



Madrid, 12 de marzo de 2021

## **COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES**

Adjunto se remite, para su puesta a disposición de los accionistas y público en general, el informe del Presidente del Consejo de Administración, D. Antonio Huertas Mejías, a la Junta General de Accionistas celebrada en el día de hoy.

Ángel L. Dávila Bermejo  
Secretario General

## **DISCURSO CIERRE JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS 2021**

**ANTONIO HUERTAS**

Señoras y señores accionistas,

Comienzo mi intervención de cierre de esta Junta, recordando que, hace ahora justamente un año en este mismo acto, comentábamos el inicio oficial de una pandemia de la cual desconocíamos casi todo pero por la que, solo dos días después, se decretaron los confinamientos en nuestro país y en otros muchos, y comenzábamos a sufrir los efectos de esta enorme tragedia, dentro de los cuales todavía estamos inmersos.

Haciendo balance ahora, vemos que las consecuencias han sido mayores de lo que cabía esperar. El número de personas infectadas a nivel mundial ha superado ya los 118 millones, y con más de 2,6 millones de fallecimientos. Afortunadamente, las vacunaciones se están desarrollando de manera masiva en el mundo y muy pronto volveremos a recuperar, al menos desde el punto de vista sanitario y social, cierta normalidad. Ésta es, probablemente la primera vez en la historia en la que todos, de manera global y a la vez, hemos perdido familiares, amigos, compañeros de trabajo, y vecinos. Definitivamente, estamos viviendo una enorme calamidad mundial.

Pero nuestras vidas tienen que continuar, con todas las precauciones y cuidados posibles. MAPFRE, como han podido comprobar con lo que les hemos contado hasta ahora, ha continuado desarrollando, a pesar de todo, con cierta normalidad sus actividades en todo el mundo y nuestro despliegue estratégico ha seguido avanzando, aunque, como les anticipaba también el año pasado, nuestras prioridades iban a estar muy condicionadas por la propia evolución de la pandemia.

Quiero empezar, por ello, realizando un breve **balance del desarrollo estratégico de MAPFRE durante el año 2020**, segundo año dentro del plan trienal actual 2019-2021:

Respecto a los objetivos de **crecimiento rentable**, aunque los datos principales ya han sido comentados por nuestro consejero director general financiero, quiero remarcarles la cifra de los **ingresos consolidados** del Grupo, que alcanzaron los **25.419 millones de euros**, con una caída del 10,7% respecto a 2019. A tipos de cambio constante y en términos comparables, las primas habrían caído solamente el 2,2%.

Con relación a la **creación de valor sostenible para el accionista**, el **ROE ajustado del grupo**, sin tener en cuenta los deterioros por fondos de comercio, se situó en un razonable **7,6%**, en el año de la paralización mundial de la economía.

Hemos fortalecido el desarrollo de **nuestro negocio digital**, mejorando nuestros procesos de **gestión de clientes**. Durante el año 2020,

continuamos con el desarrollo e implantación de estrategias y herramientas para mejorar la atracción, conversión y retención del cliente digital, además de la evolución del conocimiento del cliente a través de la gestión de sus datos. Asimismo, seguimos optimizando la gestión técnica del negocio online para las marcas VERTI y mapfre.com y ampliando acuerdos de distribución. **Las primas del negocio digital ya suponen 1.126 millones de euros, entorno al 7 % del total. Y 4,8 millones de clientes en el mundo usan con alguna frecuencia el autoservicio digital.**

En **2021**, vamos a continuar creciendo en clientes digitales a través de la implementación de un modelo más avanzado de atención, la ampliación de la oferta y la estandarización y sistematización de la relación con nuestros socios digitales.

MAPFRE también debe continuar diversificando su portafolio, por eso queremos crecer con mayor intensidad en el **negocio de Vida**. Hemos finalizado la definición del nuevo modelo de gestión para los procesos de suscripción, emisión y siniestros.

En 2020, en cuanto a la **calidad percibida por los clientes**, medida a través del **NPS**, MAPFRE superó al promedio de sus competidores en el 82% de los mercados, superando sobradamente el objetivo anual.

Se completaron las implantaciones del NPS® Transaccional, que mide esta calidad percibida en los momentos claves de interacción con el cliente, principalmente para el ramo de autos, en Estados Unidos, Brasil, México, Chile, Perú, Puerto Rico, además de España.

El análisis de la **“Experiencia del Cliente”** nos está permitiendo desarrollar acciones para poder incrementar su vinculación, a través de la mejora de la retención y de la venta cruzada.

Gracias al elevado nivel de digitalización de la compañía, en 2020, pudimos mantener una **magnífica calidad en la atención al cliente** gracias a **nuestros mediadores**; y hemos iniciado un proyecto para hacer evolucionar nuestra **red propia hacia un modelo híbrido digital y presencial**.

En 2021 continuaremos trabajando en la misma línea, con la idea de llevar la ejecución de esta estrategia de clientes de forma masiva a todas las geografías, poniendo foco en incrementar los niveles de retención y aumentar nuestro crecimiento.

Con respecto al **seguro de automóviles**, nuestro principal ramo en el mundo, durante 2020 desarrollamos soluciones en ámbitos tales como la:

- incorporación de los sistemas **ADAS** de “ayudas a la conducción” a los modelos de tarificación.
- propuestas de **“pago por uso”**, según estilos de conducción y ofertas diferenciadas para los **vehículos eléctricos**.
- Y funcionalidades en el entorno de los **seguros “ON/OFF”**, basados en la activación y desactivación de coberturas, ciberseguridad en **vehículos conectados** o el desarrollo de plataformas integradas de movilidad y conducción segura.

En **2021** seguiremos desarrollando soluciones en esta línea, combinando las nuevas tecnologías con una gestión técnica rigurosa.

El impulso de la **Innovación** en MAPFRE sigue siendo clave en nuestra estrategia. Llevamos ya casi setecientos mil clientes beneficiados por soluciones originadas en la plataforma de innovación abierta **MAPFRE OPEN INNOVATION**.

Hemos analizado más de 2.500 *startups* desde 2018 y, de ellas, 36 han pasado por los programas de aceleración y adopción, consolidando así la relación de MAPFRE con emprendedores de nuestro sector, habiéndonos convertido ya en referentes para el mundo *Insurtech*.

Durante 2020, entre otros, hemos desarrollado proyectos basados en la aplicación de **inteligencia artificial** en la gestión documental y en la tramitación de siniestros de daños.

En cuanto a la **GESTIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA**, los ramos de **No Vida** tuvieron un excelente desempeño con un magnífico ratio combinado de **94,8%**, debido tanto a la reducción de la movilidad y de la actividad económica general durante la pandemia como a las mejoras técnicas y de control de negocio aplicadas en muchos países.

Para mejorar la **eficiencia y productividad**, en 2020 obtuvimos resultados muy positivos en términos de rendimiento, digitalización y flexibilidad que están permitiendo ofrecer respuestas muy ágiles a los retos derivados de la pandemia. Nuestros **centros de atención al cliente** alcanzaron ratios de

teletrabajo superiores al 90% y atendieron en el año más de 60 millones de llamadas de clientes, con un alto nivel de servicio.

Todo ello ha sido posible porque disponíamos de procesos más homogéneos y más integrados en soluciones tecnológicas, gracias a los avances conseguidos en los últimos años en autoservicio, centros de servicios compartidos y automatización.

En **2021**, continuaremos enfocados en la mejora de productividad y la reducción de costes operativos, impulsando aún más el **autoservicio digital**.

La gestión de la **analítica avanzada de datos** evolucionó de manera muy positiva en 2020, a través del desarrollo e implantación de un mayor número de modelos predictivos y un incremento sustancial de su impacto económico.

En Estados Unidos y España se han desarrollado algoritmos con resultados muy satisfactorios en la detección de fraudes en siniestros, identificación de riesgos que permitan una conducción más segura, optimización de la plantilla de los centros telefónicos y en la mejora de los argumentarios para la atención y retención de clientes.

En el ámbito de **Tecnología**, están ya en uso las nuevas plataformas en Estados Unidos, Italia, Alemania, Turquía y Malta. También está en funcionamiento nuestro nuevo software de gestión de Vida en Perú y el de Reaseguro en Brasil. Brasil y México lanzarán nuevos productos en **2021**, ya en el marco de esta nueva solución corporativa aseguradora.

Además, debo mencionar que nuestros equipos de **seguridad y tecnología** realizaron un enorme esfuerzo este año, al inicio de los confinamientos legales, habilitando el trabajo en remoto en todos los países para más del 90% de los empleados, reto que se consiguió en apenas unas semanas. Este éxito ha sido fruto de la estrategia de globalización y transformación tecnológica llevada a cabo por MAPFRE en los últimos años, que nos permitió reaccionar y gestionar esta crisis de forma flexible, ágil y coordinada.

En el ámbito de la **Ciberseguridad**, también quiero destacar el ingente esfuerzo de nuestros técnicos en la paralización y rechazo del **ciberataque** que sufrimos el pasado mes de agosto, y que ha sido el de mayor magnitud que hayamos sufrido nunca. La minimización del impacto fue posible gracias al trabajo previo de preparación que posibilitó la rápida respuesta de los equipos, y la puesta en marcha de nuestros planes de continuidad de negocio, que han demostrado, frente a un ataque real, toda su eficacia.

Ayer mismo hemos recibido la resolución de la investigación realizada por la Agencia Española de Protección de Datos sobre este ataque. En la misma, no solo se ratifica la eficacia de la preparación previa de MAPFRE frente a estos riesgos, sino que también se valora de forma muy positiva tanto la actuación diligente de la compañía, como el compromiso de transparencia en la comunicación de este ciberataque desde el primer momento a todos los grupos de interés.

**En 2021**, se desarrollará el nuevo Plan de Ciber-Resiliencia, que integrará y actualizará los planes de actuación, incorporando las lecciones aprendidas,

y con el que nos prepararemos mejor frente a amenazas cada vez más frecuentes.

En lo que se refiere al desarrollo de la **cultura y del talento interno**, estamos fomentando una **organización más inclusiva, más diversa y más preparada** para abordar nuevos retos. Respecto a la **igualdad de género**, durante el año 2020 el **46,3%** de las vacantes en posiciones de responsabilidad han sido obtenidas por mujeres, superándose el objetivo del trienio establecido en el 45%.

Con relación a nuestro compromiso constante por la diversidad y la inclusión, MAPFRE firmó en 2020 su adhesión global a los **Principios de ONU Mujeres** y, como socio de la red española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, nos hemos sumado al programa acelerador *Target Gender Equality*.

Además, el indicador interno, que mide el **grado de transformación cultural y desarrollo del talento**, superó el **84%** en el año 2020, mejorando ampliamente todos los objetivos gracias a la implantación de planes de desarrollo profesional, el impulso de la movilidad y la promoción interna, y a la medición global de la satisfacción de los empleados.

Por otro lado, MAPFRE, como empresa inclusiva, genera continuas oportunidades laborales a personas con discapacidad, siendo ya 1.025 las personas que trabajan en MAPFRE con estas situaciones, lo que representa el **3,3% de nuestra plantilla** mundial, batiendo el objetivo del trienio del 3%.

Llevamos ya cinco años con la iniciativa **Reto Digital**, que nos ha permitido estar preparados para trabajar desde casa durante los largos periodos de confinamiento en entornos enteramente digitales y colaborativos.

Hemos comenzado una nueva fase que nos va a permitir incrementar la productividad, la agilidad, el compromiso y una mejor gestión de nuestras capacidades, con estructuras flexibles, puestos polivalentes y gestión por proyectos, a la vez que mejoramos la experiencia de los empleados.

También comenzamos a desarrollar el proyecto **Ageing**, con el objetivo de consolidar un entorno laboral en el que se aproveche todo el talento disponible, independientemente de la edad del trabajador. En el año **2021** se ejecutarán ya las primeras iniciativas dirigidas a los empleados de mayor edad.

Veamos ahora nuestras **perspectivas de negocio** en las **regiones y unidades de negocio** en las que operamos.

Comencemos por **IBERIA**.

En nuestro país, la actividad económica se va a ver muy condicionada por el proceso de **vacunación** e inmunización general de la población. Una vez que esto suceda, el programa de ayuda de la Unión Europea permitirá una **recuperación bastante rápida**, aunque no será homogénea en todos los sectores.

En cuanto al negocio asegurador, durante el pasado año las primas del negocio de No Vida desaceleraron su crecimiento y las de Vida cayeron significativamente, principalmente por la pérdida de atractivo para los clientes de los productos de ahorro, debido a los bajos tipos de interés.

Para ayudar durante el confinamiento a nuestros **clientes, mediadores y proveedores**, durante el año pasado pusimos en marcha diez planes de acción con más de doscientas medidas, relativas a facilidades de pago, devolución de primas y líneas de anticipos para ayudarles a mantener su tesorería y su cadena de cobros y pagos.

Es muy destacable que la preocupación por la salud ha ganado muchos enteros dentro de las familias y empresas españolas durante la crisis sanitaria, y nuestra plataforma de servicios de salud *online*, **SAVIA**, tuvo un fuerte desarrollo durante el 2020 ofreciendo de manera abierta sus servicios y productos a cientos de miles de personas y a muchas empresas y a sus trabajadores.

Dentro de nuestra constante preocupación por seguir mejorando la vinculación con nuestros clientes, continuamos potenciando proyectos para ofrecer las mejores coberturas y la mejor atención, aumentando la venta cruzada y reforzando la fidelización con nuevas ventajas añadidas al programa MAPFRE TeCuidamos. Todas estas acciones nos permitieron superar la cifra de **siete millones de clientes** en MAPFRE España, y contar con más de **doscientas ochenta mil familias identificadas** que disfrutaban ya de los programas de beneficios por integralidad familiar. También hay que destacar la propuesta de valor para **pymes y autónomos**, precisamente en

el año en el que estos colectivos más han sufrido por las consecuencias económicas de la pandemia. Se dieron importantes ventajas a estos segmentos de clientes como el descuento por vinculación, el lanzamiento de los servicios TeCuidamos y la primera versión del área de clientes en la oficina internet.

Además, nuestra **red de agentes y delegados** sigue siendo el gran activo de la compañía, por su dimensión, capilaridad y calidad de servicio, que permiten a MAPFRE seguir creciendo cada año y ganarse la confianza de nuestros asegurados.

**Para 2021** el gran reto continuará siendo crecer más que el mercado y que nuestros principales competidores. El cliente siempre estará en el centro de la estrategia, y seguiremos ofreciéndole el servicio que nos diferencia.

**En BRASIL**, la crisis económica ha tenido menos impacto del inicialmente esperado, y se mantienen buenas perspectivas de crecimiento para el 2021.

En MAPFRE BRASIL, hemos crecido en moneda local y hemos obtenido un resultado atribuido superior al esperado, con una gran mejora de los indicadores técnicos. Hay que destacar el excelente desempeño del negocio que proviene de nuestro socio, Banco do Brasil. Contamos con su compromiso para seguir creciendo juntos y liderar el mercado brasileño de seguros.

El año **2021** se presenta con grandes retos motivados por el empeoramiento de la situación del COVID y la velocidad del proceso de

vacunación, la caída de los tipos de interés y la necesidad de seguir mejorando el resultado técnico del negocio, principalmente el de automóviles, y el desarrollo de los productos y canales de mayor rentabilidad.

En **LATAM NORTE** en 2020 cumplimos sobradamente con los objetivos de rentabilidad en todos los países.

Para 2021 en **México**, contamos con objetivos más ambiciosos de **crecimiento** en productos con más retención de primas, mejora de la **productividad** y **digitalización** de procesos. Seguiremos desarrollando nuestra red agencial, y aprovecharemos las oportunidades de los nuevos acuerdos bancarios, grandes brokers y negocio digital.

En **América Central**, la prioridad estará en el desarrollo de sinergias mediante la implantación de una plataforma tecnológica común y la optimización del **centro de servicios compartidos**. El desarrollo de operaciones regionales de Vida y Salud y el impulso de redes propias ayudarán a reforzar nuestro modelo de negocio y a equilibrar el peso de los canales de distribución en el resultado. En **República Dominicana**, aprovecharemos las sinergias generadas por las áreas comunes y de soporte entre MAPFRE BHD y MAPFRE Salud ARS, la compañía que adquirimos el año pasado conjuntamente con nuestro socio el Grupo Financiero BHDL.

En **LATAM SUR** en 2020 cumplimos con el objetivo de resultados, gracias a un exigente plan de ajuste de costes y a las mejoras técnicas implementadas, que permitieron compensar la caída de negocio derivada de la crisis del Covid.

Para el **2021**, basaremos el crecimiento en un mayor impulso del **negocio digital**, ganar penetración en el canal **corredores y en bancaseguros** desarrollando los nuevos acuerdos de distribución. Trabajaremos en mejorar la rentabilidad, apoyados en una mejor **adecuación de estructuras** a la nueva realidad del negocio de los países.

En **Estados Unidos**, obtuvimos unos magníficos resultados en la región Northeast, principalmente en el estado de **Massachusetts**. Además, en el año **2020**, finalizamos con éxito el despliegue de la **nueva plataforma tecnológica**, que nos está ayudando a atender mejor a los mediadores y clientes y a mejorar el control técnico del negocio.

El reto en **2021** es volver a crecer con un buen nivel de rentabilidad. Para ello, continuaremos **focalizados en un limitado número de Estados**, y reforzaremos nuestra **relación con el Motor Club AAA**. Además, VERTI dejará de operar en el estado de Pensilvania, para fortalecer nuestra presencia digital en Massachusetts.

En el caso de **Puerto Rico**, el resultado se vio muy afectado por los dos terremotos que afectaron a la Isla. Esta compañía no debería tener problemas este año para volver a crecer y obtener unos buenos resultados.

Los avances más destacados **en 2020** en **EURASIA** fueron:

- En **Turquía** implementamos un exigente plan de mejora técnica del negocio.
- En **Alemania** crecimos con buenos resultados económicos y ampliamos nuestras vías de distribución con acuerdos con nuevos fabricantes de automóviles.
- En **Italia** mejoramos técnicamente, con resultados positivos el año pasado.
- **Malta**, que volvió un año más a obtener buenos resultados, comenzó a comercializar planes de pensiones de empresas junto a nuestro socio local el Banco de Valleta, y está inmersa en un ambicioso proyecto de transformación tecnológica.
- Nuestras operaciones aseguradoras en **Asia**, en las que contamos con un apetito de crecimiento muy limitado, continúan mejorando poco a poco su desempeño y resultados.

Las principales líneas de actuación en la región **en 2021** serán:

- En **Turquía** continuaremos con el foco en la **rentabilidad técnica**, principalmente en los ramos de **automóviles y salud**.
- En **Alemania** deberemos continuar con el patrón de crecimiento de años anteriores y completar el proceso de transformación tecnológica.
- En **Italia** nos centraremos en el desarrollo del negocio puramente digital, la mejora continua de las operaciones y la reducción de gastos.

Vamos ahora con las otras **UNIDADES DE NEGOCIO**:

**MAPFRE RE** en el 2020 tuvo que hacer frente a los importantes impactos económicos de los terremotos de Puerto Rico y a la siniestralidad derivada del Covid. La volatilidad es una de las características esenciales de la actividad reaseguradora y la entidad ha demostrado una vez más, su **capacidad para absorber eventos extraordinarios**. Para este año esperamos que vuelva a ser una **gran contribuidora de resultados para el grupo**. En las últimas renovaciones de tratados se han producido ajustes en los precios y condiciones de cobertura en la mayoría de los mercados, que ayudarán a cumplir con ese objetivo.

**MAPFRE GLOBAL RISKS** consolidó en 2020 su nuevo modelo de negocio orientado al **gran cliente industrial MAPFRE**, obteniendo unos buenos resultados. La cartera ha crecido en un entorno de mejora de condiciones de mercado, que se espera continúe en el 2021.

**MAPFRE ASISTENCIA** en el año 2020 continuó su proceso de **reestructuración**, y dejó de operar en Estados Unidos, Canadá y Taiwán, siendo ya 13 países los que ha abandonado desde 2016.

Este año, intensificará su foco en los **mercados estratégicos de MAPFRE** complementando nuestra oferta aseguradora, y avanzará en el desarrollo de productos sencillos, centrados en el cliente y de alta digitalización y usabilidad.

**SOLUNION**, nuestra *joint-venture* de seguros de crédito y caución con Euler Hermes, cerró un **magnífico ejercicio 2020** con un buen comportamiento de la siniestralidad gracias a un **prudente control de riesgos**.

**Señoras y señores accionistas,**

**Como resumen**, quiero resaltar que el **2020** estuvo marcado por la pandemia, los confinamientos y las restricciones a la movilidad en todo el mundo, y que condicionaron nuestros **ingresos**, por la caída de actividades económicas, la depreciación de las monedas y los menores tipos de interés. Fue muy reseñable el esfuerzo extraordinario de **reducción de costes** ejecutado durante todo el año para reducir el impacto de caída del negocio. Y, a pesar de todo, hemos podido presentar **excelentes resultados en prácticamente todos los países**, destacando una vez más **España** por su importante contribución al conjunto del grupo, además de **Brasil y Estados Unidos**, y los magníficos beneficios en toda Latinoamérica y en Europa.

Además, hemos podido cumplir de manera muy satisfactoria con el objetivo de retribuir con un magnífico **dividendo a los accionistas**, pese a las circunstancias de mercado y de supervisión, manteniendo a la vez un **elevado nivel de solvencia** con un **control adecuado de la liquidez** en todas nuestras operaciones.

Creo que ahora contamos con **un balance más saneado, una excelente posición de solvencia, unos fundamentos técnicos más exigentes y una transformación operacional** en marcha, todo lo cual **debería permitirnos crecer sostenida y rentablemente en los próximos años**.

**Además, las iniciativas de nuestro Plan Estratégico, definido para el trienio 2019 – 2021, avanzaron adecuadamente.**

Durante el año pasado, desde el comienzo de la pandemia, realizamos un ejercicio de priorización que nos permitió concentrarnos en lo realmente importante dentro del portafolio de iniciativas estratégicas, posponiendo todo aquello que no era tan relevante ni tan urgente, dado lo crítico del entorno a partir del mes de marzo de 2020.

Este año 2021 será el último del actual plan estratégico. El año pasado en esta misma reunión no nos atrevimos a retirar nuestros compromisos estratégicos, a pesar de que fueron formulados un año antes, en un horizonte completamente diferente. Aún así, hemos avanzado muy positivamente y, con los objetivos para este año que les voy a presentar ahora, **consideramos que podremos alcanzar todos nuestros objetivos estratégicos públicos, tal y como fueron presentados el año pasado, excepto el de ingresos.**

Por ello procedo a informarles de aquellos objetivos más relevantes que hemos establecido para este año 2021:

- Nuestro compromiso de crear valor para el accionista nos lleva a esperar un retorno sobre el capital (ROE), **en torno al 8,5%** para el año 2021, por lo que **nuestro resultado neto operativo**, sin tener en cuenta grandes efectos extraordinarios, debería **superar los 700 millones de euros.**

- En el actual entorno creceremos de manera prudente, por lo que entendemos que finalizaremos el año con unos ingresos similares a los del año 2020, aunque estimamos que las **primas de seguros crecerán entorno al 3%**, si el comportamiento de las divisas principales en las que operamos es estable.

Nuestra expectativa es volver a obtener un **ratio combinado alrededor del 95%**.

Y respecto a los **objetivos del trienio 2019-2021**, mantenemos por tanto **nuestros objetivos aspiracionales de rentabilidad (ROE), ratio combinado, orientación al cliente, cultura y talento y sostenibilidad**.

Quiero brevemente anticiparles nuestros **resultados a febrero**, que vienen a confirmar que avanzamos firmemente hacia esos objetivos.

Las primas alcanzaron 4.228 millones de euros, con un crecimiento del 2,3% a tipos de cambios constantes, el ratio combinado se situó en el 94,6% y el resultado neto atribuido alcanzó los 99 millones de euros, con un incremento de 29 millones de euros respecto al año anterior.

Todavía el 2021 será un año en el que prime la incertidumbre y la volatilidad por lo que nuestra prudencia gestionando el negocio nos llevará a mantener una **senda de crecimiento moderado**, en la que debe primar la mejoría de la rentabilidad técnica. Pero continuaremos con la **transformación digital y cultural** en marcha, que resultan absolutamente necesarias para preparar la compañía para los retos que se avecinan.

Me gustaría referirme ahora al valor de la acción, que como ya ha indicado Fernando Mata, a nuestro juicio, no refleja el valor real e intrínseco del Grupo MAPFRE. Entendemos que a veces es difícil desentrañar este valor y conocer de verdad la dimensión económica y estratégica de una compañía como MAPFRE. El mercado, en general, no lo ha estado reconociendo este último año y nos ha venido penalizando con una valoración con la que no podemos estar satisfechos.

No puedo reprocharles nada, sino todo lo contrario, insistirles que seguiremos trabajando para que ustedes, señores y señoras accionistas, puedan apreciar de manera transparente nuestros esfuerzos y que podamos trasladar esas apreciaciones al valor de la acción. Los resultados de MAPFRE seguirán siendo buenos en los próximos años, y esperamos de ustedes que puedan seguir invirtiendo más en nuestra empresa, lo que nos permitirá recuperar niveles adecuados de capitalización bursátil.

Respecto a nuestro compromiso social, que llamamos, **la parte que nos toca** es, simple y llanamente, **el latido que nos mueve. No hay negocio sostenible ni empresa rentable en el mediano y largo plazo si no se trabaja cada día por mejorar el entorno y la calidad de vida de las comunidades en las que operamos y vivimos.**

Les hemos mostrado nuestro **plan de sostenibilidad**, los logros conseguidos y las metas a las que aspiramos. Cada empleado de MAPFRE, cada voluntario, cada mediador o colaborador, cada empresa, la propia

Fundación, todos nos movemos unidos en una misma dirección: **generar un impacto social positivo.**

Desarrollando negocios sostenibles ayudamos al crecimiento y a la prosperidad, pero también cumplimos con nuestro compromiso con el medio ambiente, con los más necesitados, con los discapacitados, con los entornos menos favorecidos, con el desarrollo de los objetivos de desarrollo sostenible y con el compromiso de tener una empresa más inclusiva e igualitaria. Son todos esfuerzos que consideramos imprescindibles para que MAPFRE siga siendo no solo una buena empresa, sino también una EMPRESA con mayúsculas, en la que **el ser humano y su desarrollo personal sean los principales ejes de nuestra actuación.**

Con su confianza, estoy seguro de que lo lograremos.

**Quería dar las gracias de manera muy especial a nuestros empleados, consejeros, clientes, distribuidores, socios y proveedores.** En el año más difícil de nuestras vidas, hemos sentido su aliento, apoyo y compromiso. Lamentablemente hemos perdido a quince compañeros en distintas partes del mundo, a consecuencia de esta pandemia. Quedan pocos meses para que, tras el proceso de vacunación, la amenaza general desaparezca. Pronto volveremos a vivir la vida como nos gustaba antes, junto a nuestros seres queridos, amigos y compañeros.

Por favor, hasta que las vacunas cumplan plenamente su función, cuídense. Que la salud nos acompañe. Muchas gracias y muy buenas tardes.