



Junta General de Accionistas
2026

Antonio Huertas

Presidente de Mapfre



Junta General de Accionistas 2026

Señoras y señores accionistas, quiero comenzar mi intervención agradeciendo su presencia en esta Junta General de Accionistas de Mapfre S.A. en la que les hemos presentado las cuentas de la Sociedad correspondientes a 2025, entre otras cuestiones, y la confianza que han vuelto otorgar, con el voto abrumadoramente mayoritario en favor de todas las propuestas que el Consejo de Administración ha elevado a esta Junta. Un agradecimiento extensivo a quienes están participando de manera remota.

Quiero destacar y agradecer especialmente la elevada participación de los accionistas de Mapfre en esta Junta General e, igualmente, el elevadísimo respaldo al conjunto de las propuestas del Consejo de administración.

2025 ha vuelto a ser un ejercicio magnífico e histórico para Mapfre. Hemos superado, nuevamente y con holgura, nuestras mejores cifras en volumen de negocio y en resultados. Estos logros no son fruto de la inercia, sino que son el reflejo directo e incuestionable de la fortaleza de nuestro modelo de negocio, de la estricta y rigurosa disciplina técnica que hemos implementado en todos los mercados, y de la enorme solidez que nos otorga nuestra diversificación geográfica y de productos.

Hemos alcanzado estas cotas navegando, una vez más, en un entorno global que no ha estado exento de complejidad. El ejercicio 2025 se ha desarrollado en un marco económico de crecimiento global moderado y ha estado muy condicionado por una volatilidad e incertidumbre geopolítica persistente. Hemos sido testigos de un comercio internacional impactado por tensiones crecientes, medidas proteccionistas y políticas arancelarias que han ralentizado las cadenas de suministro globales y generado cautela en los mercados de capitales.

Desde la perspectiva macroeconómica, la inflación que tanto castigó los márgenes del sector en ejercicios pasados, ha seguido una senda descendente de estabilización. Sin embargo, todavía persiste cierta presión en muchas economías que han experimentado una devaluación muy acusada de sus divisas, tanto en Iberoamérica, como con el dólar estadounidense o la lira turca, entre otras. Como conocen ustedes, todo esto ha cambiado desde el pasado 28 de febrero. Ahora volvemos a estar en un momento de máxima incertidumbre tanto sobre el alcance de la guerra en Oriente Medio, como sobre sus consecuencias económicas y sociales. Para su tranquilidad, nuestra exposición directa en la zona es mínima. Lo que tenemos son algunos compromisos de reaseguro, lógicos por otra parte para una reaseguradora que se encuentra entre las quince mayores del mundo. Desde el primer momento se han activado todos los mecanismos de protección del negocio previstos para gestionar este tipo de situaciones, y se han limitado o eliminado coberturas, según recogen los contratos, para el caso de conflicto militar. Adicionalmente, como venimos diciendo, nuestro modelo de negocio sólido y diversificado es la mejor garantía para afrontar escenarios adversos. Estaremos atentos a los impactos económicos consecuenciales, principalmente de los incrementos inflacionarios que se deriven, para adoptar rápidamente las

decisiones técnicas que correspondan para reforzar la protección del negocio. Como siempre en Mapfre, nuestra mirada principal está puesta en las personas, en todas aquellas que están inmersas y que sufren los conflictos abiertos en los distintos puntos del planeta, y, desde aquí, lanzamos hoy nuestro mensaje solidario y apelamos a una pronta resolución de todos ellos.

Con relación al ejercicio 2025, también es justo reconocer que estamos atravesando un momento propicio para el mundo del seguro. Nuestro negocio se ha beneficiado el pasado año de unas condiciones financieras globales más favorables. La estabilización de los tipos de interés en niveles altos en ciertas geografías ha reforzado los ingresos financieros, beneficiando de manera directa tanto a nuestro negocio de Vida Ahorro como a las carteras de inversión. Además, 2025 ha sido más benigno para la industria aseguradora en relación con la siniestralidad catastrófica y los eventos de la naturaleza. No obstante, seguimos observando con cautela el incremento de la frecuencia de eventos de intensidad media —los denominados secondary perils—, frente a los cuales, nuestra sofisticación en la suscripción y modelización de riesgos nos ayuda a mantenerlos bajo control.

En 2025, obtuvimos ingresos récords, por algo más de treinta y cuatro mil quinientos millones de euros, con un sólido crecimiento del 4% y las primas también superaron los 29 mil millones y crecieron un 3,6%.

Por primera vez en la historia de Mapfre, superamos la barrera de los mil millones de euros de beneficio neto y el beneficio bruto, antes de impuestos y socios externos, se situó por encima de los dos mil cuatrocientos millones de euros, siendo también la cifra más alta jamás registrada por nuestro Grupo a lo largo de sus casi 100 años de historia.

Señoras y señores, en Mapfre entendemos la empresa como un ecosistema de valor compartido, y ese valor no tiene sentido si el éxito no revierte en quienes depositan su confianza en nosotros. Esta extraordinaria evolución de la rentabilidad y la capacidad de generación de caja de nuestras operaciones nos otorga el margen necesario para elevar, por quinta vez consecutiva en los últimos tres años, la retribución al accionista. En el año que marca el mejor resultado de nuestra historia, nuestros accionistas van a recibir también el dividendo más alto de siempre. Esta Junta General de Accionistas acaba de aprobar un dividendo complementario con cargo al ejercicio 2025 de 11 céntimos de euro brutos por acción. De esta forma, el dividendo total con cargo a los resultados de este ejercicio récord alcanzará los 18 céntimos de euro por título.

Esto significa que vamos a destinar 554 millones de euros, íntegramente en efectivo, a remunerar a nuestros accionistas con cargo a los resultados de 2025. Esta cifra representa un riguroso cumplimiento de nuestra política de pay-out, superando el cincuenta y uno por ciento de nuestros beneficios. Para poner en perspectiva el esfuerzo retributivo de esta corporación, en los últimos cinco ejercicios, Mapfre ha pagado casi dos mil trescientos millones de euros en dividendos, fortaleciendo así el patrimonio y los ingresos de las familias e inversores que nos respaldan.

Antes de adentrarme en el análisis técnico de las áreas de negocio, es imperativo reflexionar sobre un hito trascendente vivido a comienzos de año y que marcará

nuestro futuro comercial y de imagen: el lanzamiento de nuestra renovada marca global. Esta nueva identidad visual no es un mero rediseño estético; es la materialización de la enorme transformación silenciosa que ha experimentado la compañía durante la última década. Proyecta hacia el mercado lo que somos hoy: una compañía global, ágil, tecnológicamente muy avanzada, pero, por encima de todo, una compañía esencialmente humana. Nuestra nueva marca representa nuestra forma de ser y de hacer. Somos honestos, claros y transparentes; y hacemos una empresa sólida, centrada en el cliente y siempre al lado de la sociedad. La acogida por parte de todos nuestros grupos de interés ha sido muy positiva, ayudándonos aún más a conectar de manera más emocional con nuestros públicos. Esta renovación no es solo imagen, sino que va a ser esencialmente una palanca directa de crecimiento comercial, atracción de talento y diferenciación competitiva.

Analicemos ahora cómo la estrategia se ha traducido en realidades tangibles a lo largo del mundo.

En IBERIA, el despliegue comercial y técnico ha sido magnífico. Por primera vez en la historia de nuestro Grupo, el mercado ibérico superó la histórica barrera de los diez mil millones de euros en primas, con un crecimiento vigoroso de doble dígito. Este hito supone haber adelantado todo un año la ambición de volumen que nos habíamos marcado para el final del ciclo estratégico en 2026. Y no solo ha sido un año de volumen, sino que también hemos obtenido un beneficio muy relevante que apuntala a IBERIA como el baluarte de estabilidad del Grupo.

El hito de gestión más destacable ha sido cumplir nuestra promesa de retornar el ramo de Automóviles a la rentabilidad técnica. A través de una estricta suscripción, el uso de analítica avanzada para la adecuación de tarifas y una mejora de la eficiencia en el control de los siniestros, hemos logrado sanear la cartera manteniendo la excelencia en el servicio. En este mismo segmento, nuestra filial digital Verti ha coronado el mejor ejercicio desde su fundación hace quince años, registrando récords tanto en volumen de primas como en beneficio neto.

El dinamismo no se detiene ahí. En el negocio de Empresas, hemos consolidado nuestro liderazgo como el gran asegurador del tejido productivo, creciendo vigorosamente. Pero el verdadero despegue se ha producido en el negocio de Vida, con crecimientos excepcionales que han permitido superar la barrera de los tres mil millones de euros, impulsados por soluciones de ahorro y planificación patrimonial que nuestras renovadas redes especializadas han desplegado con enorme éxito entre nuestros clientes.

Además, nuestras dos alianzas bancarias, con Banco Santander en Autos y Pymes y con Bankinter en Vida y Pensiones, han continuado su desarrollo con buenos ritmos de crecimiento y resultados.

Portugal también ha mostrado un crecimiento y rentabilidad muy buenos, consolidándose como la entidad con mayor crecimiento de su mercado local por tercer año consecutivo.

Mapfre en España es sinónimo de capilaridad y cercanía. Mientras que la actividad financiera y aseguradora general tiende a la despersonalización y al repliegue

físico, nosotros nadamos a contracorriente porque creemos en el asesoramiento personal. Por ello, continuamos con nuestro ambicioso plan de abrir más oficinas, habiendo inaugurado ciento treinta y ocho de ellas en 2025. Actualmente disponemos de más de 3.200 oficinas en la península ibérica, que nos permiten estar muy cerca de todos nuestros clientes. Complementariamente, apostamos por las grandes alianzas estratégicas para diversificar nuestra distribución, destacando el acuerdo en exclusiva con Carrefour, que pondrá nuestra oferta aseguradora a disposición de los más de diez millones de socios de su club de fidelización. Además, continúa el desarrollo del ambicioso plan de sistemas, creando las bases de lo que será una profunda renovación tecnológica en España para los próximos años. También hemos continuado con un plan amplio de digitalización y, como muestra del éxito, está el elevado índice de autogestión por parte del cliente superior ya al 76%.

En España, de cara a 2026, nos hemos fijado el objetivo de aprovechar estas capacidades y crecer por encima del mercado. Para ello implementaremos tres grandes cambios en nuestro día a día: una organización más orientada al cliente en objetivos y procesos, una nueva estructura de red territorial más ágil y cercana, que simplifica la toma de decisiones, y una profunda transformación en todos los ámbitos para fortalecer nuestro liderazgo. En el negocio de Vida, queremos consolidarnos como referentes en planificación financiera, para lo cual seguiremos ampliando nuestra oferta con productos de ahorro y riesgo diferenciales, y lanzaremos un plan conjunto con nuestro socio Abante, líder en asesoramiento patrimonial, que nos permita ofrecer un servicio integral a nuestros clientes en la gestión de sus ahorros e inversiones.

En Autos, una vez conseguida la rentabilidad, impulsaremos un ecosistema de movilidad que integre servicios de financiación, protección y gestión, y, en paralelo, desarrollaremos servicios similares para Hogar y Salud adaptados a las necesidades de cada segmento y muy apoyados en nuestras capacidades digitales.

Antes de referirme a otras geografías, también debo referirme al notable impulso comercial que esperamos de nuestros patrocinios deportivos. Como saben, estamos acompañando ya las dos competiciones más populares de Latinoamérica y de España, la Conmebol Libertadores y la Copa del Rey Mapfre en España. Hemos ampliado esta colaboración, patrocinando también a la Selección Española de Fútbol, lo que aumentará nuestra visibilidad y reforzará nuestra marca, tanto para el próximo Mundial de 2026, que se va a desarrollar en Estados Unidos, México y Canadá, así como en todas las demás competiciones internacionales donde participe España, incluyendo también el Mundial de 2030.

Iberoamérica sigue demostrando que es una región vibrante y estratégicamente esencial para el Grupo. A pesar del persistente desafío que supone la volatilidad cambiaria de las divisas, el desempeño técnico y la gestión local han sido sobresalientes, manteniendo a la región como segundo contribuidor global al beneficio del Grupo, dentro de la actividad aseguradora.

El desempeño de Brasil merece la máxima calificación. Operando en un contexto macroeconómico desafiante, con tipos de interés muy elevados que asfixian la concesión de crédito y ralentizan ramos vinculados como los de Vida Riesgo y el Seguro Agrario, nuestra filial ha dado una lección de resiliencia y precisión técnica.

Fruto de ello, Brasil ha reportado también el mayor beneficio de su historia. Este récord se fundamenta en un magnífico control técnico, logrando un ratio combinado extraordinario que sitúa a la operación como un referente global, apoyada asimismo por unos elevados ingresos financieros. La sociedad BrasilSeg, operada con nuestro socio estratégico Banco do Brasil, sigue demostrando ser una de las alianzas de bancaseguros más exitosas y rentables del continente.

Para 2026, las expectativas macroeconómicas en Brasil son más favorables, con previsión de reducción paulatina de los tipos de interés y una recuperación del crédito. Por ello, la estrategia de Mapfre en el país tendrá como foco prioritario el mantener el liderazgo del mercado, asegurando siempre el rigor técnico y la rentabilidad. Seguiremos consolidando una clara estrategia multicanal, ampliando la base de corredores y potenciando los mecanismos de distribución del banco, mejorando en todo momento la experiencia del cliente apoyados en las nuevas tecnologías.

En el resto de la región, el rigor de la suscripción nos ha permitido absorber impactos externos extraordinarios. En México, la dinámica comercial ha sido arrolladora, creciendo sólidamente por encima del mercado, apoyados en nuestra amplia red de agentes y en el desarrollo operativo. Sin embargo, el resultado contable del ejercicio se vio directamente minorado por una modificación no prevista en el marco fiscal que eliminó la deducibilidad del IVA en las prestaciones, un impacto que, de no haberse producido, habría revelado unos fortalecidos resultados operativos.

De manera similar, en Colombia, la transformación del modelo operativo y la calidad de la emisión han arrojado excelentes márgenes técnicos. No obstante, nos vimos obligados a provisionar contablemente el impacto de una subida extraordinaria de casi un veinticuatro por ciento en el salario mínimo decretada por el gobierno, lo que impactó directamente en las reservas matemáticas de las carteras de rentas vitalicias, que ya llevan en run-off varios años. Dejando de lado este impacto sistémico, la operación colombiana subyacente es muy rentable.

Donde también hemos reescrito la historia es en Perú, una operación caracterizada por su excelencia continuada. En 2025, no solo mantuvo unos ratios combinados admirables, sino que, además, superó su récord de primas y registró el beneficio neto más alto desde el inicio de nuestra presencia en el país andino. Las operaciones en Centroamérica, República Dominicana, Chile y Uruguay también reportaron mejoras consistentes de eficiencia y calidad de servicio, con buenos resultados que contribuyeron muy positivamente al balance regional.

Abordamos este año 2026 en Latinoamérica sobre unas bases sumamente sólidas, con indicadores técnicos en niveles óptimos. Seguiremos consolidando las iniciativas de nuestro plan estratégico, homogeneizando nuestros procesos y sistemas de modo que reforcemos nuestras plataformas multipaís. Esto nos permitirá generar mejoras consistentes en eficiencia, calidad de servicio y sofisticación técnica, fundamentales para seguir creciendo en un entorno competitivo. Contamos para ello con el valioso apoyo de socios estratégicos en la región, como Grupo Financiero BHD en República Dominicana o, recientemente, el Banco Internacional de Chile o Mibanco de Perú, alianzas que nos permiten fortalecernos mutuamente y desarrollar proyectos a largo plazo. Es de destacar

también el desarrollo en varios países latinoamericanos de un Plan de Empresas con el propósito de ganar más mercado en los segmentos de las pequeñas y medianas empresas, y que está obteniendo gran éxito gracias a nuestra presencia geográfica, canales de distribución y nuestra capacidad de reaseguro.

Norteamérica ha vuelto a cerrar un magnífico ejercicio. Tras un bienio caracterizado por presiones inflacionistas en los costes de reparación y de componentes, la firme ejecución de nuestro plan estratégico, centrado inequívocamente en la suscripción cualificada, la reestructuración operativa y el ajuste de tarifas, ha transformado radicalmente la cuenta de resultados. Fruto de esta severa disciplina, la región ha logrado el mayor beneficio de la última década.

En Estados Unidos, la prioridad no ha sido el crecimiento por el crecimiento, sino la reconstrucción del margen. Para ello, hemos ampliado el uso de herramientas analíticas avanzadas para una tarificación mucho más precisa, y hemos continuado con un agresivo proyecto de eficiencia estructural, buscando la automatización de procesos repetitivos. Comenzaremos este año además el desarrollo de los seguros generales para empresas.

Puerto Rico, por su parte, ha continuado demostrando su gran fortaleza, manteniendo una excelente aportación de valor mediante una mejor diversificación hacia líneas no catastróficas.

El enfoque de ambos mercados para 2026 se orientará a fortalecer el crecimiento, tratando de mantener los niveles de rentabilidad ya alcanzados.

Por su parte, la región EMEA consolida una franca mejoría técnica, retornando a la senda de la rentabilidad tras el ciclo negativo en el seguro de automóviles. Alemania e Italia han aplicado estrictos planes de control técnico y reducciones estructurales de costes que ya están ayudando a reducir sus ratios combinados. En el caso de Italia además hemos abierto nuevas fuentes de producción, que están ayudando a diversificar su negocio. En Turquía, nuestro amplio conocimiento para gestionar entornos de altísima volatilidad e hiperinflación nos ha permitido, combinando rigor técnico con rendimientos financieros, mantener una operación rentable. Malta, como es usual, ha entregado resultados formidables gracias al liderazgo compartido con nuestro socio el Banco de Valletta.

El músculo internacional de nuestras unidades globales ha demostrado ser diferencial. Mapfre Re, que vertebra toda nuestra capacidad de protección, ha firmado un año brillantísimo. Apoyada por un entorno de mercado que demandaba solvencia y capacidad, y por una ausencia de eventos catastróficos de gran intensidad, la unidad ha logrado también un récord histórico en sus beneficios. Este resultado es fruto de una prudencia extrema, de la calidad del capital y de una política de reservas intachable. El liderazgo global de Mapfre Re es reconocido mundialmente, escalando posiciones hasta entrar, por primera vez, en el 'Top 10' global de marcas de reaseguro de NMG, un ranking que se construye sobre la valoración de sus clientes, y consolidarse como la décimo segunda reaseguradora del mundo según Mapfre Economics. Y la expansión no cesa, al haber anunciado recientemente la apertura de una nueva sucursal en el dinámico mercado de la India, que se suma a las que ya operan en la región asiática desde China, Filipinas, Japón, Singapur y Malasia.

Toda esta evolución nos permite afrontar 2026 en Mapfre Re con la ambición de mantener un crecimiento sostenido en primas y resultados en un entorno de reaseguro muy competitivo en el que los precios tienden a la baja. Para ello, la disciplina técnica será fundamental en un ciclo de mercado más exigente y será la clave para sostener los altos niveles de rentabilidad. A todo ello sumaremos nuestras múltiples iniciativas de eficiencia, transformación e innovación, que nos permitirán ser más ágiles y reforzar nuestra clara diferenciación en el mercado.

La Unidad de Global Risks, escudo protector de las grandes corporaciones multinacionales, ha vuelto a demostrar una solvencia técnica impecable en un mercado altamente competitivo, logrando de nuevo unos magníficos resultados y con un excelente ratio combinado. En 2026 volverá a reforzar sus palancas de crecimiento basadas en el desarrollo del negocio en Iberoamérica, a través de la oficina de Bogotá, captar multinacionales no clientes de Mapfre en la región, y en el desarrollo de programas de protección ciber, beneficios para empleados y seguros paramétricos.

MAWDY, nuestra reformulada unidad de asistencia y servicios afianza su recuperación estructural mejorando sólidamente sus márgenes técnicos. Su propuesta de valor avanza imparable gracias a modelos de integración abierta y acuerdos B2B, siendo el más destacado la ejecución de la alianza estratégica sellada en Italia con Vittoria Assicurazioni, que abre perspectivas de crecimiento muy prometedoras, además de una oferta más digital y renovada en los servicios de asistencia en Latinoamérica.

Por último, Solunion, nuestra joint venture experta en seguros de crédito y de caución, ha culminado también un ejercicio brillante con un excelente crecimiento y unos estupendos resultados. La compañía está presente en dieciséis países del mundo y su estrategia se orienta en fortalecer sus posiciones de liderazgo, ir aumentando su oferta y consolidando su presencia en el mercado, y dando también un fuerte impulso al seguro de caución.

En el negocio de Vida, los logros de este ejercicio han sido superlativos. Hemos desplegado con éxito nuestro Plan Impulso de Vida en Latinoamérica, abarcando Brasil, Colombia, México, Perú, Uruguay y Panamá, e incorporando más recientemente a República Dominicana y Chile. Todo ello sustentado en el fortalecimiento de nuestras redes de mediadores especializados; una muestra de ello es el éxito de nuestro Club Milla, que finalizará con más de 9.000 agentes inscritos y actúa como un elemento diferencial para retener el mejor talento comercial.

Asimismo, hemos aplicado un riguroso control técnico que nos está permitiendo mejorar la rentabilidad del ratio combinado de Vida Riesgo, y hemos iniciado un proyecto sumamente innovador: el análisis del colectivo de cerca de cuatro millones de residentes iberoamericanos en España para diseñar una propuesta de valor transnacional diferenciadora a la que sumaremos la capacidad de servicios que podemos prestar con nuestra unidad MAWDY.

En nuestro afán por diversificar y acompañar a nuestros clientes en todas las etapas de su existencia, la estrategia de nuestro negocio de Vida y la Gestión de Activos y Patrimonios está cobrando un protagonismo cada vez más trascendental en el crecimiento del Grupo. En 2025 hemos dado pasos importantes en este sentido.

Me gustaría destacar la estrategia que está desplegando el Grupo para convertirse en un referente en planificación financiera. Tenemos una propuesta imbatible con las tres 'P' para cualquier tipo de cliente: Protección – Previsión – Patrimonio. Complementamos nuestro habitual posicionamiento como aseguradora con las mejores soluciones financieras, es decir, también productos de ahorro, inversión o soluciones para la jubilación.

Y esta estrategia ya está dando sus frutos. El volumen de activos gestionados por el Grupo ha superado los cuarenta y ocho mil millones de euros, con un robusto incremento del 6%.

Mapfre Gestión Patrimonial ha sido un baluarte de este éxito, elevando su cifra de negocio más de un veintiocho por ciento y operando ya a través de trece oficinas especializadas.

Señoras y señores accionistas, los extraordinarios resultados financieros que acabo de relatar no serían sostenibles en el tiempo sin la intensa transformación estructural que discurre en las entrañas operativas de nuestra organización.

Desde el lado de la Tecnología, el avance de nuestra plataforma global REEF es imparable. Concebida para unificar y escalar nuestras capacidades core, REEF se está desplegando con una magnífica agilidad en diferentes países de Latinoamérica y en áreas estratégicas de España, como Vida y Salud, sentando las bases de una gestión moderna y multipaís del portafolio.

La inteligencia artificial como han podido ver también hace tiempo que no es nueva en Mapfre. Pero nuestra visión humanista de esta tecnología nos ha permitido expresar públicamente nuestro compromiso formal de apoyar a todos nuestros empleados en esta transición tecnológica, para que todos puedan tener oportunidades en este mundo en el que la inteligencia natural humana y la artificial convivirán, de forma que los procesos de reciclaje profesional y apoyo para desempeñar nuevas tareas sean una realidad para todos, porque creemos que la mejor IA es la que multiplica el valor de las personas, a la vez que hace a la compañía más productiva, eficiente y cercana.

Además, como habrán podido comprobar, hemos acometido un importante proceso de revisión y actualización del sistema de gobierno corporativo de Mapfre, en estricta línea con los objetivos marcados por el Consejo de Administración y ratificados ya por esta Junta General. Como bien conocen, uno de los ejes fundamentales de este proceso ha sido el fomento activo de la involucración de nuestros accionistas. Para alcanzar este propósito, en esta ocasión hemos realizado un esfuerzo adicional verdaderamente significativo en la elaboración de todo el conjunto de la documentación puesta a su disposición con ocasión de esta Junta, con el fin de conseguir la máxima claridad y transparencia en las explicaciones proporcionadas a los accionistas sobre los aspectos clave tanto de nuestras reglas de gobernanza, como de los aspectos retributivos del Consejo de Administración. En este sentido, merece la pena destacar como hito que, por primera vez, hemos elaborado en formato libre tanto el Informe anual de gobierno corporativo como el Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros. Con esta iniciativa, damos un paso adelante en nuestra comunicación, en línea con las mejores prácticas en esta materia, presentando nuestra información de una forma que incrementa significativamente su claridad y accesibilidad.

Señoras y señores accionistas, nos encontramos ante el año de finalización de nuestro actual Plan Estratégico 2024-2026. Este plan se concibió para ganar flexibilidad, dotarnos de eficiencia y, sobre todo, recuperar de manera disciplinada y sostenible una adecuada rentabilidad. Tras revisar exhaustivamente los indicadores financieros y de cumplimiento, el veredicto es indiscutible: el grado de ejecución y éxito de este plan es sobresaliente. A tipo de cambio constante, estaríamos cumpliendo también el crecimiento, y, como ven, hemos superado el rango objetivo del ROE y hemos comprimido el ratio combinado mucho más allá de lo prometido en nuestros compromisos.

Ya conocen ustedes que hemos cumplido también los compromisos públicos en materia de sostenibilidad como les ha comentado nuestro vicepresidente.

Quiero aprovechar esta Junta General, como es habitual, para realizar una actualización de los compromisos públicos de nuestro Plan Estratégico para este último ejercicio de vigencia.

Como indicaba al inicio de esta intervención, las convulsiones que están sufriendo los mercados y el precio del petróleo en estos últimos días hacen muy difícil anticipar que es lo que va a suceder en los próximos meses. Tenemos una gran confianza en nuestra capacidad de resiliencia frente a tensiones extremas, pero la evolución de la inflación, de los tipos de interés y de la disponibilidad suficiente de oferta de energía y materias primas marcarán el pulso económico del año, y esto dependerá de la duración e intensidad del conflicto en Oriente Medio. Por ello, asumimos los compromisos que paso a detallarles, pero con todas estas cautelas que acabo de indicarles.

Hemos decidido mantener nuestro compromiso de crecimiento en torno al 6%. No obstante, debemos matizar que, dada la persistente situación de volatilidad de las divisas, que están siendo muy afectadas por la geopolítica actual, añadimos la aclaración de medirlas a tipos de cambio constante. Esto nos permitirá reflejar con total fidelidad el verdadero vigor comercial y el desarrollo subyacente de nuestro negocio, aislando los efectos exógenos de las monedas.

En segundo lugar, respecto a nuestra rentabilidad, aspiramos a que nuestro objetivo de ROE se sitúe por encima del 13% durante el año.

Del mismo modo, ajustamos y mejoramos nuestro rango objetivo de Ratio Combinado, para ubicarlo entre el 93% y el 94%, consolidando estructuralmente la excelente eficiencia operativa y técnica de este último año. Tanto el ROE como el Ratio Combinado estarán condicionados por la evolución de la inflación, que de elevarse sustancialmente nos obligaría a moderar nuestras previsiones.

Deseo subrayar con firmeza que mantenemos plenamente vigentes el resto de los objetivos financieros, estratégicos y de transformación, y que también mejoramos la ambición en nuestros compromisos de sostenibilidad, con avances tangibles tanto en impacto social como en gobierno y transición climática.

En definitiva, reforzamos hoy nuestros compromisos desde el rigor y la solidez de nuestro Plan Estratégico, que sigue guiando nuestros pasos, pero siendo conscientes también de la responsabilidad y la prudencia que exige avanzar en un mundo inmerso en una gran incertidumbre.

Los resultados que hoy hemos desgranado nos sitúan en una posición de fortaleza institucional y financiera inmejorable para abordar el año 2026. Aunque no ignoramos la persistencia de un contexto macroeconómico volátil, los fundamentales de Mapfre son hoy más robustos que nunca.

Con base en la rentabilidad técnica, el crecimiento rentable será la prioridad absoluta que guíe nuestras decisiones en este nuevo ejercicio. Impulsaremos agresivamente la cuota de mercado en aquellos ramos donde nuestros márgenes técnicos son óptimos y nuestros modelos de eficiencia operativa ya operan a máximo rendimiento. Seguiremos apalancándonos en la profunda transformación cultural en curso, respaldada por la unificación de los espacios de trabajo y nuestro nuevo entorno digital, y en el gran impulso comercial que nos aporta nuestra renovada y moderna imagen de marca global.

Confiamos plenamente en que, a pesar de las incertidumbres geopolíticas que nos rodean, el tercer año va a seguir la senda de los dos primeros del Plan. Mapfre es un motor imparable de progreso económico y protección social. Las cifras de primas, ingresos y beneficios que hemos presentado son el lenguaje numérico de millones de promesas cumplidas, de familias protegidas tras un siniestro, de empresas salvadas de la quiebra, y de sueños asegurados en todo el mundo.

Cuando lanzamos este Plan el 1 de enero de 2024, dijimos que lo hacíamos para adaptarnos mejor al entorno. Entonces, la capitalización bursátil era de aproximadamente de 6.000 millones, a cierre del segundo año del Plan, se había multiplicado por más de dos.

Es evidente que todo esto ha cambiado y que las valoraciones se han reducido para todas las compañías desde el inicio del conflicto en Oriente Medio. Pero nuestra resiliencia y nuestra capacidad para crecer de forma rentable en escenarios complejos, como hemos visto, se mantiene. Estamos siguiendo desde el principio la evolución de los distintos escenarios y tomando decisiones técnicas para proteger aún más nuestras capacidades frente a estas situaciones externas de carácter global que se están produciendo.

Pero antes de finalizar quiero dedicar unas palabras con especial cariño a quien ha sido consejera independiente por los últimos doce años, vicepresidenta segunda durante nueve y de nuestra comisión delegada, presidenta de la comisión de nombramientos y retribuciones y vocal de otras comisiones y órganos del grupo. Me refiero naturalmente a Catalina Miñarro, quien dejó este Consejo en el mes de octubre del pasado año al cumplir el término establecido en nuestros Estatutos Sociales, de conformidad con las recomendaciones en materia de buen gobierno corporativo. Catalina nos ha acompañado en una larga etapa que ha tenido momentos muy complejos, con resultados muy tensionados por circunstancias externas muy exigentes, pero también ha estado siempre al lado del equipo ejecutivo prestando toda su experiencia y madurez profesional al servicio del grupo, para ser una de las personas claves para poder llegar hasta aquí, este momento en el que estamos disfrutando de los importantes éxitos de MAPFRE. Muchísimas gracias, Catalina, por todo, tu apoyo, confianza y amistad.

Como ya conocen, Ana Isabel Fernández fue designada por este consejo vicepresidenta segunda y presidenta de la comisión de nombramientos y retribuciones, habiendo sido ya miembro de este consejo durante los últimos ocho

años. La Sra. Fernández será otro pilar muy importante para consolidar nuestros éxitos empresariales. Quiero además agradecerles la ratificación del nombramiento de Ángeles Santamaría como miembro de este Consejo de Administración, ya que su experiencia profesional va a ser muy valiosa para la una adecuada evolución estratégica de nuestro Grupo.

SLIDE

No quiero finalizar esta intervención sin antes expresar mi más profundo, sincero e institucional agradecimiento. Gracias a todos nuestros profesionales, directivos, empleados y equipos técnicos repartidos por todo el planeta; su talento, adaptabilidad y esfuerzo son la verdadera ventaja competitiva de Mapfre. Gracias a nuestra vital red de mediadores, delegados, corredores y socios estratégicos, que son el pulso humano de esta compañía en la calle.

Y muy especialmente, gracias a todos ustedes, señoras y señores accionistas. Su lealtad, su permanencia en el capital, su escrutinio constructivo y su inquebrantable confianza son el verdadero cimiento de nuestro éxito.

Seguiremos afrontando el futuro con la audacia de los líderes y con la responsabilidad ética que dicta nuestro propósito. Somos una empresa global, pero con corazón local. Vendemos seguros y prestamos servicios, pero a lo que realmente nos dedicamos es a cuidar a las personas, yendo con ellas donde vayan, tratando de ser su mejor aliado.

SLIDE

Muchísimas gracias por su atención, muchas gracias por su apoyo continuo y muy buenas tardes.



**Junta General de Accionistas
2026**