

Resumen del
**Informe
integrado 2017**
y Propuestas de acuerdos





Ctra. Pozuelo, 52
28222 Majadahonda (MADRID)
ESPAÑA
www.mapfre.com

Diseño y maquetación
taudesign.com

Imprime
Monterreina

Depósito Legal: M-7094-2018

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

Resumen del Informe integrado 2017 y Propuestas de acuerdos

1	Carta del presidente	2
----------	----------------------	---

2	Grupo MAPFRE	6
	2.1. Implantación	10
	2.2. Principales magnitudes	12

3	Modelo de negocio y estrategia	16
	3.1. Modelo de negocio	17
	3.2. Estrategia	18

4	Evolución de los negocios	20
	4.1. Información general	21
	4.2. Información por Áreas Regionales	24
	4.3. Información por Unidades de Negocio	25

5	Gobierno corporativo	26
	5.1. Sistema de Gobierno	27
	5.2. Ética y Responsabilidad Social	31
	5.3. Gestión de Riesgos	34

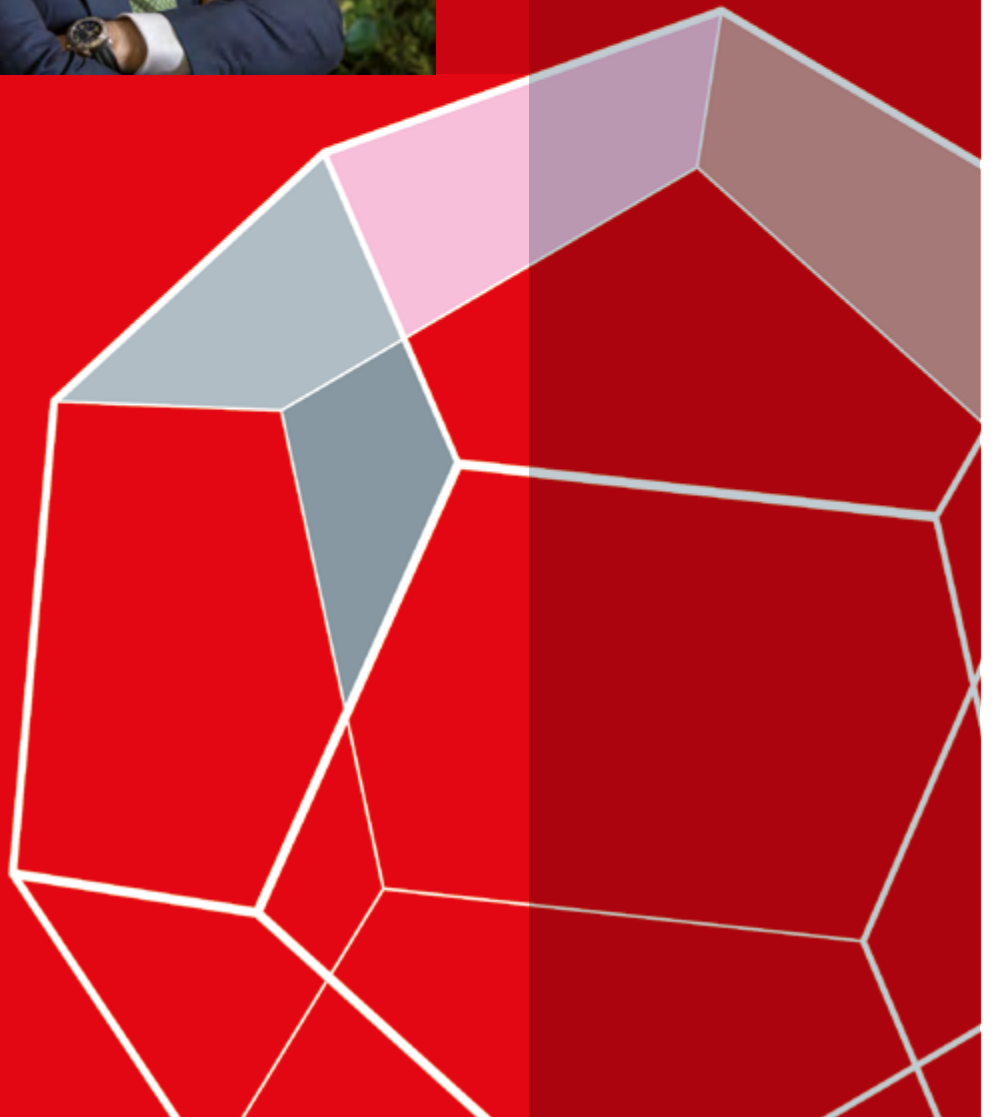
6	Principales activos	35
	6.1. Capital financiero	36
	6.2. Capital productivo	39
	6.3. Capital humano	41
	6.4. Capital intelectual	46
	6.5. Capital social y relacional	48
	6.6. Capital natural	55

7	Información complementaria	58
----------	----------------------------	----

	Propuestas de acuerdos	60
--	------------------------	----

1

Carta del presidente



Estimados amigos:

Me resulta grato presentar, por segundo año consecutivo, el Informe Integrado de MAPFRE. Nos mantenemos en el convencimiento de que negocio y sostenibilidad no pueden caminar separados, por ello, les ofrecemos en una lectura única la visión integral de nuestro negocio, de nuestra estrategia y retos, junto con aquellos elementos más significativos que muestran nuestro compromiso y actuación con el desarrollo sostenible.

Además, hemos incorporado en este informe la información clave no financiera que permite dar respuesta a los requerimientos de la normativa vigente.

2017 es el segundo año en el trienio dedicado a la estrategia de crecimiento rentable, que está siendo implementada en todo el Grupo, y ya hay unidades que muestran un crecimiento sostenido en primas y una mejora muy significativa en su rentabilidad:

> En España destaca especialmente el negocio de Automóviles, en el que las primas han crecido un 3,8 por 100 frente al 3,4 por 100 del mercado, y el resultado antes de impuestos mejora un 42,8 por 100. El negocio de Vida también está evolucionando excepcionalmente bien, gracias al ramo de ahorro de las bancaseguradoras.

> En otros mercados la estrategia de crecimiento rentable está produciendo mejoras muy significativas en resultados (Perú, Colombia, Turquía e Italia) y poniendo especial foco en la mejora

de rentabilidad en los mercados de mayor tamaño (Brasil, México y Estados Unidos).

> Este año ha habido una concentración excepcional de catástrofes naturales, que no había ocurrido en décadas, ni por su intensidad ni por su frecuencia. A pesar de la naturaleza extraordinaria de estos eventos, estamos hablando de algo que es inherente al seguro: proteger a los clientes frente a estos riesgos.

> Se ha probado la capacidad y solvencia de MAPFRE para responder ante sus asegurados, y también es de destacar la efectividad de las protecciones de reaseguro frente a este tipo de eventos, que han permitido limitar el efecto en los resultados y en los fondos propios. Por ello, podemos afirmar que el impacto puntual de los desastres naturales no altera la estrategia de crecimiento rentable.

Aunque el lector tiene a su disposición todas las cifras de la compañía, me gustaría resaltar que los ingresos están creciendo en todas las áreas geográficas y en los principales productos. Se confirma, un año más, nuestra sólida posición en todos los mercados.

> Los ingresos se han elevado hasta los 27.984 millones de euros, de los cuales 23.481 corresponden a ingresos por primas. El resultado antes de impuestos ha superado los 1.509 millones de euros y el beneficio neto ha alcanzado los 701 millones de euros.

> El ratio combinado se ha situado en el 98,1 por 100, incluyendo el efecto de las catástrofes naturales, lo que ha sido posible gracias a la excelencia en la gestión técnica y de suscripción, así como las estrictas políticas de contención de gastos.

Los ingresos están creciendo en todas las áreas geográficas y en los principales productos. Se confirma, un año más, nuestra sólida posición en todos los mercados.

> Los resultados de Solvencia II en el año 2017 están en línea con el objetivo de 200 por 100, que contempla un margen de 25 puntos porcentuales, y confirman la fuerte posición de capital y su baja volatilidad. El ratio de Solvencia II se situó en septiembre de 2017 en el 189 por 100, con una estructura de capital de alta calidad, ya que el 93 por 100 de los fondos se corresponden a un TIER1. MAPFRE se siente comfortable con esta estructura de capital, endeudamiento y niveles de solvencia, que aportan estabilidad y flexibilidad financiera para el futuro.

Se están implementando programas para mejorar la eficiencia, incrementar la automatización y reducir los costes. Los excedentes obtenidos con estas medidas se están invirtiendo en la digitalización de operaciones, para conseguir un mayor resultado en el medio plazo.

Sin duda una empresa solvente y con estos buenos resultados crea valor económico y social en los países en los que opera. Pero además, esto es posible gracias a la relación mantenida con los grupos de interés con los que nos relacionamos directamente, entre otros, clientes, empleados, accionistas, proveedores, distribuidores y socios comerciales, que participan en el logro de nuestros objetivos.

Más de 29,5 millones de clientes, confían en MAPFRE porque ofrece una amplia gama de productos y servicios que dan respuesta a sus necesidades. En este sentido, el modelo de innovación nos permite estar en permanente búsqueda de soluciones aseguradoras a medida, teniendo en cuenta los retos sociales y medioambientales a los que nos enfrentamos.

Además, el cliente demanda nuevos canales de relación con la empresa, sin perder la calidad de la atención e información que precisan. Por ello, somos una empresa multicanal. Avanzamos en el negocio digital, sin renunciar a los canales tradicionales que tenemos disponibles, entre los que destacan los más de 84.000 distribuidores y las más de 12.800 oficinas y puntos de venta. Esto nos permite ser globales, en presencia geográfica y en la oferta comercial.

El cliente de MAPFRE confía en nosotros y renueva esa confianza por

la atención que recibe y la calidad de nuestros servicios. Esto es posible gracias a la gestión y coordinación de los más de 139.000 proveedores que trabajan con nosotros. Por ello, además de los criterios técnicos y económicos, buscamos que tengan un compromiso con nuestros principios y valores, especialmente con la sostenibilidad. Se continúa trabajando en la homologación de los proveedores, para que cumplan con los estándares de buen gobierno, laborales y de protección de los derechos humanos y del medio ambiente que hemos asumido como compañía.

Más de 29,5 millones de clientes confían en MAPFRE porque ofrece una amplia gama de productos y servicios que dan respuesta a sus necesidades.

Pertenece al Pacto Mundial de Naciones Unidas, trabajamos en la Agenda de Desarrollo 2030 y formamos parte de la Iniciativa Financiera del programa ambiental – UNEPFI. Somos firmantes de los Principios para la Sostenibilidad del Seguro (PSI) y de *Paris Pledge for Action* y en 2017 nos hemos adherido a los Principios de Inversión Responsable (PRI) de Naciones Unidas.

En 2017 hemos mantenido nuestra pertenencia al índice FTSE4Good y hemos sido incluidos, por segundo año consecutivo, en la *Climate A-list* de la iniciativa CDP (anteriormente *Carbon Disclosure Project*) por nuestra gestión e iniciativas en respuesta al cambio climático.

Todo lo anterior no sería posible sin nuestros 36.271 empleados. Tenemos una plantilla diversa contando con trabajadores de 81 nacionalidades, el 56 por 100 de las nuevas incorporaciones en 2017 son mujeres y existen empleados de diferentes generaciones —veteranos, *baby boomers*, y las generaciones x, y, z—. Nuestra empresa también es inclusiva, trabajan más del 2 por 100 de empleados con discapacidad.

Puedo decir que MAPFRE tiene una plantilla motivada, capaz de aportar su experiencia y talento en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio sostenibles, en el diseño de productos y servicios y en la mejora de los procesos internos. Por ello, estamos comprometidos con el desarrollo profesional, invirtiendo más de 20,8 millones de euros en formación, y con un empleo de calidad, el 96,7 por 100 de nuestros contratos son fijos y se destinan más de 180 millones de euros a beneficios sociales, con independencia del tipo de contrato. Además, tengo que decir, con orgullo, que 6.745 empleados forman parte del programa de Voluntariado Corporativo desarrollado

junto con Fundación MAPFRE, lo que ha permitido desarrollar 1.263 actividades, beneficiando directamente a 93.672 personas.

Me he permitido dejar para el final a nuestros accionistas, para decirles que todo lo que hacemos desde el negocio, los buenos resultados y nuestro compromiso con la sostenibilidad, tiene un retorno positivo para ellos. Por ello, me complace informarles que el dividendo complementario del ejercicio 2017 es de 0,085 euros brutos por acción, por lo que el dividendo total con cargo a los resultados del ejercicio 2017 asciende a 0,145 euros brutos por acción. Esto supone un ratio de 'pay-out' del 63,7 por 100.

Estoy convencido de que el modelo de negocio de MAPFRE y la estrategia enfocada hacia el crecimiento rentable, junto con un alto nivel de solvencia y reducido nivel de deuda, garantizarán un crecimiento saludable en los próximos años.

Quiero finalizar expresando a nuestros clientes, empleados, accionistas, distribuidores y proveedores, nuestra gratitud y confianza, en nombre propio y en el del Consejo. MAPFRE tiene el firme propósito de seguir trabajando para crear valor y contribuir al desarrollo económico y social, allí donde estamos presentes.



El cliente de MAPFRE confía en nosotros y renueva esa confianza por la atención que recibe y la calidad de nuestros servicios. Esto es posible gracias a la gestión y coordinación de los más de 139.000 proveedores que trabajan con nosotros.

2

Grupo MAPFRE



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

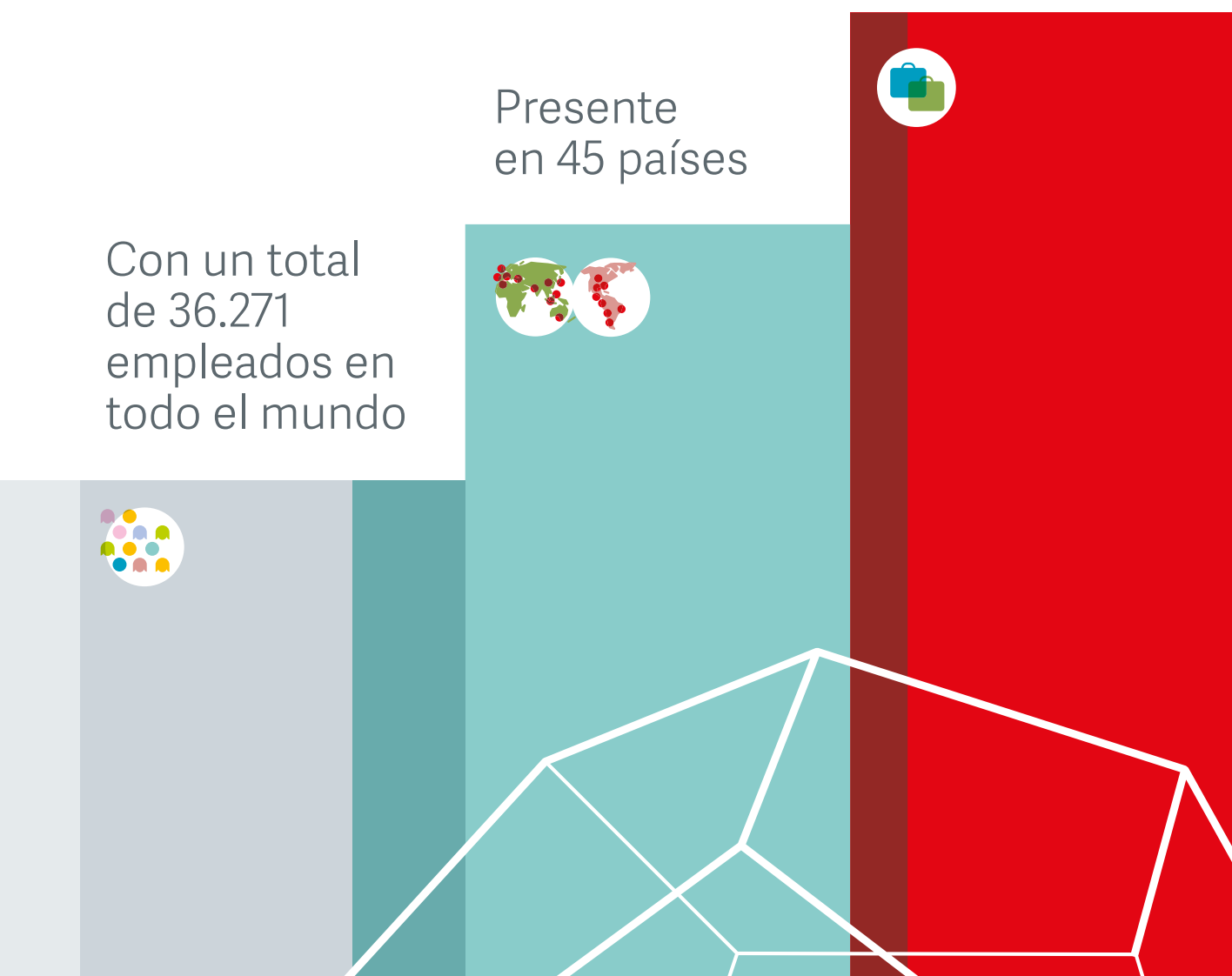
La matriz del Grupo es la sociedad holding MAPFRE S.A., cuyas acciones cotizan en las Bolsas de Madrid y Barcelona, y forman parte de los índices IBEX 35, Dow Jones Stoxx Insurance, MSCI Spain, FTSE All-World Developed Europe Index, FTSE4Good y FTSE4Good IBEX.

La propiedad de la mayoría de las acciones de MAPFRE S.A. corresponde a Fundación MAPFRE, que es titular del 68,3 por 100 del capital social, lo que garantiza su independencia y estabilidad institucional.

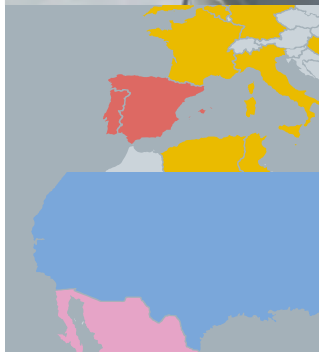
Más de 84.000 distribuidores

Presente en 45 países

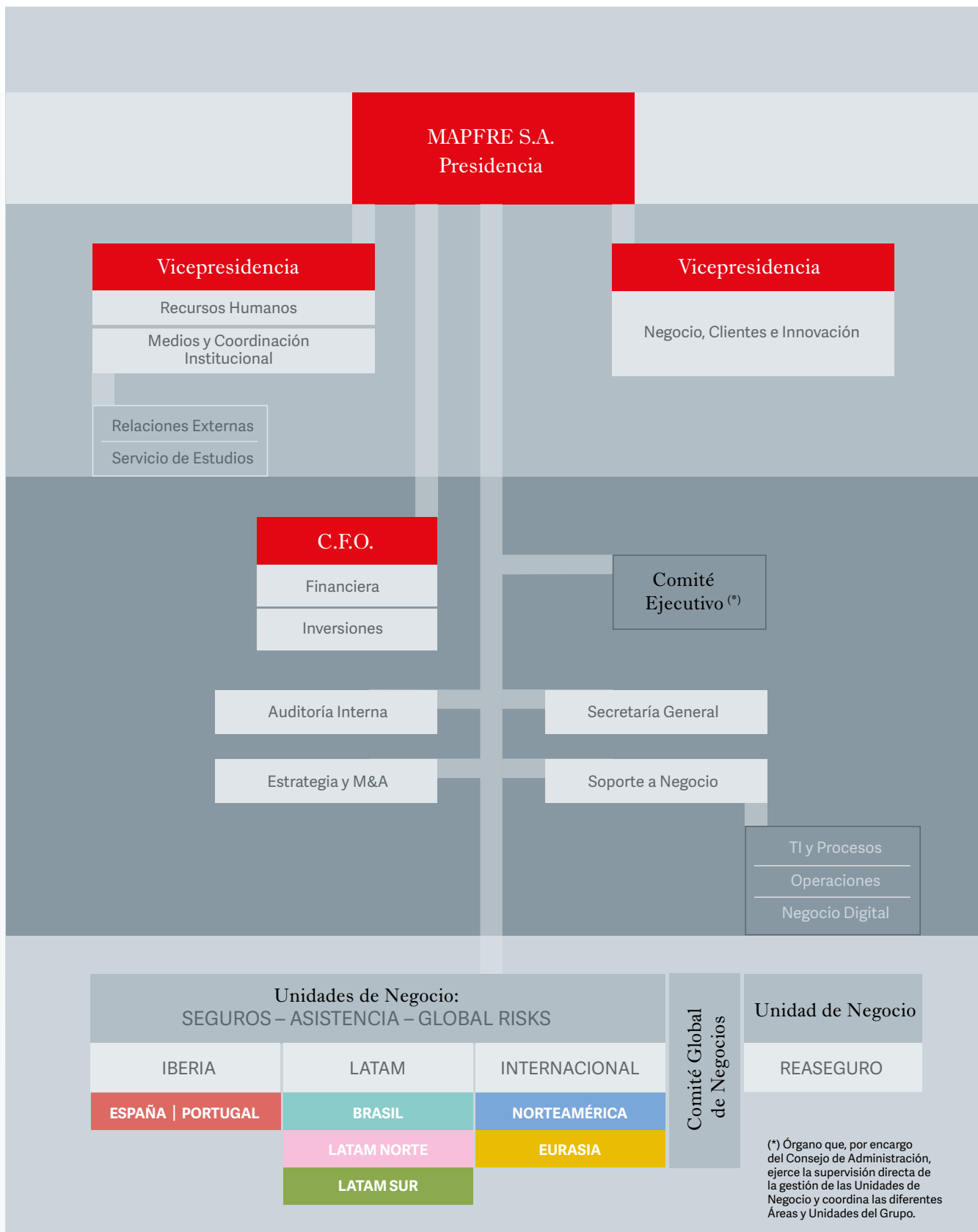
Con un total de 36.271 empleados en todo el mundo



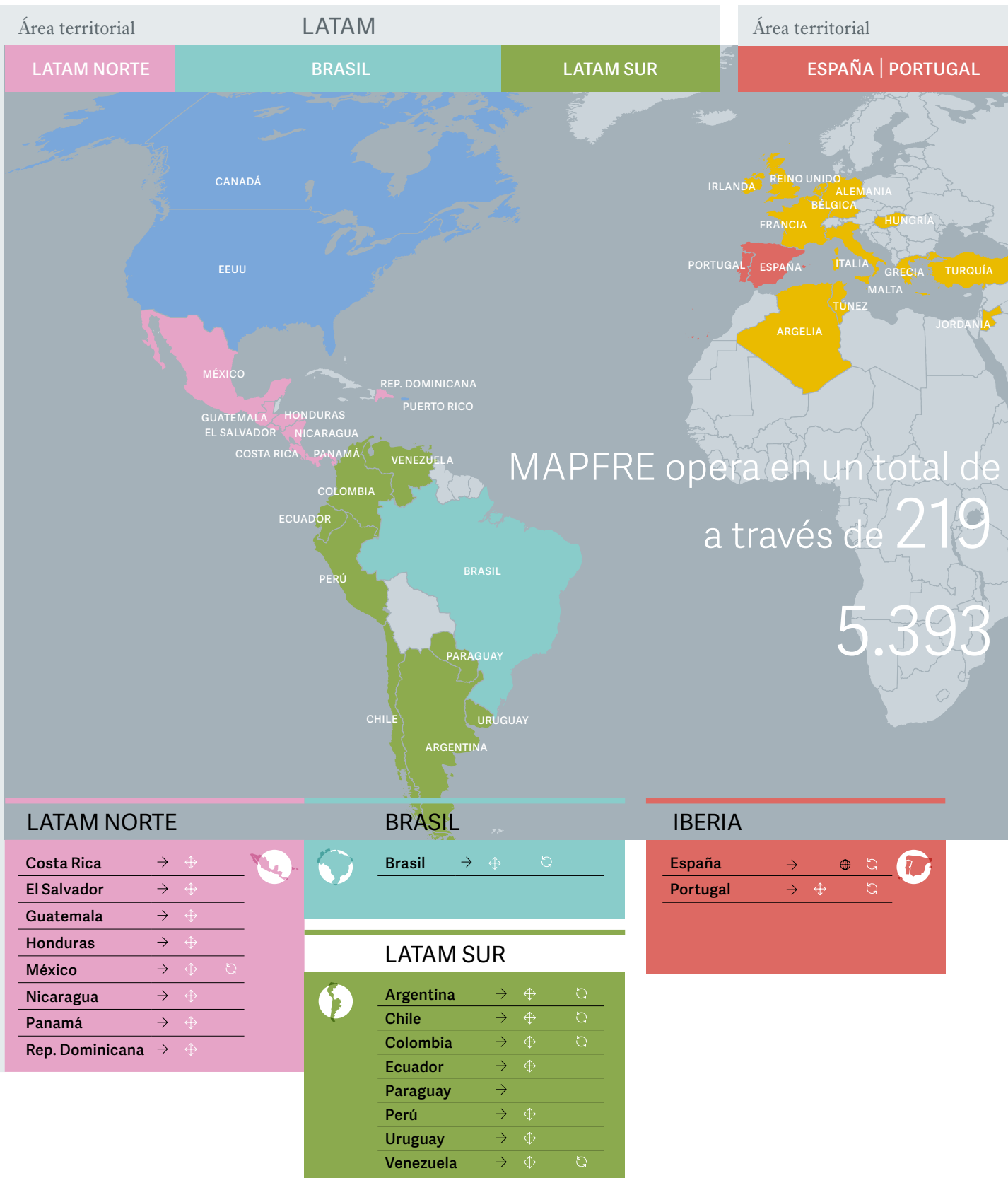
El Comité Ejecutivo de MAPFRE S.A. aprobó el 25 de octubre de 2017, con efecto a partir del 1 de enero de 2018, el siguiente organigrama corporativo:



Organigrama



2.1. Implantación



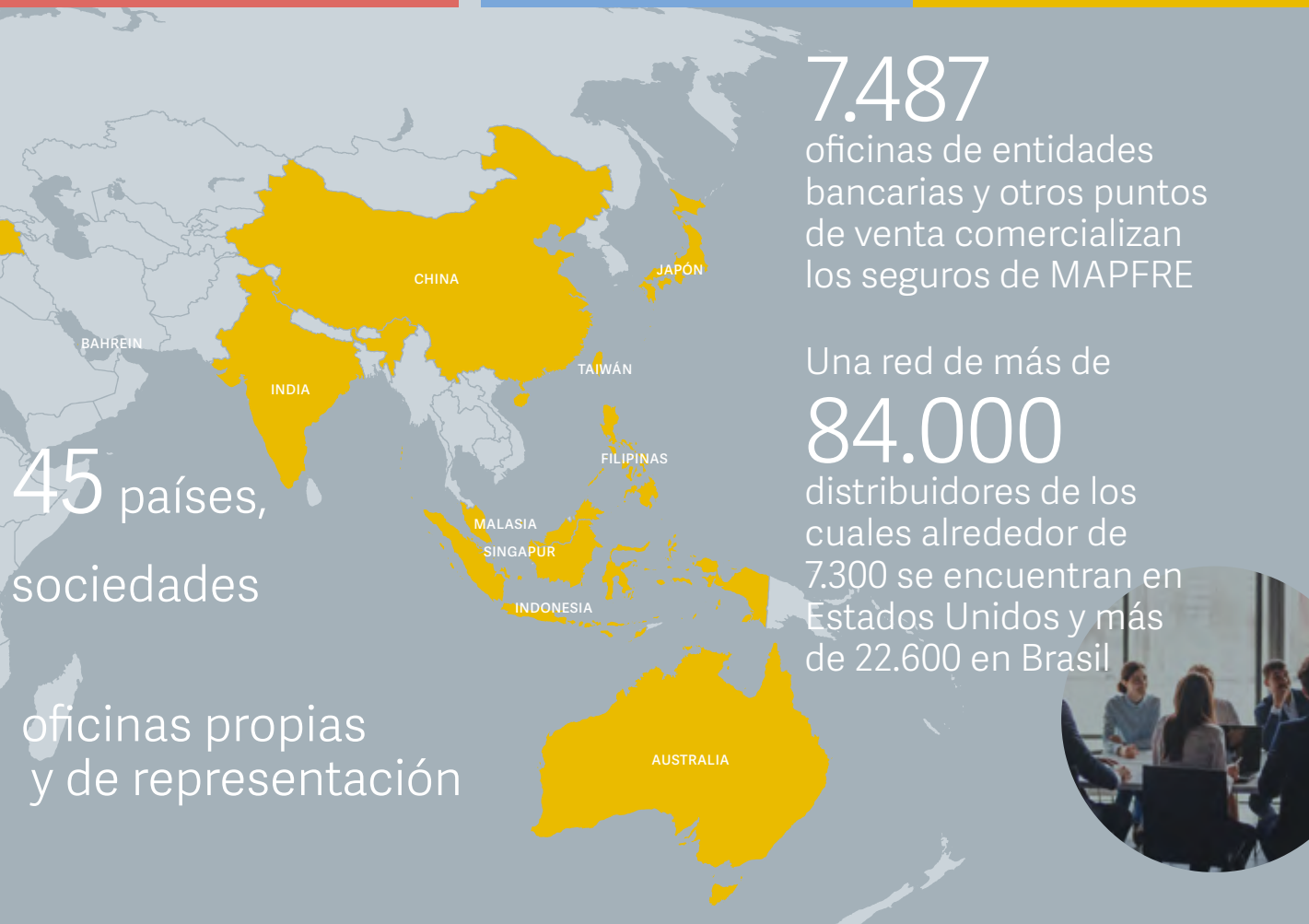
IBERIA

Área territorial

INTERNACIONAL

NORTEAMÉRICA

EURASIA



7.487

oficinas de entidades bancarias y otros puntos de venta comercializan los seguros de MAPFRE

Una red de más de

84.000

distribuidores de los cuales alrededor de 7.300 se encuentran en Estados Unidos y más de 22.600 en Brasil

45 países, sociedades

oficinas propias y de representación



NORTEAMÉRICA

EURASIA

Canadá	↕	↻	🌐
EE.UU.	→	↕	
Puerto Rico	→	↕	

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

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

2.2. Principales magnitudes

Ingresos y primas emitidas y aceptadas totales

Cifras en millones de euros

2017

2016

2017

2016

Ingresos totales

27.983,7

27.092,1

Primas emitidas y aceptadas totales

23.480,7

22.813,2

No Vida

18.154,5

17.699,8

Vida

5.326,2

5.113,3



Los ingresos totales
de MAPFRE ascendieron a

27.983,7

millones €

Las primas emitidas
y aceptadas ascendieron a

23.480,7

millones €

Los activos totales
de MAPFRE ascendieron a

67.569,5

millones €



Resultados	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Ingresos	27.983,7	27.092,1	3,3%
Primas emitidas y aceptadas totales	23.480,7	22.813,2	2,9%
No Vida	18.154,5	17.699,8	2,6%
Vida	5.326,2	5.113,3	4,2%
Resultado neto atribuido	700,5	775,5	(9,7%)
Beneficio por acción (euros)	0,23	0,25	(9,7%)

Cifras en millones de euros

Balance	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Activos totales	67.569,5	67.881,8	(0,5%)
Activos gestionados	60.082	58.871,7	2,1
Fondos propios	8.611,3	9.126,5	(5,6%)
Deuda	2.327,4	2.202,9	5,7%

Cifras en millones de euros

Ratios	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Ratio de Siniestralidad No Vida	70,7%	70,0%	0,7 p.p
Ratio de Gastos No Vida	27,5%	27,4%	0,1 p.p
Ratio Combinado No Vida	98,1%	97,4%	0,7 p.p
ROE	7,9%	8,8%	(0,9 p.p)

Empleados al cierre del periodo	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Total	36.271	37.020	(2,0%)
España	10.824	10.721	1,6%
Otros países	25.377	26.299	(3,5%)

Solvencia	Septiembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Ratio de solvencia	189,4%	210,0%	(20,6 p.p)

Concepto	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Total acciones en circulación	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273
Capitalización bursátil (millones de euros)	8.247,0	8.930,7	7.119,9	8.662,8
Valor acción (euros)	2,678	2,900	2,312	2,813
Variación cotización desde 1 enero (%)	(7,7%)	25,4%	(17,8%)	(9,6%)
Variación IBEX 35 desde 1 enero (%)	7,4%	(2,0%)	(7,2%)	3,7%
Títulos contratados por día	7.267.696	9.032.451	9.937.097	11.711.993
Contratación efectiva por día (millones de euros)	21,5	20,4	28,5	34,6
Cotización máxima ejercicio	3,336	3,130	3,605	3,463
Cotización mínima ejercicio	2,621	1,617	2,281	2,399
Volumen s/total bolsa (%)	0,8%	0,8%	0,8%	1,0%
Valor contable por acción	2,80	2,96	2,78	2,97
Dividendo por acc. (últ. 12 meses)	0,145	0,13	0,14	0,14



Ratings de fortaleza financiera	S&P	FITCH	AM BEST	MOODY'S
MAPFRE RE	A Perspectiva estable	A- Perspectiva positiva	A Perspectiva estable	-
MAPFRE GLOBAL RISKS	A Perspectiva estable	A- Perspectiva positiva	A Perspectiva estable	A3 Perspectiva estable
MAPFRE ESPAÑA	-	A- Perspectiva positiva	-	-
MAPFRE VIDA	-	A- Perspectiva positiva	-	-
MAPFRE ASISTENCIA	-	-	-	A3 Perspectiva estable

Ratings de crédito del emisor/contraparte	S&P	FITCH
MAPFRE S.A.	BBB+ Perspectiva estable	A- Perspectiva positiva

Ratings de crédito de la emisión	S&P	FITCH
MAPFRE S.A. deuda senior con vencimiento en 2026	BBB+	BBB+
MAPFRE S.A. deuda subordinada con vencimiento en 2047	BBB-	BBB-

3

Modelo de negocio y estrategia



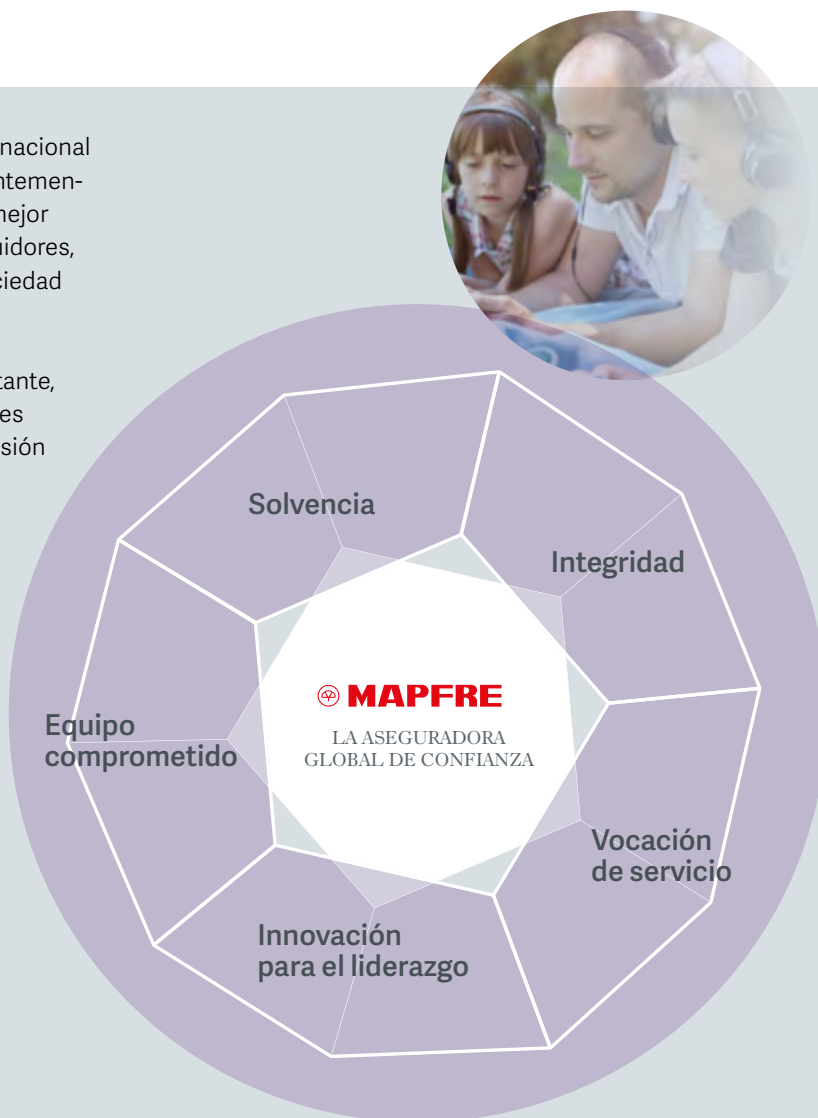
3.1. Modelo de negocio

La Visión de MAPFRE es ser **LA ASEGURADORA GLOBAL DE CONFIANZA**, un concepto que se refiere tanto a la presencia geográfica como al amplio rango de productos aseguradores, reaseguradores y de servicios que desarrolla en todo el mundo.

Aspira a liderar los mercados en los que opera, a través de un modelo de gestión propio y diferenciado basado en el crecimiento rentable, con una clara y decidida orientación al cliente, tanto particular como empresarial, con enfoque multicanal y una profunda vocación de servicio.

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

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



3.2. Estrategia

En los últimos años, MAPFRE ha consolidado su estrategia en todos los niveles de la organización, para así trabajar como un gran equipo en la misma dirección. Se dispone de una estrategia común y alineada en todos los mercados en los que el Grupo opera. Desde 2016, y como parte del Plan estratégico aprobado por los Órganos de Gobierno del Grupo para 2016 – 2018, se está trabajando en las iniciativas y proyectos que respaldan los objetivos

estratégicos, para avanzar conjuntamente en el logro de los compromisos adquiridos con los accionistas.

En este momento, nos encontramos en el ecuador del Plan Estratégico, que se ha centrado en el **Crecimiento Rentable**, apoyando la gestión en cuatro pilares estratégicos y una serie de iniciativas que se ha reforzado en 2017 para seguir avanzando hacia la construcción de una compañía más digital:

1. Orientación al cliente

Para el Grupo es importante conocer y entender las necesidades de los clientes, sus comportamientos y sus aspiraciones de forma que permita retenerlos o captarlos del mercado. Para conseguirlo, se trabaja en un Modelo de Relación con Clientes que ayuda a adaptar la oferta comercial, las operaciones, la estructura y la tecnología a los requerimientos y demandas de cada cliente. Todo ello teniendo en cuenta la especificidad de cada mercado.

2. Transformación digital

Es imprescindible para MAPFRE mantener los esfuerzos para continuar en el proceso de adaptación a la nueva Era Digital, trabajando la digitalización de los procesos buscando la excelencia operativa y la digitalización de los puntos de contacto con el cliente. Todo esto con el objetivo de fortalecer su experiencia con la compañía, asegurando los niveles de servicio y calidad prestados.

3. Excelencia en la gestión técnica y operativa

La actividad aseguradora requiere trabajar constantemente en la búsqueda de la excelencia operativa y adaptación a los cambios regulatorios del sector, para obtener una rentabilidad técnica superior al mercado en los ramos más relevantes, y mejorar la posición competitiva de MAPFRE.

4. Cultura y talento

Para lograr la ejecución exitosa del Plan Estratégico, es trascendental apoyarse en las personas y en la cultura de MAPFRE.

Es importante destacar los avances del Grupo en términos de igualdad de oportunidades y diversidad e inclusión laboral, que seguirán llevándose a cabo en los próximos años.



Visión
SER LA ASEGURADORA GLOBAL DE CONFIANZA

Misión
SOMOS UN EQUIPO MULTINACIONAL QUE TRABAJA PARA AVANZAR CONSTANTEMENTE EN EL SERVICIO Y DESARROLLAR LA MEJOR RELACIÓN CON NUESTROS CLIENTES, DISTRIBUIDORES, PROVEEDORES, ACCIONISTAS Y LA SOCIEDAD

Valores
SOLVENCIA, INTEGRIDAD, VOCACIÓN DE SERVICIO, INNOVACIÓN PARA EL LIDERAZGO Y EQUIPO COMPROMETIDO

CRECIMIENTO RENTABLE

ESTRATEGIA

- > Desarrollo corporativo
- > Orientación al cliente
- > Desarrollo de Negocio e Innovación
- > Excelencia operativa
- > Recursos humanos
- > Tecnología
- > Estructura global
- > Sostenibilidad y Reputación



NEGOCIO

- > CLIENTES
 - > CANALES
 - > PRODUCTOS
- ADAPTACIÓN AL MERCADO

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



2. Capital productivo

3. Capital humano



4. Capital intelectual

5. Capital social y relacional

6. Capital natural



MAPFRE persigue desarrollar la mejor relación con los grupos de interés entre los que se encuentran los empleados, clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad en general.

4

Evolución de los negocios



4.1. Información general

Los ingresos consolidados del Grupo alcanzaron los 27.984 millones de euros, con un crecimiento del 3,3 por 100, y afianzan la tendencia de crecimiento de los últimos años.



Primas emitidas y aceptadas
en el conjunto del grupo

23.480,7
millones €

Ratio
combinado del
98,1 %



Ingresos consolidados

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Primas emitidas y aceptadas totales	23.480,7	22.813,2	2,9%
Ingresos financieros	2.801,7	3.056,3	(8,3%)
Ingresos de entidades no aseguradoras y otros ingresos	1.701,3	1.222,6	39,1%
Total ingresos consolidados	27.983,7	27.092,1	3,3%

Cifras en millones de euros

Las primas de seguro directo y reaseguro aceptado, que representan la parte fundamental de los ingresos, ascendieron a 23.480,7 millones de euros, con un crecimiento destacable del 2,9 por 100, apoyado fundamentalmente por el aumento de primas en España, México, América Central y la Unidad de Negocio de Global Risks.

La evolución de las primas se enmarca en la línea estratégica del Grupo de "crecimiento rentable", destinada a mejorar la rentabilidad principalmente en los seguros de No Vida. Por ello, durante 2017 se ha continuado con la cancelación de pólizas no rentables, por un importe aproximado de 530 millones de euros principalmente en Automóviles y Seguros Generales, lo que condiciona en parte el crecimiento.

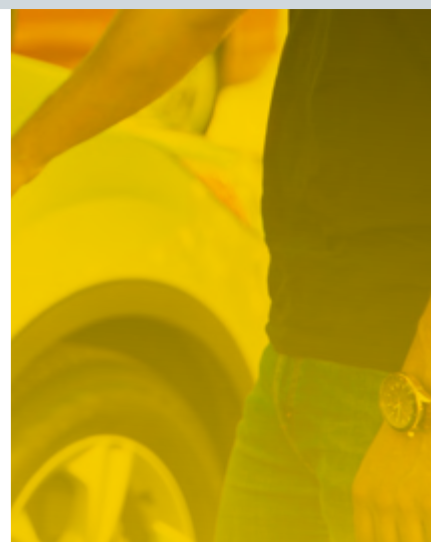
El detalle y variación del ahorro gestionado se muestra en el cuadro siguiente:

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Provisiones técnicas de Vida	28.718,9	29.173,1	(1,6%)
Fondos de pensiones	5.082,1	4.684,1	8,5%
Fondos de inversión y otros	5.203,9	4.631,5	12,4%
Subtotal	39.004,9	38.488,8	1,3%

Cifras en millones de euros

2,9%

Crecimiento en primas de seguro directo y reaseguro aceptado

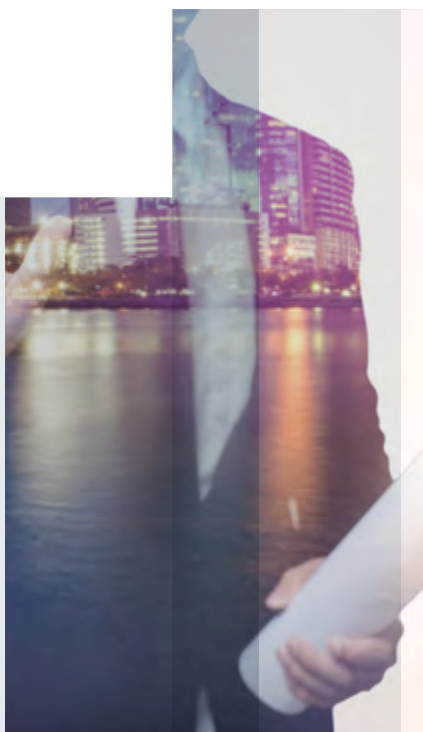


RATIOS DE GESTIÓN

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 2017 este ratio se sitúa en el 98,1 por 100, lo que supone un incremento de 0,7 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 7,9 por 100 (8,8 por 100 en 2016).



HECHOS RELEVANTES

Entre los hechos relevantes del ejercicio 2017 caben destacar los siguientes:

> El pasado 25 de septiembre MAPFRE informó, mediante hecho relevante, del impacto de los huracanes *Harvey*, *Irma* y *Maria* en el litoral atlántico de Norteamérica y el Caribe, de una dimensión y frecuencia excepcionales, y de los terremotos ocurridos en México, estimando un coste neto después de impuestos y minoritarios de entre 150 y 200 millones de euros sobre el resultado atribuible del ejercicio, según las estimaciones preliminares realizadas por la compañía.

Al cierre del ejercicio, el Grupo confirma que el coste retenido de estos eventos se sitúa en la parte baja del rango, siendo el coste retenido neto a la fecha de preparación de este informe de 156,8 millones de euros.

> MAPFRE lanza Gestión Patrimonial (MGP), un nuevo negocio que ofrece soluciones de inversión financiera para rentabilizar los ahorros de los clientes y que inicia su andadura con la inauguración de su oficina de Madrid.

> MAPFRE concluye con éxito una colocación de títulos de deuda subordinada a 30 años, con opción de amortización a los 10 años, por importe de 600 millones de euros, con un tipo de interés fijo que se ha establecido en el 4,375 por 100 durante los 10 primeros años.

> MAPFRE hace efectiva la toma de control de la compañía aseguradora indonesia PT ASURANSI BINA DANA ARTA TBK "ABDA", tras obtener la autorización de los organismos reguladores a la compra de una participación adicional en esta empresa del 31 por 100, con lo que pasa a controlar la compañía con un 51 por 100 del capital.

> MAPFRE completa el lanzamiento de la marca VERTI Versicherung AG en Alemania. Hasta entonces, la compañía de negocio directo, operaba bajo la marca Direct Line.

> MAPFRE MÉXICO se adjudica, por segunda vez consecutiva y mediante licitación pública nacional, la póliza integral de Petróleos Mexicanos (PEMEX) con una prima de 545 millones de dólares (alrededor de 479 millones de euros).

> MAPFRE avanza en la expansión internacional de la marca VERTI, con el inicio de su actividad en EE.UU.

> MAPFRE compra una participación del 25 por 100 de la gestora de activos francesa La Financière Responsable (LFR), una operación que se enmarca en el compromiso de la compañía por una política de inversión responsable.

4.2. Información por Áreas Regionales

MAPFRE gestiona su negocio asegurador a través de seis Áreas Regionales que agrupan distintos países con proximidad geográfica, y que integran las distintas operaciones de los negocios de SEGUROS, ASISTENCIA y GLOBAL RISKS.

En el cuadro adjunto se muestran las cifras de primas y resultados, así como el ratio combinado de No Vida.

	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE			RATIO COMBINADO	
	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016
IBERIA	7.403,9	7.139,4	3,7%	525,2	582,3	(9,8%)	93,9%	94,0%
BRASIL	4.734,3	4.587,4	3,2%	127,9	144,4	(11,5%)	96,1%	94,2%
LATAM NORTE	1.848,1	1.343,2	37,6%	26,5	38,8	(31,7%)	99,5%	100,9%
LATAM SUR	1.827,5	1.877,8	(2,7%)	64,4	5,2	-	98,2%	100,2%
NORTEAMÉRICA	2.788,0	2.902,4	(3,9%)	15,3	80,0	(80,9%)	106,4%	100,3%
EURASIA	2.552,0	2.700,7	(5,5%)	(62,2)	(123,1)	49,4%	107,2%	107,9%

Cifras en millones de euros



4.3. Información por Unidades de negocio

MAPFRE estructura su negocio a través de cuatro unidades de negocio: **Seguros, Reaseguro, Asistencia y Negocios Globales.**

En el cuadro siguiente se muestran las cifras de primas, resultado atribuible y el ratio combinado de No Vida por unidades de negocio:

	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE			RATIO COMBINADO	
	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016
IBERIA	6.960,2	6.704,5	3,8%	511,5	535,9	(4,6%)	93,7%	94,5%
LATAM	8.017,9	7.385,4	8,6%	229,4	192,1	19,4%	96,6%	96,6%
INTERNACIONAL	4.398,2	4.593,4	(4,2%)	88,0	8,3	--	103,6%	103,1%
Total Seguros	19.376,3	18.683,3	3,7%	828,9	736,3	12,6%	97,4%	97,6%
RE	4.222,4	4.234,7	(0,3%)	162,7	186,1	(12,6%)	94,8%	94,0%
ASISTENCIA	983,5	1.066,8	(7,8%)	(68,4)	(56,4)	(21,4%)	103,7%	102,0%
GLOBAL RISKS	1.257,4	1.212,2	3,7%	(66,3)	47,3	--	135,4%	97,5%
Holding, eliminaciones y otras	(2.359,0)	(2.383,8)	1,0%	(156,3)	(137,8)	(13,4%)	--	--
MAPFRE S.A.	23.480,7	22.813,2	2,9%	700,5	775,5	(9,7%)	98,1%	97,4%

Cifras en millones de euros

5

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

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

La composición de los órganos de gobierno resultante de los acuerdos que previsiblemente se adoptarán el día 9 de marzo de 2018 se muestran en la página siguiente.

Consejo de Administración		Comisión Delegada	Comité de Nombramientos y Retribuciones	Comité de Auditoría y Cumplimiento	Comité de Riesgos
Presidente	Antonio Huertas Mejías ⁽¹⁾	Presidente			
Vicepresidente primero	Antonio Núñez Tovar ⁽¹⁾	Vicepresidente Primero			
Vicepresidenta segunda	Catalina Miñarro Brugarolas ⁽³⁾	Vicepresidenta Segunda	Presidenta		
Vicepresidente tercero	Ignacio Baeza Gómez ⁽¹⁾	Vocal			
Vocales	José Antonio Colomer Guiu ⁽³⁾		Vocal	Presidente	Vocal
	Georg Daschner ⁽³⁾	Vocal			Presidente
	Ana Isabel Fernández Álvarez ⁽³⁾			Vocal	Vocal
	María Leticia de Freitas Costa ⁽³⁾				
	Luis Hernando de Larramendi Martínez ⁽²⁾	Vocal	Vocal		
	Francisco José Marco Orenes ⁽¹⁾				
	Rafael Márquez Osorio ⁽²⁾	Vocal		Vocal	Vocal
	Fernando Mata Verdejo ⁽¹⁾				
	Antonio Miguel-Romero de Olano ⁽²⁾	Vocal		Vocal	Vocal
	Pilar Perales Viscasillas ⁽³⁾			Vocal	
	Alfonso Rebuelta Badías ⁽²⁾		Vocal		
Secretarios	Ángel L. Dávila Bermejo	Secretario	Secretario	Secretario	
	Jaime Álvarez de las Asturias Bohorques Rumeu				Secretario

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



Diversidad y experiencia

Actualmente, el número de consejeras representa un 27 por 100 del total de los miembros.

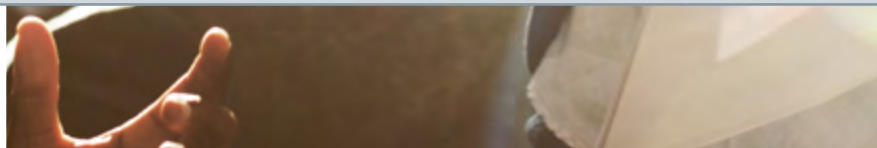
Por otra parte, la diversidad geográfica y cultural también está presente en el Consejo, ya que en él están representadas tres nacionalidades, además de la española, la brasileña y la alemana.

Asimismo, y según lo dispuesto en el Reglamento del Consejo de Administración de MAPFRE S.A., en la selección de candidatos se evaluarán las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo de Administración.



Indicadores de Gobierno Corporativo	2017	2016	2015	2014
% Quorum de la Junta General de Accionistas	83,20%	82,76%	78,47%	79,85%
Consejeros	15	17	18	18
Hombres	11	13	15	16
Mujeres	4	4	3	2
Consejeros ejecutivos	5	5	5	5
Consejeros externos independientes	6	7	7	6
Consejeros externos dominicales	4	5	6	7
Reuniones del Consejo	10	9	10	7
Reuniones de la Comisión Delegada	3	6	8	13
Reuniones del Comité de Auditoría y Cumplimiento	11	6	6	9
Reuniones del Comité de Nombramientos y Retribuciones	7	6	7	4
Reuniones del Comité de Riesgos	5	6	4	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.



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 (solvencia, 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 dispone de un conjunto de políticas, normativas, procedimientos, protocolos y otros documentos de referencia, tanto corporativos como locales, que sirven de guía para determinar el comportamiento que se espera de todos aquellos que trabajan o colaboran con MAPFRE.



Estructura Societaria

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

5.2. Ética y Responsabilidad Social

Ser responsable es una actitud, una forma de gestionar la empresa y por ello es importante involucrar a todos los colectivos con los que la compañía se relaciona (empleados, clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y la sociedad, en general) para contribuir al desarrollo económico y social de los países en los que está presente. Por esta razón, MAPFRE cuenta con un modelo propio de RSC, una política corporativa que establece los principios de actuación en este ámbito y un Plan de Sostenibilidad del Grupo 2016-2018 que articula la estrategia a seguir.



Comportamiento Ético: principales medidas de cumplimiento y prevención

Cumplimiento

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

Código Ético y de Conducta

MAPFRE cuenta con el Código Ético, que se inspira en los Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos del Grupo y refleja los valores corporativos y los principios básicos que deben guiar la actuación de las personas que la integran, en el trabajo cotidiano y en la relación con los grupos de interés.

Este código ha sido actualizado y aprobado por el Consejo de Administración de MAPFRE S.A. en diciembre de 2017 y abarca los siguientes aspectos:



Principios de actuación ética, transparente y socialmente responsable

- > Cumplimiento de la legalidad vigente
- > Respeto y salvaguarda de los Derechos Humanos
- > Responsabilidad social
- > Sostenibilidad y respeto al medio ambiente
- > Confidencialidad de la información y protección de datos de carácter personal
- > Marca, imagen y reputación corporativa
- > Propiedad intelectual e industrial

Cumplimiento del Código Ético y de Conducta

- > Comité de Ética (composición y competencias)
- > Canales de comunicación de consultas y denuncias (régimen de funcionamiento)

Normas de conducta en las relaciones con y entre los empleados

- > Respeto a las personas
- > Igualdad de oportunidades y no discriminación
- > Conciliación de la vida laboral y personal
- > Compromiso y cooperación en el trabajo, eficiencia y desarrollo profesional
- > Salud, bienestar y prevención de riesgos
- > Recursos y medios para el desarrollo de la actividad profesional

Normas de conducta en las relaciones con terceros

- > Relaciones con los clientes
- > Información a los accionistas
- > Relaciones con proveedores y empresas colaboradoras
- > Relaciones con los competidores
- > Relaciones con gobiernos y autoridades
- > Relaciones con los socios
- > Obsequios, atenciones y regalos
- > Conflictos de interés
- > Anticorrupción, soborno
- > Transparencia de la información
- > Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo

El comité de ética y de conducta es el órgano encargado de garantizar la aplicación, supervisión y el control del cumplimiento del Código Ético y de Conducta en MAPFRE, y para ello asume funciones consultivas, resolutivas, de vigilancia y promoción del código.

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

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

Quejas y Reclamaciones

MAPFRE promueve que sus clientes, en cualquier país del mundo donde opere en seguro directo, dispongan de un cauce interno para la defensa extrajudicial de sus derechos derivados de sus contratos y vela por preservar su

confianza cumpliendo con el compromiso de otorgarles la mejor atención, promoviendo la implantación interna de órganos de protección de sus derechos.

Control Interno

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

Protección de los empleados frente al acoso moral y sexual en el trabajo

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

Los principios generales de actuación en esta materia son:

1. Contribuir a mantener un entorno laboral libre de acoso y comportamientos violentos u ofensivos hacia los derechos y dignidad de las personas y garantizar que, si se produjeran, se dispone de los procedimientos adecuados para tratar el problema y corregirlo.

2. Rechazar cualquier manifestación de acoso, ya sea moral, sexual, psicológico o de cualquier otra índole, así como

MAPFRE dispone de mecanismos en todos los países en los que está presente, que permiten evitar situaciones de acoso.

cualquier comportamiento violento u ofensivo hacia los derechos y dignidad de las personas, y considera como un principio básico de actuación de la organización el respeto a las personas y a su dignidad.

Prevención del Fraude y la Corrupción

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

Seguridad

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

Asimismo, MAPFRE dispone de procedimientos, herramientas y personal especialista destinados a garantizar que 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

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

5.3. Gestión de Riesgos

Para garantizar la administración eficaz de los riesgos, MAPFRE ha desarrollado un conjunto de políticas de Gestión de Riesgos que asignan las responsabilidades, establecen las pautas generales, los principios básicos y el marco de actuación para cada tipo de riesgo, asegurando una aplicación coherente en las entidades integrantes del Grupo.

El Consejo de Administración de MAPFRE S.A. 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 estructura de MAPFRE está basada en Unidades y Sociedades con un alto grado de autonomía en su gestión. Los órganos de gobierno y dirección del Grupo aprueban las líneas de actuación de las Unidades y Sociedades en materia de gestión de riesgos y supervisan de forma permanente a través de indicadores y ratios su exposición al riesgo.

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.

Riesgos y oportunidades Ambientales, Sociales y de Gobierno (ASG)

La sostenibilidad es un concepto que se basa en tres pilares fundamentales: el desarrollo económico, social y ambiental. Por ello, la gestión de riesgos y de oportunidades de negocio asociadas a cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) es clave para contribuir al desarrollo sostenible.

La gestión de riesgos ASG 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 grupos de interés. Por ello, los riesgos ASG se integran de forma natural en los procesos de gestión y control que el Grupo tiene establecidos.

6

Principales activos



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

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



6.1. Capital financiero

¿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 10.513 millones de euros a 31 de diciembre de 2017, frente a 11.444 millones de euros a 31 de diciembre de 2016.

Inversiones

El detalle de la cartera de inversión por tipo de activos se muestra a continuación:

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Renta fija gobiernos	27.388,4	28.390,2	(3,5%)
Renta fija – Corporativa	9.572,6	10.009,6	(4,4%)
Inmuebles*	2.171,4	2.277,8	(4,7%)
Renta variable	2.400,9	1.665,3	44,2%
Fondos de inversión	1.631,4	1.574,4	3,6%
Tesorería	1.864,0	1.451,1	28,5%
Otras inversiones	4.767,4	4.187,7	13,8%
Total	49.796,0	49.556,0	0,5%

* Incluye tanto inversiones inmobiliarias como inmuebles de uso propio



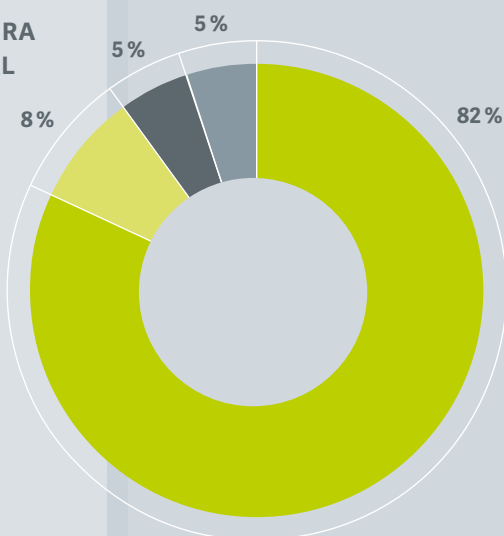
Cifras en millones de euros

Operaciones de financiación

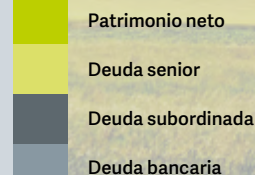
En el gráfico adjunto se detalla la composición de la estructura de capital al cierre de 2017.

La estructura de capital asciende a 12.840 millones de euros, de los cuales el 82 por 100 corresponde a patrimonio neto.

ESTRUCTURA DE CAPITAL



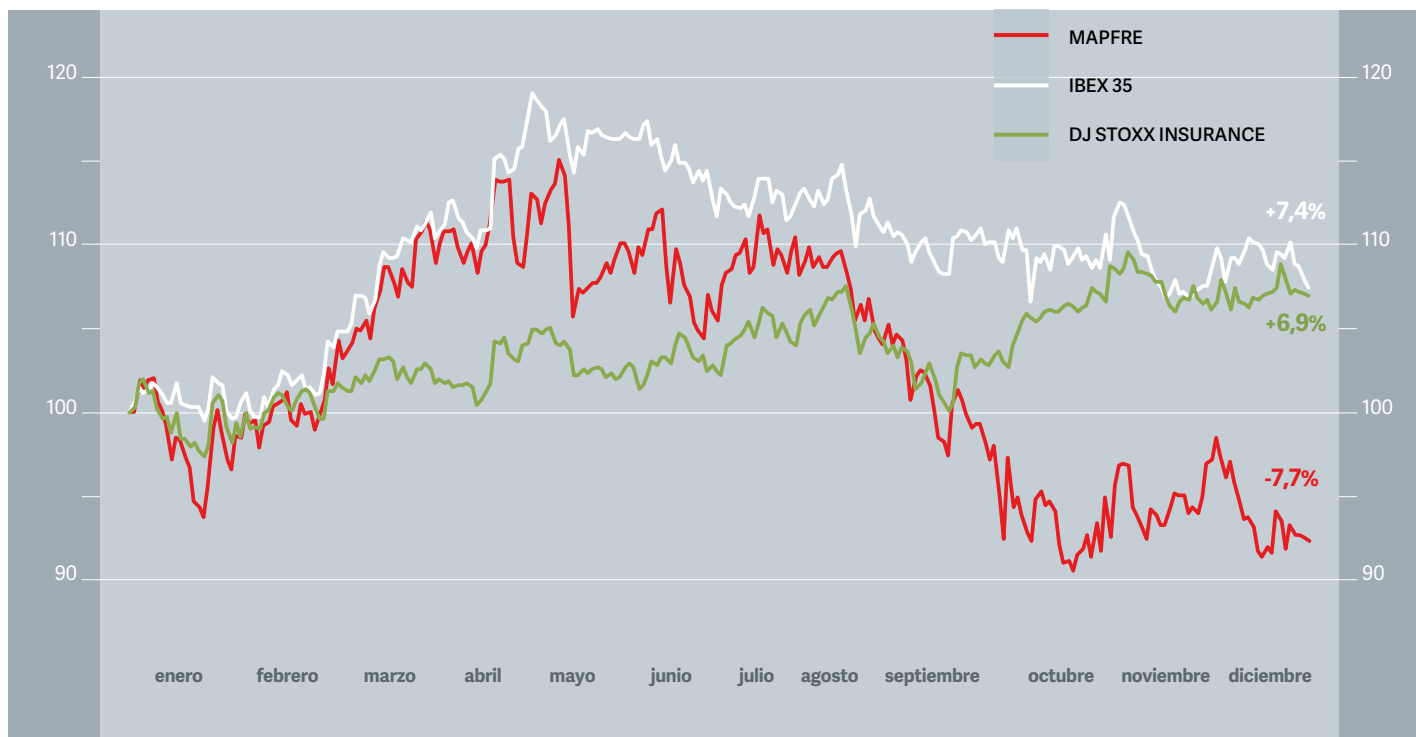
Total
12.840
millones €



La acción de MAPFRE

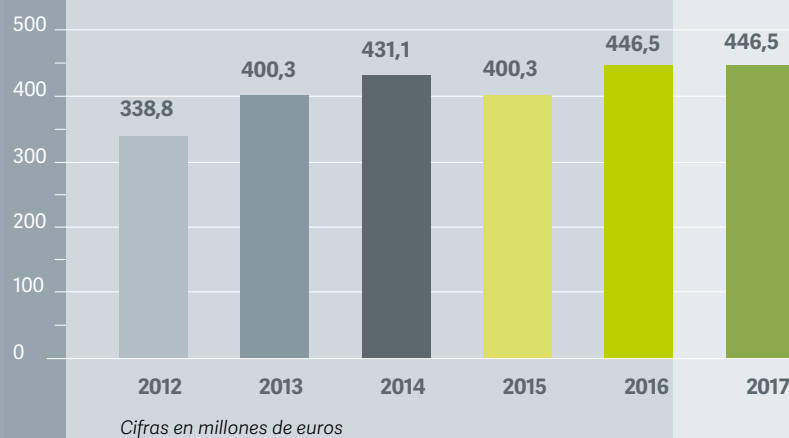
EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN:

1 DE ENERO DE 2017 – 31 DE DICIEMBRE DE 2017



DIVIDENDO Y PAY-OUT

El dividendo que se propone a la Junta General como dividendo complementario del ejercicio 2017 es de 0,085 euros brutos por acción. Por lo tanto, el dividendo total con cargo a los resultados del ejercicio 2017 asciende a 0,145 euros brutos por acción, lo que supone ratio de 'pay-out' del 63,7 por 100.



Dividendos pagados con cargo a resultados

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Beneficio por acción (euros)	0,22	0,26	0,27	0,23	0,25	0,23
Dividendo por acción (euros)	0,11	0,13	0,14	0,13	0,145	0,145
Payout (%)	50,9%	50,6%	51,0%	56,5%	57,6%	63,7%

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 para crear valor?

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 2017 con más de 29,5 millones de clientes en las operaciones de seguro en directo. Para dar respuesta a todos los clientes, MAPFRE dispone con una amplia red de distribución:

	IBERIA	LATAM	INTERNACIONAL
OFICINAS			
Directas y Delegadas	3.091	1.789	493
Bancaseguros	2.436	5.051	-
MEDIADORES			
Agentes	10.119	16.324	10.325
Delegados	2.666	4.294	102
Corredores	5.229	33.835	1.436

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	269	17
Centros de servicio al automóvil	31	3
Unidades de diagnóstico del automóvil	16	6
Centros de investigación y desarrollo	7	7
Policlínicos de salud propios	19	3
Clínicas	9.590	17
Clínicas dentales	7	1
Centros de gestión de negocio de empresas	46	7

Negocio digital

MAPFRE ha puesto foco en el crecimiento rentable de sus operaciones y en concreto del negocio digital. Por esta razón en 2016 se fijó el compromiso de incrementar en 50 por 100 su

volumen de negocio digital en 2018 con respecto al cierre de 2015. El negocio digital en MAPFRE se ha estructurado básicamente en tres modelos identificables con las marcas MAPFRE, VERTI e INSURE&GO.

Para conseguir este ambicioso objetivo de incremento de negocio se han desarrollado diversas acciones orientadas a la mejora de la rentabilidad del mismo.

Negocio digital:

Crecimiento

37,4%

en 2017 vs. 2015



Proveedores

MAPFRE trabaja con más de 139.000 proveedores, diferenciando entre proveedores de servicio o específicos.

	IBERIA		LATAM		INTERNACIONAL	
	Nº proveedores	Coste (millones €)	Nº proveedores	Coste (millones €)	Nº proveedores	Coste (millones €)
De servicios (Específicos)	65.165	1.474	29.012	601	28.918	569
De soporte (Generales)	3.710	495	7.296	323	5.465	248

Calidad

En 2017 se han realizado la 4ª y 5ª Oleadas de medición del NPS relacional, sobre una muestra representativa de las carteras de MAPFRE. Estas oleadas han abarcado, cada una, 23 países y ramos, con un volumen cercano al 79 por 100 del total de primas No Vida del Grupo.



6.3. Capital humano

¿Qué es?

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

- > Empleados
- > Clientes
- > Sociedad

Principales *stakeholders* a los que este capital crea valor



¿En qué estamos trabajando para crear valor?

- Gestión de la diversidad
- Gestión del talento y movilidad
- Aprendizaje y gestión del conocimiento
- Organización y nuevas formas de trabajo
- La compensación y el reconocimiento
- Bienestar y salud
- La digitalización de los procesos (HR Analytics)



Distribución organizativa de empleados

	Hombres	Mujeres
Áreas corporativas	881	665
IBERIA	4.648	4.932
LATAM	6.785	8.762
INTERNACIONAL	4.032	5.180
REASEGURO	190	196
Total	16.536	19.735

Plantilla total y plantilla media del Grupo MAPFRE

Plantilla total	2017
Plantilla a diciembre	36.271
Plantilla media	36.716

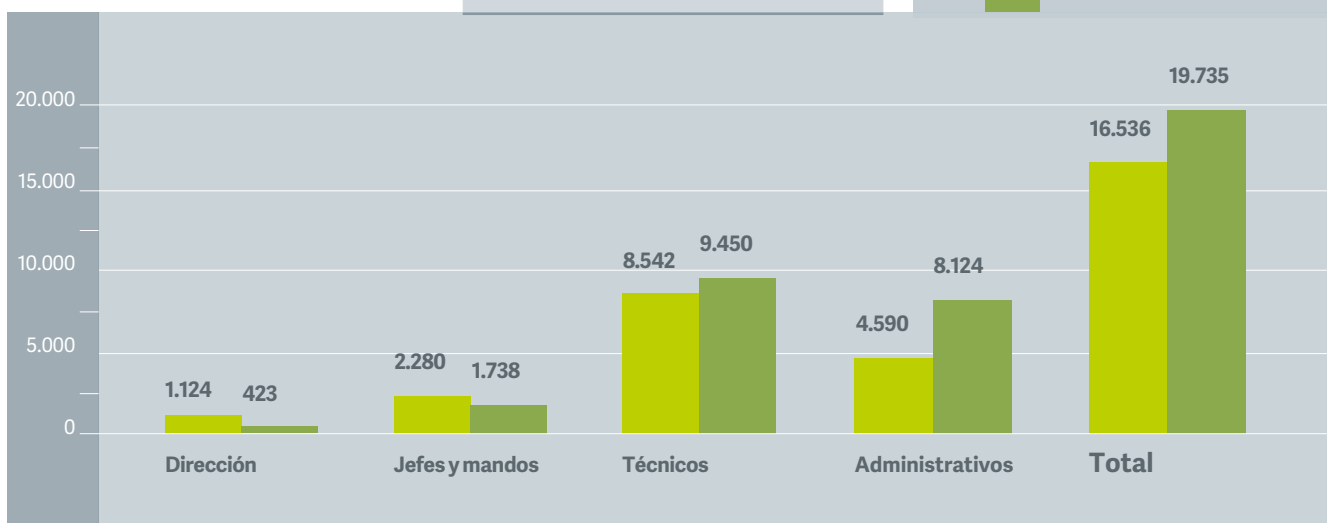
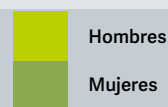


Gestión de la diversidad

DIVERSIDAD DE GÉNERO

Se ha definido a nivel global un marco de actuación para potenciar la igualdad en todos los procesos de gestión de personas.

% DE MUJERES EN PUESTOS DE JEFATURA / DIRECCIÓN EN EL GRUPO	
2017	2016
38,8%	38,6%
Objetivo 2018: 40% de mujeres en puestos de jefatura y dirección en el Grupo	



DIVERSIDAD FUNCIONAL

Al cierre del ejercicio, 768 personas con capacidades diferentes forman parte de la plantilla del Grupo, un 48,3 por 100 más que en 2016.

PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN PLANTILLA	
2017	2016
2,1%	1,4%
Objetivo 2018: 2 por 100 de personas con discapacidad en plantilla	

DIVERSIDAD CULTURAL

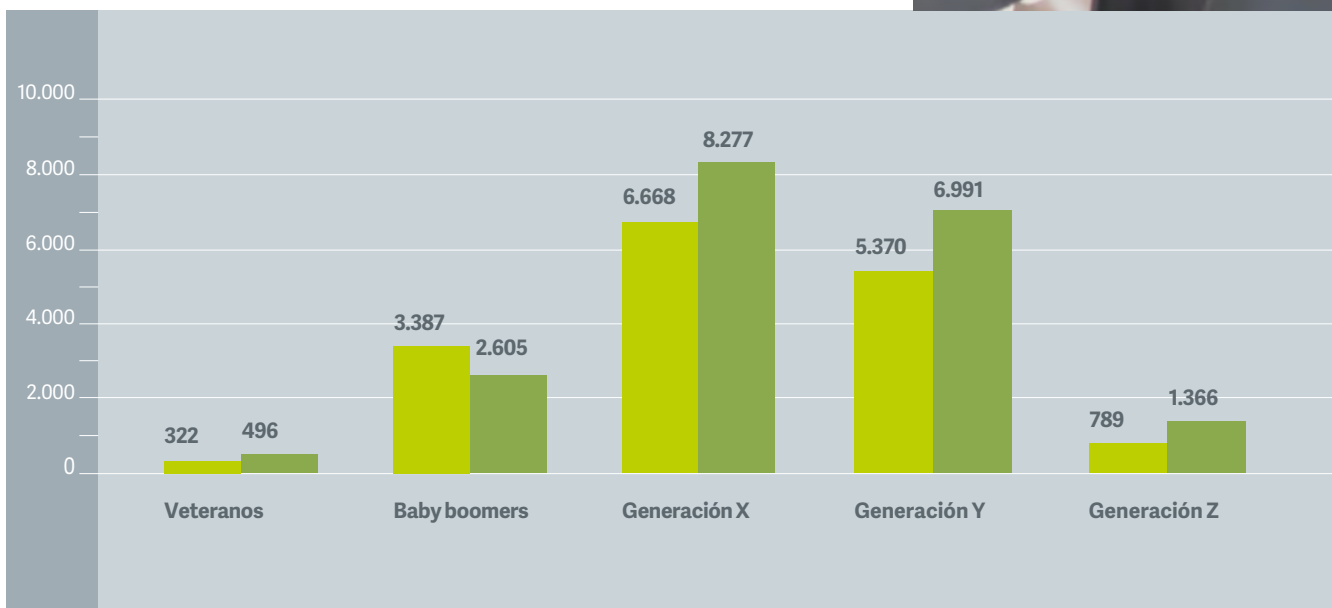
En MAPFRE trabajan 36.271 empleados de 81 nacionalidades (en las Áreas Corporativas 1.170 empleados de 17 nacionalidades).

El 82,4 por 100 de la alta dirección y directivos que trabajan en las empresas del Grupo son nativos del país donde desarrollan su actividad.



DIVERSIDAD GENERACIONAL

En MAPFRE conviven varias generaciones, según se refleja en el siguiente gráfico:



■ Hombres
■ Mujeres

Gestión del talento y la movilidad

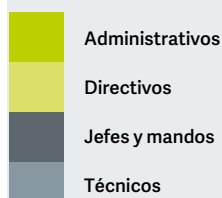
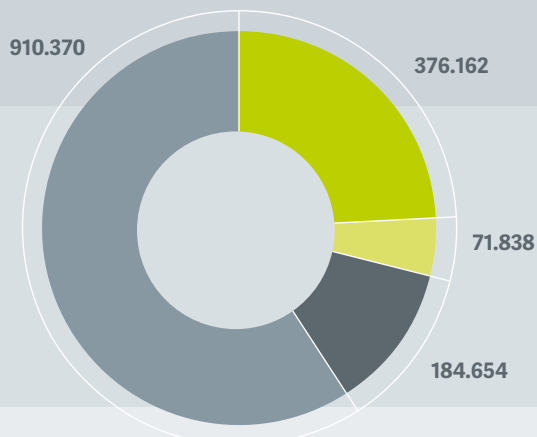
En el marco del proyecto se han identificado 59 perfiles estratégicos globales; se han identificado y seleccionado 4.217 empleados con potencial; se ha creado una base de datos global para gestionar estos empleados denominada MAPFRE Global Talent Network.

En el año 2017 de las 5.210 vacantes publicadas 1.836 se han cubierto por movilidad interna. Por otra parte, a través de la movilidad geográfica (carreras internacionales, movilidad global o traslados temporales), 23 países han podido contar con profesionales de otros 22 países. Actualmente hay 273 directivos y empleados trabajando fuera de su país de origen.

Aprendizaje y gestión del conocimiento

Durante este año se ha impartido formación al 100 por 100 de la plantilla, a través de 1.543.024 horas de formación, suponiendo 43 horas de formación media por empleado.

Horas de formación por nivel de puesto



Organización y nuevas formas de trabajo

Además, se está trabajando a nivel global en la flexibilización horaria, la movilidad tecnológica y el trabajo por procesos y objetivos. En 2017, se han obtenido los siguientes resultados:

Medidas de conciliación de vida laboral y personal	Nº de empleados beneficiados
Horario laboral flexible	12.198
Trabajo a tiempo parcial	1.321
Jornada laboral reducida	3.062
Teletrabajo	473
Permisos retribuidos y no retribuidos	14.664
- Permiso parental	749
- Permiso maternal	432
Excedencias por motivos personales o estudios	346
Programa de integración de empleados tras un permiso de larga duración	134

La compensación y el reconocimiento

MAPFRE cuenta con una Política de Remuneraciones que persigue establecer retribuciones adecuadas de acuerdo con la función y puesto de trabajo y el desempeño de los profesionales.

La asignación y liquidación de la retribución variable anual se realiza a través del modelo de **Dirección por Objetivos**.

Bienestar y salud

MAPFRE tiene implantado un modelo de Empresa Saludable y en 2017 se han llevado a cabo 447 actividades en 24 países.

Entre el 5 y 9 de junio se celebró la Semana MAPFRE: Objetivo Salud, una iniciativa internacional cuyo objetivo es promover hábitos de vida saludables y fomentar el encuentro y la participación de los empleados, en la que participaron más de 33.000 empleados del Grupo (93,9 por 100 de la plantilla).

La digitalización de los procesos (HR analytics)

En 2017 se ha obtenido el primer modelo predictivo para identificar aquellos puestos y empleados con mayor probabilidad de rotación, y revertir cada una de las situaciones.

Por otra, los procesos de talento, aprendizaje selección y movilidad se realizan a través de una herramienta tecnológica global en *cloud*, con procesos definidos globalmente e implantados de igual manera en todos los países.

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 así como activos intangibles relacionados con la marca y la reputación.

Principales *stakeholders* a los que este capital crea valor

- > Clientes
- > Empleados
- > Sociedad
- > Accionistas



¿En qué estamos trabajando para crear valor?

Innovación

La transformación digital

Ciberseguridad

Activos intangibles asociados a la marca y la reputación

Innovación

Los pilares del modelo de innovación de MAPFRE son los siguientes:

1. La Comunidad de innovación, que ha alcanzado en 2017 un total de 19 oficinas de innovación y desarrollo (OID), en las que trabajan principalmente a tiempo parcial unas 40 personas, y más de 250 Innoagentes.

A finales de 2017 el portfolio de innovación a nivel global está compuesto por más de 70 proyectos de innovación, que por su alcance geográfico y potencial impacto en la organización, están divididos en 58 locales, 4 globales y 8 corporativos.

2. Los Think Tanks, dedicados a la exploración y análisis de nuevas tendencias y su impacto directo en el negocio.

3. El Modelo de relación con las StartUps, que comprende la interacción con el ecosistema emprendedor y de StartUps.

Transformación digital

Durante este año, MAPFRE ha avanzado significativamente en su proceso de transformación digital gracias a la puesta en marcha de más de 200 proyectos. Este esfuerzo ha permitido alcanzar importantes logros en la digitalización de la relación con los clientes (considerando cliente al cliente consumidor, cliente distribuidor, proveedor y cliente interno) y de las operaciones.

Ciberseguridad

En un contexto de disrupción tecnológica con capacidad de afectar a la gran mayoría de los ámbitos que conforman nuestra sociedad, MAPFRE entiende la CiberSeguridad como un elemento clave. Por ello, en su estrategia en esta materia se dispone de:

- > Personal altamente especializado y acreditado: un total de 62 empleados certificados en 154 certificaciones personales en materia de CiberSeguridad.
- > Tecnologías específicas de monitorización, detección y protección ante incidentes de seguridad, integradas en la plataforma tecnológica corporativa.
- > Herramientas, metodologías y especialistas dedicados a revisar y evaluar de manera continua el nivel de Ciberseguridad de los sistemas de información de la compañía.

Activos intangibles asociados a la marca y la reputación

MAPFRE ha sido reconocida como la marca aseguradora más auténtica y fiable para los españoles por el estudio *Authentic Brands* que realiza la agencia global Cohn & Wolfe.

Por otra parte, MAPFRE también ha sido reconocida por el ranking BrandZ España "Las 30 Marcas Españolas más valiosas".

En 2017 MAPFRE se ha situado de nuevo en España entre las 10 empresas con mejor reputación y la primera del sector. En México y Argentina se encuentra entre las 50 primeras empresas. Además en Merco Talento, MAPFRE en España mantiene la posición 11 siendo un año más la primera en su sector y Perú se mantiene dentro de las 100 empresas mejor valoradas.

Además, MAPFRE ha sido reconocida como Best Workplace en 9 países: Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú y República Dominicana y además de forma general en América latina. También, Puerto Rico y República Dominicana han sido reconocidas como Best Workplaces en el ranking de Centro América y Caribe.



MAPFRE
ha puesto en
marcha más de
200
proyectos digitales





6.5. Capital social y relacional

Relaciones de confianza generadas con los grupos de interés, contribución al desarrollo y bienestar de la comunidad.

¿Qué es?

> Todos los grupos de interés, especialmente empleados, clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y la sociedad.

Principales *stakeholders* a los que este capital crea valor



¿En qué estamos trabajando para crear valor?

Gestión de la relación con los grupos de interés.

- > Los grupos de interés
- > Canales de relación
- > Otros canales: presencia en redes sociales

Compromisos internacionales relacionados con la sostenibilidad, asumidos por MAPFRE.

- > Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y Derechos Humanos

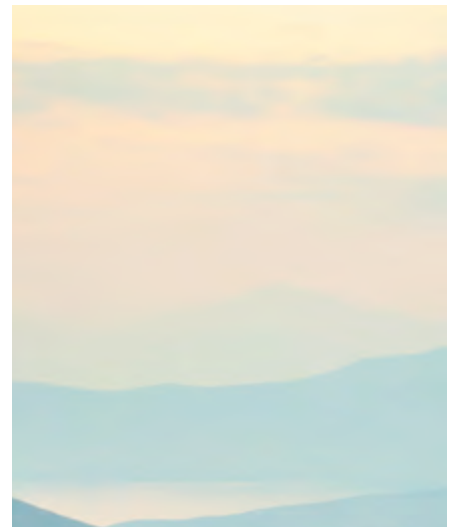
La Huella Social: valor social, valor compartido.



Gestión de la relación con los grupos de interés

El mapa de grupos de interés que se presenta a continuación es una referencia básica de grupos y subgrupos con los que se relaciona MAPFRE, que puede ir cambiando, en función de los cambios que se producen en el entorno.

En la gestión de la relación con ellos intervienen múltiples factores, entre otros, disponer de canales de relación adecuados con cada uno.



Empleados

- > Alta Dirección
- > Dirección
- > Jefes y Mandos
- > Técnicos
- > Administrativos y personal de apoyo
- > Representación Legal de los Trabajadores

Clientes y asegurados

- > Cliente particular
- > Cliente empresa

Distribuidores, mediadores, colaboradores

- > Agentes
- > Delegados
- > Corredores
- > Otros colaboradores comerciales

Proveedores

- > Proveedores de Soporte
- > Proveedores de Negocio

Accionistas, inversores y socios

- > Accionistas e inversores:
 - Particulares
 - Institucionales
- > Analistas: financieros, agencias de *rating*
- > Socios: *Joint venture, Holding, etc.*

Sociedad

- > Tercer Sector – social: ONG, fundaciones, asociaciones de carácter social, etc.
- > Sociedad civil/ ciudadanía
- > Comunidades

Organismos reguladores y supervisores

- > Reguladores y supervisores de Seguros y Financieros, nacionales e internacionales
- > Otros reguladores y supervisores, nacionales e internacionales

Medios de comunicación

- > Periodistas
- > *Influencers*

Grupos de Interés incluidos en la misión de MAPFRE



Compromisos internacionales relacionados con la sostenibilidad, asumidos por MAPFRE

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.

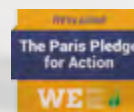


Principios para la Sostenibilidad en Seguros (PSI): principios específicos para la industria aseguradora, orientados a incorporar en la gestión del negocio, como riesgo y como oportunidad, aspectos medioambientales; aspectos sociales y aspectos de gobierno corporativo.



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.



Principios de Inversión Responsable (PRI) de Naciones Unidas: que tiene como objetivo entender el impacto que las cuestiones ambientales, sociales y gubernamentales tienen en las inversiones, y asesorar a los signatarios para integrar estos asuntos en su toma de decisiones.



En esta línea, el grupo ha decidido ir alineando progresivamente estos principios en su política de inversión.

Por otra parte,

- > MAPFRE pertenece a FTSE4Good desde 2006, de forma consecutiva.
- > Por segundo año, ha sido incluida a nivel mundial en la Climate A-List, de CDP 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.
- > Además, MAPFRE es signataria de los Programas Carbon Disclosure, Water Disclosure y Carbon Action pertenecientes a la Iniciativa CDP.



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030 DE NACIONES UNIDAS Y DERECHOS HUMANOS

Derechos Humanos

El compromiso de MAPFRE con los derechos humanos internacionalmente reconocidos, definidos por la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, se recoge en los Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales, en el Código Ético y de Conducta y en la Política de Responsabilidad Social Corporativa.

En 2016, dentro del Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE,

se inició el proceso de autoevaluación de impacto tomando como base la Guía de implantación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas, elaborada por la Red Española del Pacto Mundial. Además, se ha puesto en marcha un curso online de derechos humanos, diseñado por esta entidad, dirigido a empleados y a proveedores.

Posicionamiento de MAPFRE en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas

MAPFRE tiene un impacto en el desarrollo de los países en los que está presente. Por ello está comprometida con la huella social que, como empresa

y en el desarrollo de su actividad, puede dejar. Contribuir con la Agenda de Desarrollo 2030 de Naciones Unidas forma parte de la hoja de ruta que permitirá sumar los esfuerzos, enfocados en objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para, entre todos, poder alcanzar las metas globales propuestas por esta iniciativa.

Se ha definido un mapa corporativo de posicionamiento de MAPFRE con los ODS, identificando aquellos objetivos en los que el Grupo puede tener una mayor contribución.

Mapa corporativo de ODS de MAPFRE



Desde el negocio y como inversor



Como ciudadano corporativo

EMPLEO, FORMACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL, SALUD Y BIENESTAR



ACCIÓN EN LA SOCIEDAD Y VOLUNTARIADO



Este compromiso se complementa con los programas y actividades multinacionales que desarrolla Fundación MAPFRE, para contribuir a la mejora de la calidad de las personas y al progreso de la sociedad.

Huella social de MAPFRE

CONTRIBUCIÓN COMO CIUDADANO CORPORATIVO

Empleo, formación, desarrollo profesional, salud y bienestar



Empleo

36.271
empleos directos

> Más de 84.000 agentes, delegados, corredores y más de 139.000 proveedores

Empresa saludable y segura

> Más de 262 campañas de salud y 24 horas de Donación de Sangre

> 74,8 por 100 de la plantilla representada en comités de salud y seguridad conjuntos dirección-empleados

Diversidad

> 38,8 por 100 de mujeres en puestos de dirección/jefatura y 54 mujeres en puestos de Alta Dirección o Consejos de Administración

> 26,7 por 100 de mujeres en el Consejo de Administración de MAPFRE S.A.

> 768 empleados con discapacidad en 31 países

> Programa global de discapacidad en 28 países

> Más de 580.000 euros en donaciones a proyectos de integración laboral y contratos con centros especiales de empleo

> Apoyo a programas de integración laboral a través de Fundación MAPFRE

> 81 nacionalidades conviven en MAPFRE

> Se promueve la movilidad internacional

> En MAPFRE conviven empleados de diferentes generaciones: Z,Y,X, *Baby Boomers* y veteranos

> Programa de *Trainees* para impulsar el talento joven

Medidas de conciliación

> Más de 32.000 empleados beneficiados por algún tipo de medida de conciliación como: horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, jornada laboral reducida, teletrabajo, permisos retribuidos y no, excedencias, programas de integración de empleados tras un permiso de larga duración, etc.

Formación y prácticas

> 20,8 millones de euros invertidos

> Universidad Corporativa

> Más de 400 acuerdos con instituciones educativas y universidades para la realización de prácticas en la empresa

> 1.200 becarios de 31 países han realizado prácticas

Voluntariado y Acción Social



Más de
6.700
voluntarios

Más de
93.000
beneficiarios
directos

- > Programa de voluntariado corporativo junto con Fundación MAPFRE
- > Más de 1.200 actividades realizadas en programas asistenciales y medioambientales



Huella social de MAPFRE

DESDE EL NEGOCIO Y COMO INVERSOR



Impacto económico

De los ingresos consolidados, más de **26.000** millones de euros pagados entre prestaciones, pago a proveedores, impuestos y contribuciones sociales, etc.

Inversiones

- > Más de 39.000 millones de euros de fondos gestionados de terceros, invertidos en activos
- > Más de 44.000 millones de euros en inversiones financieras y de otro tipo
- > Productos ASG: *Fondo de Good Governance*

Innovación

- > Observatorio *Startup*
- > Exploración de nuevos modelos de *Startups*
- > 76 productos y servicios aseguradores lanzados al mercado
- > 18 productos y servicios en cartera dirigidos a personas de bajos niveles de ingresos

Cambio climático

- > 11 productos y servicios medioambientales en cartera y más de 20.000 pólizas emitidas con coberturas medioambientales
- > Proveedores de asistencia en carretera con vehículos eléctricos y sistemas de carga para vehículos eléctricos de nuestros asegurados
- > Sistema de carga eléctrica para vehículos eléctricos en la Sede Social del Grupo MAPFRE
- > Medición y control de la Huella de Carbono del Grupo
- > Campañas de concienciación y formación a empleados



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 para crear valor?

Modelo Estratégico Medioambiental
Gestión del Cambio Climático
Preservación de la Biodiversidad



Modelo Estratégico Medioambiental

MAPFRE cuenta con una Política Medioambiental que se implementa en todas las entidades principalmente a través del Triple Sistema Integrado Corporativo de Gestión Medioambiental, Energética y de Huella de Carbono (SIGMAYE).

Este Sistema, diseñado conforme a los estándares internacionales ISO 14001, ISO 50001 e ISO 14064.

	2017	2016	2015
Empleados bajo certificado de gestión ambiental (ISO 14001)	11.369	10.620	9.644
Empleados bajo certificado de gestión energética (ISO 50001)	4.885	4.233	4.305
Empleados bajo verificación de la huella de carbono (ISO 14064)	12.701	12.720	11.089

11.369

Empleados bajo certificado de gestión ambiental (ISO 14001)



59,96%

Volumen de primas gestionado mediante el Triple Sistema Integrado Corporativo de Gestión Medioambiental, Energética y de Huella de Carbono (SIGMAYE)

Gestión del Cambio Climático

El Plan Estratégico de Eficiencia Energética y Cambio Climático, con el horizonte temporal de 2020, que establece la reducción del 20 por 100 de toneladas de CO₂ respecto a la huella de carbono del Grupo en 2013 (reducción de 14.710.519 kWh y 9.924 toneladas de CO₂, respecto al año base 2013), ha llegado a su consecución tres años antes de lo previsto, lo que ha llevado a comprometer a la compañía a asumir objetivos más ambiciosos, tanto a medio como a largo plazo, con un horizonte a 2050, año en el que pretende alcanzar la neutralidad en CO₂.

Objetivo de reducción de
14.710.519 kWh
9.924 toneladas de CO₂
 2013-2020,
 conseguido tres años antes
 de lo previsto

	2017	2016	2015	2014	2013
TnCO ₂ emitidas	27.640	28.244	39.852	44.128	49.649
Emissiones reducidas con respecto a LB	22.189	21.405	9.797	5.521	Línea Base(LB)

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

Tm CO ₂ _{eq}	2017	2016	2015
Alcance 1	13.271,93	13.445,24	14.042,93
Alcance 2	15.495,87	19.267,39	26.903,41
Alcance 3	11.171,06	10.566,80	12.493,90
Total Emisiones Tm CO₂/empleado	1,17	1,28	1,53

Preservación de la Biodiversidad

MAPFRE está adscrito al Pacto por la Biodiversidad de la Iniciativa Española Empresa y Biodiversidad. En 2017 destaca la publicación del balance de resultados 2013-2015 junto al resto de las compañías adheridas, y además se ha continuado trabajando en la protección de una especie en peligro de extinción y preservación de su hábitat, eligiendo este año a la tortuga y el Mediterráneo.

Esta selección, además, ha supuesto un refuerzo a la nueva suscripción del Grupo para la protección de los océanos y en concreto para eliminar la pesca ilegal a través del aseguramiento, iniciativa liderada por la ONG OCEANA y con el soporte de Naciones Unidas.

De este modo se continúa desarrollando a través de iniciativas, la ejecución del compromiso de preservar el capital natural, de interés común para la humanidad, dada su importancia para la vida, el bienestar social y el desarrollo económico.

7

Información complementaria



El Informe Integrado se ha elaborado de conformidad con la opción Exhaustiva de los Estándares de GRI y las recomendaciones del marco de información publicado por el Consejo Internacional del Informe Integrado (IIRC).

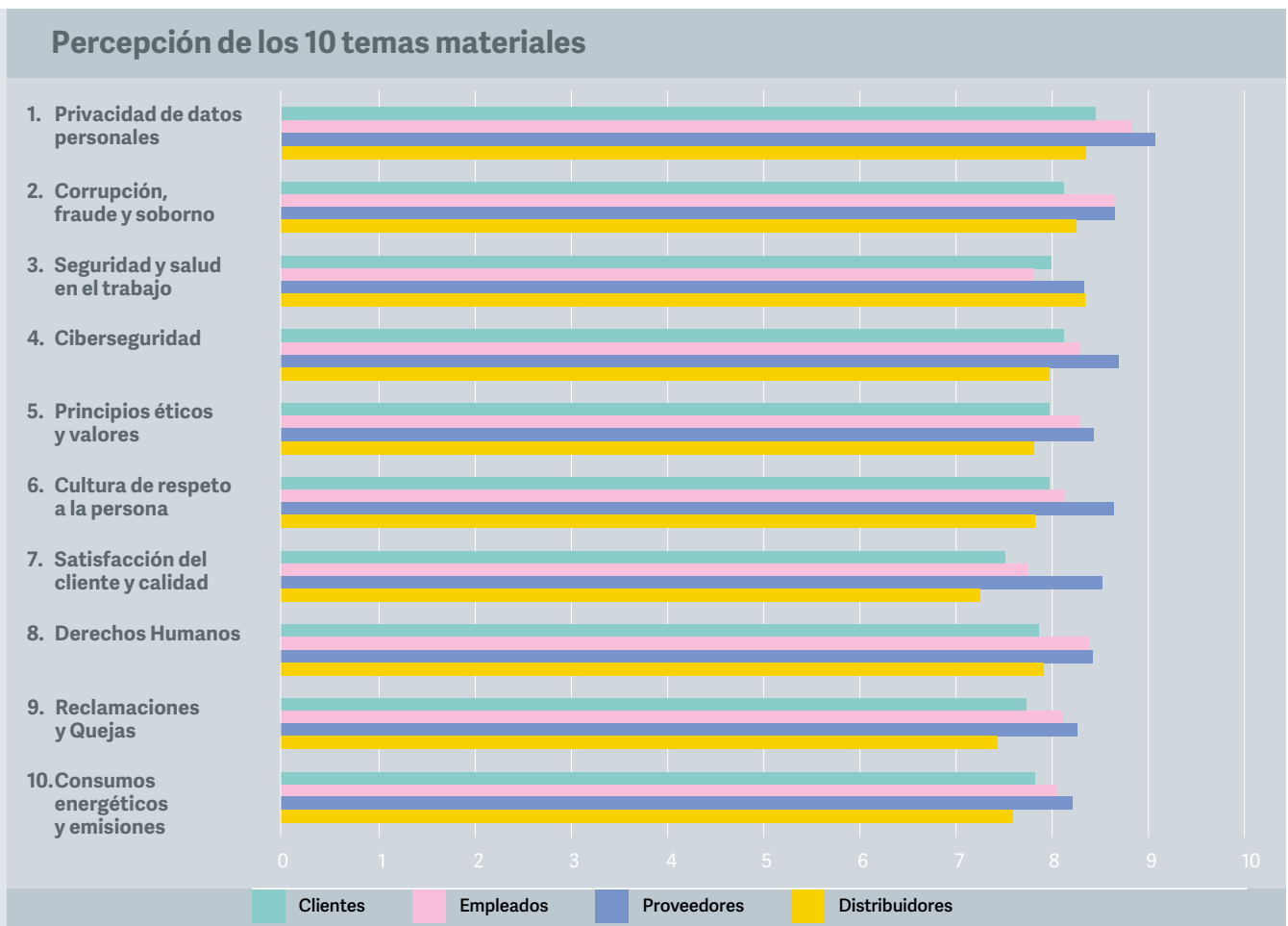
Además, da respuesta a los requerimientos de información de la Directiva 2014/95
EUA de divulgación de información no financiera y diversidad así como sus respectivas
trasposiciones en España (R.D-Ley 18/2017) y en Italia (D Lgs 254/16 NFI).

La información no financiera ha sido verificada externamente por la firma KPMG Asesores S.L.

Materialidad

El Informe Integrado incluye toda aquella información relevante en el ámbito de la sostenibilidad para MAPFRE y para los clientes, distribuidores, empleados y

proveedores que han participado en el estudio. En la siguiente tabla se muestran estos asuntos ordenados de mayor a menor relevancia y la percepción que tienen estos grupos de interés en base a una escala de 1 a 10:



Propuestas de acuerdos

Propuestas de acuerdos para la Junta General Ordinaria de MAPFRE S.A. a celebrar el 9 de marzo de 2018.

1. Aprobar las Cuentas Anuales, individuales y consolidadas del ejercicio 2017.

2. Aprobar la distribución de resultados del ejercicio 2017 propuesta por el Consejo de Administración y repartir, en consecuencia, un dividendo total de 0,145 euros brutos por acción. Parte de este dividendo, por importe de 0,06 euros brutos por acción, fue anticipado por acuerdo del Consejo de Administración adoptado el día 20 de octubre de 2017 y el resto, hasta el total acordado, es decir, 0,085 euros brutos por acción, se pagará en la fecha que determine el Consejo de Administración dentro del plazo comprendido entre el 1 de mayo y el 30 de junio de 2018. El importe correspondiente a las acciones en autocartera será aplicado de forma proporcional a las restantes acciones.

3. Aprobar la gestión del Consejo de Administración durante el ejercicio 2017.

4. Reelegir por un nuevo periodo de cuatro años al consejero D. Antonio Huertas Mejías, con el carácter de consejero ejecutivo. Dicha propuesta cuenta con el informe favorable del Comité de Nombramientos y Retribuciones y se entenderá aprobada, en su caso, sin perjuicio del cumplimiento de las previsiones estatutarias y de las normas de buen gobierno.

5. Reelegir por un nuevo periodo de cuatro años a la consejera D.ª Catalina Miñarro Brugarolas, con el carácter de consejera independiente.

6. Ratificar el nombramiento de la consejera D.ª María Pilar Perales Viscasillas, efectuado por el Consejo de Administración el día 21 de diciembre de 2017, con efectos del 1 de enero de 2018, por el procedimiento de cooptación, y reelegirla por un periodo de cuatro años, con el carácter de consejera independiente. Dichas propuestas han sido elevadas al Consejo de Administración por el Comité de Nombramientos y Retribuciones y se entenderán aprobadas, en su caso, sin perjuicio del cumplimiento de las previsiones estatutarias y de las normas de buen gobierno.

7. Modificar, con efectos del 1 de enero de 2019, el artículo 17º de los estatutos sociales, que tendrá la siguiente redacción:
‘Artículo 17º. El cargo de Consejero es retribuido.

La remuneración de los Consejeros por su condición de tales consistirá en una asignación fija por pertenencia al Consejo de Administración y, en su caso, a la Comisión y Comités Delegados, que podrán ser superiores para las personas que ocupen cargos en el seno del propio Consejo o desempeñen la Presidencia de la Comisión y Comités Delegados. Los miembros de la Comisión Delegada percibirán además una dieta por asistencia a sus reuniones. Esta remuneración se complementará con otras compensaciones no dinerarias (seguros de vida o enfermedad, bonificaciones en productos comercializados por empresas del Grupo MAPFRE) que estén establecidas con carácter general para el personal de la Sociedad.

El importe máximo de la remuneración anual de los Consejeros por su condición de tales será fijado por la Junta General y será distribuido por el Consejo de Administración de la manera que éste decida, teniendo en cuenta los criterios señalados en el párrafo anterior.

Los Consejeros que tengan atribuidas funciones ejecutivas en la Sociedad o en su Grupo quedarán excluidos del sistema de retribución establecido en los párrafos anteriores y tendrán derecho a percibir retribución únicamente por la prestación de dichas funciones ejecutivas. Dicha retribución se fijará por el Consejo de Administración y se detallará, en todos sus conceptos, en el correspondiente contrato entre la sociedad y los Consejeros ejecutivos, que deberá ser aprobado por el Consejo de Administración.

La retribución de los Consejeros que tengan funciones ejecutivas podrá incluir la entrega de acciones, o de derechos de opción sobre las mismas o cantidades referenciadas al valor de las acciones con sujeción a los requisitos que se establezcan en la legislación vigente en cada momento.

Con independencia de las remuneraciones establecidas en los párrafos precedentes, se compensará a todos los Consejeros los gastos de viaje, desplazamiento y otros que realicen para asistir a las reuniones de la Sociedad o para el desempeño de sus funciones.

En todo caso, la remuneración de los Consejeros se ajustará a lo previsto en la política de remuneraciones de los Consejeros aprobada por la Junta General, en los términos legalmente establecidos.”

8. Modificar el artículo 2º del Reglamento de la Junta General, que tendrá la siguiente redacción:

‘Artículo 2º. Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el órgano superior de gobierno de la Sociedad. Los acuerdos que adopte con arreglo a la Ley y los Estatutos Sociales obligan a todos los accionistas, incluso a los ausentes y disidentes.

La Junta General de Accionistas está facultada para decidir sobre cualquier asunto relativo a la Sociedad. En especial, es el órgano competente para decidir sobre las siguientes materias:

a) Aprobación de las Cuentas Anuales, individuales y consolidadas, aplicación del resultado y aprobación de la gestión social.

b) Nombramiento y separación de los miembros del Consejo de Administración, del Auditor Externo y, en su caso, de los Liquidadores, así como el ejercicio de la acción social de responsabilidad en relación con los mismos.

c) Modificación de los Estatutos Sociales y del Reglamento de la Junta General.

d) Aumento y reducción del capital social, supresión o limitación del derecho de suscripción preferente, transformación, fusión, escisión, cesión global de activo y pasivo, y traslado del domicilio social al extranjero.

e) Emisión de obligaciones u otros valores de deuda que sean convertibles en acciones o que atribuyan a sus titulares una participación en las ganancias sociales, pudiendo delegar en el Consejo de Administración la facultad para realizar dichas emisiones así como para excluir o limitar el derecho de suscripción preferente, todo ello en los términos y con los requisitos establecidos en la Ley.

f) Adquisición, enajenación o aportación de activos esenciales a otra sociedad, presumiéndose el carácter esencial cuando el importe de la operación supere el veinticinco por ciento del total de activos del último balance aprobado.

g) Disolución de la Sociedad, aprobación del balance final de liquidación y operaciones cuyo efecto sea equivalente al de la liquidación de la sociedad.

h) Aprobación de la política de remuneraciones de los miembros del Consejo de Administración, conforme a lo previsto en la legislación vigente.

i) Cualesquiera otros asuntos que determinen la Ley o los Estatutos Sociales.”

9. Delegar en el Consejo de Administración las facultades precisas para emitir bonos, obligaciones u otro tipo de valores de renta fija convertibles en acciones (en adelante, los “Valores”) en los siguientes términos:

> Los Valores podrán consistir en bonos u obligaciones convertibles en acciones de nueva emisión o canjeables por acciones en circulación de la Sociedad, así como en warrants u otros instrumentos que, directa o indirectamente, puedan dar derecho a la suscripción o adquisición de acciones de la Sociedad, bien de nueva emisión o bien ya en circulación.

> El Consejo de Administración tendrá las más amplias facultades para proceder a la emisión de los Valores y a la fijación de las características y condiciones de cada emisión, en particular, a título enunciativo y no limitativo, las siguientes:

– Determinar el valor nominal, tipo de emisión, primas y precio de ejercicio, moneda o divisa de la emisión, forma de representación, tipo de interés y amortización.

– Establecer cláusulas antidilución, cláusulas de subordinación; otorgar garantías, de naturaleza real o personal, del cumplimiento de las obligaciones que se deriven de la emisión;

contratar con terceros el otorgamiento de garantías.

– Constituir un sindicato de obligacionistas, fijar sus normas internas y designar un comisario del mismo; establecer que el emisor se reserva el derecho de optar en cualquier momento entre que la conversión o canje de los valores se lleve a cabo mediante la entrega de acciones de nueva emisión, de acciones en circulación, o de una combinación de ambas.

– Solicitar la admisión a cotización de los Valores en todo tipo de mercados, organizados o no, nacionales o extranjeros.

– Excluir, total o parcialmente, el derecho de suscripción preferente en los términos del artículo 506 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Esta facultad queda limitada a que las exclusiones del derecho de suscripción preferente que pudiera acordar el Consejo en ejercicio de la misma o de otras delegaciones acordadas o que pudiera acordar la Junta General, no superen, en conjunto, el 20% del capital social actual de la Sociedad.

– Aumentar el capital social en la cantidad necesaria para atender las solicitudes de conversión y/o de ejercicio del derecho de suscripción de acciones en la medida en que el importe de estas ampliaciones, junto con el de las demás acordadas al amparo de la autorización concedida por la Junta General de la Sociedad, no exceda de la mitad de la cifra de capital social; y modificar el artículo de los estatutos sociales relativo a la cifra del capital.

> Serán de aplicación los siguientes criterios a efectos de la determinación de las bases y modalidades de la conversión o canje: la relación de conversión

o canje será fija, los valores de renta fija se valorarán por su importe nominal y las acciones al cambio fijo que determine el Consejo de Administración, o a un cambio determinable en función del valor de cotización en Bolsa de las acciones de la Sociedad en la fecha/s o período/s que se tomen como referencia y se establezcan en el mismo acuerdo del Consejo; en todo caso, el precio de las acciones no podrá ser inferior al más alto entre (i) la media aritmética de los precios de cierre de las acciones de la Sociedad en el Mercado Continuo durante el período que determine el Consejo de Administración, que no será mayor de tres meses ni menor a quince días, anterior a la fecha de celebración del Consejo de Administración que apruebe la emisión de los Valores, y (ii) el precio de cierre de las acciones en el mismo Mercado Continuo del día anterior al de la celebración del Consejo de Administración que, haciendo uso de la presente delegación, apruebe la emisión de los Valores.

Dentro de los límites establecidos en el párrafo precedente, el Consejo de Administración tendrá las más amplias facultades para desarrollar y concretar las bases y modalidades de conversión y canje.

> La emisión podrá efectuarse en una o en varias veces, en cualquier momento, dentro del plazo máximo de cinco años a contar desde la fecha de adopción del presente acuerdo.

> El importe máximo total de las emisiones que se acuerden al amparo de la presente delegación será de DOS MIL MILLONES de euros o su equivalente en otra divisa.

Igualmente se autoriza al Consejo de Administración para completar este acuerdo en cuantos aspectos sea necesario para su validez y ejecución.

La presente autorización implica la revocación de la concedida con fecha 9 de marzo de 2013.

10. Autorizar al Consejo de Administración para aumentar el capital social, en una o varias veces, en los términos y con los límites recogidos en los artículos 297.1.b) y 506 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, durante los cinco años siguientes a la fecha de este acuerdo y hasta un máximo de 153.977.663,65 euros, equivalente al 50% del capital social.

Los aumentos de capital social al amparo de esta autorización se realizarán mediante la emisión y puesta en circulación de nuevas acciones con o sin voto y con o sin prima de emisión. El Consejo de Administración podrá fijar, en todo lo no previsto, los términos y condiciones de los aumentos de capital social y las características de las acciones, así como ofrecer libremente las nuevas acciones no suscritas en el plazo o plazos de ejercicio del derecho de suscripción preferente. El Consejo de Administración podrá también establecer que, en caso de suscripción incompleta, el capital social quedará aumentado sólo en la cuantía de las suscripciones efectuadas y dar nueva redacción al artículo de los Estatutos Sociales relativo al capital social.

En relación con los aumentos de capital social que se realicen al amparo de esta autorización, se faculta expresamente al Consejo de Administración para excluir, total o parcialmente, el derecho de suscripción preferente en los términos del artículo 506 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Esta facultad queda limitada a que las exclusiones del derecho de suscripción preferente que pudiera acordar el Consejo, en ejercicio de la misma o de otras delegaciones acordadas o que

pudiera acordar la Junta General, no superen, en conjunto, el 20% del capital social actual de la Sociedad.

La Sociedad solicitará, cuando proceda, la admisión a negociación en mercados secundarios oficiales o no oficiales, organizados o no, de las acciones que se emitan en virtud de esta autorización, facultando al Consejo de Administración para la realización de los trámites y actuaciones necesarios para la admisión a cotización ante los organismos competentes de los distintos mercados de valores.

Igualmente se autoriza al Consejo de Administración para completar este acuerdo en cuantos aspectos sea necesario para su validez y ejecución.

La presente autorización implica la revocación de la concedida con fecha 9 de marzo de 2013.

11. Aprobar, de conformidad con lo establecido en el artículo 529 novodécimos del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, la Política de Remuneraciones de los Consejeros para el periodo 2019-2021, cuyo texto se ha puesto a disposición de los accionistas con ocasión de la convocatoria de la Junta General.

12. Refrendar el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2017 que se somete, con carácter consultivo, a la Junta General, con el informe favorable del Comité de Nombramientos y Retribuciones.

13. Prorrogar el nombramiento de la firma KPMG Auditores, S.L. como Auditores de Cuentas de la Sociedad, tanto para las Cuentas Anuales Individuales como para las Cuentas Conso-

lidadas, por un período de tres años, es decir, para los ejercicios 2018, 2019 y 2020, si bien el nombramiento podrá ser revocado por la Junta General antes de que finalice dicho período si mediara justa causa.

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

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

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



Informe integrado 2017

