTERNACIONAL						
EEUU	1					
Turquía					1	
Puerto Rico		2	1		1	
TOTALES	5	5	15	2	4	1



A finales de 2016 el Grupo contaba con un portfolio de más de 100 proyectos de innovación en diferentes fases.



PRODUCTOS DE ALTO CONTENIDO SOCIAL

Son productos con coberturas básicas (Decesos, Hogar, Vida, etc) adaptadas a necesidades locales muy concretas y con primas reducidas, que contribuyen a prevenir y cubrir los riesgos personales de diferentes colectivos y que fomentan la cultura aseguradora.

PAÍS	RAMO	TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO
IBERIA		
España	Salud	Salud Elección: seguro de Asistencia Sanitaria que garantiza la asistencia primaria y pruebas diagnósticas básicas en centros concertados
	Vida	Decesos Esencial: basado en una tarifa natural adaptada a los clientes que quieren conservar su seguro de decesos pero atraviesan dificultades económicas.
LATAM		
Brasil	Vida	Agroamigo: un nuevo seguro destinado a microemprendedores en las zonas rurales.
		BB Seguro Crédito Protegido para Empresas: seguro de Vida por crédito destinado a personas jurídicas con enfoque en las pymes.
		Programa Crediamigo de Microcrédito: con coberturas de muerte ayuda funeral y ayuda de alimentación, entre otros.
		BB Seguro Vida Agricultura e Familiar: seguro para clientes de las operaciones de crédito rural que garantiza la liquidación o el rescate del saldo deudor en el caso de muerte natural o accidental del asegurado.
Hogar	Programa Cuenta Protegida Telefónica: es un seguro de protección financiera con coberturas para el pago de las facturas de teléfono en caso de desempleo, incapacidad, etc.	
	Seguro educacional: seguro destinado a la protección del estudiante mientras esté bajo la responsabilidad de la escuela.	



PAÍS	RAMO	TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO
LATAM		
República Dominicana	Salud	Programa de Asistencia para emprendedores y pymes clientes de Tarjeta de Crédito del Banco BHD León. Conjunto de servicios o asistencias al negocio del asegurado. Dentro de los servicios se encuentran electricidad, cerrajería, asistencia legal.
		Cobertura de Cáncer Masculino para clientes de Tarjeta de Crédito del Banco BHD León. Cobertura que garantiza la entrega al asegurado del capital contratado, en caso de que le sea diagnosticado por primera vez un cáncer de próstata.
		Asistencias que se conceden al asegurado por poseer la Tarjeta de Crédito Mujer del Banco BHD León. Dentro de los servicios, se encuentran asistencia en el hogar, en circulación y legal y emergencias médicas en viajes nacionales e internacionales.
	Vida	Cobertura de Seguro Educativo por fallecimiento del padre del alumno: con motivo del fallecimiento o la invalidez total y permanente del asegurado, la compañía pagará la suma asegurada convenida al centro educativo que certifique la matriculación de los hijos del asegurado.
INTERNACIONAL		
Filipinas	Vida	Kakampi Insurance: seguro renovable con cobertura de muerte natural y accidental. Está diseñado para un segmento poblacional de bajos ingresos y, entre sus principales coberturas, incluye el servicio de asistencias funerarias.
Puerto Rico	Automóviles	Auto Plus: coberturas de mejora al seguro obligatorio por un importe mínimo (asistencia en carretera, muerte accidental o desmembramiento, gastos médicos y defensa legal).
	Automóviles	Asistencia en viaje y carretera: un producto que da asistencia inmediata en carretera al asegurado, por importe muy reducido por vehículo, importe que desciende para vehículos posteriores.

PRODUCTOS Y SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES

Facilitan la gestión del riesgo ambiental o que favorecen proyectos relacionados con el desarrollo sostenible.

En la siguiente tabla, se detallan los principales:

PAÍS	TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO
IBERIA	
España	Póliza ecológica: primer seguro de pago por uso para vehículos eléctricos, híbridos y ecológicos.
	Seguro de Daños y Responsabilidad Civil: producto destinado a centrales solares, fotovoltaicas, parques eólicos y plantas de cogeneración.
	Cobertura de Responsabilidad Medioambiental en pólizas de Responsabilidad Civil General: coberturas que amparan la responsabilidad del asegurado por los daños causados por la contaminación medioambiental.
Portugal	Responsabilidad ambiental: cubre el coste de reparación por accidente o amenaza inminente, el daño a las especies y los hábitats silvestres, daños al agua, daños en el suelo.
LATAM	
Brasil	Responsabilidad Civil medioambiental: este seguro consiste en una cobertura básica, el reclutamiento obligatorio, y la cobertura adicional, alquiler opcional.
	Retirada de Destrozos: póliza para embarcaciones de recreo y de aviación general que ofrece al asegurado indemnización para recuperar los bienes siniestrados y minimizar el daño al medio ambiente.
	Riesgos de petróleo: cubre directa o indirectamente riesgos relacionados con las actividades de prospección, perforación y/o producción de petróleo o gas.
México	Gasolinera segura: seguro que incluye cobertura de Responsabilidad Civil por contaminación.
INTERNACIONAL	
Puerto Rico	MCS-90: póliza de transportes que proporciona cobertura para la reparación de daños por contaminación derivada de fugas de productos peligrosos.
NEGOCIOS GLOBALES	
<p>Póliza de Daños y Responsabilidad Civil: seguro que cubre las distintas fases (diseño, construcción, puesta en marcha y explotación) de grandes plantas de energías renovables: termosolares y eólicas.</p> <p>Estos productos se comercializan por MAPFRE GLOBAL RISKS, MAPFRE RE y MAPFRE ASISTENCIA.</p>	

Para mayor información sobre este tipo de productos sociales y ambientales, se puede consultar el apartado MAPFRE y sus clientes del Informe Anual de Responsabilidad Corporativa de MAPFRE 2016.

■ Transformación digital

La transformación digital es una de las líneas de actuación que configuran el Plan Estratégico del Grupo apoyada en las iniciativas estratégicas de Modelo Global de Transformación Digital y en el Plan de Negocio Directo Digital.

La iniciativa estratégica de transformación digital busca adaptar al Grupo a la nueva era digital, acelerando el cambio emprendido, y dotarle de la agilidad necesaria ante la nueva realidad social y tecnológica, para liderar los retos que supone para el sector asegurador y responder con eficacia a las necesidades del cliente.



La transformación digital de MAPFRE se apoya en la digitalización de la relación con el cliente omnicanal y en la digitalización de las operaciones y se desarrolla según las siguientes fases:

FASE I. COMPRENSIÓN

Corresponde al diagnóstico del estado de la digitalización en MAPFRE.

FASE II. DEFINICIÓN

Detalle de las capacidades y directrices a desarrollar, realizando un análisis de madurez de las mismas a nivel país y corporativo.

FASE III. ALINEAMIENTO

Planteamiento común, compartido por los países, regiones y áreas corporativas como base en los diferentes planes estratégicos.

FASE IV. IMPLEMENTACIÓN

Desarrollo e implantación a nivel global, regional y de país.

(0,2,1)

Los principales retos en el ámbito de la transformación digital corresponden con:



AUTOSERVICIO – AUTOMATIZACIÓN DEL BACK-OFFICE

- Funcionalidades del autoservicio.
- Automatización del back-office.

PRESENCIA DIGITAL

- Marketing digital.
- Gestión de frontales.
- Gestión de redes sociales.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- CRM-360.
- Experiencia de cliente.
- Productos dinámicos, modulares y personalizados.

GLOBALIZACIÓN DE LA ARQUITECTURA

- Arquitectura empresarial.
- Arquitectura de integración.

ANALÍTICA AVANZADA

- Big data (arquitectura y gobierno del dato).
- Modelos predictivos.

ENTORNO SEGURO DIGITAL

- Identidad digital, privacidad, plataformas criptográficas y pagos digitales.
- Lucha tecnológica contra el fraude.
- Gestión de riesgos cibernéticos.

TRANSFORMACIÓN INTERNA

- Formación digital.
- Puesto de trabajo virtual.
- Metodología “Ágil” (innovación y IT).

MOVILIZACIÓN DE LA RED

- Extranet global (distribuidores y proveedores).



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

■ Ciberseguridad

La protección de la información tanto de terceros, necesaria para el desarrollo de las actividades, como propia, sobre la que MAPFRE sustenta su ventaja competitiva y/o su valor de marca, así como de los sistemas tecnológicos que soportan los procesos de negocio es prioritaria.

En un entorno de creciente digitalización, es imprescindible proteger la información cuando ésta se transmite, almacena o procesa, actuando de manera diligente en el establecimiento de medidas preventivas y en la detección y respuesta a Ciberataques o eventos de interrupción de negocio.

Para ello, se han definido una serie de líneas estratégicas que articulan la actuación en materia de Ciberseguridad y que buscan la sostenibilidad de las operaciones:

GESTIÓN DE CIBERRIESGOS	<ul style="list-style-type: none">– Evaluación y mejora de los mecanismos de prevención, detección y respuesta frente a ciberincidentes– Evolución continua de los mecanismos de protección de sistemas de información y redes de comunicaciones– Evaluación y mejora de los mecanismos de recuperación frente a desastres
PRIVACIDAD PROACTIVA	<ul style="list-style-type: none">– Adecuación temprana al Reglamento Europeo de Protección de Datos– Centralización y concentración de capacidades en la Oficina Corporativa de Privacidad y Protección de Datos (OCPPD)– Integración de la privacidad en el ciclo de vida de las nuevas iniciativas que gestionan datos personales
CULTURA DE CIBERSEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none">– Acciones de concienciación y sensibilización para empleados, clientes y proveedores– Acciones de formación y capacitación para empleados y mediadores
CIBERSEGURIDAD DESDE EL PRINCIPIO	<ul style="list-style-type: none">– Integración de la ciberseguridad en el ciclo de vida de las nuevas iniciativas tecnológicas de la compañía– Evaluación de ciberseguridad y privacidad en los procesos de compra de soluciones tecnológicas y en la contratación de servicios tecnológicos

La actuación de MAPFRE en Ciberseguridad está integrada en el modelo de protección de la compañía, basado en la gestión de riesgos y en la protección integral del activo, contemplando personas, procesos, instalaciones y sistemas de información.

6.5 Capital social y relacional

¿Qué es?

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

Principales stakeholders a los que este capital crea valor

– Todos los grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y la sociedad.

¿En qué estamos trabajando?

- Promoción de relaciones de estabilidad y equidad con los grupos de interés.
- Creación de valor en la relación con los grupos de interés.
- Compromiso con el entorno en el que se desarrolla la actividad.
- Otros activos intangibles asociados a la marca y la reputación.



$$\frac{R}{e}$$

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

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

En la siguiente tabla se muestra el modelo básico de relación en MAPFRE:



GRUPO DE INTERÉS		MODELO BÁSICO DE RELACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados. 2. Clientes y asegurados. 3. Distribuidores, mediadores, colaboradores. 4. Proveedores. 		I. Gestión <ul style="list-style-type: none"> – Descentralizada en cada departamento de la empresa. – Personalizada para cada grupo de interés.
<ol style="list-style-type: none"> 5. Accionistas, inversores y socios. 6. Sociedad. 7. Organismos reguladores y supervisores. 		II. Canales de relación <ul style="list-style-type: none"> – Internos y externos. – Canales específicos.
<ol style="list-style-type: none"> 8. Medios de comunicación. 		III. Creación de valor <ul style="list-style-type: none"> – Estudio de Materialidad. – Plan de Transparencia. – Plan de Sostenibilidad del Grupo.

A continuación se refleja la gestión y canales de relación con los grupos de interés estratégicos:

ACCIONISTAS E INVERSORES

– La Unidad de Relaciones con Inversores, es el canal de comunicación abierto entre la Sociedad y sus accionistas, con carácter permanente, a efectos de atender sus consultas y peticiones de información.

La comunicación se ha reforzado en el año 2016 con la celebración del primer ‘Investor Day’ realizado en Madrid, al que asistieron más de 80 analistas e inversores institucionales. Las distintas sesiones permitieron conocer en profundidad aspectos relevantes de la evolución del negocio y se reafirmaron los objetivos financieros y estratégicos asumidos para el periodo 2016-2018.

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de la actividad de comunicación con los mercados financieros llevada a cabo en el año 2016:

Presentaciones de resultados	4
Teleconferencias	4
Reuniones con accionistas e inversores institucionales españoles	56
Reuniones con accionistas e inversores institucionales de otros países de los que:	243
Reino Unido	92
Francia	38
Italia	18
Suiza	17
Portugal	12
Alemania	11
Países Nórdicos	10
Estados Unidos	6
Otros	39
Participación en foros de inversores institucionales de los que:	13
Reino Unido	4
España	4
Francia	2
Alemania	1
Irlanda	1
Estados Unidos	1
Reuniones con analistas financieros	67

– Oficina de Atención al Accionista, dispone de la dirección de correo electrónico “relacionesconinversores@mapfre.com”, el número de teléfono gratuito 900 10 35 33 y el formulario de consultas de la página web corporativa. Ha atendido en 2016 1.023 consultas telefónicas y 96 peticiones a través de la web.

– Foro Electrónico de Accionistas, constituido en el año 2011, ha estado operativo también para la Junta General del día 11 de marzo de 2016.

– Comisión Nacional del Mercado de Valores y otros organismos oficiales donde se deposita la información sobre la evolución de los negocios y las actividades de la Sociedad y sus hechos relevantes.

Por otro lado, en el año 2016 se ha puesto en marcha un Plan de Comunicación con Accionistas que pretende mejorar la calidad de la información sobre la compañía e incrementar la comunicación con los accionistas, más allá del retorno económico de la inversión.

ASEGURADOS Y CLIENTES

La comunicación entre MAPFRE y sus clientes se desarrolla a través de los siguientes canales:

– La red propia de distribución del Grupo, integrada por 5.390 oficinas (directas y delegadas), 9.028 oficinas bancarias y también a través de sus más de 84.000 delegados, agentes y corredores.

– Portal MAPFRE y Oficina MAPFRE Internet, donde se puede, entre otras acciones, contratar productos, consultar condicionados de pólizas, notificar siniestros, cambiar datos personales o bancarios, pedir duplicados de documentos, consultar comunicaciones o avisos de cobro, etc.

– Los Contact Centers, más de 60 en el mundo que proporcionan atención permanente durante las veinticuatro horas de todos los días del año.

– Redes sociales, que permiten entre otras funcionalidades, realizar consultas y acceder a plataformas de resolución de dudas y/o incidencias.

– Reclamaciones y quejas, que corresponde al cauce interno para la defensa extrajudicial de sus derechos derivados de los contratos.

RECLAMACIONES Y QUEJAS 2016	Número
Admitidas PE	77.297
Ptes. AA	1.553
Inadmitidas	7.537
Otras Sol.	6.143
Desestimadas	40.417
Estimadas	33.251

Volumen	86.387
Resueltas	87.348
Índice de Resolución	101%

EMPLEADOS Y REPRESENTANTES LEGALES DE LOS TRABAJADORES

El diálogo con los empleados es permanente, informándoles sobre aquellos aspectos relevantes para el desarrollo del negocio y escuchando sus opiniones a través de los siguientes canales de comunicación:

- La Intranet Corporativa.
- Las revistas internas (*El Mundo de MAPFRE*, revista global para todos los empleados en el mundo, y las revistas internas editadas en los diferentes países).
- Buzones, blogs y foros, donde se transmiten comentarios y sugerencias y la empresa responde.
- Encuestas internas para conocer la importancia que los empleados dan a los temas que son relevantes para MAPFRE.
- Encuestas de clima organizacional como Great Place To Work (GPTW) que mide la satisfacción y compromiso de los empleados. En el año 2016 esta encuesta se ha realizado en 30 países, con una participación total de 25.787 empleados.

– En MAPFRE hay 20.109 empleados cubiertos por convenios colectivos en 23 países, lo que significa que el 54,3 por 100 de plantilla está representada. Para su relación cuenta con:

- Órganos de participación de la empresa con los representantes legales de los trabajadores y Comisiones formales.
- Reuniones periódicas acordadas por ambas partes.
- Cuentas de correo electrónico específicas o espacios en la intranet, y medios para reuniones o asambleas, que la empresa facilita para la comunicación y el diálogo con los empleados.

DISTRIBUIDORES

Con los distribuidores se gestiona la relación a través de:

- Herramientas online que favorecen el aprovechamiento de internet en la gestión comercial.
- Redes sociales y apps utilizadas para compartir experiencias e intercambiar información con mediadores y para realizar campañas especiales.



- Encuentros específicos y vídeo-conferencias con corredores y mediadores.
- Portales de corredores que son plataformas operativas que favorecen el desarrollo de la actividad comercial de los mediadores.
- Revistas especializadas.

PROVEEDORES

La relación con los proveedores se articula a través de:

- Plataformas web y portales específicos, como la Plataforma de Compras Corporativa.
- Plataformas telefónicas propias o concertadas.
- Redes sociales.
- Boletines específicos.
- Grupos de trabajo y responsables de proveedores específicos para cada área de negocio y para bienes y servicios tecnológicos, que gestionan la relación con los mismos.
- Aplicaciones para el móvil.

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

MAPFRE trabaja en tres proyectos que son claves para el desarrollo de estas relaciones con los grupos de interés: la Materialidad, el Plan de Transparencia y el Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE 2016-2018 (desarrollado anteriormente en el epígrafe 5.2. "Ética y Responsabilidad Social").

MATERIALIDAD

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

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

Principales novedades 2016:

- En la identificación de asuntos de interés general relacionados con el ámbito de la sostenibilidad se han tenido en cuenta nuevas fuentes externas, entre otras, la *Directiva Europea 2014/95/UE* sobre divulgación de información no financiera y diversidad. También fuentes internas, entre las que se ha incluido este año el Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE 2016-2018. Esto nos ha permitido incorporar nuevos asuntos al proceso.
- Se ha realizado un tratamiento personalizado de la materialidad por cada grupo de interés. Las diferencias de estos colectivos hace que al agregar sus opiniones y expectativas se pierda riqueza en las respuestas. Por ello, se han identificado temas específicos y temas transversales, comunes a todos ellos. Esto afecta a la presentación de los resultados, al no incorporar una matriz global.

El estudio se ha realizado en España, Brasil, Colombia, México y Puerto Rico.

FASES DEL ESTUDIO DE MATERIALIDAD

FASE 1. Análisis interno de los temas identificados

Se han determinado temas específicos por grupo de interés y temas transversales, entre otros, la transparencia, los derechos humanos, la innovación, la seguridad de la información o el medio ambiente.

Estos temas se han sometido al análisis y valoración por parte de las principales áreas con las que se ha colaborado – Relación con Inversores, Innovación, Recursos Humanos, Proveedores, Medio Ambiente, Clientes, Gobierno Corporativo, Cumplimiento Normativo, Responsabilidad Social y Coordinación Contable, tanto a nivel corporativo como en los cinco países que han participado.

FASE 2. Consulta a los grupos de interés

El estudio incorpora dos variables en la consulta, por una parte la importancia del tema para el grupo de interés y, por otra, la percepción que este tenga de cómo MAPFRE está abordando el tema.

Han participado empleados, clientes, proveedores, distribuidores y analistas e inversores.

El proceso de consulta externa ha sido realizado por CBI, mediante la metodología de cuestionario online; su participación garantiza un año más el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.

FASE 3. Presentación de resultados

Con carácter general, las valoraciones de los temas presentados han sido altas. A continuación presentamos los temas materiales para MAPFRE y los grupos de interés que han participado:



^ (b)

Escala de 1 a 5 (donde 1 es la mínima puntuación y 5, el máximo valor)

	1	2	3	4	5
MAPFRE y sus empleados	PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS				
ASUNTOS MATERIALES PARA MAPFRE Y SUS EMPLEADOS ordenados por orden de importancia					
Rechazar la discriminación, consolidando una cultura de respeto basada en la igualdad y la diversidad de las personas.	4,23				
Gestionar de manera eficiente los vertidos y residuos que genera.	4,26				
Gestionar sus consumos energéticos para reducir las emisiones al medio ambiente.	4,09				
Mantener un entorno de trabajo seguro y saludable que permita a los empleados desarrollar su trabajo en las mejores condiciones.	4,04				
Promover las oportunidades de desarrollo de los empleados, identificando y gestionando su talento.	3,44				
Garantizar la privacidad de los datos personales de los que la empresa dispone.	4,49				
Contar con los protocolos y mecanismos para garantizar el respeto a los Derechos Humanos y subsanar los posibles daños cometidos.	4,28				
Asignar recursos económicos, humanos y tecnológicos para el fomento de una cultura de la innovación en la compañía.	3,91				

MAPFRE y sus distribuidores	PERCEPCIÓN DE LOS DISTRIBUIDORES				
ASUNTOS MATERIALES PARA MAPFRE Y SUS DISTRIBUIDORES ordenados por orden de importancia					
Gestionar de manera eficiente los vertidos y residuos que genera.	3,95				
Gestionar sus consumos energéticos para reducir las emisiones al medio ambiente.	3,83				
Ofrecer productos y servicios innovadores, en comparación con otras empresas aseguradoras.	3,71				
Realizar iniciativas y acciones destinadas a promover y sensibilizar la responsabilidad medioambiental.	3,83				
Garantizar la privacidad de los datos personales de los que la empresa dispone.	4,26				
Esforzarse en ser digitalmente segura.	4,02				
Promover la responsabilidad social corporativa y realizar acciones que tengan impacto positivo en los ámbitos económico, social y medioambiental.	3,96				
Cumplir con sus principios éticos y valores y contar con los mecanismos necesarios para su aplicación.	3,94				

MAPFRE y sus proveedores	PERCEPCIÓN DE LOS PROVEEDORES				
ASUNTOS MATERIALES PARA MAPFRE Y SUS PROVEEDORES ordenados por orden de importancia					
Gestionar de manera eficiente los vertidos y residuos que genera.	4,23				
Garantizar la privacidad de los datos personales de los que la empresa dispone.	4,54				
Realizar iniciativas y acciones destinadas a promover y sensibilizar la responsabilidad medioambiental.	4,15				
Incorporar procesos ágiles e innovadores en su relación con proveedores.	3,94				
Promover la responsabilidad social corporativa y realizar acciones que tengan impacto positivo en los ámbitos económico, social y medioambiental.	4,11				
Cumplir con sus principios éticos y valores y contar con los mecanismos necesarios para su aplicación.	4,29				
Esforzarse en ser digitalmente segura.	4,41				



Escala de 1 a 5 (donde 1 es la mínima puntuación y 5, el máximo valor)

1 2 3 4 5

MAPFRE y sus clientes

ASUNTOS MATERIALES PARA MAPFRE Y SUS CLIENTES ordenados por orden de importancia

PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

Gestionar de manera eficiente los vertidos y residuos que genera.	4,03
Gestionar sus consumos energéticos para reducir las emisiones al medio ambiente.	3,97
Garantizar la privacidad de los datos personales de los que la empresa dispone.	4,28
Ofrecer productos y servicios innovadores, en comparación con otras empresas aseguradoras.	3,86
Realizar iniciativas y acciones destinadas a promover y sensibilizar la responsabilidad medioambiental.	3,93
Contar con los protocolos y mecanismos para garantizar el respeto a los Derechos Humanos y subsanar los posibles daños cometidos.	3,91
Esforzarse en ser digitalmente segura.	4,10
Buscar la máxima satisfacción del cliente a través de la calidad de los servicios que ofrece.	3,86
Promover la responsabilidad social corporativa y realizar acciones que tengan impacto positivo en los ámbitos económico, social y medioambiental.	3,90
Cumplir con las obligaciones tributarias de acuerdo con la legislación fiscal de los países en los que opera.	4,25
Cumplir con sus principios éticos y valores y contar con los mecanismos necesarios para su aplicación.	3,99
Desarrollar productos y servicios que generen un beneficio medioambiental.	3,97
Utilizar un lenguaje sencillo y preocuparse por hacer entendible la información sobre la contratación de productos y servicios.	3,90

MAPFRE y sus analistas/inversores

ASUNTOS MATERIALES PARA MAPFRE Y SUS ANALISTAS/INVERSORES ordenados por orden de importancia

PERCEPCIÓN DE LOS ANALISTAS/INVERSORES

Evaluar y gestionar los riesgos ambientales derivados de su actividad empresarial.	3,60
Contar con los protocolos y mecanismos para garantizar el respeto a los Derechos Humanos y subsanar los posibles daños cometidos.	4,00
Disponer de órganos de gobierno dimensionados adecuadamente, con funciones y responsabilidades definidas.	3,80
Trasladar información completa y comprensible sobre resultados e indicadores financieros y no financieros en un formato fácilmente analizable.	3,90
Promover la responsabilidad social corporativa y realizar acciones que tengan impacto positivo en los ámbitos económico, social y medioambiental.	3,86
Cumplir con las obligaciones tributarias de acuerdo con la legislación fiscal de los países en los que opera.	4,40
Esforzarse en ser digitalmente segura.	4,00
Contar con sistemas de valoración de los riesgos reputacionales derivados de su actividad.	4,25



PLAN DE TRANSPARENCIA ACTIVA

La transparencia es un modo de gestión y de relación entre las organizaciones, sus públicos de interés y su entorno, por el cual éstas se esfuerzan por hacer visible y comprensible su actividad y procesos de toma de decisiones. Con este fin MAPFRE ha puesto en marcha un Plan de Transparencia Activa que tiene como objetivo incrementar la accesibilidad de la empresa y mejorar su comprensión, en definitiva lograr que la transparencia sea un activo reconocible de la compañía.

Tras analizar las mejores prácticas existentes y realizar un diagnóstico, en 2016 se ha elaborado un plan de acción que contempla más de 25 medidas internas y externas de mejora. Entre las medidas internas se encuentran la creación de un organigrama interactivo, explicando quién es quién en las distintas áreas de trabajo; la puesta en marcha de sesiones explicativas para la presentación y funcionamiento de las distintas áreas; así como la creación de un grupo de trabajo transversal para revisar el proceso y los criterios de la comunicación en la toma de decisiones.

Externamente el plan actuará en dos frentes: la comunicación corporativa y la de producto. En la comunicación corporativa se avanzará, entre otras medidas, en la estructura de la información, explicación del modelo de negocio, puesta en valor la contribución fiscal y comunicación por objetivos, y en la comunicación de producto se tratará de mejorar aspectos como la claridad del lenguaje utilizado en la comunicación con los clientes, la homogeneidad de la documentación enviada y la simplificación de documentos.

En un primer momento el plan se desarrolla en España, como piloto, para luego extenderse por los diferentes países en los que MAPFRE opera, con el fin de que la compañía sea percibida por todos los stakeholders como una empresa transparente.

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



MAPFRE ha puesto en marcha un Plan de Transparencia Activa que tiene como objetivo incrementar la accesibilidad de la empresa y mejorar su comprensión.

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

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

1.

El compromiso público a través de las Iniciativas Internacionales de referencia en el ámbito de la sostenibilidad a las que pertenece

GLOBAL COMPACT DE NACIONES UNIDAS

Supone la integración en la gestión de sus diez principios de actuación, relacionados con los derechos humanos, reconocidos en la Carta Internacional de Derechos Humanos, Derechos Laborales, el Medio Ambiente y la Lucha contra la Corrupción.

INICIATIVA FINANCIERA DEL PROGRAMA AMBIENTAL DE NACIONES UNIDAS (UNEPFI):

Desarrolla y promueve vínculos entre el medio ambiente, la sostenibilidad y el desempeño financiero, identificando y promoviendo la adopción de las mejores prácticas medioambientales y de sostenibilidad en todos los niveles de las operaciones de la institución financiera.

PRINCIPIOS PARA LA SOSTENIBILIDAD EN SEGUROS (PSI)

Principios específicos para la industria aseguradora, orientados a incorporar en la gestión del negocio, como riesgo y como oportunidad, aspectos medioambientales; aspectos sociales; y aspectos de gobierno corporativo.

Dentro de este marco, MAPFRE está adherida al compromiso general de la industria aseguradora de apoyo a la reducción del riesgo de desastres de Naciones Unidas (United for Disaster Resilience).

PARIS PLEDGE FOR ACTION

El compromiso para lograr un clima seguro y estable en el que el aumento de temperatura se limite por debajo de los 2°C y para tomar medidas de forma inmediata para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero hasta un nivel seguro.

MAPFRE es signataria de los Programas Carbon Disclosure, Water Disclosure y Carbon Action pertenecientes a la Iniciativa Climate Disclosure Project (CDP).

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

Impulsamos la formación

↑ ↑ ↑

2.

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

Para MAPFRE el concepto de valor social de la empresa es la suma del valor que genera la actividad comercial y aquellas otras actividades no lucrativas que la compañía apoya y desarrolla, principalmente, a través de Fundación MAPFRE y que tiene un impacto en el desarrollo de los países en los que la compañía está presente.



CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA A LA SOCIEDAD

El ejercicio de la actividad aseguradora genera un valor económico directo a través del constante flujo de transacciones realizadas (cobro de primas, pago de prestaciones, gestión de las inversiones...), que incide en diferentes aspectos relacionados con el desarrollo

económico y social del entorno en el que opera la entidad. De los ingresos consolidados del ejercicio por importe de 27.092,1 millones de euros (26.702,2 millones de euros en 2015), MAPFRE ha contribuido económicamente con la sociedad de la siguiente forma:

EN EL EJERCICIO DE SU ACTIVIDAD	
CONCEPTO	2016
Prestaciones pagadas ⁽¹⁾	15.500,4
Pago a proveedores ⁽²⁾	7.264,4
Sueldos y Salarios, y otros ⁽³⁾	1.548,5
Subtotal actividad	24.313,3
Dividendos ⁽⁴⁾	786,7
Subtotal accionistas	786,7
Pagos netos por impuestos sobre beneficios	471,5
Seguridad Social	235,4
Subtotal AA.PP	706,9
Intereses pagados	53,3
Otros gastos relacionados	44,1
Subtotal financiación	97,4
Total	25.904,3

Datos en millones de euros

(1) Prestaciones pagadas y gastos relacionados del seguro directo y reaseguro aceptado.

(2) Incluye el pago por comisiones y por otros servicios de la actividad.

(3) El importe de sueldos y salarios ascendió a 1.211,8 millones de euros en 2016 (1.191,5 millones de euros en 2015).

(4) Pagos por dividendos realizados en el ejercicio.

COMO INVERSOR INSTITUCIONAL	
CONCEPTO	2016
Fondos gestionados de terceros⁽⁵⁾	38.488,3
Total inversiones	45.088,0
Inversiones financieras	42.541,0
Renta fija	38.399,8
- Emitida por gobiernos	28.390,2
- Otros títulos de renta fija	10.009,6
Otras inversiones financieras	4.141,2
Inversiones inmobiliarias ⁽⁶⁾	1.274,8
Otras inversiones	1.272,2
Datos en millones de euros	
(5) Provisiones técnicas de Vida, fondos de pensiones, fondos de inversión y carteras gestionadas antes de ajustes por contabilidad tácita.	
(6) Excluidos los inmuebles de uso propio.	

CONTRIBUCIÓN SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

EMPLEO DIRECTO/ INDIRECTO	<ul style="list-style-type: none">– 37.020 empleos directos, con un 96,5 por 100 de contratación fija.– Más de 84.000 agentes, delegados y corredores trabajan con MAPFRE.– Más de 225.000 proveedores con los que MAPFRE mantiene una relación comercial o de servicios.
FORMACIÓN Y PRÁCTICAS	<ul style="list-style-type: none">– 18,4 millones de euros invertidos (1,2 por 100 del importe de las retribuciones de 2016).– Más de 390 acuerdos con instituciones educativas y universidades para la realización de prácticas en la empresa.– En 2016, más de 1.100 becarios de 33 países han realizado prácticas en el Grupo.
DIVERSIDAD DE GÉNERO	<ul style="list-style-type: none">– 38,6 por 100 de los empleados con puestos de nivel dirección/jefatura son mujeres.– 54 mujeres ocupan puestos de Alta Dirección o puestos en Consejos de Administración.– El Consejo de Administración de MAPFRE S.A. cuenta entre sus miembros con cuatro mujeres, lo que representa el 23,5 por 100 de los miembros.
DIVERSIDAD FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none">– Programa Global de Discapacidad, con implantación en 28 países.– 518 empleados con discapacidad en 25 países. (67 incorporados en 2016)– Donaciones a proyectos de empleo/ integración laboral por importe de 725.355,74 euros.– Contratos de prestación de servicios suscritos con centros especiales de empleo por importe de 258.910,65 euros.– Apoyo a programas de integración laboral a través de Fundación MAPFRE.
DIVERSIDAD CULTURAL	<ul style="list-style-type: none">– 78 nacionalidades conviven en el Grupo.– En las Áreas Corporativas hay empleados de 34 nacionalidades.– El 78,2 por 100 de la Alta Dirección y directivos que trabajan en las empresas del Grupo son nativos del país en el que desarrollan su actividad.– Se promueve la movilidad internacional. En 2016, 105 empleados han cambiado su puesto de trabajo a otro país.



DIVERSIDAD GENERACIONAL

- Generación Z: **1.740** empleados.
- Generación Y: **10.213** empleados.
- Generación X: **15.503** empleados.
- Baby Boomers: **9.083** empleados.
- Veteranos: **481** empleados.
- Programa global de Trainees para impulsar el talento joven, incorporando **22** jóvenes de cuatro nacionalidades (España, China, Rumanía y Turquía).

EMPRESA SALUDABLE Y SEGURA

- Un **81,4 por 100** de la plantilla está representada en comités de salud y seguridad conjuntos dirección-empleados, que han sido establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre esta materia.
- **156** Campañas de Salud realizadas en 2016.
- **24hrs** Donación de Sangre.

MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

- Más de **30.000** empleados beneficiados por algún tipo de medida de conciliación de la empresa: horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, jornada laboral reducida, teletrabajo, permisos retribuidos y no retribuidos, excedencias por motivos personales o estudios, programa de integración de empleados tras un permiso de larga duración.

VOLUNTARIADO

- Más de **5.700** voluntarios de MAPFRE participando en el programa de voluntariado de Fundación MAPFRE.
- Más de **1.000** actividades realizadas en programas asistenciales, medioambientales...
- Más de **666.200** beneficiarios.

INNOVACIÓN

- Más de **100** proyectos de innovación en la Empresa.
- Participación en vehículos Inversores como Alma Mundi.
- Observatorio Startup: monitorización del ecosistema Insurtech/Fintech para establecer partnerships con las compañías más relevantes.
- Exploración de nuevos modelos de Startups participando en procesos de aceleración.
- **32** productos y servicios aseguradores lanzados al mercado en 2016.

+ (0,2,1) ↑ ↑

3.

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

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas establece un plan de acción para responder a los grandes retos sociales, ambientales y de gobernanza. Sus 17 objetivos ponen el foco, entre otros, en las personas, el planeta, el desarrollo económico sostenible y el fortalecimiento de las instituciones.



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

En 2016 se ha realizado un primer nivel de análisis e identificación de ODS, tomando como referencia las 15 líneas de trabajo del Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE 2016-2018. Ha sido un proceso complejo, pero permite conocer en profundidad cada uno de los ODS y sus metas.

En 2017 se completará el proceso posicionando al Grupo en aquellos ODS en los que pueda tener una mayor contribución y se establecerán metas y objetivos específicos.

Al mismo tiempo, MAPFRE está realizando una autoevaluación en materia de derechos humanos, siguiendo los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas. Para ello se sigue la Guía de Implantación elaborada por la Red Española del Pacto Mundial que utiliza una metodología online e interactiva.

Ya se ha realizado una primera autoevaluación en MAPFRE Brasil y se ha comenzado el proceso en Colombia y México.

Este proceso de autoevaluación, forma parte de la misma línea de trabajo que ha establecido MAPFRE en el Plan de Sostenibilidad para trabajar la Agenda 2030, entendido que existe una conexión directa entre los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos y los ODS.

MAPFRE renueva anualmente su compromiso público con los Principios de Global Compact a través del Informe de Progreso, y además dispone de mecanismos de prevención y control sobre temas vinculados a los Derechos Humanos que han sido comentados en el anterior apartado de Ética y Responsabilidad Social.

■ Otros activos intangibles asociados a la marca y la reputación

MARCA

El posicionamiento de la marca se define a partir de la propia estrategia empresarial de la Compañía, de su Visión y de sus Valores corporativos.

De esta manera se establecen significaciones transversales (negocios y países) de los conceptos Globalidad y Confianza, para, a su vez, asegurar nuestra diferenciación en cada mercado.

Partiendo de la propia notoriedad de la marca, esto es, de su conocimiento en cada uno de esos mercados, se construyen contenidos para potenciar la marca mediante acciones de publicidad, patrocinio y relaciones públicas, tanto en el ámbito convencional como en el digital y poder alcanzar así su máximo reconocimiento y apreciación.

Como referencia externa de esta evolución que se pretende consistente y coherente del valor de la marca MAPFRE, indicar que, según el ranking “Las Mejores Marcas Españolas” que elabora cada dos años la consultora Interbrand, este valor experimentó en su último estudio un incremento del 28 por 100 respecto a la medición anterior (2013), lo que supuso escalar tres puestos para la marca y ubicarse en la novena posición.

REPUTACIÓN

MAPFRE participa activamente en la medición de su reputación.

Es miembro de Corporate Excellence, y desde 2013 trabaja con Reputation Institute en el proyecto MAPFRE – Reprak. En este sentido, cada año mide la reputación entre el público general tomando en cuenta siete dimensiones: oferta, innovación, trabajo, integridad, ciudadanía, liderazgo y finanzas.

En 2016, teniendo en cuenta la escala específica para el sector asegurador, MAPFRE se sitúa en un nivel de reputación fuerte/ robusta.

Por otra parte, MAPFRE participa en otros rankings de reputación como MERCO, con los siguientes resultados en el ejercicio 2016:

Merco Empresas:

- MAPFRE encabeza la lista de aseguradoras con mejor reputación en Latinoamérica.
- En España, se sitúa entre las 10 empresas con mejor reputación y ocupa la primera posición del sector seguro.
- En México figura como la segunda con mejor reputación en el sector de seguros.
- En Argentina, Perú y Ecuador entre las 100 empresas con mejor reputación.

Merco Talento:

- En España, ocupa el puesto 11, siendo la primera en su sector.
- En Argentina y Perú y se sitúa dentro de las 100 empresas mejor valoradas.



MAPFRE encabeza la lista de aseguradoras con mejor reputación en Latinoamérica.

6.6. Capital natural

¿Qué es?

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

Principales stakeholders a los que este capital crea valor

– Todos los grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y la sociedad.

¿En qué estamos trabajando?

- SIGMAYE.
- Cambio Climático.
- Biodiversidad.



▣ SIGMAYE

La estrategia medioambiental de MAPFRE tiene como base la Política Medioambiental Corporativa que incluye líneas de actuación específicas teniendo en cuenta los aspectos materiales identificados por los grupos de interés.

– Búsqueda permanente de soluciones aseguradoras de carácter ambiental y prestación de servicios ambientales para clientes.

– Identificación y análisis de riesgos y oportunidades.

– Gestión del cambio climático en cuanto a procesos de adaptación y mitigación contemplando riesgos y oportunidades.

– Cumplimiento legislativo de referencia.

– Preservación de la Biodiversidad.

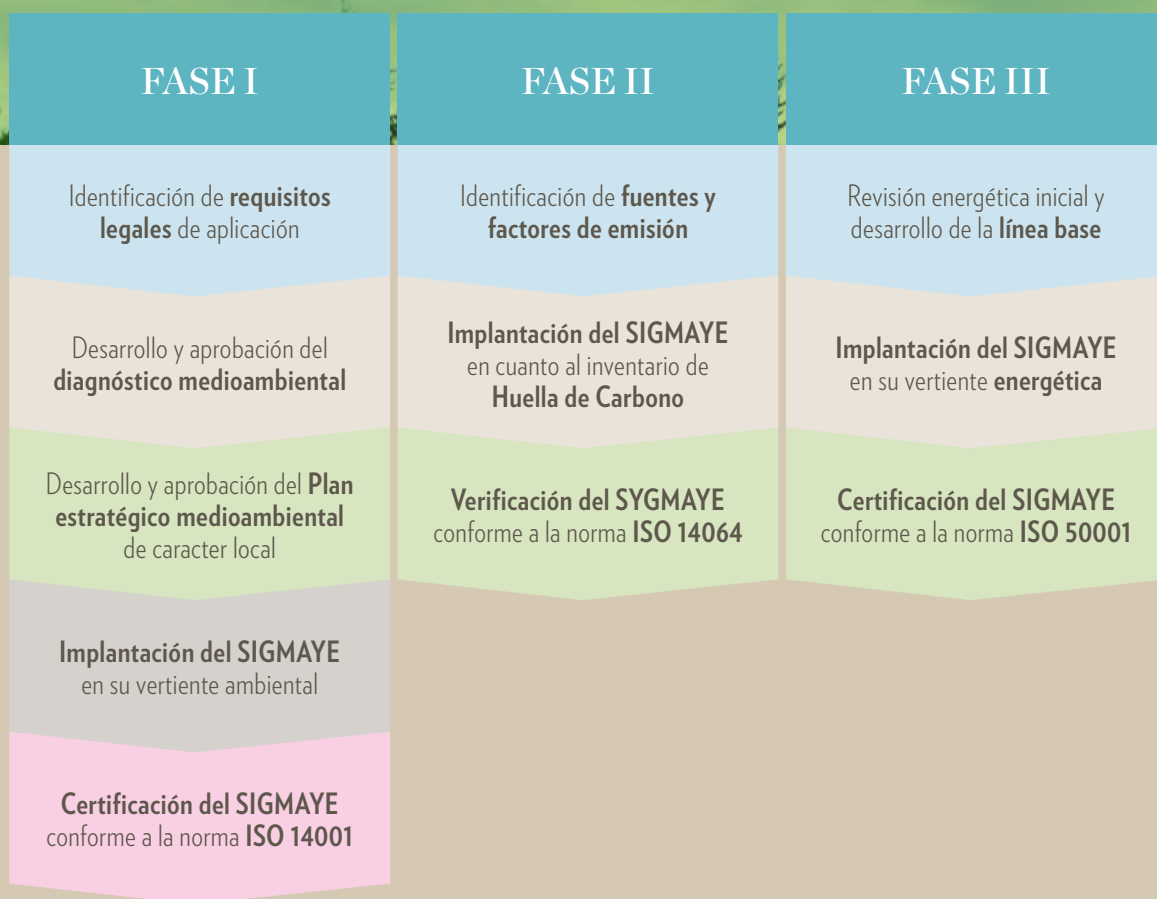
– Definición de criterios ambientales para la toma de decisiones en los procesos de compras corporativas, así como extensión de compromisos ambientales en la cadena de valor.

– Promoción de buenas prácticas medioambientales.

– Adhesión a los principios y programas e iniciativas que valoren la gestión ambiental de la empresa.

– Uso racional de los recursos.

La Política Medioambiental Corporativa se implementa en todas las entidades del Grupo a través del SIGMAYE (Triple Sistema Integrado Corporativo de Gestión Medioambiental, Energética y de Huella de Carbono), cuyo despliegue se lleva a cabo de la siguiente forma:



En la actualidad son más de 10.620 empleados a nivel mundial los que trabajan en edificios certificados conforme al SIGMAYE.

En la siguiente tabla se muestran las principales actuaciones realizadas en 2016 y los logros alcanzados:

OBJETIVOS 2016	ACTUACIONES REALIZADAS/LOGROS
PLAN DE EXPANSIÓN MEDIOAMBIENTAL INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> – Certificación ISO 14001 de Gestión Ambiental en las nuevas sedes de entidades internacionales de MAPFRE en CHILE, ARGENTINA, COLOMBIA y 2 nuevas sedes en España, logrando en este último país, la certificación del 100 por 100 de las Sedes y Edificios Singulares. – Ampliación de la certificación ISO 50001 de gestión Energética a tres sedes en España.
PLAN DE GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> – Acuerdos marcos para la gestión de residuos. – Homologación y selección ambiental de proveedores corporativos. – Compra de energía de origen 100 por 100 renovable en España. (Esto sería del Plan 2020) – Ampliación de las Políticas de uso e implantación de herramientas para la gestión energética de los equipos ofimáticos. – Renovación de instalaciones con uso significativo de energía en las sedes más emblemáticas.
PLAN ESTRATÉGICO DE EFICIENCIA ENERGÉTICA Y CAMBIO CLIMÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> – Verificación conforme a la ISO 14064, del Cálculo de la Huella de Carbono del Grupo en España, Puerto Rico y Colombia. – Realización de la “Campaña Cool biz” de MAPFRE en España y Malta. – Proyecto oficinas eco-eficientes para la red comercial.
PLAN DE CONCIENCIACIÓN Y DIVULGACIÓN MEDIOAMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo y puesta en marcha de iniciativas medioambientales con participación global. – Despliegue del curso e-learning corporativo sobre medio ambiente. – Proyecto de conservación de biodiversidad. – Movilidad sostenible.

Para conseguir estos logros, MAPFRE pone a disposición de la sostenibilidad ambiental los recursos necesarios que garantizan la eficacia y eficiencia de sus actuaciones basadas en la mejora continua. Por ello

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



■ Cambio climático

La contribución a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero que genera la organización durante el desarrollo de su actividad, es tanto un reto como una oportunidad para MAPFRE, constituyendo un elemento clave de su actuación en materia de responsabilidad ambiental.

La voluntad del Grupo de jugar un papel relevante en la lucha contra el cambio climático, requiere de una estrategia a largo plazo que minimice los riesgos identificados y promueva la ejecución de las oportunidades detectadas, para lo cual se realiza de manera permanente un análisis de las tendencias climáticas y del contexto global poniendo especial hincapié en los siguientes aspectos:

- evaluación de la presión regulatoria e inestabilidad de las bases legales;
- frecuencia e impacto de fenómenos meteorológicos extremos;
- evolución de las tecnologías que favorezcan la transformación a una economía baja en carbono; y
- sensibilización de los grupos de interés como principales actores del cambio tecnológico y social.

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

La ejecución de este Plan, requiere de la implicación directa de áreas técnicas expertas dentro del Grupo y que se coordinan a través de diferentes grupos de trabajo (GT): GT Eco-eficiencia, GT Mitigación y adaptación al Cambio climático y GT Movilidad y Seguridad Vial.

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



HUELLA DE CARBONO (Tm CO ₂ eq)	2014	2015	2016
Alcance 1	9.934,61	14.042,93	13.445,24
Alcance 2	26.583,24	26.903,41	19.267,39
Alcance 3	6.104,36	12.493,90	10.566,80
TOTAL emisiones de CO₂eq	42.622,21	53.440,24	43.279,42
TOTAL emisiones de CO₂eq/empleo	1,47	1,53	1,28

Alcance: Correspondientes a España e Internacional: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, EEUU, México, Puerto Rico, Turquía, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Panamá, Guatemala, Ecuador, República Dominicana, Paraguay, Uruguay, Perú, Venezuela, Portugal, Filipinas y Malta.

■ Biodiversidad

La preservación de la biodiversidad está contemplada en la Política Medioambiental de MAPFRE.

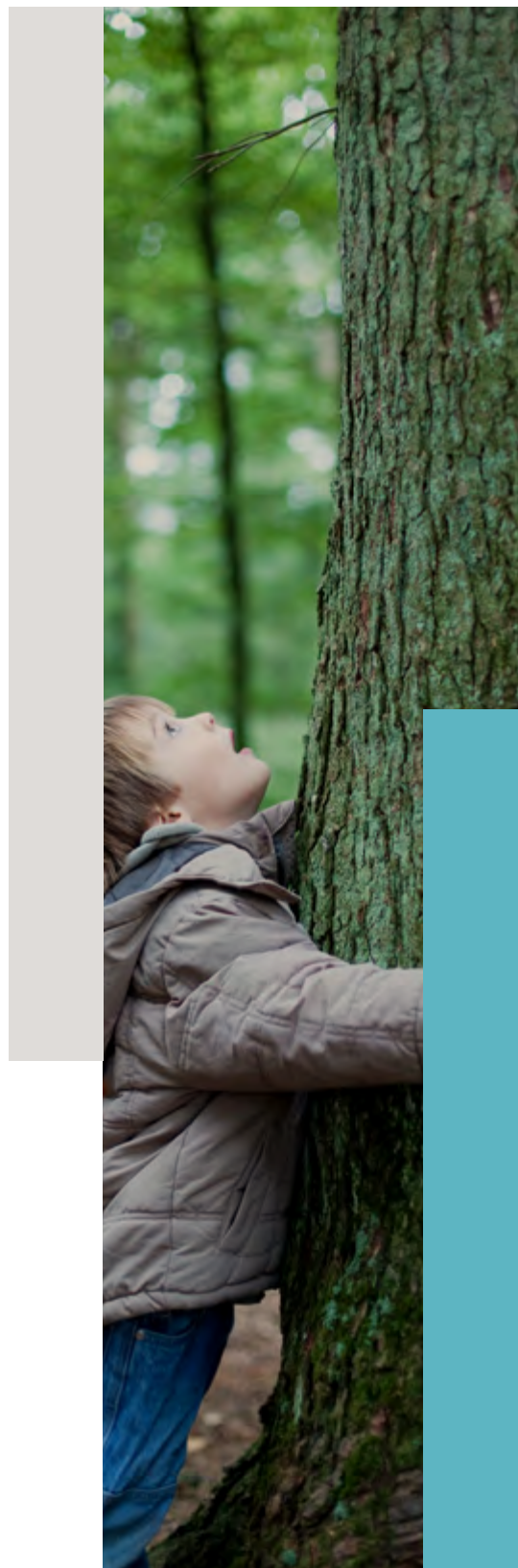
En 2015 MAPFRE se adhirió al “Pacto por la Biodiversidad” de la Iniciativa Española Empresa y Biodiversidad, que bajo el lema “sin diversidad biológica no hay diversidad económica”, reconoce la importancia de esta materia y su relevancia en la gestión del cambio climático.

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

Iniciando en 2015 el proyecto de conservación del Lince Ibérico y reforestación de una hectárea del Parque Natural de Doñana, durante 2016 las actuaciones se han centrado en la conservación del Ártico y de las especies que allí habitan a través del proyecto de WWF “Ni un grado más”.

Con objeto de reforzar la participación de los empleados en esta materia y ampliar la difusión de conocimientos al sector doméstico, todos los proyectos de preservación se asocian a campañas divulgativas.

En 2016 el proyecto del Ártico se ha vinculado a la Campaña “Ni un hogar sin energía” de ECODES.



Excelexencia⁺⁺

07

Bases de preparación y presentación del informe



Acerca de este Informe

Informe Integrado

Este Informe se ha elaborado siguiendo las recomendaciones del marco de información publicado por el Consejo Internacional del Informe Integrado (IIRC), y tomando en consideración las Cuentas Anuales e Informe de Gestión consolidados, y el Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa correspondientes al ejercicio 2016, información que es pública y que puede consultarse íntegramente en la página web corporativa.

El Informe, permite tener una visión completa de la Compañía, su implantación, su modelo de negocio, los retos y riesgos a los que se enfrenta, y su desempeño social, ambiental, económico y de gobierno. Constituye una primera aproximación a la creación de valor económico y social, que permitirá en el futuro seguir profundizando y establecer una mayor relación entre el modelo de negocio y el efecto en los capitales descritos.

Este informe ha sido analizado por el Comité de Auditoría y aprobado por el Consejo de Administración de MAPFRE S.A. en su reunión celebrada el 7 de febrero de 2017.

Perímetros de información

El Informe Integrado corresponde a MAPFRE S.A. y sus sociedades filiales y participadas, y se han tomado en consideración los perímetros de información establecidos en los informes utilizados como base para su elaboración.

Las Medidas Alternativas del Rendimiento (MAR) utilizadas en el Informe, que corresponden a aquellas medidas financieras no definidas ni detalladas en el marco de la información financiera aplicable pueden consultarse en la dirección de la página web:

<https://www.mapfre.com/corporativo-es/accionistas-inversores/inversores/informacion-financiera/medidas-alternativas-rendimiento.jsp>

Aspectos relevantes

El estudio de materialidad que MAPFRE realiza anualmente, constituye un ejercicio de diálogo y participación de sus grupos de interés. Mediante este proceso, se identifican los asuntos relevantes desde el punto de vista del buen gobierno, lo social y lo medioambiental, para la Compañía y sus principales grupos de interés, principalmente aquellos definidos en su misión.

Los contenidos de este informe se han seleccionado teniendo en cuenta tanto las vías de diálogo que la Compañía tiene establecidas con sus grupos de interés, como el análisis de asuntos relevantes y los temas definidos en el marco de IIRC para esta información.

Verificación interna

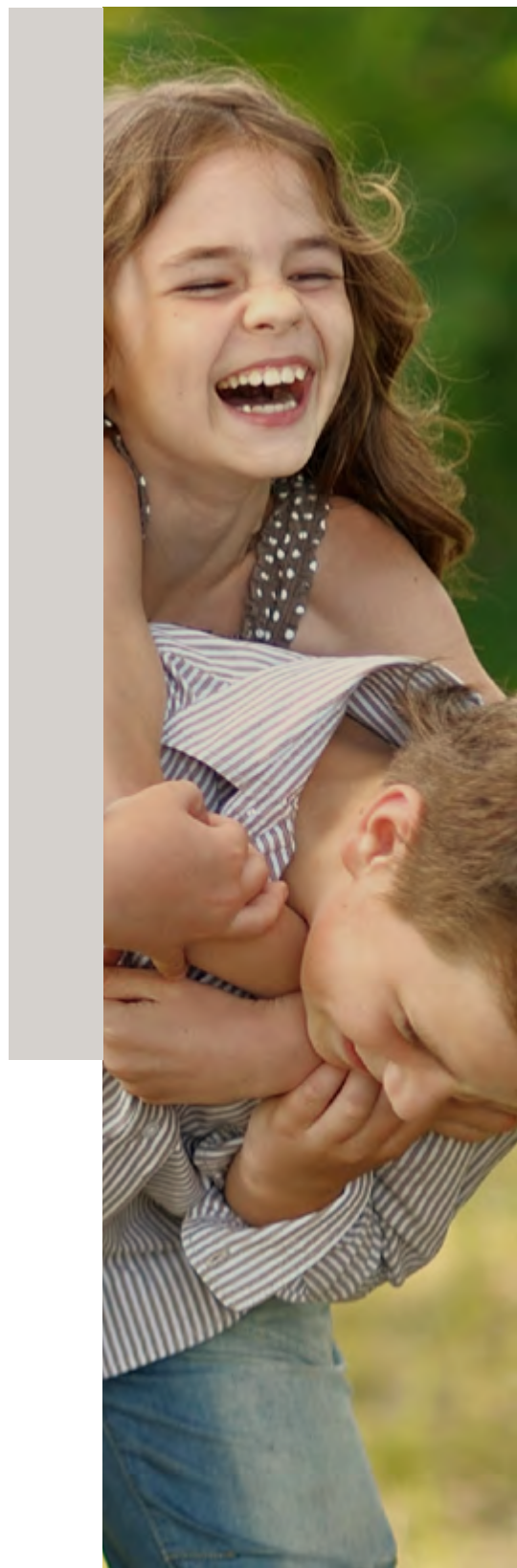
Una parte importante de la información que contiene este informe, relativa al ejercicio 2016 y a ejercicios anteriores, procede de los informes financieros anuales y de los informes de responsabilidad social, todos ellos auditados o verificados externamente por experto independiente (KPMG Auditores, S.L.).

Asimismo cabe destacar que el informe ha sido sometido a un proceso de verificación interna, mediante una revisión limitada del mismo, realizada por el Área Corporativa de Auditoría Interna del Grupo MAPFRE.



} *Confianza*

Diseño y maquetación:
Tau Diseño
www.taudesign.com



Transparencia / Responsable

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



INFORME
INTEGRADO
2016

