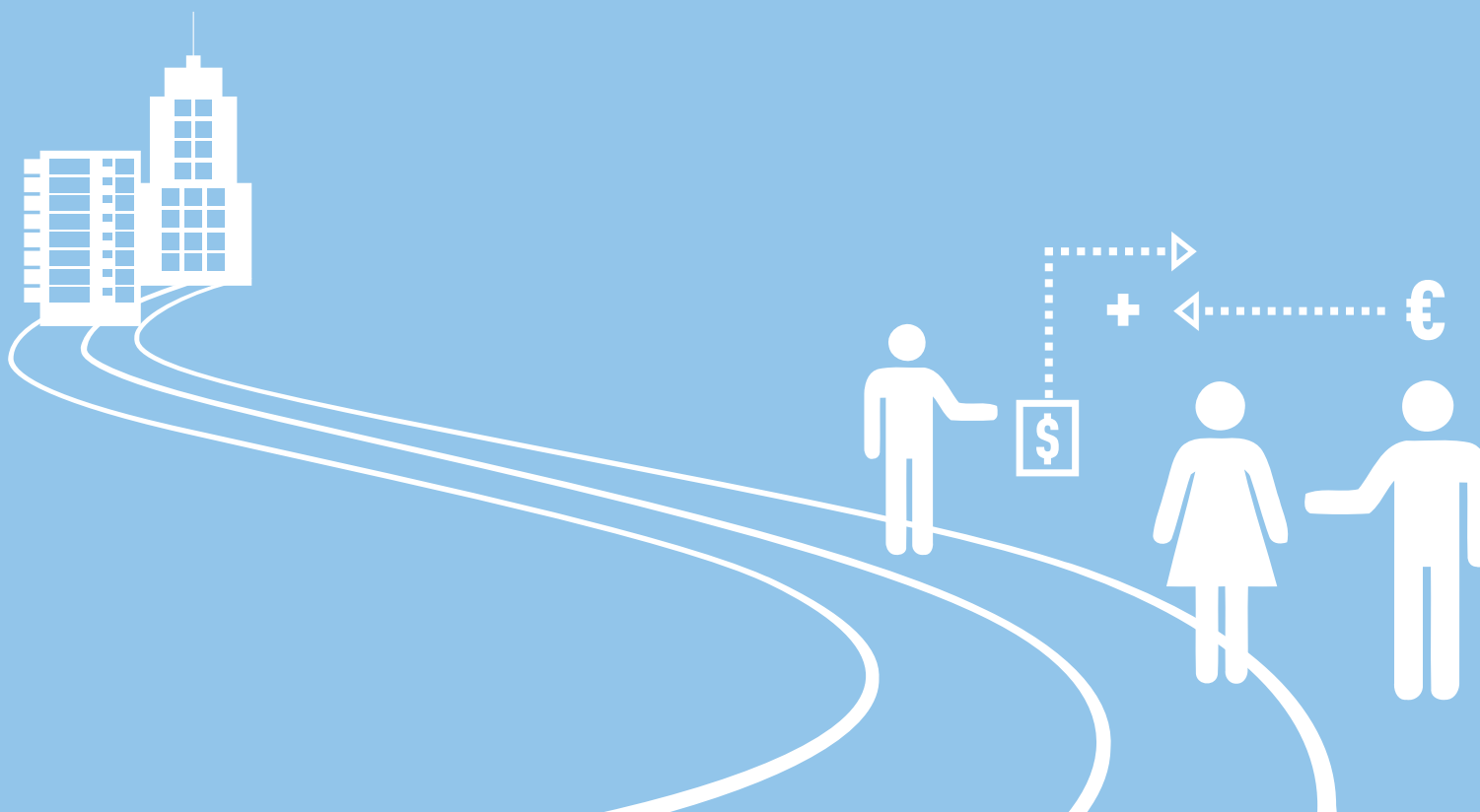


8 Sociedades filiales y participadas



Las actividades empresariales de MAPFRE se desarrollan a través de sociedades que se agrupan en Unidades y Sociedades Operativas conforme al organigrama incluido en el presente informe.

En las siguientes páginas se incluye información resumida de las actividades desarrolladas en 2009 por las Unidades y Sociedades cuya actividad es especialmente relevante dentro del Grupo, que se presentan clasificadas entre aquellas cuya actividad principal es la aseguradora o reaseguradora, y las que realizan otras actividades diferentes.

Durante el ejercicio 2009 se ha llevado a cabo una reorganización de la Unidad de Empresas, cuyo negocio se ha escindido en dos entidades diferentes: MAPFRE GLOBAL RISKS, que operará de forma especializada en la cobertura de programas internacionales de seguro de grandes empresas multinacionales,

Aviación, Riesgos Nucleares y Energía, aceptando riesgos en mercados diferentes de España, bien en régimen de libre prestación de servicios, bien como reaseguradora de las filiales del Grupo en otros países o de otras entidades aseguradoras; y MAPFRE SEGUROS DE EMPRESAS, que atenderá la cobertura de los restantes riesgos empresariales en el mercado español.

MAPFRE GLOBAL RISKS, y sus filiales MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO e ITSEMAP, han quedado integradas en la División de Seguro Directo Internacional del Grupo.

Dado que las operaciones conducentes a la escisión se han formalizado dentro del ejercicio 2009, y con retroacción de los efectos contables al 1 de enero de 2009, se presenta la información separada de dichas entidades.

► SEGURO Y REASEGURO

- MAPFRE FAMILIAR
- MAPFRE VIDA
- MAPFRE EMPRESAS
- MAPFRE AMÉRICA
- MAPFRE INTERNACIONAL
- MAPFRE GLOBAL RISKS
- MAPFRE ASISTENCIA
- MAPFRE RE

► OTRAS ACTIVIDADES

- MAPFRE INMUEBLES
- MAPFRE QUAVITAE
- BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS
CAJA MADRID-MAPFRE



► MAPFRE FAMILIAR, S.A.
y sus Sociedades Dependientes



► Órganos de gobierno*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Comisión Directiva	Comité de Cumplimiento
PRESIDENTE	Antonio Huertas Mejías	Presidente	
VICEPRESIDENTE PRIMERO	Francisco Marco Orenes	Vicepresidente Primero	
VICEPRESIDENTE SEGUNDO	Francisco Ruiz Risueño	Vicepresidente Segundo	Presidente
VOCALES	Juan José Almagro García		
	Ignacio Baeza Gómez	Vocal	
	PACÍN, S.L. (representada por Alfonso Balduque Álvarez)		
	Rafael Beca Borrego		
	MEDIACIÓN Y DIAGNÓSTICOS, S.A. (representada por Pedro Bedia Pérez)		
	M ^a Jesús Fernández Antón		Vocal
	José Manuel Inchausti Pérez	Vocal	
	Andrés Jiménez Herradón		
	Antonio Núñez Tovar	Vocal	
	Agustín Rodríguez García		
	Matías Salvá Bennasar		Vocal
	VALORACIÓN Y CONTROL, S.L. (Fernando Sobrini Aburto)		
	Domingo Sugranyes Bickel		Vocal
	Esteban Tejera Montalvo	Vocal	
Francisco Vallejo Vallejo	Vocal	Vocal	
SECRETARIO	Rafael Estévez Comas	Secretario	

* Composición de los órganos de gobierno en la fecha de formulación del Informe Anual



Los ramos de seguro en los que opera MAPFRE FAMILIAR no han sido ajenos a la situación de recesión de la economía, y se han visto afectados por la negativa evolución de sectores que han sufrido de forma más acusada la reducción de la actividad, como el automóvil, la construcción y el comercio. Especialmente destacable es la notable reducción de la cifra de vehículos matriculados, que ha llegado a alcanzar decrecimientos superiores al 40 por 100 respecto del año anterior.

En este contexto, MAPFRE FAMILIAR ha cerrado el ejercicio con unas primas de 4.072 millones de euros, lo que supone un decrecimiento de 3,4 por 100 con respecto al ejercicio 2008, un beneficio neto de 431 millones de euros, y un ratio combinado respecto a primas imputadas del 90,7 por 100.

Principales actividades

Las actuaciones de MAPFRE FAMILIAR han continuado centrándose en sus tres grandes objetivos estratégicos (rentabilidad y crecimiento, fidelización e innovación como factores clave en la orientación al cliente, y eficiencia mediante el aprovechamiento de sinergias), sin renunciar por ello al principio de especialización que siempre ha caracterizado a MAPFRE. Entre las acciones abordadas en cada uno de los sectores del negocio cabe destacar lo siguiente:

AUTOMÓVILES

En un entorno de fuerte competencia, con importantes caídas de las tarifas y de las primas medias en el sector, MAPFRE FAMILIAR ha cerrado el ejercicio con 862.616 pólizas de nueva producción, una cartera de más de 5,8 millones de vehículos asegurados, un beneficio técnico de 344 millones de euros, inferior en un 7 por 100 al del ejercicio anterior, y un ratio combinado del 91,7 por 100 a primas imputadas, superior en un 2 por 100 al de 2008, pero con una mejora en el ratio de gastos de 1,4 puntos porcentuales respecto a dicho ejercicio.

Durante 2009, ha continuado la implantación del producto Y-CAR, primera modalidad de pago por uso en España, pensada especialmente para jóvenes conductores entre 18 y 30 años; se ha reestructurado el sistema de bonus, aumentando los niveles para los buenos conductores, y ajustándolos en las coberturas afectadas; se ha puesto en marcha el Servicio Auto – Puerta a Puerta, que ofrece a los clientes un valor añadido al proceso de reparación del vehículo; y ha entrado en funcionamiento el segundo Centro de Servicio del Automóvil, en Alorcón.

También se han alcanzado los objetivos planificados en materia de Gestión de Siniestros y Servicios, referidos fundamentalmente a ratios de gestión técnica, calidad en la atención a los asegurados y formación de los empleados, mereciendo destacarse la contención de los costes de siniestros, y la renovación del Certificado de Calidad ISO 9001:200 de AENOR por un nuevo período de tres años.

Durante el ejercicio se han tramitado un total de 4.948.294 expedientes: 2.870.423 de Daños Materiales, de los que se han resuelto el 94 por 100, y rechazado 18.787 casos con un ahorro de 35 millones de euros; 382.433 de Daños Personales, de los que se han liquidado el 65 por 100, con 73.915 transacciones amistosas para agilizar el pago de la indemnización; 293.801 de Defensa Jurídica, de los que se han resuelto el 80 por 100; y 1.401.637 de Asistencia.

PATRIMONIALES

Pese al entorno de mercado adverso, se han conseguido tasas de crecimiento superiores a las del mercado, con un beneficio técnico de 161 millones de euros (un 5 por 100 más que el año anterior) y un ratio combinado a primas imputadas del 83,3 por 100, ligeramente superior al de 2008.

Entre las actividades desarrolladas en 2009, merecen destacarse el lanzamiento de la póliza Hogar Esencial, que incluye las coberturas básicas; la gestión llevada a cabo para atender a los asegurados frente a las consecuencias de la Tormenta KLAUS, el evento más catastrófico de la historia aseguradora de nuestro país, que ha implicado la tramitación de 58.132 expedientes con una valoración total de 54,2 millones de euros; y la tramitación de un total de 1.545.194 expedientes de siniestros, con incremento del 12,28 por 100 respecto a 2008.

Se ha continuado prestando especial atención, por otra parte, a la mejora de la gestión técnica de los siniestros, lo que ha permitido la contención de su coste medio, y mejorar la calidad percibida por los clientes (atención personalizada, comunicación del estado de la tramitación por SMS); también ha continuado la política de fidelización de proveedores, mediante la celebración de convenciones territoriales y otras medidas.



Antonio Huertas en la Reunión Anual de Red MAPFRE



Póliza Y-CAR para jóvenes conductores

RIESGOS PERSONALES

También en este segmento de operaciones las primas emitidas han experimentado un incremento (4,9 por 100) superior al del mercado, especialmente en las modalidades de mayor rentabilidad, lo que ha permitido a MAPFRE FAMILIAR mantener la primera posición en los rankings de Seguros de Subsidios e Indemnización, y de Reembolso de Gastos Médicos; el ratio combinado a primas imputadas se ha situado en el 95,2 por 100, superior en cerca de 4 puntos al del año anterior, y se ha obtenido un beneficio técnico de 89 millones de euros.

Se han introducido en los seguros de asistencia sanitaria y reembolso de gastos las coberturas de osteopatía, medicina estética (precios preferentes) y servicios especiales para mayores; se ha iniciado la comercialización del Seguro de Respaldo (accidentes individuales); se ha mejorado la póliza de Decesos con la incorporación de nuevas coberturas (dental, críoconservación del cordón umbilical, extracción/conservación del ADN del fallecido, y segunda opinión médica); y se han continuado implantando nuevas aplicaciones para facilitar la gestión y comercialización de los productos, ampliando la gestión telefónica a los seguros colectivos.

Se ha continuado mejorando la capacidad de control y gestión de los proveedores sanitarios, habiéndose incrementado la facturación automática de proveedores sanitarios hasta el 72,5 por 100, frente al 68,2 por 100 del año anterior; se ha continuado implantando también la facturación electrónica de clínicas y hospitales, y se ha posibilitado la declaración de los siniestros de indemnización a través del Servicio de Gestión Telefónica.

La negativa evolución de los resultados de los colectivos de MUFACE e ISFAS ha aconsejado no renovar los conciertos con estas mutualidades; y también se ha decidido el cierre gradual del Hospital San Francisco Javier, de Bilbao, dadas las dificultades para su viabilidad derivadas de la estructura del mercado sanitario privado de la zona.

ATENCIÓN A LOS CLIENTES

El C@C24, centro compartido de atención a los clientes de MAPFRE FAMILIAR y MAPFRE EMPRESAS, ha realizado en 2009 más de 18 millones de gestiones.

Adicionalmente, y como parte de la estrategia de fidelización de los clientes de MAPFRE FAMILIAR, durante 2009 se han realizado diferentes acciones que han permitido contactar con más de 2 millones de nuestros clientes y ofrecerles una amplia gama de servicios de valor añadido, acciones que han tenido un resultado positivo y han sido valoradas de forma muy satisfactoria por nuestros clientes, por lo que tendrán continuidad y serán potenciadas en 2010.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLÓGICOS

A lo largo de 2009 se han llevado a cabo numerosas iniciativas para cubrir los objetivos estratégicos, entre las que destacan la adaptación de las aplicaciones para facilitar la atención personalizada por tipos de clientes; la definición de una nueva estrategia de actuación en Internet; y la definición e implementación paulatina de la nueva estructura de información de gestión para la dirección, a fin de facilitar visiones globales y transversales de la información sobre tres plataformas principales: financiera, comercial y de negocio.

Se ha continuado avanzando, por otra parte, en la implantación del nuevo sistema integrado de gestión aseguradora TRON 21, que permitirá disponer en el futuro de una visión unificada e integral del cliente.



MAPFRE, nuevo Patrocinador Principal de la Real Federación Española de Gimnasia



Premio Medical Economics por la actividad desarrollada en el ramo de Salud

Sociedades filiales y participadas

Las sociedades filiales han aportado a la cuenta de resultados de MAPFRE FAMILIAR unos ingresos de 163 millones de euros. Cabe destacar la adquisición del 51 por 100 de FINLOG, sociedad dedicada al arrendamiento de vehículos sin conductor, comercialización de vehículos y gestión de flotas en Portugal; la reorientación de la actividad de MAPFRE RENTING hacia la gestión de flotas, mantenimiento y seguros, y la intermediación de productos de renting mediante un acuerdo con entidades financieras; la orientación de la actividad de los centros médicos propios hacia la gestión ambulatoria a través de policlínicos pequeños, abandonando la gestión hospitalaria; el mantenimiento de la política de expansión en servicios funerarios; y el inicio de la comercialización de servicios de reforma y reparaciones en el hogar a través de Internet (www.agrada.es).

EL CENTRO DE EXPERIMENTACIÓN Y SEGURIDAD VIAL MAPFRE (CESVIMAP) ha concluido el ejercicio 2009 con un cumplimiento altamente satisfactorio de sus objetivos. Entre sus actividades, destacan los cursos de formación para peritos, y la elaboración de estudios de métodos y tiempos para su aplicación en las valoraciones objetivas de las reparaciones que afectan a carrocería y pintura. Así mismo, en el Centro de Tratamiento de Vehículos Fuera de Uso CESVI RECAMBIOS se han descontaminado y reciclado más de 2.300 vehículos. CESVIMAP ha obtenido en el ejercicio unos ingresos de 11 millones de euros, con resultado positivo.



Participación en el Foro Sorolla de Seguros



Premio Mi Cartera de INVERSIÓN para los seguros modulares de Salud de MAPFRE



MAPFRE FAMILIAR premiada en el XV Concurso de Detección de Fraudes de ICEA



Presentación del eBike10, un seguro de motocicletas vinculado a un dispositivo electrónico de seguridad

Perspectivas

La estrategia futura de MAPFRE FAMILIAR continuará basándose en tres pilares: Rentabilidad, Fidelización, Innovación y Eficiencia. En 2010 se consolidarán las iniciativas implantadas en 2009, y se iniciarán nuevas acciones para avanzar en el conocimiento y relación con el cliente en la multicanalidad y en la eficiencia con el objetivo último de la rentabilidad:

- Incremento de la cuota de mercado en automóviles y patrimoniales, con planes de actuación más intensos dirigidos a aumentar la fidelización de los clientes.
- Mejora de la eficiencia interna a través de la homogeneización y unificación de procesos (avanzando hacia sistemas transaccionales e informacionales únicos), y el aumento del control y de la información del gasto.
- Optimización de la estructura de activos productivos.
- Evolución de la estructura organizativa.



Visita del MAPFRE-ASPAR TEAM a la sede de MAPFRE FAMILIAR

MAPFRE FAMILIAR

CUENTA DE RESULTADOS NIIF	2009	2008	Var. % 09/08
SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO			
Primas emitidas	4.071,9	4.215,9	(3,4%)
Primas imputadas del ejercicio	4.155,7	4.199,0	(1,0%)
Siniestralidad (incluye gastos imputables a prestaciones)	(3.047,4)	(2.948,4)	3,4%
Gastos de explotación y otros gastos técnicos	(723,9)	(741,3)	(2,3%)
RESULTADO SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO	384,4	509,3	(24,5%)
REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO			
Primas y variación provisión primas no consumidas	(78,2)	(87,9)	(11,0%)
Prestaciones pagadas y variación provisión prestaciones	49,3	50,5	(2,4%)
Comisiones y participaciones	19,0	20,7	(8,2%)
RESULTADO REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO	(9,9)	(16,7)	(40,7%)
Otros ingresos y gastos técnicos	0,7	(33,4)	(102,1%)
RESULTADO DE LA CUENTA TÉCNICA VIDA Y NO VIDA	375,2	459,2	(18,3%)
Ingresos netos de las inversiones	230,9	223,9	3,1%
Plusvalías y minusvalías no realizadas en inversiones			
Otros ingresos y gastos no técnicos	2,2	0,3	633,3%
Resultados de participaciones minoritarias	(3,2)	(4,3)	(25,6%)
RESULTADO DEL NEGOCIO DE VIDA Y NO VIDA	605,1	679,1	(10,9%)
OTRAS ACTIVIDADES			
Ingresos de explotación	163,5	124,2	31,6%
Gastos de explotación	(178,5)	(126,7)	40,9%
Ingresos netos de las inversiones y otros ingresos	(1,3)	(0,9)	44,4%
Resultados de participaciones minoritarias	0,1	0,3	(66,7%)
RESULTADO OTRAS ACTIVIDADES	(16,2)	(3,1)	422,6%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	588,9	676,0	(12,9%)
Impuesto sobre beneficios	(156,8)	(171,9)	(8,8%)
Resultado después de impuestos de actividad interrumpida			
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	432,1	504,1	(14,3%)
Socios externos	(1,3)	(0,2)	550,0%
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	430,8	503,9	(14,5%)

MILLONES DE EUROS

RATIOS SEGURO NO VIDA	2009	2008
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	73,4%	70,5%
Ratio de gastos neto de reaseguro	17,3%	18,3%
Ratio combinado neto de reaseguro	90,7%	88,8%

PRIMAS EMITIDAS Y ACEPTADAS	2009	2008	Var. % 09/08
Hogar	542,4	517,8	4,8%
Decesos	248,7	239,4	3,9%
Automóviles	2.348,5	2.535,3	(7,4%)
Comunidades	148,7	146,5	1,5%
Comercios	122,7	133,4	(8,0%)
Accidentes	99,5	115,6	(13,9%)
Pérdidas Pecuniarias	8,7	20,5	(57,6%)
Otros	552,7	507,4	8,9%
TOTAL	4.071,9	4.215,9	(3,4%)

MILLONES DE EUROS

MAGNITUDES BÁSICAS DEL BALANCE (NIIF)	2009	2008	Var. % 09/08
Inversiones y tesorería	3.732,5	4.109,8	(9,2%)
Total activo	6.042,6	6.334,6	(4,6%)
Patrimonio neto	1.375,9	1.326,9	3,7%
ROE	32,4%	37,2%	(12,9%)

MILLONES DE EUROS

SOLVENCIA Y COBERTURA DE PROVISIONES TÉCNICAS	2009	2008	Var. % 09/08
Provisiones técnicas a cubrir	3.437,6	3.545,5	(3,0%)
Exceso de activos aptos sobre provisiones	1.114,5	1.149,0	(3,0%)
Cuantía mínima del margen de solvencia	656,1	768,9	(14,7%)
Margen de solvencia	1.693,2	1.822,5	(7,1%)

MILLONES DE EUROS

OTRA INFORMACIÓN	2009	2008	Var. % 09/08
Número medio de empleados	8.377	8.293	1,0%
Polizas vigentes a fin de año (miles)	10.350	10.870	(4,8%)
Expedientes Autos tramitados en el año (miles)	4.948	5.251	(5,8%)
Expedientes Hogar tramitados en el año (miles)	1.545	1.349	14,5%



► MAPFRE VIDA, S.A. y sus Sociedades Dependientes (excluida la agencia de Portugal), CCM VIDA Y PENSIONES S.A., UNIÓN DUERO VIDA S.A. y DUERO PENSIONES S.A.

► Órganos de gobierno*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Comisión Directiva	Comité de Cumplimiento
PRESIDENTE	Ignacio Baeza Gómez	Presidente	
VICEPRESIDENTE PRIMERO	Esteban Tejera Montalvo	Vicepresidente Primero	
VICEPRESIDENTE SEGUNDO	Luís Hernando de Larramendi y Martínez	Vicepresidente Segundo	Presidente
VOCALES	Miguel Ángel Almazán Manzano	Vocal	
	José Barbosa Hernández		
	Juan Fernández Palacios	Vocal	
	Rafael Fontoira Suris		Vocal
	Santiago Gayarre Bermejo		
	Rafael Galárraga Solares		
	Lucas Hernández Pérez		
	Francisco Hernanz Manzano		
	Antonio Huertas Mejías	Vocal	
	Manuel Jesús Lagares Calvo	Vocal	Vocal
	Francisca Martín Tabernero		Vocal
	Antonio Miguel-Romero de Olano		
	Filomeno Mira Candel		
	Fernando Moreno Marcos		
	Matías Amat Roca ⁽¹⁾		
Francisco Ruiz Risueño	Vocal	Vocal	
SECRETARIO NO CONSEJERO	Luis María Polo Rodríguez	Secretario	
	M ^a Luisa Linares Palacios		Secretaría

(1) En representación de PARTICIPACIONES Y CARTERA DE INVERSIÓN, S.L.

* Composición de los órganos de gobierno en la fecha de formulación del Informe Anual.

En 2009, la Unidad Vida y Ahorro de MAPFRE ha cerrado nuevamente un ejercicio muy positivo, tanto en seguros de Vida, en los que ha alcanzado una cuota de mercado del 10,7 y ocupa la segunda posición del *ranking* por volumen de provisiones técnicas, como en los fondos de inversión y de pensiones gestionados, cuyos crecimientos han superado un año más al del sector.

A lo largo de 2009 se ha seguido constatando la traslación de las consecuencias negativas de la crisis financiera a la economía real, levemente atenuada a finales del año en las principales economías mundiales. Los tipos de interés negociados, no exentos de volatilidad, han continuado descendiendo tanto en Europa como en EE.UU., mientras que las cotizaciones de las principales plazas bursátiles han recogido alzas significativas, materializadas en el caso del Ibex-35 en una revalorización anual del 29,8 por 100. En este contexto económico y financiero, se ha confirmado la fortaleza del sector de seguros de Vida como gestor financiero del ahorro:

- El volumen de ahorro gestionado en el ramo de Vida, representado por las provisiones técnicas, ha experimentado un incremento del 5,6 por 100, alcanzando los 143.796 millones de euros, con un crecimiento del 5,8 por 100 en el volumen de primas.
- El patrimonio de los fondos de inversión mobiliaria (FIM y FIAMM) se ha situado en 162.567 millones de euros, lo que supone un descenso interanual de 5.077 millones de euros.
- El volumen de activos de los fondos de pensiones ha alcanzado la cifra de 84.789 millones de euros, con incremento del 8,1 por 100.

En 2009, la Unidad Vida y Ahorro de MAPFRE ha cerrado nuevamente un ejercicio muy positivo, tanto en seguros de Vida, en los que ha alcanzado una cuota de mercado del 10,7 y ocupa la segunda posición del *ranking* por volumen de provisiones técnicas, como en los fondos de inversión y de pensiones gestionados, cuyos crecimientos han superado un año más al del sector.

Principales actividades

NUEVOS PRODUCTOS

Como en años anteriores, durante 2009 se ha desarrollado una intensa actividad de innovación y lanzamiento de nuevos productos para la Red Agencial: seguro de riesgo PromoVida, dirigido a clientes MAPFRE, con normas de suscripción simplificadas y precio muy competitivo; inclusión de garantías de gran dependencia y dependencia severa en el seguro Todo Vida Dependencia; dos productos de ahorro con rentabilidad mínima garantizada (Garantía Súper 3 y Garantía 4); y tres fondos de inversión garantizados (FondMapfre Garantizado 904, 907 y 911).

También se han producido actuaciones relevantes en nuevos productos para la Red de Bancaseguros: en los seguros de ahorro, se han potenciado las prestaciones en forma de renta, aunque manteniendo su utilidad en situaciones distintas a la jubilación (Seguro Elección Vida en CAJA MADRID), y se ha ajustado el diseño de los productos a las circunstancias de la crisis financiera (Seguroplus en BANKINTER, y Unit Linked en CAJA MADRID); en los seguros de riesgo, se ha

ampliado la oferta con nuevas modalidades que inciden en la simplificación de los procesos de contratación, y se adecuan a los diferentes niveles de ingresos de los clientes (TAR Express en BANKINTER y Doble Tranquilidad en CAJA CASTILLA LA MANCHA).

ACCIÓN COMERCIAL

En 2009 se ha dado prioridad a la comercialización de los productos con mayor margen de beneficio, potenciando la venta, de los seguros de riesgo; y se han desarrollado importantes campañas de productos de seguro de ahorro y rentas vitalicias, que han permitido alcanzar un volumen de primas de 2.567,5 millones de euros, con crecimiento del 2,7 por 100 respecto al ejercicio anterior, y un volumen de provisiones técnicas de 15.956 millones de euros, con incremento del 0,2 por 100.

En los fondos de inversión, la estrategia comercial se ha basado en la promoción de fondos garantizados y en la oferta de fondos de renta fija y mixtos, planteamiento que ha permitido aumentar las aportaciones y reducir los reembolsos, alcanzando un volumen de patrimonio gestionado de 2.199,5 millones de euros, con un incremento del 10,4 por 100.

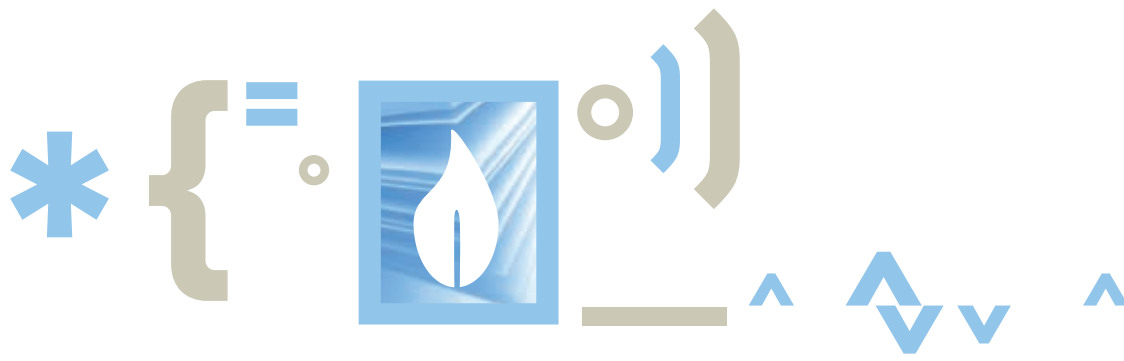
En fondos de pensiones, se ha potenciado la comercialización de traslados de fondos externos que, unidos a las nuevas aportaciones de los partícipes, han permitido alcanzar un patrimonio gestionado de 3.781,4 millones de euros, con incremento del 10,7 por 100.

GESTIÓN TÉCNICA

La atención en este área de actividad se ha dirigido al desarrollo técnico y la implementación del amplio abanico de nuevos productos lanzados en 2009,



Ignacio Baeza en la XII Conferencia Anual organizada por Reinsurance Group of America



La Semana del Seguro 2009 contó con la participación de Ignacio Baeza



MAPFRE VIDA en la V Convención de Estrategias Comerciales

a continuar avanzando en los procesos de integración de las nuevas entidades participadas, y a impulsar los procesos de renovación tecnológica en marcha.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLÓGICOS

En 2009 se ha iniciado el "Plan Evolucionaria" para renovar la plataforma tecnológica que soporta la gestión del negocio. Dicho plan, cuyo desarrollo se extenderá hasta 2013, permitirá disponer de una sola plataforma moderna alineada con la tecnología MAPFRE, con capacidad de gestión integral del negocio de Vida, mientras que las operativas "no-core" se integrarán en las soluciones corporativas del Grupo.

Por otra parte, se han realizado los desarrollos necesarios para soportar la operativa y lanzamiento de los nuevos productos, se han incluido nuevas funcionalidades en la plataforma front-office de la Red Agencial para extender el uso de esta herramienta a todos los colectivos de la red, y se han realizado los desarrollos necesarios para soportar la gestión del negocio MAPFRE-CAJA MADRID VIDA.

Sociedades filiales y participadas

MAPFRE INVERSIÓN y sus filiales ha contribuido significativamente a la positiva evolución de las cifras de la Unidad, con un volumen de fondos gestionados al cierre de 2009 de 4.321 millones de euros y un beneficio antes de impuestos de 43,9 millones de euros.

Las primas emitidas por las entidades de bancaseguros participadas han ascendido a 1.202 millones de euros, y representan el 46,8 por 100 del total de la emisión de la Unidad. Sus patrimonios gestionados en productos aseguradores y fondos de pensiones se cifran en 8.669,4 millones de euros, con una aportación de 45,5 millones de euros al resultado neto de la Unidad.

Perspectivas

Las perspectivas para 2010, ligeramente optimistas para la mayoría de las economías mundiales, siguen siendo negativas para la economía española que continuará sufriendo el necesario proceso de ajuste. Por ello, la estrategia en el negocio de seguros se basará de nuevo en el fortalecimiento de las ventas de seguros de riesgo, y de productos de ahorro finalista; también se priorizará la oferta de seguros "unit linked" en sus diferentes modalidades, especialmente las de productos estructurados y con fórmulas de rentabilidad innovadoras.

El Área Tecnológica centrará sus esfuerzos en materializar el cumplimiento de los objetivos marcados en el "Plan Evolucionaria", y en el diseño de la operativa y lanzamiento de nuevos productos al mercado.



Presentación del estudio El seguro de Vida en España

MAPFRE VIDA

CUENTA DE RESULTADOS NIIF	2009	2008	Var. % 09/08
SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO			
Primas emitidas	2.567,5	2.499,7	2,7%
Primas imputadas del ejercicio	2.559,4	2.495,1	2,6%
Siniestralidad (incluye gastos imputables a prestaciones)	(3.033,7)	(2.970,5)	2,1%
Gastos de explotación y otros gastos técnicos	(72,3)	(194,8)	(62,9%)
RESULTADO SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO	(546,7)	(670,2)	(18,4%)
REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO			
Primas y variación provisión primas no consumidas	(72,7)	(69,0)	5,3%
Prestaciones pagadas y variación provisión prestaciones	43,7	41,2	6,1%
Comisiones y participaciones	17,6	21,9	(19,4%)
RESULTADO REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO	(11,4)	(6,0)	90,1%
Otros ingresos y gastos técnicos	(8,3)	(10,4)	(20,2%)
RESULTADO DE LA CUENTA TÉCNICA VIDA Y NO VIDA	(566,3)	(686,5)	(17,5%)
Ingresos netos de las inversiones	723,0	900,9	(19,7%)
Plusvalías y minusvalías no realizadas en inversiones	24,9	(38,0)	(165,4%)
Otros ingresos y gastos no técnicos	4,0	8,2	(51,8%)
Resultados de participaciones minoritarias	0,0	0,0	-
RESULTADO DEL NEGOCIO DE VIDA Y NO VIDA	185,5	184,5	0,5%
OTRAS ACTIVIDADES			
Ingresos de explotación	95,0	106,3	(10,6%)
Gastos de explotación	(51,7)	(54,7)	(5,4%)
Ingresos netos de las inversiones y otros ingresos	8,3	11,4	(27,5%)
Resultados de participaciones minoritarias	0,3	0,2	83,3%
RESULTADO OTRAS ACTIVIDADES	51,9	63,2	(17,9%)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	237,4	247,7	(4,2%)
Impuesto sobre beneficios	(69,5)	(66,7)	4,2%
Resultado después de impuestos de actividad interrumpida	0,0	0,0	-
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	167,9	181,0	(7,2%)
Socios externos	(42,8)	(32,2)	0,3
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	125,2	148,8	(15,9%)

MILLONES DE EUROS

RATIO DE GASTOS	2009	2008
Gastos de explotación / Patrimonios gestionados de terceros	1,2%	0,9%

PRIMAS EMITIDAS Y ACEPTADAS	2009	2008	Var. % 09/08
Primas emitidas Red Agencial	1.080,0	1.050,9	2,8%
Primas emitidas Red Bancaria	1.202,0	1.218,5	(1,4%)
Primas emitidas Central	285,5	230,3	24,0%
TOTAL	2.567,5	2.499,7	2,7%

MILLONES DE EUROS

MAGNITUDES BÁSICAS (NIIF)	2009	2008	Var. % 09/08
Patrimonios gestionados de terceros	22.423,4	21.995,3	1,9%
Inversiones y tesorería	16.906,3	17.050,6	(0,8%)
Total activo	17.879,4	17.990,4	(0,6%)
Patrimonio neto	1.148,5	956,0	20,1%
ROE	14,6%	16,9%	(18,5%)

MILLONES DE EUROS

SOLVENCIA Y COBERTURA DE PROVISIONES TÉCNICAS	2009	2008	Var. % 09/08
Provisiones técnicas a cubrir	15.305,8	15.458,1	(1,0%)
Exceso de activos aptos sobre provisiones	1.381,1	1.255,1	10,0%
Cuántía mínima del margen de solvencia	664,7	692,3	(4,0%)
Margen de solvencia	1.230,9	1.144,0	7,6%

MILLONES DE EUROS

OTRA INFORMACIÓN	2009	2008	Var. % 09/08
Número medio de empleados	766	789	(2,9%)
Polizas vigentes a fin de año (miles)	2.063	2.130	(3,1%)
Asegurados a fin de año (miles)	3.267	3.357	(2,7%)

Nota: Las cifras de 2008 incluyen BANKINTER VIDA, CCM VIDA Y PENSIONES, y consolidadas desde 01.07.2008 UNIÓN DUERO VIDA y DUERO PENSIONES.

► MAPFRE EMPRESAS, S.A.
y sus Sociedades Dependientes



► Órganos de gobierno*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Comisión Directiva	Comité de Cumplimiento
PRESIDENTE	Esteban Pedrayes Larrauri	Presidente	
VICEPRESIDENTE PRIMERO	Ricardo Blanco Martínez	Vicepresidente Primero	
VICEPRESIDENTE SEGUNDO	Francisco Vallejo Vallejo	Vicepresidente Segundo	Presidente
VOCALES	Ángel Alonso Batres		
	Alfredo Castelo Marín		
	Rafael Galarraga Solares		
	Santiago Gayarre Bermejo		
	Juan Martín Queralt	Vocal	
	Ignacio Miguel-Romero de Olano	Vocal	Vocal
	Tomás Pérez Ruiz		
	Eduardo Rodríguez Piedrabuena		Vocal
	MEDIACIÓN Y DIAGNÓSTICOS, S.A. (representada por Guillermo Marcos Guerrero)		
	PARTICIPACIONES Y CARTERA DE INVERSIÓN, S.L. (representada por Mercedes Rojo Izquierdo)		
VALORACIÓN Y CONTROL, S.L. (representada por Ignacio Soria Vidal)			
SECRETARIO	Francisco Javier Bergamín Serrano	Secretario	

* Composición de los órganos de gobierno en la fecha de formulación del Informe Anual.

La sólida posición de MAPFRE EMPRESAS en el mercado permite un prudente optimismo para los próximos ejercicios, en los que se prevé obtener incrementos superiores al conjunto del sector.

En el ejercicio 2009 se ha agudizado la tendencia de reducción de las tasas de prima de los riesgos industriales, prolongándose y agravándose un ejercicio más el ciclo de mercado "blando", como consecuencia de la competencia producida por la baja siniestralidad y los buenos resultados de los últimos años, así como por la actual crisis económica.

Por otro lado, se está produciendo una disminución de los riesgos asegurados en el mercado debido al cierre de empresas, lo que conlleva aumento de la competencia. Además, la crisis ha afectado especialmente al sector de la construcción, que tiene un peso muy significativo en la actividad de la Entidad.

A pesar de lo anteriormente descrito, MAPFRE EMPRESAS ha cerrado un nuevo ejercicio con resultados favorables, debido al buen criterio técnico de la suscripción y a niveles contenidos de siniestralidad. El grado de cumplimiento de los objetivos recogidos en el Plan Estratégico de la Unidad ha sido satisfactorio, al haberse alcanzado los niveles requeridos de rentabilidad prácticamente en todas las líneas de negocio.



MAPFRE y ASAJA organizaron un seminario internacional sobre seguros en el sector agropecuario

Principales actividades

NUEVOS PRODUCTOS

Durante el ejercicio 2009 se ha mantenido el desarrollo de nuevos productos, así como la adaptación de los ya existentes a los distintos canales de comercialización.

ACCIÓN COMERCIAL

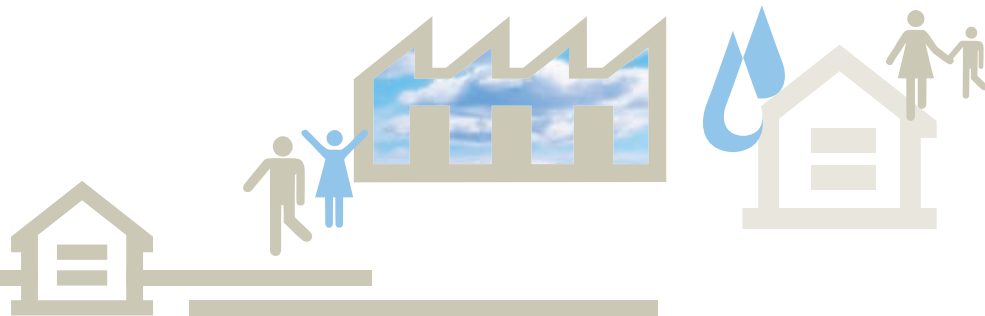
Merecen destacarse las siguientes actuaciones llevadas a cabo en 2009 para el adecuado desarrollo de los negocios de la Unidad; consolidación de los Centros de Gestión de Negocio de Empresas; desarrollo de nuevos negocios en CAJA MADRID, como el seguro asociado al producto leasing de esa entidad; oferta de solución aseguradora a talleres de automóviles, acompañada de una línea de servicios de gestión y prevención adecuados a tal tipología de riesgos; asunción por parte de la Unidad de la vinculación con las oficinas de empresas de CAJA MADRID, a fin de desarrollar una mayor acción comercial y alcanzar una mayor penetración en los seguros de los clientes de dichas oficinas; y participación con "stand" propio en diversos salones y ferias especializadas, y patrocinio de varios eventos de prestigio.

GESTIÓN TÉCNICA Y SERVICIOS AL CLIENTE

En materia de gestión técnica y servicios al cliente cabe mencionar que se han mantenido e intensificado las actuaciones técnicas para clientes a través de la sociedad de servicios ITSEMAP y MAPFRE SERVICIOS DE PREVENCIÓN como valor añadido a la oferta aseguradora, y como medio de apoyo a los planes de desarrollo de sectores de negocio específicos; y se ha consolidado la concentración de la estructura técnica en Centros de Gestión Territorial, que dan soporte a la organización comercial en las tareas de suscripción, emisión y tramitación de siniestros, lo que ha permitido una mayor descentralización de las decisiones para mejorar la eficiencia y la prestación de un servicio cercano al cliente.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLÓGICOS

En el área de los Sistemas de Información, la actividad del ejercicio 2009 ha estado concentrada básicamente en la implantación del programa Bajas y Anulaciones; el desarrollo de herramientas para agilizar procesos de producción, en especial tarifadores, y para el análisis de la siniestralidad; y la evolución de soluciones "business intelligence" que permitan el seguimiento y control del negocio.



Sociedades filiales y participadas

MAPFRE SERVICIOS DE PERITACIÓN (SERMAP) ha tenido una muy positiva evolución, consolidando el servicio que viene desarrollando, y aportando un resultado favorable a la Unidad; MAPFRE SERVICIOS DE PREVENCIÓN sigue consolidándose en el mercado como segundo operador privado en España.

Perspectivas

La evolución del negocio en 2010 se verá condicionada previsiblemente por los siguientes factores:

- Reducción del volumen de primas por la desaceleración económica, que todavía afectará a dicho ejercicio, y que implicará menor actividad empresarial, bajos niveles de construcción y menor demanda de bienes de inversión.
- Continuidad del mercado blando en el segmento de riesgos industriales, alta competencia y disminución de precios en el ámbito de los seguros de empresas.
- Tendencia al empeoramiento de la siniestralidad, por la disminución de los volúmenes de las primas.

La sólida posición de MAPFRE EMPRESAS en el mercado permite, no obstante, un prudente optimismo para los próximos ejercicios, en los que se prevé obtener incrementos superiores al conjunto del sector, con progresivo aumento de la cuota de mercado, mayor retención en el negocio suscrito, e incrementar los niveles de eficiencia mediante la reducción de los índices de gastos de gestión; todo ello, junto con el mantenimiento de la siniestralidad en niveles prudentes, debe conducir a la obtención de resultados crecientes.



Esteban Pedrayes en la jornada “La Cultura de Gerencia de Riesgos en la Pequeña y Mediana Empresa”

MAPFRE EMPRESAS

CUENTA DE RESULTADOS NIIF	2009	2008 ⁽¹⁾	Var. % 09/08
SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO			
Primas emitidas	666,4	836,1	(20,3%)
Primas imputadas del ejercicio	724,5	793,3	(8,7%)
Siniestralidad (incluye gastos imputables a prestaciones)	(436,6)	(458,1)	(4,7%)
Gastos de explotación y otros gastos técnicos	(181,6)	(157,9)	15,0%
RESULTADO SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO	106,3	177,3	(40,0%)
REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO			
Primas y variación provisión primas no consumidas	(185,7)	(199,4)	(6,9%)
Prestaciones pagadas y variación provisión prestaciones	78,2	91,9	(14,9%)
Comisiones y participaciones	50,2	48,2	4,1%
RESULTADO REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO	(57,3)	(59,3)	(3,4%)
Otros ingresos y gastos técnicos	(14,9)	(16,1)	(7,5%)
RESULTADO DE LA CUENTA TÉCNICA VIDA Y NO VIDA	34,2	101,9	(66,4%)
Ingresos netos de las inversiones	56,5	48,2	17,2%
Plusvalías y minusvalías no realizadas en inversiones	0,0	0,0	-
Otros ingresos y gastos no técnicos	1,4	(1,6)	-
Resultados de participaciones minoritarias	0,0	0,2	-
RESULTADO DEL NEGOCIO DE VIDA Y NO VIDA	92,2	148,7	(38,0%)
OTRAS ACTIVIDADES			
Ingresos de explotación	16,1	21,3	(24,4%)
Gastos de explotación	(22,0)	(24,9)	(11,6%)
Ingresos netos de las inversiones y otros ingresos	0,2	(0,2)	-
Resultados de participaciones minoritarias	0,0	0,0	-
RESULTADO OTRAS ACTIVIDADES	(5,7)	(3,8)	-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	86,5	145,0	(40,3%)
Impuesto sobre beneficios	(27,2)	(41,9)	(35,1%)
Resultado después de impuestos de actividad interrumpida	0,0	0,0	-
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	59,3	103,1	(42,5%)
Socios externos	0,0	(0,1)	-
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	59,3	102,9	(42,4%)

MILLONES DE EUROS

RATIOS SEGURO NO VIDA	2009	2008⁽¹⁾
Ratio combinado neto de reaseguro	93,7%	82,8%

PRIMAS EMITIDAS Y ACEPTADAS	2009	2008⁽¹⁾	Var. % 09/08
Agrario combinado	124,3	138,0	(9,9%)
Incendios - Daños	162,2	191,5	(15,3%)
Responsabilidad Civil	244,4	321,6	(24,0%)
Ingeniería	76,4	113,8	(32,9%)
Transportes	59,1	71,2	(17,0%)
TOTAL	666,4	836,1	(20,3%)

MILLONES DE EUROS

OTRA INFORMACIÓN	2009	2008⁽¹⁾	Var. % 09/08
Número medio de empleados	928	1.070	(13,3%)
Expedientes tramitados en el año	173.193	159.178	8,8%
Velocidad de liquidación de siniestros	71,3%	68,9%	3,5%
Aportación de Seguro Agrario Combinado al coaseguro (Millones €)	147,5	150,8	(2,2%)

(1) Datos elaborados a efectos comparativos



▶ MAPFRE AMÉRICA, S. A.
y sus Sociedades Dependientes



▶ Órganos de gobierno*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Comisión Directiva	Comité de Cumplimiento
PRESIDENTE	Andrés Jiménez Herradón	Presidente	
VICEPRESIDENTE PRIMERO Y CONSEJERO DELEGADO	Rafael Casas Gutiérrez	Vicepresidente Primero	
VICEPRESIDENTE SEGUNDO	Rafael Beca Borrego	Vicepresidente Segundo	Presidente
VOCALES	Ángel Alonso Batres		
	José M ^a Arteta Vico ⁽¹⁾		
	Francisco Bravo García		
	Antonio Eraso Campuzano		Vocal
	José M ^a García Alonso		Vocal
	Luis M ^a González Llano		
	Sebastián Homet Duprá		
	Rafael Márquez Osorio		
	Antonio Núñez Tovar	Vocal	
	Mariano Pérez Claver ⁽²⁾		
	Alfonso Rebuelta Badías	Vocal	Vocal
	Esteban Tejera Montalvo		
	Francesco Vanni D'Archirafi		
	SECRETARIO	Claudio Ramos Rodríguez	Secretario

* Composición de los órganos de gobierno en la fecha de formulación del Informe Anual.

(1) En representación de Mediación y Diagnósticos, S.A.

(2) En representación de Corporación Financiera Caja de Madrid, S.A.

Para el año 2010, se considera posible una recuperación económica en América Latina, que será lenta y desigual entre los países de la región.

A pesar de la crisis económica, MAPFRE AMÉRICA y sus sociedades filiales han mantenido de forma muy satisfactoria el desarrollo de su actividad, lo que ha permitido continuar incrementando el índice de penetración del Grupo en el mercado asegurador latinoamericano, alcanzando por cuarta vez consecutiva el liderazgo multinacional asegurador no Vida de la región por volumen global de primas, con una cuota de mercado del 6,9 por 100.

Las primas emitidas consolidadas de la Unidad han alcanzado en el ejercicio 2009 la cifra de 4.305,4 millones de euros, lo que representa un incremento del 19,3 por 100 respecto al ejercicio 2008, que tiene su origen principalmente en los excelentes crecimientos de las filiales de Venezuela (77 por 100), Uruguay (39 por 100), Perú (34 por 100), Colombia (26 por 100), y Brasil (16 por 100).

El beneficio consolidado ha ascendido a 212,5 millones de euros antes de impuestos, y es superior en un 18 por 100 al del ejercicio anterior; y el beneficio después de impuestos y minoritarios a 113,4 millones de euros, cifra similar a la obtenida en el ejercicio anterior.

Estas cifras son fruto de la fortaleza de la red de oficinas y de agentes de MAPFRE en América; de la solvencia, de la especialización y desarrollo de los canales de distribución, de la diversificación de productos, de la mejora continuada de la gestión técnica; y de la calidad de la atención prestada a los asegurados.

Principales actividades

NUEVOS PRODUCTOS

En el ejercicio 2009 se ha llevado a cabo una intensa actividad de oferta de nuevos productos, coberturas y servicios a los clientes, de la que merece destacarse lo siguiente:

— Lanzamiento de nuevos seguros de Salud (en Argentina, El Salvador, Uruguay y Puerto Rico); de Daños y Personas para clientes particulares, especialmente en las líneas de Hogar, Vida Individual, Decesos y Accidentes Personales; y para riesgos agropecuarios (en Colombia, Perú, Argentina y Chile): En Colombia, se ha alcanzado un acuerdo con el Banco Agrario para la distribución de estos productos a través de su red de más de 700 oficinas, y en Perú un acuerdo con el Gobierno para desarrollar un programa de seguro agrícola catastrófico.

— Consolidación y ampliación del acuerdo de cooperación con MAPFRE GLOBAL RISKS para la cobertura de riesgos globales de empresas.

— Nuevas coberturas y servicios en los seguros de Automóviles para la captación y fidelización de clientes con potencial de crecimiento (motocicletas, vehículos de alta gama, taxis, camiones, flotas,...).

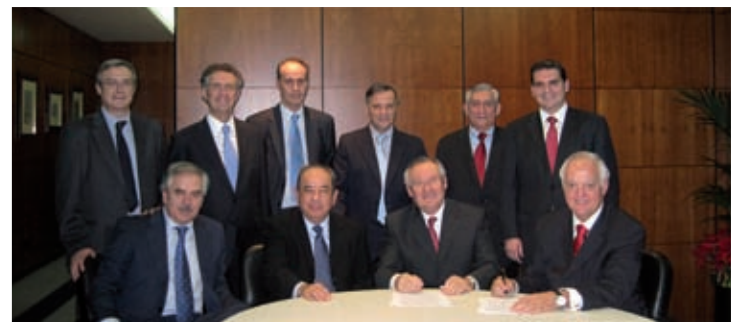
— Desarrollo del CLUB MAPFRE como herramienta de fidelización de clientes mediante programas de servicios y beneficios, que está operando ya en Colombia, Venezuela, Argentina y Brasil, y está en fase de desarrollo en El Salvador, Paraguay, Puerto Rico, Uruguay y México.

ACCIÓN COMERCIAL

Las principales acciones realizadas en 2009 han sido la puesta en marcha de procedimientos de medición y seguimiento de la gestión comercial; la incorporación de nuevos canales de distribución, con acuerdos de affinity, destacando los alcanzados con los grupos HSBC y BBVA para la distribución de productos a través de sus redes de oficinas; el desarrollo en algunos países de trabajos para proyectos enfocados directamente al cliente (planes de fidelización, técnicas de valoración y de concesión de beneficios; planes de calidad en los servicios; transformación de los "call centers" en "contact centers", etc...); y lanzamiento por segundo año consecutivo de una campaña de publicidad institucional a través de canales de televisión por cable, en todos los países en que existe implantación.



Acuerdo con Banco do Brasil



Acuerdo con Grupo Mundial

Merece destacarse el incremento del peso relativo de la Red Agencial, que ha incrementado sus primas en un 30 por 100, seguida del canal banca-seguros en un 18 por 100.

GESTIÓN TÉCNICA Y SERVICIOS AL CLIENTE

Entre las principales actuaciones llevadas a cabo en 2009 en esta área, merecen destacarse la implantación de un nuevo sistema de tarificación de riesgos particulares mediante la herramienta informática Premium en Argentina, Colombia, México y Venezuela; la ampliación de las redes de proveedores y mejora de los servicios de asistencia en carretera en Brasil; la implantación, conjuntamente con MAPFRE RE, de nuevas soluciones reaseguradoras, también en Brasil; la apertura de nuevos centros de servicios integrales del automóvil en el mismo país, y la ampliación de los servicios ofrecidos de atención a asegurados, tanto en estos centros como en los de atención telefónica SI-24; la inauguración de Talleres de Automoción MAPFRE en Venezuela y Argentina, y el avance de los proyectos para Puerto Rico y Uruguay; la mejora de los procesos de renovación automática de la cartera, mediante optimización de la gestión operativo-administrativa y el desarrollo de programas para fidelización de clientes y agentes; y la automatización de la gestión de los peritos de automóviles en México y Puerto Rico, con acortamiento significativo de los plazos de prestación del servicio a los clientes.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLÓGICOS

A continuación se detallan las principales actuaciones llevadas a cabo en los ámbitos de las soluciones de negocio, infraestructuras y procesos:

— En cuanto a soluciones de negocio, se ha continuado la implantación y el desarrollo de nuevas funcionalidades del sistema de información corporativo TRONADOR; y se han implantado soluciones específicas para la gestión de clientes globales en Venezuela, y para el marketing estratégico (NEXT) en Argentina.

— En materia de infraestructuras, se ha avanzado en la puesta en marcha del acuerdo corporativo de outsourcing tecnológico con Telefónica para la gestión de los Centros de Cálculo de las filiales, centralizando las operaciones en las CPD's de Miami y Sao Paulo; y se han continuado implantando planes de seguridad de la información en todas las sociedades, ampliando sus medidas sobre contingencias y continuidad del negocio, y seguridad física de las instalaciones.

— En cuanto a procesos, se ha completado en todas las entidades la formación en técnicas de levantamiento de procesos y en el uso de la herramienta de modelado ARIS; se ha instalado en todas ellas el desarrollo sobre autorizaciones de controles técnicos basado en la tecnología BPM, e impartido la oportuna formación para su uso; y se ha definido el nuevo metamodelo de diseño de procesos corporativo, en colaboración con la Dirección General de Tecnologías y Procedimientos del Grupo.

Perspectivas

Para el año 2010, se considera posible una recuperación económica en América Latina, que será lenta y desigual entre los países de la región. Los presupuestos de MAPFRE AMÉRICA para dicho ejercicio prevén obtener un crecimiento moderado de los ingresos, y una aportación positiva de todas las sociedades filiales al beneficio consolidado; y continuar avanzando en el desarrollo de canales de distribución alternativos, y en la implantación de soluciones informáticas y sistemas de gestión orientados a mejorar la calidad del servicio prestado a los asegurados, su fidelización, la eficiencia operativa, y la obtención de un resultado recurrente y estable.



MAPFRE AMÉRICA participó en un seminario en UNESPA sobre el sector asegurador brasileño



Premio Ser Humano-Oswaldo Checchia a MAPFRE BRASIL por su gestión de recursos humanos



MAPFRE AMÉRICA

CUENTA DE RESULTADOS NIIF	2009	2008	Var. % 09/08
SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO			
Primas emitidas	4.305,4	3.607,9	19,3%
Primas imputadas del ejercicio	4.033,4	3.317,7	21,6%
Siniestralidad (incluye gastos imputables a prestaciones)	(2.549,6)	(2.273,0)	12,2%
Gastos de explotación y otros gastos técnicos	(1.187,3)	(1.030,1)	15,3%
RESULTADO SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO	296,4	14,6	1932,0%
REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO			
Primas y variación provisión primas no consumidas	(706,9)	(588,7)	20,1%
Prestaciones pagadas y variación provisión prestaciones	293,1	464,5	(36,9%)
Comisiones y participaciones	90,5	62,3	45,4%
RESULTADO REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO	(323,3)	(62,0)	421,8%
Otros ingresos y gastos técnicos	(34,7)	(17,2)	102,0%
RESULTADO DE LA CUENTA TÉCNICA VIDA Y NO VIDA	(61,6)	(64,6)	(4,6%)
Ingresos netos de las inversiones	263,2	247,2	6,5%
Plusvalías y minusvalías no realizadas en inversiones	-	-	-
Otros ingresos y gastos no técnicos	10,9	(2,5)	(537,8%)
Resultados de participaciones minoritarias	-	-	-
RESULTADO DEL NEGOCIO DE VIDA Y NO VIDA	212,5	180,1	18,0%
RESULTADO OTRAS ACTIVIDADES	-	-	-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	212,5	180,1	18,0%
Impuesto sobre beneficios	(73,8)	(45,5)	62,2%
Resultado después de impuestos de actividad interrumpida	-	-	-
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	138,7	134,6	3,0%
Socios externos	(25,3)	(21,1)	19,9%
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	113,4	113,5	-

MILLONES DE EUROS

RATIOS SEGURO NO VIDA	2009	2008
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	70,7	67,6
Ratio de gastos neto de reaseguro	33,2	36,1
Ratio combinado neto de reaseguro	103,9	103,7

PRIMAS EMITIDAS Y ACEPTADAS	2009	2008	Var. % 09/08
BRASIL	1.644,5	1.419,3	15,9%
MEXICO	379,7	392,3	(3,2%)
PUERTO RICO	287,1	318,0	(9,7%)
VENEZUELA	855,4	483,9	76,8%
ARGENTINA	402,1	378,9	6,1%
CHILE	138,0	148,4	(7,0%)
COLOMBIA	251,8	199,9	26,0%
PERÚ	144,5	107,5	34,5%
EL SALVADOR	38,5	34,2	12,7%
PARAGUAY	29,9	28,0	6,8%
URUGUAY	35,4	25,5	38,6%
REPÚBLICA DOMINICANA	72,6	63,4	14,5%
ECUADOR	25,9	8,8	195,6%
TOTAL	4.305,4	3.607,9	19,3%

MILLONES DE EUROS

MAGNITUDES BÁSICAS DEL BALANCE (NIIF)	2009	2008	Var. % 09/08
Inversiones financieras y tesorería	3.447,2	2.587,7	33,2%
Total activo	6.449,4	4.805,5	34,2%
Patrimonio neto	1.465,3	1.122,1	30,6%
ROE	9,2%	10,2%	(9,6%)

MILLONES DE EUROS

SOLVENCIA Y COBERTURA DE PROVISIONES TÉCNICAS	2009	2008	Var. % 09/08
Provisiones técnicas a cubrir	3.257,5	2.566,0	26,9%
Exceso de activos aptos sobre provisiones	489,2	415,0	17,9%
Cuantía mínima del margen de solvencia (consolidado)	662,6	1.023,0	(35,2%)
Margen de solvencia (Consolidado)	997,7	1.112,0	(10,3%)

MILLONES DE EUROS

OTRA INFORMACIÓN	2009	2008	Var. % 09/08
Número medio de empleados	10.479	10.206	2,7%



► MAPFRE INTERNACIONAL, S.A., sus Sociedades Dependientes, y la agencia de Portugal de MAPFRE VIDA

► Órganos de gobierno*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Comité de Cumplimiento
PRESIDENTE	Andrés Jiménez Herradón	
VICEPRESIDENTE	Gregorio Robles Morchón	Presidente
CONSEJERO DELEGADO	Javier Fernández-Cid Plañiol	
VOCALES	Ignacio Baeza Gómez	
	Ricardo Blanco Martínez	
	Victor Bultó Millet	
	Rafael Casas Gutiérrez	
	Antonio Eraso Campuzano	
	José Manuel Fernández Norniella ⁽¹⁾	
	Luis Hernando de Larramendi Martínez	Vocal
	Antonio Huertas Mejías	
	Carlos M ^a Martínez Martínez ⁽²⁾	
	Filomeno Mira Candel	
	Alfonso Rebuelta Badías	Vocal
	Domingo Sugranyes Bickel	
	Esteban Tejera Montalvo	
VOCAL SECRETARIO	Claudio Ramos Rodríguez	

* Composición de los órganos de gobierno en la fecha de formulación del Informe Anual.

(1) En representación de Valoración y Control, S.L.

(2) En representación de Mediación y Diagnósticos, S.A.

En 2009 se ha reforzado el equipo de gestión, potenciando la utilización de herramientas y procesos propios encaminados al establecimiento de las vías necesarias de información y control periódico de la gestión de las filiales.

La actividad de MAPFRE INTERNACIONAL se ha desarrollado en un contexto económico difícil, dada la situación de recesión de los mercados en los que operan sus filiales.

En línea con los objetivos marcados en el plan estratégico, su actuación se ha orientado a potenciar la gestión de sus filiales, con especial atención a las últimas incorporaciones (Turquía y Estados Unidos), y a la búsqueda de oportunidades de adquisición o de consecución de acuerdos con otros operadores en los mercados considerados estratégicos (países en que ya existe implantación, zona mediterránea de la Unión Europea, y Europa del Este).

El volumen de primas alcanzado (1.640,9 millones de euros) representa un incremento del 46,6 por 100 sobre 2008, y el beneficio consolidado antes de impuestos y minoritarios (160,3 millones de euros) un crecimiento del 60,7 por 100 sobre el mismo ejercicio. Estas cifras, que incluyen por primera vez un ejercicio completo del Grupo COMMERCE (frente a siete meses en el ejercicio anterior) y la totalidad del negocio directo en Portugal, se han conseguido pese a la incidencia de diversos factores negativos, como la muy desfavorable evolución del cambio efectivo del dólar respecto al euro; la liberalización del seguro de Responsabilidad Civil de Automóviles en el Estado de Massachusetts, que sigue tensionando la competencia con reducciones del precio medio de las pólizas superiores a lo esperado; y un entorno económico de recesión, con intensa competencia en primas en los diferentes mercados.

Principales actividades

En 2009 se ha reforzado el equipo de gestión, potenciando la utilización de herramientas y procesos propios encaminados al establecimiento de las vías necesarias de información y control periódico de la gestión de las filiales.

Los esfuerzos se han centrado asimismo en el desarrollo de los programas informáticos de aplicación a las nuevas filiales, y en la aportación de productos y procesos de gestión en respuesta a las necesidades operativas detectadas.

Por otra parte, se han continuado analizando oportunidades de inversión, que no se han materializado, por no haber encontrado un encaje estratégico con los criterios de búsqueda, o no haber considerado justificadas las expectativas del precio.

Sociedades filiales y participadas

— THE COMMERCE GROUP INC. (Estados Unidos) ha mantenido en 2009 su posición de liderazgo en los ramos de Automóviles y Hogar en el mercado de Massachusetts, con cuotas del 31 por 100 y del 9 por 100, respectivamente. Su

volumen de primas ha alcanzado la cifra de 1.263,8 millones de euros, y su beneficio antes de impuestos 129,2 millones de euros. El ratio combinado se sitúa en el 97,8 por 100 (frente al 96,6 por 100 en 2008), nivel muy satisfactorio teniendo en cuenta la liberalización de las tarifas de Automóviles, y la excepcionalmente elevada siniestralidad de Hogar por la adversa climatología en el inicio del año.

Los trabajos de integración de THE COMMERCE GROUP INC en el Grupo prosiguen de acuerdo con los planes establecidos, con actuaciones en las áreas de Información Contable y de Gestión, Inversiones, Tecnología, Auditoría, Control Interno, y Recursos Humanos. Se ha culminado con éxito la integración en COMMERCE de la filial de MAPFRE FLORIDA al Grupo, y se ha centralizado la gestión de siniestros en dos únicos centros, reorganización que se enmarca en el plan de expansión a nuevos Estados.



Directivos de THE COMMERCE GROUP visitan MAPFRE en España

— MAPFRE GENEL SIGORTA (Turquía) ha alcanzado en el ejercicio un volumen de primas de 212,8 millones de euros, y un beneficio antes de impuestos de 36,3 millones de euros.

En el año 2009 se ha llevado a cabo la introducción del nombre MAPFRE en la marca, apoyada por una importante campaña de publicidad en diversos medios de comunicación y espacios publicitarios exteriores, que ha contribuido a reforzar la buena imagen de la Entidad; y se ha avanzado de forma muy satisfactoria en el desarrollo de la plataforma informática del Grupo, que se implantará en el próximo ejercicio. En 2010 la Entidad prevé abrir nuevas oficinas en las principales ciudades en las que aún no tiene implantación.

MAPFRE INTERNACIONAL aumentó a finales del pasado ejercicio su participación accionarial en esta sociedad hasta el 90 por 100.

— MAPFRE SEGUROS GERAIS (Portugal) ha obtenido en 2009 un volumen de primas de 141,1 millones de euros, y un beneficio antes de impuesto de 6,1 millones de euros. Durante el ejercicio 2009 se ha completado el proceso de constitución de su filial de seguros de Vida, que ha iniciado sus operaciones el 1 de enero de 2010.

En los últimos días de 2009 se ha firmado un acuerdo con el banco portugués FINIBANCO, mediante el cual MAPFRE SEGUROS GERAIS adquirirá el 50 por 100 de la aseguradora de Vida de dicho grupo, y el control de gestión de la misma, cuando se obtengan las autorizaciones pertinentes; así como sendos acuerdos para la distribución de los productos No Vida de MAPFRE SEGUROS GERAIS a través de la red de FINIBANCO, y MAPFRE SEGUROS GERAIS promoverá entre sus agentes la venta de los productos bancarios de FINIBANCO.

— MAPFRE INSULAR (Filipinas) ha contabilizado primas por importe de 23,2 millones de euros, y obtenido un beneficio antes de impuestos de 3,3 millones de euros.

La Entidad, que ocupa la décima posición del mercado por volumen de negocio en No Vida, continúa reforzando su imagen de especialista en los ramos de Automóviles y Hogar, y sigue desarrollando su red agencial e impulsando ventas a través de acuerdos o socios locales.

Merece destacarse la rápida actuación llevada a cabo con motivo del tifón Ketsama, que provocó el día 26 de septiembre intensas lluvias y fuertes inundaciones, atendiendo con eficacia a los asegurados, y minimizando los daños para sus vehículos y hogares, y por ende el coste siniestral para la Entidad. Esta actuación se ha complementado con la acción del Instituto de Acción Social de FUNDACIÓN MAPFRE, que ha destinado 300.000 euros al reparto de paquetes de emergencia a los afectados.

— La participación en MIDDLESEA (Malta) ha generado un resultado negativo de 9,2 millones de euros, motivadas por las pérdidas en la filial italiana de dicha entidad. Durante el ejercicio, MIDDLESEA ha realizado una ampliación de capital por importe de 40,2 millones de euros, en la que MAPFRE INTERNACIONAL ha suscrito acciones por importe efectivo de 13,9 millones de euros, pasando su participación al 31 por 100 del capital social.

— La participación del 8,48 por 100 en CATTOLICA ASSICURAZIONI (Italia) ha generado una ampliación de capital liberada con cargo a reservas, en la que han correspondido a MAPFRE INTERNACIONAL 218.317 nuevas acciones de 3 euros de valor nominal cada una.

Según datos a septiembre, CATTOLICA ha contabilizado primas por importe 3.172 millones de euros, y ha obtenido un resultado después de impuestos de 51 millones de euros.



Presentación de Genel Sigorta en Turquía

Perspectivas

Se espera que el negocio continúe desarrollándose en 2010 en un entorno de alta competencia, si bien los bajos tipos de interés deben llevar al sector a la búsqueda gradual de una mayor rentabilidad técnica. En ese sentido, se espera que los resultados de 2010 reflejen los frutos del esfuerzo llevado a cabo en aspectos operativos y de gestión, si bien la fluctuación del dólar puede seguir influenciando los resultados.

La Sociedad seguirá estudiando oportunidades de adquisición en los mercados definidos como estratégicos, y continuará apoyando la gestión de las operaciones de sus filiales, y promoviendo acuerdos con socios locales en los distintos mercados.



MAPFRE INTERNACIONAL ⁽¹⁾

CUENTA DE RESULTADOS NIIF	2009	2008	Var. % 09/08
SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO			
Primas emitidas	1.640,9	1.119,4	46,6%
Primas imputadas del ejercicio	1.634,6	1.158,1	41,1%
Siniestralidad (incluye gastos imputables a prestaciones)	(1.156,1)	(852,1)	35,7%
Gastos de explotación y otros gastos técnicos	(424,3)	(293,8)	44,5%
RESULTADO SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO	54,2	12,2	342,8%
REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO			
Primas y variación provisión primas no consumidas	(151,3)	(144,2)	5,0%
Prestaciones pagadas y variación provisión prestaciones	80,6	98,5	(18,2%)
Comisiones y participaciones	27,5	25,7	7,0%
RESULTADO REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO	(43,2)	(20,0)	(116,6%)
Otros ingresos y gastos técnicos	(2,1)	(1,9)	12,9%
RESULTADO DE LA CUENTA TÉCNICA VIDA Y NO VIDA	8,9	(9,6)	-
Ingresos netos de las inversiones	153,4	99,3	54,5%
Plusvalías y minusvalías no realizadas en inversiones	1,2	(0,1)	-
Otros ingresos y gastos no técnicos	1,8	4,6	(60,1%)
Resultados de participaciones minoritarias	(0,3)	(1,3)	(77,8%)
RESULTADO DEL NEGOCIO DE VIDA Y NO VIDA	165,0	92,9	77,5%
OTRAS ACTIVIDADES			
Ingresos de explotación	0,0	0,0	-
Gastos de explotación	(5,4)	(2,9)	88,9%
Ingresos netos de las inversiones y otros ingresos	0,6	9,7	(93,3%)
Resultados de participaciones minoritarias	0,0	0,0	-
RESULTADO OTRAS ACTIVIDADES	(4,7)	6,8	(169,3%)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	160,3	99,7	60,7%
Impuesto sobre beneficios	(37,4)	(34,8)	7,5%
Resultado después de impuestos de actividad interrumpida	0,0	0,0	
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	122,9	65,0	89,1%
Socios externos	(6,9)	(9,8)	(29,1%)
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	116,0	55,2	110,1%

MILLONES DE EUROS

RATIOS SEGURO NO VIDA	2009	2008
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	71,6%	71,3%
Ratio de gastos neto de reaseguro	27,3%	27,3%
Ratio combinado neto de reaseguro	98,9%	98,6%

PRIMAS EMITIDAS Y ACEPTADAS	2009	2008	Var. % 09/08
PORTUGAL	141,1	143,9	(2,0%)
TURQUÍA	212,8	232,0	(8,3%)
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	1.263,8	721,6	75,1%
FILIPINAS	23,2	21,8	6,5%
TOTAL	1.640,9	1.119,4	46,6%

MILLONES DE EUROS

MAGNITUDES BÁSICAS DEL BALANCE (NIIF)	2009	2008	Var. % 09/08
Inversiones y tesorería	2.503,3	2.498,3	0,2%
Total activo	4.372,3	4.526,5	(3,4%)
Patrimonio neto	2.099,7	1.947,9	7,8%
ROE	5,9%	4,9%	20,4%

MILLONES DE EUROS

OTRA INFORMACIÓN	2009	2008	Var. % 09/08
Número medio de empleados	3.317	3.321	(0,1%)

(1) Incluye MAPFRE INTERNACIONAL, THE COMMERCE GROUP, MAPFRE GENEL SIGORTA, MAPFRE SEGUROS GERAIS, MAPFRE USA, MAPFRE INSULAR y la Agencia de MAPFRE VIDA en Portugal. El año 2008 incluye 7 meses de THE COMMERCE GROUP.



► MAPFRE GLOBAL RISKS, S.A.
y sus Sociedades Dependientes

► Órganos de gobierno*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Comisión Directiva	Comité de Cumplimiento
PRESIDENTE	Andrés Jiménez Herradón		
VICEPRESIDENTE	Alfonso Ramón Rebuelta Badías	Vicepresidente	Presidente
CONSEJERO DELEGADO	Alfredo Castelo Marín	Presidente	
VOCALES	Rafael Casas Gutiérrez	Vocal	
	Pedro J. de Macedo Coutinho de Almeida	Vocal	
	Javier Fernández-Cid Plañiol	Vocal	
	José Antonio Garrido Martínez		
	Pedro López Solanes		
	Antonio Miguel-Romero de Olano		Vocal
	Esteban Pedrayes Larrauri		
	Matías Salvá Bennasar		Vocal
	Esteban Tejera Montalvo		
SECRETARIO	Rocío Peña Echarri	Secretario	

* Composición de los órganos de gobierno en la fecha de formulación del Informe Anual.

MAPFRE GLOBAL RISKS ha cerrado un ejercicio positivo, con crecimientos tanto en volumen de primas como en resultados, confirmando la buena marcha de sus negocios.

El mercado de "global risks" ha mantenido durante 2009 la tendencia a la reducción de las tasas de prima, prolongándose un ejercicio más el ciclo de mercado "blando", derivado del incremento de la competencia producido por la baja siniestralidad, los buenos resultados de los últimos años y la disminución de la demanda causada por la contracción de la actividad económica. Por el contrario en los seguros de Caucción y Crédito, más sensibles a la coyuntura económica, la siniestralidad se ha mantenido en niveles elevados, especialmente en la primera mitad del ejercicio, lo que ha provocado un endurecimiento de las condiciones de suscripción, una mayor selección de riesgos y la elevación de los precios de las coberturas.

En este contexto de mercado, y con una situación económica muy deteriorada que sigue afectando singularmente al ramo de Crédito, la evolución de los negocios ha sido favorable, manteniendo los grandes clientes y consiguiendo notables tasas de crecimiento por el dinamismo que muestran las operaciones internacionales, debido a la puesta en marcha de nuevos mercados en colaboración con MAPFRE AMÉRICA y MAPFRE INTERNACIONAL, y a la buena evolución de las oficinas en Europa.

Con todo ello, MAPFRE GLOBAL RISKS ha cerrado un ejercicio positivo, con crecimientos tanto en volumen de primas como en resultados, confirmando la buena marcha de sus negocios, y el claro liderazgo alcanzado por MAPFRE en España en este segmento.

Principales actividades

NUEVOS PRODUCTOS

MAPFRE GLOBAL RISKS ha mantenido una relevante actividad para la adaptación de las coberturas ofrecidas a las necesidades de los clientes en los nuevos mercados en los que se ha comenzado a operar; MAPFRE CAUCCIÓN Y CRÉDITO, por su parte, ha revisado y actualizado su gama de productos de cara al relanzamiento comercial de la actividad, una vez superada la compleja situación de mercado que se ha prolongado hasta la primera mitad de 2009.

ACCIÓN COMERCIAL

Entre las actuaciones llevadas a cabo en el ejercicio, merecen destacarse la presentación y lanzamiento del proyecto GLOBAL RISKS a las entidades del Grupo MAPFRE y a los principales corredores y reaseguradores; la colaboración de MAPFRE CAUCCIÓN Y CRÉDITO con RED MAPFRE en el desarrollo de los Centros Territoriales de Gestión de Negocio de Empresas y, para articular una oferta aseguradora integral a empresas e instituciones; el lanzamiento por MAPFRE CAUCCIÓN Y CRÉDITO de un plan comercial selectivo dirigido al sector agroalimentario; la participación de MAPFRE GLOBAL RISKS en los principales foros

internacionales de gerentes de riesgos de las grandes compañías multinacionales; y la celebración de las XXI Jornadas Internacionales de MAPFRE GLOBAL RISKS, que han sido un éxito, tanto por el elevado nivel de las ponencias presentadas como por la gran asistencia de profesionales del sector que reconocen el interés y prestigio de estas jornadas.

GESTIÓN TÉCNICA Y SERVICIOS AL CLIENTE

MAPFRE GLOBAL RISKS ha revisado la política de suscripción, y mejorado la estructura de sus tratados de reaseguro para adaptarlos a los nuevos negocios y mercados a los que dirige su oferta; y su estructura de gestión de siniestros a fin de adaptarla a la mayor centralización de su actividad, a las necesidades del desarrollo del negocio internacional. MAPFRE CAUCCIÓN Y CRÉDITO, por su parte, ha ajustado las condiciones económicas y de concesión de riesgos a la nueva coyuntura económica, actualizando sus tarifas, saneando su cartera de pólizas, y mejorando la calidad crediticia de los riesgos; y ha incrementado los niveles de autonomía de los Centros de Gestión Territorial en materia de suscripción, para mejorar la eficiencia y la prestación de un servicio cercano al cliente a través de una mayor descentralización de las decisiones.



Rueda de prensa de MAPFRE GLOBAL RISKS en las XXI Jornadas Internacionales celebradas en Barcelona



SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLÓGICOS

La actividad del ejercicio ha estado concentrada básicamente en dos proyectos: puesta en marcha del nuevo entorno tecnológico de MAPFRE GLOBAL RISKS, con aplicaciones específicamente diseñadas para la gestión integral de estos negocios; y evolución tecnológica de MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO mediante la implantación de una nueva aplicación de gestión de Caución, y el desarrollo del nuevo sistema de gestión de Crédito cuya implantación se prevé llevar a cabo en la primera mitad de 2010.

ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Deben mencionarse como hechos relevantes el inicio de las operaciones de suscripción con clientes locales en los mercados argentino, brasileño, chileno, colombiano, mexicano y turco, así como de riesgos de Aviación a través del pool GLOBAL AEROSPACE; la combinación de las oficinas de representación en Europa, con un significativo crecimiento de la emisión y buenos resultados; y la obtención por MAPFRE GLOBAL RISKS de la autorización como reasegurador eventual en Brasil.

Sociedades filiales y participadas

En el marco del nuevo modelo de desarrollo y supervisión de los negocios de Caución y Crédito del Grupo, se han traspasado a MAPFRE AMÉRICA las filiales especializadas en dicho negocio de Brasil, Chile, Colombia y México.

ITSEMAP ha cerrado un ejercicio positivo; y ha ampliado su gama de servicios a la verificación de riesgos, y al apoyo a la suscripción de operaciones y gestión de siniestros, lo que le posiciona con una oferta de servicios de prevención y seguridad de gran valor añadido que representa un excelente complemento a la actividad de MAPFRE GLOBAL RISKS.

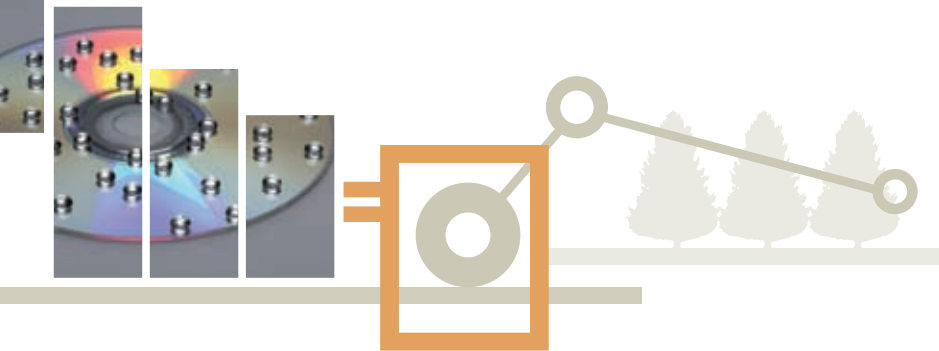
Perspectivas

La evolución del negocio en 2010 se verá condicionada negativamente en el mercado español por la menor actividad empresarial, la reducción drástica de la construcción, y la menor demanda de bienes de inversión, que afectarán al volumen de primas, y previsiblemente se traducirán en una mayor competencia, que puede generar un deterioro de los márgenes en algunas líneas de negocio. No obstante, la progresiva penetración de la Entidad en mercados internacionales debe permitir superar las incertidumbres que se ciernen sobre el mercado español; y la mejoría de los indicadores de siniestralidad en el Seguro de Crédito permite un mayor optimismo respecto a la evolución de este negocio en los próximos meses, y relanzar la actividad comercial en 2010 de manera selectiva.

En conjunto, la sólida posición de MAPFRE GLOBAL RISKS en el mercado avala un prudente optimismo para los próximos ejercicios, en los que se prevé obtener incrementos de emisión superiores al conjunto del sector con progresivo aumento de la cuota de mercado, aumentar la retención de negocio, e incrementar los niveles de eficiencia mediante la reducción de los índices de gastos de gestión. Todo ello, junto con el mantenimiento de la siniestralidad en niveles prudentes, debe conducir a la obtención de resultados crecientes.



Lanzamiento del satélite Amazonas 2, asegurado por MAPFRE GLOBAL RISKS



MAPFRE GLOBAL RISKS

CUENTA DE RESULTADOS NIIF	2009	2008 ⁽¹⁾	Var. % 09/08
SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO			
Primas emitidas	838,4	777,5	7,8%
Primas imputadas del ejercicio	794,6	746,9	6,4%
Siniestralidad (incluye gastos imputables a prestaciones)	(540,7)	(642,7)	(15,9%)
Gastos de explotación y otros gastos técnicos	(96,5)	(91,9)	5,1%
RESULTADO SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO	157,3	12,4	1.173,0%
REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO			
Primas y variación provisión primas no consumidas	(608,8)	(580,1)	4,9%
Prestaciones pagadas y variación provisión prestaciones	401,8	502,4	(20,0%)
Comisiones y participaciones	61,7	64,3	(4,1%)
RESULTADO REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO	(145,3)	(13,4)	985,6%
Otros ingresos y gastos técnicos	(8,5)	(11,1)	(23,5%)
RESULTADO DE LA CUENTA TÉCNICA VIDA Y NO VIDA	3,5	(12,1)	-
Ingresos netos de las inversiones	20,0	21,2	(5,7%)
Plusvalías y minusvalías no realizadas en inversiones	0,0	0,0	-
Otros ingresos y gastos no técnicos	2,0	6,3	(68,0%)
Resultados de participaciones minoritarias	0,0	0,0	-
RESULTADO DEL NEGOCIO DE VIDA Y NO VIDA	25,5	15,4	65,7%
OTRAS ACTIVIDADES			
Ingresos de explotación	7,9	8,2	(4,4%)
Gastos de explotación	(8,3)	(8,5)	(1,3%)
Ingresos netos de las inversiones y otros ingresos	0,0	0,0	(462,5%)
Resultados de participaciones minoritarias	0,0	0,0	-
RESULTADO OTRAS ACTIVIDADES	(0,5)	(0,2)	84,6%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	25,0	15,1	65,4%
Impuesto sobre beneficios	(7,6)	(3,5)	119,3%
Resultado después de impuestos de actividad interrumpida	0,0	0,0	-
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	17,5	11,7	49,5%
Socios externos	(0,1)	(0,1)	110,7%
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	17,3	11,6	49,2%

MILLONES DE EUROS

RATIOS SEGURO NO VIDA	2009	2008 ⁽¹⁾
Ratio combinado neto de reaseguro	98,1%	107,3%

PRIMAS EMITIDAS Y ACEPTADAS	2009	2008 ⁽¹⁾	Var. % 09/08
Incendios - Daños	365,0	264,8	37,9%
Automóviles otras garantías	7,9	6,7	18,8%
Responsabilidad Civil	84,6	95,5	(11,4%)
Ingeniería	63,6	105,0	(39,5%)
Transportes	200,0	155,6	28,5%
Credito	100,3	128,6	(22,0%)
Caución	17,0	21,4	(20,6%)
TOTAL	838,4	777,5	7,8%

MILLONES DE EUROS

MAGNITUDES BÁSICAS DEL BALANCE (NIIF)	2009
Inversiones financieras y tesorería	474,7
Total activo	2.320,1
Patrimonio neto	390,4

SOLVENCIA Y COBERTURA DE PROVISIONES TÉCNICAS	2009
Provisiones técnicas a cubrir	1.635,9
Exceso de activos aptos sobre provisiones	107,6
Cuantía mínima del margen de solvencia	73,3
Margen de solvencia	370,8

MILLONES DE EUROS

MAGNITUDES BÁSICAS DEL BALANCE (NIIF)	2009
Número medio de empleados	631
Pólizas vigentes a fin de año	7.634
Expedientes tramitados en el año	167.008
Velocidad de liquidación de siniestros	61,3

(1) Datos elaborados a efectos comparativos.



▶ MAPFRE ASISTENCIA, S.A.
y sus Sociedades Dependientes

▶ Órganos de gobierno*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Comisión Directiva	Comité de Cumplimiento
PRESIDENTE EJECUTIVO	Rafael Senén García	Presidente	
VICEPRESIDENTE	Antonio Miguel-Romero de Olano	Vicepresidente	Presidente
VOCALES	Javier Álvarez Oblanca	Vocal	Vocal
	Nikos Antimissaris	Vocal	
	Francisco Bravo García		
	Rafael Casas Gutiérrez		
	Javier Fernández Cid	Vocal	
	Gerardo Hernández de Lugo		
	Augusto Huéscar Martínez	Vocal	Vocal
	Pedro de Macedo		
	Antonio Núñez Tovar	Vocal	
	Juan Antonio Pardo Ortiz		
	Agustín Rodríguez García		
	Esteban Tejera Montalvo		
	PARTICIPACIONES Y CARTERA DE INVERSIÓN, S.L. Representante Rodolfo Benito Valenciano		
	VALORACIÓN Y CONTROL, S.L. Representante Mercedes de la Merced Monge		
SECRETARIO	Félix Mansilla Arcos	Secretario	
	M ^a Luisa Linares Palacios		Secretaria

* Composición de los órganos de gobierno en la fecha de formulación del Informe Anual.

Esta Unidad ha tenido una evolución muy positiva en 2009, a pesar de la coyuntura adversa en diversos mercados, habiendo alcanzado un volumen de ingresos de 495 millones de euros.

Esta Unidad ha tenido una evolución muy positiva en 2009, a pesar de la coyuntura adversa en diversos mercados, habiendo alcanzado un volumen de ingresos de 495 millones de euros, frente a 450 en 2008; y un beneficio de 16,3 millones después de impuestos, superior en un 51 por 100 al del ejercicio precedente.

Siguiendo las directrices fijadas en el plan estratégico de la Unidad, se ha prestado especial atención a incrementar de forma sostenible el volumen y en especial la rentabilidad de las operaciones, mediante el desarrollo de nuevos productos aseguradores con mayores márgenes que equilibran la aportación al resultado de las diferentes áreas geográficas y líneas de negocio; a diseñar procesos eficientes que redunden en una mejora del servicio y una reducción de los gastos de gestión; y a continuar analizando oportunidades de expansión internacional.

Principales actividades

NUEVOS PRODUCTOS

Se ha lanzado un producto de extensión de garantía para vehículos nuevos, que cubre eventos ocurridos con posterioridad a la expiración de la garantía otorgada por el fabricante; se ha iniciado en el Reino Unido la comercialización a través de redes de concesionarios del paquete integral "E-solve Motor", que incluye entre otras las coberturas de garantía, protección de compras de automóviles y asistencia; se ha desarrollado en Latinoamérica un producto con diversas coberturas de asistencia destinado a particulares, que se comercializa a través de marketing telefónico; se ha reforzado la oferta comercial para clientes individuales con el lanzamiento en el Cono Sur del producto Club 24, que incorpora coberturas de asistencia en carretera, y que se comercializa a través de Internet; se han incorporado nuevas coberturas a la oferta de Seguro de Viaje, incluyendo indemnizaciones por demora o extravío de equipajes, y para gastos de cancelación de acciones formativas en el caso de ciertos productos destinados a colectivos de estudiantes; y se han complementado los programas de servicios auxiliares a la tramitación de siniestros para compañías aseguradoras, con diversas posibilidades como los servicios programados de remolque (secondary tow).

ACCIÓN COMERCIAL

En 2009 se han firmado los primeros contratos con compañías aseguradoras para incorporar en sus carteras de Automóviles la cobertura de garantía al vehículo; se ha formalizado un acuerdo con una aseguradora norteamericana especializada en garantía al vehículo nuevo, para desarrollar conjuntamente este producto a nivel mundial; se han abierto nuevos cauces para la comercialización del seguro de viaje en Latinoamérica, con la venta "on-line" a través de líneas aéreas y mayoristas del sector turístico; y se ha dado un fuerte impulso a la extensión a nuevos países de productos de éxito en otros ámbitos geográficos.

GESTIÓN TÉCNICA Y SERVICIO AL CLIENTE

Cabe destacar en esta área de actividad la expansión a nuevas Unidades de Negocio de la metodología de gestión de servicios "Futura", que permite la gestión de servicios a través de teléfonos móviles convencionales, lo que facilita su extensión y reduce los costes asociados; se ha comenzado a prestar servicios de asistencia al vehículo en Grecia con medios propios; se ha centralizado el registro de todas las cotizaciones para grandes cuentas a nivel mundial, con lo que se crea una base de conocimiento común y se mejora el control en este ámbito; se ha abierto un nuevo centro de servicios en Santa Fe (Argentina), orientado a las necesidades de clientes corporativos del interior; y se han puesto en marcha acuerdos de suministro de elementos, como neumáticos y baterías, en el lugar de ocurrencia de la asistencia.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLÓGICOS

Entre los proyectos y realizaciones de esta área de actividad destacan la puesta en producción de un segundo centro de proceso de datos corporativo en Ávila, desde el que se presta servicio al área europea y a otros países; el lanzamiento de un proyecto para desplegar un sistema global de gestión del tráfico telefónico de todas las centrales de asistencia; la adopción de diversas medidas para la puesta en común de recursos, acuerdos y experiencias, que supondrán mejoras de gestión y reducción de costes; la creación de una Oficina de Proyectos que desarrolla metodologías de gestión, asesora en su lanzamiento, y facilita el seguimiento de las actividades emprendidas; y el desarrollo de la "intranet" corporativa de la Unidad.

ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Se ha constituido una nueva sociedad en Rusia, que inicialmente comercializará productos de garantía; y se han ampliado las actividades de las filiales en Egipto, Libia y Jordania con la apertura de centros de atención telefónica, para prestar servicios de ámbito local.

Perspectivas

La Unidad prevé continuar en 2010 en la línea estratégica fijada en los últimos años, si bien con un marcado acento en los productos de mayor margen unitario, como las distintas modalidades de Seguro de Garantía o el Seguro de Viaje; y explorando nuevas fórmulas de comercialización que permitan crear una base de clientes amplia y estable mediante acuerdos con entidades de referencia, o a través de redes de distribución propias.

No obstante, los productos tradicionales, en especial la Asistencia al Vehículo, seguirán teniendo un fuerte peso en la cartera, y se potenciarán mediante nuevas

coberturas y mejoras en la prestación de servicios para incrementar sus márgenes y la competitividad en los mercados. Estos productos se ofrecerán de forma selectiva al cliente final, con el objetivo de lograr un crecimiento sostenido y una mejora gradual de su rentabilidad.

En el plano de la expansión internacional, se prevé impulsar la generación de nuevas oportunidades en Asia, y de manera selectiva en África, y dedicar un esfuerzo especial al desarrollo de las actividades en los grandes países emergentes de todas las áreas del globo. Estos objetivos de negocio se verán apoyados por un intenso esfuerzo para lograr la eficiencia operativa.

Elementos fundamentales para ello serán la innovación permanente; el alineamiento estratégico de la organización mediante nuevas metodologías de formulación y seguimiento de la planificación a todos los niveles; la mejora de los mecanismos de control interno; y el desarrollo a nivel internacional de políticas activas de capacitación, retención y gestión del talento.



MAPFRE ASISTENCIA celebra su XVII Convención en Jordania



Inauguración de la Unidad de Negocio de Libia

MAPFRE ASISTENCIA

CUENTA DE RESULTADOS NIIF	2009	2008	Var. % 09/08
SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO			
Primas emitidas	357,1	301,5	18%
Primas imputadas del ejercicio	334,5	316,5	6%
Siniestralidad (incluye gastos imputables a prestaciones)	(208,5)	(197,5)	6%
Gastos de explotación y otros gastos técnicos	(96,7)	(96,2)	0%
RESULTADO SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO	29,4	22,8	29%
REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO			
Primas y variación provisión primas no consumidas	(30,1)	(26,0)	16%
Prestaciones pagadas y variación provisión prestaciones	14,0	13,7	2%
Comisiones y participaciones	16,2	12,4	30%
RESULTADO REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO	0,0	0,2	(88%)
Otros ingresos y gastos técnicos	(2,5)	(3,6)	(30%)
RESULTADO DE LA CUENTA TÉCNICA VIDA Y NO VIDA	26,9	19,3	39%
Ingresos netos de las inversiones	0,7	1,9	(61%)
Plusvalías y minusvalías no realizadas en inversiones	0,0	0,0	-
Otros ingresos y gastos no técnicos	(0,1)	(0,1)	(40%)
Resultados de participaciones minoritarias	0,0	0,0	
RESULTADO DEL NEGOCIO DE VIDA Y NO VIDA	27,6	21,1	31%
OTRAS ACTIVIDADES			
Ingresos de explotación	126,8	124,3	2%
Gastos de explotación	(128,8)	(124,0)	4%
Ingresos netos de las inversiones y otros ingresos	0,1	(1,0)	-
Resultados de participaciones minoritarias	0,0	0,4	(97%)
RESULTADO OTRAS ACTIVIDADES	(2,0)	(0,4)	435%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	25,6	20,7	23%
Impuesto sobre beneficios	(6,7)	(7,3)	(8%)
Resultado después de impuestos de actividad interrumpida	(1,3)	(1,5)	-
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	17,6	11,9	47%
Socios externos	(1,2)	(1,1)	12%
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	16,3	10,8	51%

MILLONES DE EUROS

RATIOS SEGURO NO VIDA	2009	2008
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	63,9%	63,3%
Ratio de gastos neto de reaseguro	27,3%	30,1%
Ratio combinado neto de reaseguro	91,2%	93,4%

DETALLE DE FACTURACIÓN POR DIVISIONES	2009	2008	Var. % 09/08
Seguros y Servicios (Primas)	368,4	325,9	13%
Seguros y Servicios (Otros ingresos)	126,8	118,1	7%
Viajes	-	6,2	-
TOTAL	495,1	450,2	10%

MILLONES DE EUROS

DETALLE DE FACTURACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA	2009	2008	Var. % 09/08
España	24,9	31,1	(20%)
Resto Países Unión Europea	216,2	199,1	9%
América	224,6	194,8	15%
Resto del Mundo	29,4	25,2	17%
TOTAL	495,1	450,2	10%

MILLONES DE EUROS

MAGNITUDES BÁSICAS DEL BALANCE (NIIF)	2009	2008	Var. % 09/08
Inversiones y tesorería	99,1	91,4	8%
Total activo	414,5	372,8	11%
Patrimonio neto	138,3	123,8	12%
ROE	12,8%	9,3%	38%

MILLONES DE EUROS

SOLVENCIA Y COBERTURA DE PROVISIONES TÉCNICAS	2009	2008	Var. % 09/08
Provisiones técnicas a cubrir	51,7	48,2	7%
Exceso de activos aptos sobre provisiones	6,1	4,9	25%
Cuantía mínima del margen de solvencia	32,6	29,9	9%
Margen de solvencia	134,5	122,8	10%

MILLONES DE EUROS

OTRA INFORMACIÓN	2009	2008	Var. % 09/08
Número medio de empleados	3.780	3.520	7%
Expedientes tramitados en el año (miles)	4.975	5.052	(2%)
Número de asegurados (millones)	72,0	70,2	3%



► MAPFRE RE, S.A.
y sus Sociedades Dependientes

► Órganos de gobierno*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Comisión Directiva	Comité de Cumplimiento
PRESIDENTE	Andrés Jiménez Herradón		
VICEPRESIDENTE	Matías Salvá Bennasar	Vicepresidente	Presidente
CONSEJERO DELEGADO	Pedro de Macedo Coutinho de Almeida	Presidente	
VOCALES	Ángel Alonso Batres		
	Ricardo Blanco Martínez		
	José Carlos Contreras Gómez ⁽¹⁾		
	Javier Fernández-Cid Plañiol	Vocal	
	Lorenzo Garagorri Olavarrieta		
	Philippe Hebeisen (Vaudoise Assurances Holding)		
	Amparo Larrondo Climent ⁽²⁾		
	J. David Moore (Shelter Mutual Insurance Company)		
	Juan Antonio Pardo Ortiz		
	George A. Prescott (Ecclesiastical Insurance Office)	Vocal	
	Claudio Ramos Rodríguez	Vocal	
	Ermanno Rho (Società Cattolica di Assicurazione)		
	Gregorio Robles Morchón		Vocal
	Agustín Rodríguez García	Vocal	Vocal
	Francisco Ruiz Rísueño		Vocal
Rafael Senén García			
Domingo Sugranyes Bickel	Vocal		
SECRETARIO	Miguel Gómez Bermúdez	Secretario	

* Composición de los órganos de gobierno en la fecha de formulación del Informe Anual.

(1) En representación de PARTICIPACIONES Y CARTERA DE INVERSIÓN, S.L.

(2) En representación de MEDIACIÓN Y DIAGNÓSTICOS, S.A.



Los resultados de MAPFRE RE se han visto favorecidos por una siniestralidad catastrófica moderada, y por la estabilidad de precios y condiciones en el mercado, propiciada por una actitud de prudencia de los reaseguradores.

En un entorno complicado, marcado por una profunda crisis económica internacional, MAPFRE RE ha registrado un excelente resultado y un destacado crecimiento de primas e ingresos, que le ha permitido afianzar su sólida posición en el mercado y mantener sus elevadas calificaciones financieras.

El crecimiento de las primas conseguido contrasta con una reducción general de la actividad en casi todos los mercados. Los resultados de MAPFRE RE se han visto favorecidos por una siniestralidad catastrófica moderada, y por la estabilidad de precios y condiciones en el mercado, propiciada por una actitud de prudencia de los reaseguradores, obligados a conseguir resultados técnicos suficientes que reduzcan la volatilidad del negocio y de los riesgos de inversión, y que permitan remunerar adecuadamente el capital.

Principales actividades

— La recién constituida filial de MAPFRE RE en Brasil sigue su prudente desarrollo en ese importante mercado, habiendo alcanzado los objetivos marcados en este su primer ejercicio completo en operación. La filial ha sido dotada de los medios técnicos y humanos necesarios para el adecuado desarrollo de su actividad, y para atender la exigente normativa local. MAPFRE RE también ha solicitado a la SUSEP su inscripción como Reasegurador Admitido, en sustitución de su inscripción como Reasegurador Eventual. Con esta medida, que conlleva la materialización de un depósito de 5.000.000 de dólares como garantía, se amplían las posibilidades de actuación en ese mercado.

— Durante 2009 MAPFRE RE ha continuado reforzando su equipo humano con nuevo personal técnico, tanto en la sede central como en las oficinas, para poder prestar un más eficaz servicio a sus clientes. Entre otras medidas, cabe destacar el traslado a la oficina de Londres del negocio proporcional de los países con los que está más directamente relacionada, para una gestión más próxima a los clientes. El relevo generacional en la dirección de varias de las oficinas se está realizando paulatinamente y de forma ordenada, contando para ello con la colaboración plena de los actuales responsables.

— La Entidad ha seguido prestando especial atención a los servicios técnicos que facilita a sus clientes: se han desarrollado cursos de formación y seminarios impartidos por personal propio con la colaboración de ITSEMAP (13 seminarios en 12 países, a los que han asistido 416 personas); se han celebrado varios seminarios para las entidades del Grupo en varios países, y otros seminarios internos de formación sobre cuestiones técnicas y contables; y se han introducido mejoras en la revista Trébol, que cuenta desde ahora con una edición digital que se publica en la web de la compañía.

— La tormenta ciclónica Klaus azotó el norte de España y el sur de Francia a finales del mes de enero produciendo daños materiales asegurados valorados en más de 1.500 millones de euros. Aunque en España los daños han sido en gran parte compensados por el Consorcio de Compensación de Seguros, también han afectado a los resultados de las entidades españolas y sus reaseguradores, lo que una vez más aconseja replantear la gestión del agregado catastrófico que puede producirse en España, para cuantificar adecuadamente la exposición ante este tipo de eventos y la amplitud de la cobertura del Consorcio.

— MAPFRE RE ha renovado sus excelentes calificaciones con las principales agencias de rating: S&P ha mantenido la calificación AA con perspectiva estable, mejorándola respecto a la perspectiva negativa anterior; y AM Best ha renovado la clasificación A+ con perspectiva negativa. De acuerdo con los ranking publicados por estas dos agencias, la Entidad ocupa en el ranking mundial el puesto 14º por primas brutas, y el 17º por primas netas, lo que supone escalar varias posiciones respecto al año anterior, y refleja la confianza del mercado internacional en su solvencia y la calidad de su gestión.

— En 2009 se han seguido desarrollando nuevas aplicaciones del modelo interno de capital, así como herramientas de gestión y cotización para ofrecer un servicio más eficaz, competitivo y rápido a los clientes, preservando la rentabilidad de las operaciones. En este sentido, la Entidad está trabajando intensamente para atender los requerimientos que se derivan de la entrada en vigor de las nuevas normas contables.



MAPFRE RE inaugura las oficinas de su nueva filial en Brasil

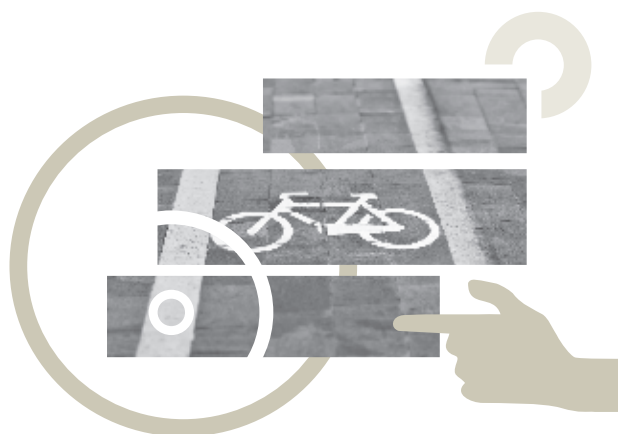
Sociedades filiales y participadas

Las entidades filiales con sede en Chile, INVERSIONES IBÉRICAS y MAPFRE CHILE REASEGUROS, han obtenido unos ingresos por importe de 7,1 millones de euros, y registrado un beneficio después de impuestos de 2,1 millones de euros; sus fondos propios ascienden a 61,4 millones de euros.

MAPFRE RE DO BRASIL ha continuado durante 2009 su destacado desarrollo, habiendo obtenido unos ingresos por primas de 64 millones de euros, y un beneficio después de impuestos de 1,2 millones de euros; sus fondos propios ascienden a 30,8 millones de euros.

Perspectivas

En el año 2010 se prevé continuar el desarrollo prudente de la cartera de negocios, en un contexto que se prevé competitivo, salvo que ocurra alguna catástrofe o se produzca una alta volatilidad del mercado financiero. La continuidad y la profesionalidad del apoyo prestado a los clientes a lo largo de los años han demostrado ser la mejor herramienta para mantener una perspectiva positiva.



MAPFRE RE

CUENTA DE RESULTADOS NIIF	2009	2008	Var. % 09/08
SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO			
Primas emitidas	2.053,7	1.778,6	15,5%
Primas imputadas del ejercicio	1.961,3	1.709,6	14,7%
Siniestralidad (incluye gastos imputables a prestaciones)	(1.164,6)	(1.061,0)	9,8%
Gastos de explotación y otros gastos técnicos	(501,2)	(465,6)	7,6%
RESULTADO SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO	295,4	183,0	61,4%
REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO			
Primas y variación provisión primas no consumidas	(650,1)	(571,8)	13,7%
Prestaciones pagadas y variación provisión prestaciones	321,3	318,7	0,8%
Comisiones y participaciones	115,2	123,7	(6,9%)
RESULTADO REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO	(213,6)	(129,3)	65,2%
Otros ingresos y gastos técnicos	(1,0)	(1,2)	(16,7%)
RESULTADO DE LA CUENTA TÉCNICA VIDA Y NO VIDA	80,8	52,4	54,2%
Ingresos netos de las inversiones	79,9	97,8	(18,3%)
Plusvalías y minusvalías no realizadas en inversiones	0,0	0,0	-
Otros ingresos y gastos no técnicos	(1,9)	(2,6)	(26,9%)
Resultados de participaciones minoritarias	0,0	0,4	(100,0%)
RESULTADO DEL NEGOCIO DE VIDA Y NO VIDA	158,9	148,0	7,4%
RESULTADO OTRAS ACTIVIDADES	0,0	0,0	-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	158,9	148,0	7,4%
Impuesto sobre beneficios	(46,4)	(44,3)	4,7%
Resultado después de impuestos de actividad interrumpida	0,0	0,6	-
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	112,5	104,2	8,0%
Socios externos	0,0	0,0	-
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	112,5	104,2	8,0%

MILLONES DE EUROS

RATIOS SEGURO NO VIDA	2009	2008
Ratio de siniestralidad neto de reaseguro	63,6%	65,1%
Ratio de gastos neto de reaseguro	29,9%	30,4%
Ratio combinado neto de reaseguro	93,5%	95,5%

PRIMAS ACEPTADAS	2009	2008	Var. % 09/08
No Vida	1.877,8	1.654,8	13,5%
Vida	175,9	123,9	42,0%
TOTAL	2.053,7	1.778,6	15,5%

MILLONES DE EUROS

MAGNITUDES BÁSICAS DEL BALANCE (NIIF)	2009	2008	Var. % 09/08
Inversiones y tesorería	2.082,5	1.826,6	14,0%
Total activo	3.476,0	3.130,7	11,0%
Patrimonio neto	839,7	742,8	13,0%
ROE	14,2%	14,2%	0,2%

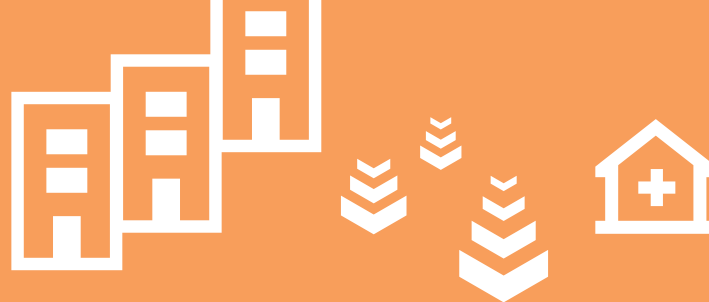
MILLONES DE EUROS

SOLVENCIA Y COBERTURA DE PROVISIONES TÉCNICAS	2009	2008	Var. % 09/08
Provisiones técnicas a cubrir	2.154,9	1.960,2	9,9%
Exceso de activos aptos sobre provisiones	490,9	413,6	18,7%
Cuantía mínima del margen de solvencia	316,9	249,1	27,2%
Margen de solvencia	802,5	716,0	12,1%

MILLONES DE EUROS

OTRA INFORMACIÓN	2009	2008	Var. % 09/08
Número medio de empleados	282	269	4,8%
Expedientes tramitados en el año (miles)	26,9%	27,6%	(2,5%)
Número de asegurados (millones)	1,8%	1,9%	(5,3%)





▶ MAPFRE INMUEBLES, S.A.
y sus Sociedades Dependientes

▶ Órganos de gobierno*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Comisión Directiva
PRESIDENTE	Luis Basagoiti Robles	Presidente
VICEPRESIDENTE PRIMERO	Alberto Manzano Martos	Vicepresidente Primero
VICEPRESIDENTE SEGUNDO	Rafael Fontoira Suris	Vicepresidente Segundo
VOCALES	Pascual Arbona Rodríguez	
	Victor Bultó Millet	
	Antonio Eraso Campuzano	
	Alberto Español Castelar	
	Rafael Galarraga Solores	
	José Manuel González Porro	Vocal
	Miguel Lladó Oliver	Vocal
	Antonio Miguel-Romero de Olano	
	Oswaldo Román Llorente	
	Julián Salcedo Gómez	Vocal
	PARTICIPACIONES Y CARTERA DE INVERSIÓN, S.L. (representada por Federico Navarro Cuesta)	
	VALORACIÓN Y CONTROL, S.L. (representada por José Antonio Moral Santín)	
SECRETARIO	Roberto Isaías Invernón Sacristán	Secretario

* Composición de los órganos de gobierno en la fecha de formulación del Informe Anual.



La situación del mercado inmobiliario ha empeorado en 2009 respecto a los dos ejercicios precedentes: se ha reducido el número de visados de viviendas; se ha paralizado prácticamente el inicio de nuevas edificaciones debido al elevado stock existente; y han continuado disminuyendo las ventas, básicamente como consecuencia de las restricciones de financiación bancaria al comprador, de la exigencia de garantías adicionales a la hipotecaria, y del incremento del número de desempleados. No obstante, parece que se está produciendo una cierta desaceleración en la caída de las ventas, y que los precios han registrado ya el descenso que se preveía.

En este contexto, MAPFRE INMUEBLES ha cerrado el ejercicio 2009 con resultado negativo, debido fundamentalmente al incremento de provisiones para cubrir la depreciación de sus existencias.

Principales actividades

PROMOCIÓN

Han finalizado las obras de construcción de las promociones Buenavista (Ensanche de Vallecas – Madrid), Viso de la Encomienda (Valladolid), y Punta des Pinet (Ibiza); y han continuado las de Jardines del Toyo (Almería).

También ha continuado la comercialización de las existencias disponibles en dichas promociones, y en las de Mirasierra Residencial (Betera), Mirasol Residencial (Oviedo) y Campos del Mar (Mijas), tanto en régimen de venta como en régimen de arrendamiento.

SUELO

Se ha continuado la gestión urbanística de los suelos propiedad de la Entidad, mereciendo destacarse como principales consecuciones la aprobación definitiva del Plan Parcial del Área Homogénea 1 en Prado Palacio (Valladolid), y de la modificación del PGOU de Palma de Mallorca relativa a una parte del Sector Levante de la Fachada Marítima, en el que se ubican diversas parcelas propiedad de la Entidad; y la aprobación provisional del nuevo PGOU de Marbella (Málaga), en que se ubica la finca Cotochico, del Proyecto de Urbanización del suelo en Alto de Pumarín (Gijón), y del Proyecto de Reparcelación del sector en que se ubica el suelo en la zona denominada 22ª, en Barcelona.

Se han continuado también las gestiones de tramitación urbanística de suelos de la Sociedad en Casabermeja, Rincón de la Victoria, Torremolinos y Cizaña Alta (todos ellos en Málaga) y Malilla (Valencia).



Promoción Buenavista en el Ensanche de Vallecas, Madrid

SERVICIOS INMOBILIARIOS

Se han gestionado para las entidades del Grupo diversos proyectos en Sant Cugat (Barcelona), Oviedo, Alcorcón (Madrid), Zaragoza, Hospitalet de Llobregat (Barcelona), Majadahonda (Madrid) y Monte del Pilar (Madrid); la construcción de edificios en Sant Cugat (Barcelona), Alcorcón (Madrid) y Las Palmas; la remodelación de un edificio en Madrid; y diversas actuaciones en edificios en Madrid, Las Palmas y Majadahonda.

También se ha gestionando la venta de dos edificios en Alcobendas y Madrid; la compra de suelo en Majadahonda para la ampliación de la sede social del Grupo; y la comercialización de los inmuebles propiedad del Grupo destinados al arrendamiento, cuyo porcentaje de ocupación era del 92,17 por 100 al cierre del ejercicio.

ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Se ha continuado gestionando la comercialización de los espacios libres en los inmuebles propiedad de MAPFRE en Santiago de Chile y Colombia, así como actuaciones de adecuación en el edificio El Velero, en Bogotá (Colombia).



Firma del acuerdo con el Ayuntamiento de Palma

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLÓGICOS

Se ha continuado la implantación de nuevas utilidades de los programas de gestión integral para empresas inmobiliarias (PRINEX), de gestión de costes (PRESTO), y de gestión de riesgos e identificación de clientes en materia de prevención del blanqueo de capitales (PEDRA); y se han recibido cursos de formación en el programa de cálculo de eficiencia energética en edificios CALENER. Se ha continuado intensificando el uso de la página web, así como la presencia en portales especializados en el sector inmobiliario y en el portal interno de MAPFRE, como cauces de comercialización de las promociones y servicios de la Entidad.

Sociedades filiales y participadas

- SERVICIOS INMOBILIARIOS MAPFRE ha continuado desarrollando sus actividades de gestión comercial de alquileres, administración y mantenimiento de propiedades inmobiliarias, y gestión de compra y venta de edificios y suelo, fundamentalmente para las empresas del Grupo.
- DESARROLLOS URBANOS CIC ha continuado realizando las obras de urbanización del suelo de su propiedad situado en Las Teresitas (Santa Cruz de Tenerife).
- INMOBILIARIA MAPINVER ha continuado realizando gestiones urbanísticas relativas al suelo de su propiedad situado en El Algar-Altea (Alicante).



Promoción Punta des Pinet en Ibiza

La actividad de MAPFRE INMUEBLES se concentrará en el futuro en finalizar la construcción y comercialización, en venta o arrendamiento, de las promociones en curso.

Perspectivas

Los órganos de gobierno del Grupo han adoptado la decisión de reducir drásticamente la actividad de Promoción Inmobiliaria, dadas las expectativas negativas del sector inmobiliario, y la conveniencia de reducir el consumo de recursos propios en actividades no estratégicas.

En consecuencia, la actividad de la Entidad se concentrará en el futuro en finalizar la construcción y comercialización, en venta o arrendamiento, de las promociones en curso; en completar la gestión urbanística de los suelos adquiridos, procurando la realización de desinversiones cuando la situación del mercado lo aconseje; y en la actividad de prestación de servicios inmobiliarios a las empresas del Grupo.

MAPFRE INMUEBLES

CUENTA DE RESULTADOS NIIF	2009	2008	Var. % 09/08
Ingresos por servicios	18,1	51,6	(64,9%)
Ingresos por ventas	27,4	7,6	260,5%
Reversión provisión Deterioro de Existencias	11,5	0,0	-
Total ingresos de explotación	57,0	59,2	(3,7%)
Gastos de explotación	(32,0)	(34,3)	(6,7%)
Deterioro de Existencias	(25,6)	(45,4)	(43,6%)
Resultado de explotación	(0,6)	(20,5)	(97,1%)
Ingresos financieros	0,9	1,6	(43,8%)
Gastos financieros	(19,3)	(27,2)	(29,0%)
Resultado financiero	(18,4)	(25,6)	(28,1%)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	(19,0)	(46,1)	(58,8%)
Impuesto sobre beneficios	5,7	13,6	(58,1%)
Resultado después de impuestos de actividad interrumpida	0,0	0,0	-
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	(13,3)	(32,5)	(59,1%)
Socios externos	0,0	0,0	-
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS Y MINORITARIOS	(13,3)	(32,5)	(59,1%)

MILLONES DE EUROS

MAGNITUDES BÁSICAS DEL BALANCE (NIIF)	2009	2008	Var. % 09/08
Inversiones y tesorería	16,2	8,7	86,2%
Existencias	654,4	686,5	(4,7%)
Patrimonio neto	96,7	111,7	(13,4%)

MILLONES DE EUROS

OTRA INFORMACIÓN	2009	2008	Var. % 09/08
Número medio de empleados	61	74	(17,6%)
Unidades en construcción	145	334	(56,6%)
Unidades vendidas	82	5	1540,0%



▶ MAPFRE QUAVITAE, S.A.
y sus Sociedades Dependientes

▶ Órganos de gobierno*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Comisión Directiva
PRESIDENTE	Esteban Pedrayes Larrauri	Presidente
VICEPRESIDENTE PRIMERO	Ángel Córdoba Díaz	Vocal
CONSEJERO DELEGADO	José Luis Sánchez Báscones	Vocal
VOCALES	MEDIACIÓN Y DIAGNÓSTICO, S.A. (representada por Juan José Azcona Olondriz)	
	Severiano Solana Martínez	Vocal
	PARTICIPACIONES Y CARTERA DE INVERSIÓN, S. L. (representada por José María de la Riva Amez)	
	Antonio Núñez Tovar	
	Francisco Marco Orenes	
SECRETARIA	Blanca Sánchez Fresco	Secretaría
VICESECRETARIA	M ^a . Rosario Arias Allende	Vicesecretaría

* Composición de los órganos de gobierno en la fecha de formulación del Informe Anual.

MAPFRE QUAVITAE ha orientado sus esfuerzos principalmente a la consolidación de las residencias geriátricas de más reciente apertura, a profundizar su diversificación en la atención a personas con discapacidad física e intelectual, a mejorar sus procesos operativos y de información de gestión, y a mejorar la rentabilidad de sus operaciones.

La demora en la materialización de las expectativas generadas por la Ley de Dependencia no se han trasladado a la práctica, unida a los efectos de la situación económica general, se ha traducido en una caída de los márgenes de rentabilidad de las entidades que prestan servicios a la Tercera Edad, en la ralentización de los planes de expansión de las empresas más relevantes del sector, en el cese de la entrada de importantes grupos internacionales, y en la salida del mercado de algunos operadores.

En este contexto, MAPFRE QUAVITAE ha orientado sus esfuerzos principalmente a la consolidación de las residencias geriátricas de más reciente apertura, a profundizar su diversificación en la atención a personas con discapacidad física e intelectual, a mejorar sus procesos operativos y de información de gestión, y a mejorar la rentabilidad de sus operaciones.

El resultado ordinario de las operaciones continuadas (2,06 millones de euros antes de impuestos y minoritarios) se ha visto contrarrestado por una pérdida extraordinaria de 4,6 millones por el fallo adverso en casación de un litigio iniciado en 2003. El resultado de las operaciones interrumpidas (participación en BIOINGENIERIA ARAGONESA, S.L.) ha arrojado una pérdida de 1,2 millones de euros.

Principales actividades

El comportamiento de las distintas líneas de actividad ha sido positiva, con crecimiento en las ventas del Servicio de Ayuda a Domicilio (18 por 100), de las Residencias Geriátricas y para personas Discapacitadas (12,5 por 100), de los Centros de Día (32,4 por 100), del servicio de elaboración, preparación y sistema de distribución de dosis unitarias de medicamentos y material sanitario para la Generalitat Valenciana (300 por 100), y de Teleasistencia Domiciliaria (16,5 por 100). En conjunto, la Sociedad cuenta con 21 residencias geriátricas con 3.388 plazas residenciales.

Sociedades filiales y participadas

La Entidad cuenta con dos sociedades filiales activas (QUAVITAE BIZI KALITATE, S.L. que desarrolla su actividad en el País Vasco, y AZUL CENTROS RESIDENCIALES, S.A. con actividad en Marbella), que han continuado sus actividades en una línea de normalidad; otra cuya actividad se ha clasificado como operación interrumpida en 2009 (BIOINGENIERÍA ARAGONESA, S.L.); y otra inactiva (PROVITAE CENTROS ASISTENCIALES, S.L.).



II edición del Curso Superior de Dirección y Gestión de Centros de Servicios Sociales



El escritor José Luis Sampedro en las jornadas de MAPFRE QUAVITAE sobre hábitos saludables

Perspectivas

Después de cumplir su tercer año, la Ley de Dependencia está siendo valorada desde diversos prismas. Se prevé la introducción de correcciones operativas tendentes a limitar desequilibrios territoriales, a promover el empleo profesional, y a la creación de nuevas infraestructuras frente a la política de subsidios para cuidadores familiares. La libre elección de residencia y el aumento de los servicios domiciliarios para personas dependientes están igualmente en la agenda, y pueden resultar muy beneficiosos para el mercado.

En este contexto, la Sociedad buscará selectivamente oportunidades por la vía de la gestión de centros públicos o privados, o mediante la concertación de plazas en centros ya existentes.

MAPFRE QUAVITAE

MAGNITUDES BÁSICAS DEL BALANCE (NIIF)	2009	2008	Var. % 09/08
Patrimonio Neto	45,8	48,9	(6,3%)
TOTAL ACTIVO	120,4	115,2	4,5%

MILLONES DE EUROS

OTRA INFORMACIÓN	2009	2008	Var. % 09/08
Centros residenciales	21	20	5,0%
Plazas residenciales	3.388	3.273	3,5%
Centros diurnos	35	31	12,9%
Plazas centros diurnos	1.471	1.369	7,5%
Clientes teleasistencia	21.930	21.670	1,2%
Clientes ayuda domicilio	16.477	14.043	17,3%



- ▶ BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS CAJA MADRID-MAPFRE, S.A.
entidad participada por CAJA MADRID (51 por 100) y MAPFRE (49 por 100)

▶ Órganos de gobierno*

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		Comisión Directiva
PRESIDENTE	Carlos María Martínez Martínez	Presidente
VICEPRESIDENTE	José Manuel González Porro	Vicepresidente
CONSEJERO DELEGADO	José M ^a García Alonso	Vocal
VOCALES	Gonzalo Alcobilla Povedano	
	Juan Martín Bartolomé Pásaro	Vocal
	Jesús Martínez Castellanos	
	Esteban Pedrayes Larrauri	Vocal
	Alfonso Rebuelta Badías	
	Ignacio Soria Vidal	
SECRETARIO	Salvador Escribano Guzmán	Secretario
VICESECRETARIO	Claudio Ramos Rodríguez	Vicesecretario

* Composición de los órganos de gobierno en la fecha de formulación del Informe Anual.



El ejercicio 2009 ha sido el más difícil en la historia del Banco. La grave crisis económica internacional ha tenido un fuerte impacto en el sector financiero al que no han sido inmunes las sociedades filiales del Banco, que se han visto afectadas por una acusada caída de la producción, y por la elevación de las tasas de morosidad hasta niveles hasta ahora desconocidos, lo que ha tenido una repercusión muy negativa en la cuenta de resultados consolidada.

El ejercicio 2009 se ha cerrado con una cifra consolidada de crédito a la clientela de 6.175 millones de euros, frente a los 6.756 de 2008, y con unos recursos propios consolidados de 466 millones de euros, que suponen un incremento del 2,87 por 100 en relación al año anterior.

Por lo que se refiere a la cuenta de resultados, el margen ordinario consolidado ha ascendido a 150,5 millones de euros, con incremento del 22,76 por 100 respecto del ejercicio anterior; los gastos de explotación a 58,9 millones de euros, prácticamente iguales que los del ejercicio pasado; la dotación por deterioro de activos financieros a 208,9 millones de euros, frente a 53,6 millones de euros del año 2008; y el resultado consolidado después de impuestos y minoritarios a una pérdida de 99,9 millones de euros.

Durante el presente ejercicio se ha efectuado una ampliación del capital del Banco por importe de 115 millones de euros, que ha sido suscrita por los principales accionistas (CAJA MADRID CIBELES S.A. y MAPFRE S.A.) en sus respectivos porcentajes de participación. El Banco, por su parte, ha ampliado los capitales de sus sociedades filiales FINANMADRID y FINANMADRID MÉXICO, en 115 millones de euros y 40 millones de pesos respectivamente.

Sociedades filiales y participadas

FINANMADRID

Esta sociedad es la filial del Banco que se ha visto más intensamente afectada por los efectos de la crisis, con una contracción muy fuerte en su producción, especialmente en automoción donde se ha registrado un volumen de financiación de 95 millones de euros sin tener en cuenta el crédito stock frente a los 703 millones del año anterior, y menos acusada en la producción de consumo, en que ha alcanzando una cifra de 244 millones con reducción del 25 por 100 respecto de 2008; y con un severo impacto de la morosidad en sus resultados.

La Sociedad ha decidido adelantar el calendario de dotaciones establecido por el Banco de España para anticipar el saneamiento de la cartera dudosa: se han dotado los activos dudosos con más de doce meses de antigüedad al 80 por 100, frente al 60,5 por 100 exigido, y se ha adelantado a quince meses su dotación al 100 por 100.

CONCEPTO	2009	2008	Var. % 09/08
Riesgo Vivo	1.795,9	2.248,7	(20,1)
Margen Ordinario	58,8	53,6	9,8
Gastos Explotación	30,9	33,5	(7,8)
Provisiones	181,8	43,0	321,9
Resultado Después de Impuestos	(107,4)	(16,1)	565,4

MILLONES DE EUROS

MADRID LEASING

La reducción de la inversión por parte de las pequeñas y medianas empresas ha afectado a la producción de operaciones de leasing, cuyo volumen de financiación ha alcanzado una cifra de 273 millones de euros frente a los 843 millones del año anterior; la actividad de factoring/confirming no se ha visto afectada de la misma manera, al alcanzar un volumen de producción de 3.003 millones de euros frente a 3.169 millones del año anterior.

La morosidad ha alcanzado un ratio de 4,45 por 100, frente al 3,07 de 2008, y el resultado después de impuestos asciende a 1,15 millones de euros de pérdida.

CONCEPTO	2009	2008	Var. % 09/08
Riesgo Vivo	2.894,9	3.181,4	(9,0)
Margen Ordinario	47,6	38,7	23,0
Gastos Explotación	11,9	11,1	8,1
Provisiones	35,9	7,8	360,2
Resultado Después de Impuestos	(1,1)	11,5	-

MILLONES DE EUROS

BANCOFAR

Esta sociedad ha realizado el mejor ejercicio de su historia, gracias a la drástica reducción de los tipos de interés y a la estructura de vencimientos de sus activos y pasivos, que han favorecido un fuerte crecimiento del margen financiero. Por otro lado, su actuación como banco especializado en la prestación de servicios financieros a las oficinas de farmacia le ha permitido mantener un nivel muy satisfactorio de morosidad, con un ratio de 0,30 por 100, sin duda uno de los más bajos en nuestro sector financiero. Todo ello le ha permitido obtener un beneficio después de impuestos de 17,8 millones de euros, con incremento del 140 por 100 respecto del año anterior.



CONCEPTO	2009	2008	Var. % 09/08
INVERSIONES	1.610,0	1.394,0	15,5
Préstamos Hipotecarios	858,1	770,3	11,4
Margen Ordinario	43,7	25,9	68,5
Gastos Explotación	13,1	11,2	16,7
Provisiones	4,6	4,0	16,2
Resultado Después de Impuestos	17,8	7,4	140,5

MILLONES DE EUROS

CONCEPTO	2009	2008	Var. % 09/08
RECURSOS AJENOS	590,6	503,7	17,2
En Balance	503,2	415,6	21,1
Fuera de Balance	87,4	88,1	(0,8)

MILLONES DE EUROS



FINANMADRID MÉXICO

La actividad de esta entidad se ha visto también afectada por la crisis de la economía mexicana; además han persistido los problemas de liquidez iniciados al final del pasado ejercicio, lo que ha obligado a la Sociedad a hacer frente a diferenciales inusualmente altos sobre el coste de la financiación; no obstante, en este contexto tan difícil la Sociedad ha conseguido mantener controlada la morosidad, y ha realizado un esfuerzo importante en la reducción de gastos. Su resultado después de impuestos refleja una pérdida de 34,6 millones de pesos mexicanos.

CONCEPTO	2009	2008	Var. % 09/08
Riesgo Vivo	769,0	872,0	(11,81)
Margen Ordinario	11,4	37,8	(69,84)
Gastos Explotación	28,5	32,4	(12,30)
Provisiones	17,5	15,0	16,66
Resultado Después de Impuestos	(34,6)	(9,5)	264,21

MILLONES DE PESOS MEXICANOS

Perspectivas

Parece existir un consenso general en que la economía española ha tocado fondo, pero también en que su reactivación presenta señales muy débiles; parece razonable, pues, esperar un crecimiento de las cifras de producción de las filiales del Banco, pero sin llegar a alcanzar las cifras anteriores al inicio de la crisis.

Durante el ejercicio 2010, la actividad estará orientada fundamentalmente a la disminución de la cifra de activos dudosos para reducir las pérdidas alcanzadas en 2009, a incrementar los niveles de exigencia en la calidad crediticia de las nuevas operaciones, y a mejorar la eficiencia mediante un permanente control de los costes.