

DISCURSO DE ANTONIO HUERTAS

Senhoras e senhores acionistas,

Nesta intervenção final, quero concentrar minha intervenção em três temas: primeiro, um breve balanço do que foi o primeiro ano do plano estratégico 2019-2021 "***Transformando para crescer e melhorar a rentabilidade***" e os desafios gerais para 2020; uma breve revisão das realizações e planos de trabalho nas diferentes regiões e unidades de negócios do mundo e, em terceiro lugar, terminarei com uma atualização do que continuarão sendo nossos objetivos pretendidos nos próximos dois anos.

Vamos começar com uma breve avaliação do que foi mais relevante para a MAPFRE no ano de 2019.

As contas já apresentadas revelaram mais uma vez a sustentabilidade de nossos resultados operacionais: a capacidade da MAPFRE de continuar gerando altos benefícios recorrentes, com um volume crescente de receita, mesmo em ambientes complexos como os que estamos sofrendo. Existem elementos cuja ocorrência está além do nosso controle, como eventos catastróficos, mas o profissionalismo e o rigor que nossas equipes demonstraram novamente, é uma força tão importante quanto a solvência do próprio grupo em lidar com eles. Outros, como a deterioração dos negócios da MAPFRE ASSISTÊNCIA, caem mais do nosso lado e respondem mais ao aumento de nossos próprios níveis de prudência quando se trata de crescer em

determinados negócios. Em geral, posso dizer que nos consideramos satisfeitos com o que alcançamos e que continuamos trabalhando sempre para melhorar esses números.

2019 foi um ano marcado novamente pelo entorno econômico. À situação já prolongada de taxas de juros baixas e até negativas, que drenam a conta de resultados, associa-se o início de uma desaceleração econômica global que está impactando em maior medida nos países emergentes, em muitos dos quais a MAPFRE opera. Além disso, os conflitos políticos e sociais estão aumentando em algumas regiões, e já vimos que alguns deles impactam diretamente nossa atividade, como aconteceu no Chile.

Além disso, não podemos ignorar o crescente impacto que as mudanças climáticas e os eventos catastróficos estão produzindo nas contas das empresas de seguros e resseguros. Na Espanha, sofremos uma virulência nunca vista de vários episódios de DANA registrados durante o ano passado. Mas, como somos uma empresa global, também registramos um impacto significativo de danos catastróficos registrados em outras partes do planeta, como os tufões que devastaram parte do Japão há alguns meses. Como resseguradores, que também somos, enfrentamos esses eventos extraordinários. Estamos nos preparando para responder cada vez melhor, tanto em nossos próprios programas de resseguro quanto com maior conhecimento desses eventos: estamos tecnificando mais nossa assinatura com o uso de ferramentas tecnológicas mais sofisticadas para melhor gerenciar esses riscos; e estamos colaborando com outras organizações e instituições para trocar experiências e conhecimentos.

Em relação à situação econômica, que está lentamente desacelerando em muitos países, pouco podemos fazer além de proteger nossos ativos, extrema prudência técnica, apostar nos negócios mais rentáveis e reduzir custos operacionais. As baixas taxas de juros levam a mudanças nos modelos de gestão, apostando em maior disciplina técnica e maior diversificação, não isenta de riscos, de nossos investimentos. De qualquer forma, a incerteza e a volatilidade não são ambientes favoráveis ao bom desenvolvimento da atividade de seguros, o que exige ambientes mais previsíveis, de modo que a oferta e a demanda sejam amplas e os clientes possam tomar as melhores decisões.

Precisamente agora, nas últimas semanas, o entorno se tornou mais volátil. O pânico mundial foi desencadeado pelo aparecimento do coronavírus, que produziu uma convulsão social e econômica de magnitude que surpreendeu a todos. O medo já assola quase todo o mundo e a paralisia da atividade econômica em muitos setores é um fato. A produção industrial, o turismo e até os seguros estão sendo afetados. E os mercados reagiram com grande estrondo, com quedas brutais de quase todos os valores nas grandes bolsas do mundo.

Os efeitos do coronavírus ainda são bastante incertos, embora nosso Serviço de Pesquisa indique que, em seu cenário central, essa pandemia subtrairá, pelo menos, entre dois e três décimos do PIB, até 1,4%. Ainda é cedo para prever os efeitos totais desse fenômeno, mas nosso Serviço de Estudos antecipou que haverá pelo menos meio ponto de queda no crescimento do PIB global para este ano.

Portanto, levando em consideração todas essas circunstâncias, na MAPFRE, nos últimos anos, **focamos no crescimento rentável, com**

reforço de fundamentos técnicos, em uma maior diversificação de riscos e em um grande processo de transformação tecnológica, organizacional e cultural. Isso nos permite potencializar nossos pontos fortes, corrigir algumas fraquezas e nos preparar para aproveitar as muitas oportunidades e desafios que enfrentaremos nesses anos.

Mas vamos fazer um breve **balanço** do que aconteceu em nosso **desenvolvimento estratégico durante o ano 2019**, que foi o primeiro deste plano trienal 2019-2021:

Em relação ao objetivo de **CRESCIMENTO RENTÁVEL:**

As receitas consolidadas do Grupo alcançaram 28,47 bilhões de euros, com um excelente aumento de 7,1%. Nossa **gestão de investimentos** no ano foi **brilhante** e nos permitiu compensar esse menor crescimento do negócio com receitas financeiras.

Os esforços que estamos desenvolvendo para digitalizar nossas operações e proporcionar maior acessibilidade aos clientes estão valendo a pena. Assim, as **receitas de negócio digital** ficaram em **1,33 bilhões de euros, com um aumento relevante de 17%**, superando amplamente as expectativas que tínhamos para esse ano, e em linha para alcançar as previstas para o triênio.

Nossos avanços são notáveis, entre outros, em um melhor posicionamento em plataformas digitais externas, como a Amazon, o fortalecimento de nosso marketing digital, com acordos com grandes operadoras globais, a otimização de nossa presença em comparadores e o desenvolvimento de tarifadores mais simples e atraentes. Tudo

isso nos permitiu fazer mais de cinco milhões de cotações e vendemos quase 700 mil apólices 100% on-line.

Em 2020, continuaremos a impulsionar o crescimento dos negócios digitais, melhorando as análises e otimizando a publicidade digital, expandindo o uso de Big Data e promovendo chatbots e assistentes de voz. Obter competitividade nos comparadores e aprimorar o posicionamento estratégico de nossas marcas digitais serão dois focos prioritários em 2020.

Com relação à **criação sustentável para o acionista**, o **ROE ajustado do grupo**, sem considerar as reduções do ágio, , no fechamento do ano, ficou em **8%**, ainda distante de nosso objetivo pretendido.

Na aposta pela **diversificação**, grande parte do crescimento da MAPFRE para os próximos anos, deve vir dos seguros de **Vida Risco**. Em 2019, aumentamos esse negócio em mais de 9%, em linha com o objetivo do triênio. Temos agora um mapa das oportunidades de desenvolvimento de seguros de vida e avançamos na harmonização de controles e sistemas, além de criar produtos diferenciais para os mercados espanhol e latino-americano.

Consideramos o crescimento nos ramos Vida e Previdência como uma clara prioridade estratégica, em torno de três programas: distribuição, produtos e gestão técnica. Estamos convencidos de que esse negócio ganhará gradualmente maior dimensão em nosso grupo.

Sobre nossa **ORIENTAÇÃO AO CLIENTE**,

Medimos a **qualidade percebida** pelos clientes, com o **Net Promoter Score** e conseguimos que **86,3%** de nossos seguros de Não Vida

alcancem um **NPS acima da média do mercado**, superando a meta anual com perspectivas muito boas para superar o objetivo do triênio.

Em 2020 continuaremos com a implementação do NPS transacional nos Estados Unidos e na Ibero-América, permitindo saber a satisfação dos clientes nos principais momentos de seu relacionamento com a MAPFRE, a fim de melhorar nossos processos e operações.

Dentro da **iniciativa Foco no cliente**, em 2019, começamos a desenvolver propostas de valor diferenciadas, de acordo com o grau de engajamento do cliente, para melhorar sua experiência e aumentar os níveis de retenção e vendas cruzadas.

Em relação aos **canais de distribuição**, consideramos que a Rede de agentes e delegados afetados continua sendo o grande valor diferencial da MAPFRE para atender nossos clientes com excelência, continuando a desenvolver ações e fortalecer as propostas de valor para esse grupo de intermediários. Todos e cada um de nossos delegados são nossos melhores parceiros de negócios e são os que melhor entendem e atendem nossos clientes.

Em relação à atividade de **seguros bancários**, além de melhorar os acordos em vigor com nossos atuais parceiros, lançamos novos acordos com instituições bancárias de grande relevância, como o **Banco Santander na Espanha**. Também fortalecemos o relacionamento com os **grandes brokers globais** e com alguns dos principais **fabricantes de automóveis, como SEAT e RENAULT**, com o objetivo de adaptar nossa oferta ao novo entorno de veículo semiautônomo, conectado e elétrico.

A aposta pela inovação é absolutamente fundamental em nossa abordagem estratégica, o número de clientes que se beneficiaram de

soluções originadas na plataforma de inovação aberta MAPFRE OPEN INNOVATION foi de mais de 244 mil, com o objetivo de ultrapassar um milhão no final do triênio. O intraempreendedorismo também é muito relevante por meio da MAPFRE Innova e a participação de nossos funcionários na busca de novas soluções é um vigoroso mecanismo de criatividade, destacando-se nesta primeira etapa a Espanha, o Peru e Porto Rico.

Por meio das iniciativas estratégicas de **Eficiência, Seguros de Automóveis 3.0 e Advanced Analytics**, projetos de inspeção automática foram desenvolvidos por meio de imagens e voz, inteligência artificial e automação.

Mais de 30 startups passaram pelos programas de aceleração e adoção do **Insur_Space**, com os quais lançamos 8 pilotos de negócios em 2019. Exemplo de resultado é o piloto realizado na MAPFRE RE para a análise da exposição ao risco cibernético de nossa carteira de resseguros

Também fizemos um progresso substancial com o nosso Centro de Experimentação e Segurança Rodoviária, **CESVIMAP**, em projetos pioneiros, como a análise de carregadores de veículos elétricos para o desenvolvimento de um produto de seguro específico, os danos causados a pessoas e bens pelos novos veículos de mobilidade pessoal, e a incorporação de sistemas avançados de assistência ao motorista, ADAS, à taxa de seguro de carro.

Enquanto à **GESTÃO TÉCNICA E OPERACIONAL**,

A taxa combinada neste primeiro ano do plano foi de **97,6%**, um ponto inferior em nossa atividade puramente de seguros. Também

reduzimos a taxa de automóveis em um ponto, embora ainda esteja acima dos níveis desejáveis.

Com a Iniciativa **Modelo Global de Eficiência**, continuamos a melhorar processos e reduzir as operações manuais. Nos processos de robotização, aumentamos as transações totalmente automatizadas em mais de 5 milhões. Isso permite que mais recursos sejam dedicados a essas tarefas com mais valor agregado para o cliente.

Além disso, durante 2019 na América Latina, foram implantados modelos operacionais dos processos de emissão e sinistros da empresa. Globalmente, o modelo operacional do fornecedor continua a dar bons resultados, melhorando a experiência do cliente em mais de dois pontos e reduzindo os custos médios dos sinistros.

Em 2020 trabalharemos na definição de um novo modelo de gestão para o ramo de vida.

Em relação ao gerenciamento de dados, aprovamos e implementamos a **nova política de dados do grupo**. E, por meio da iniciativa **Advanced Analytics**, em 2019, implementamos com sucesso nossa nova plataforma de tecnologia corporativa de Big Data & Analytics na Espanha. Da mesma forma, colocamos em produção modelos preditivos na Espanha e nos Estados Unidos nas áreas de assinatura, gerenciamento comercial, retenção e combate à fraude e já começamos a ver retornos econômicos significativos.

Em 2020 expandiremos o escopo desta iniciativa estratégica para a Turquia, México, Peru e Alemanha.

Estamos convencidos de que o desenvolvimento de nossas atividades no campo da analítica avançada nos permitirá tomar decisões de uma maneira cada vez mais precisa e eficiente.

No campo da Tecnologia, estamos finalizando o desenvolvimento e a implementação de novas plataformas de tecnologia de seguros nos Estados Unidos, Itália, Alemanha e Malta e todas elas estarão em produção em 2020. Nos processos de suporte, estamos implementando a nova versão do SAP, os módulos de IRFS17 e a solução global para processos de recursos humanos.

Sobre **CULTURA E TALENTO**

Faz um ano que nos comprometemos que 45% dos novos cargos de responsabilidade foram obtidos por mulheres neste triênio. **Durante o ano de 2019, nossas profissionais alcançaram 48% dessas vagas.**

Além disso, de acordo com o indicador interno com o qual medimos a transformação cultural e o desenvolvimento de talentos, com a implementação de planos de carreira, a promoção da mobilidade e a promoção interna e a medição geral da satisfação, o resultado é muito satisfatório, atingindo 81% neste primeiro ano.

Após dois anos de trabalho, concluímos a primeira fase da **iniciativa Desafio Digital**, tornando o ambiente mais flexível e colaborativo, criando um repositório de conhecimentos que direciona sua gestão por toda a organização, promovendo novos comportamentos e hábitos e implementando um novo sistema de avaliação contínua e ágil. Contamos com ferramentas como planos de autoaprendizagem, orientação e reconhecimento, todos eles implementados globalmente.

Em nosso constante compromisso com a **diversidade e a inclusão**, começamos a desenvolver o projeto *Ageing*, com o objetivo de consolidar um ambiente de trabalho em que todo o talento disponível seja usado, independentemente da idade do trabalhador.

Além disso, estamos muito orgulhosos porque, no final de 2019, já tínhamos 938 funcionários com deficiência trabalhando no Grupo, o que representa 2,9% de nossa força de trabalho global.

Vamos agora examinar as **perspectivas de negócio** em cada uma das distintas **regiões mundiais** em que operamos.

Começamos por **IBÉRIA**.

Para 2020, a economia espanhola deve continuar a desacelerar. O ritmo de criação de empregos diminuiu e a confiança dos consumidores e investidores mostra sinais de deterioração, embora a desaceleração seja amortecida, entre outras razões, pelos estímulos monetários do BCE.

A constituição do novo governo na Espanha representa um avanço em termos de estabilidade. No entanto, existe uma grande incerteza sobre o desenho e implementação da política econômica e o delicado compromisso de reduzir o desequilíbrio das contas públicas.

Com relação ao desenvolvimento do negócio de seguros, as linhas de negócios de seguros gerais e vida risco continuarão previsivelmente com um crescimento moderado devido à desaceleração econômica. O cenário de baixas taxas de juros continuará, o que continuará a prejudicar os negócios de vida poupança e anuidades tradicionais.

Em 2019 em nossa operação, aprimoramos os multicanais por meio de acordos com parceiros digitais e bancários, entre os quais devemos destacar o Bankia e o Bankinter, pelo magnífico ano na venda de seguros. Além disso, há algumas semanas, nossa nova filial Santander MAPFRE começou a operar, a nova joint venture com este banco para seguros de automóveis e PME.

Também desenvolvemos um modelo de atendimento ao cliente, com inteligência artificial, e lançamos a *MAPFRE FAMILIAR* com vantagens em preço, produtos e serviços. Também continuamos a desenvolver as iniciativas das grandes cidades e da saúde digital. E trabalharemos para que a SAVIA se torne a distribuidora de nossos serviços digitais, além daqueles diretamente relacionados à saúde.

Para 2020, o grande desafio será continuar crescendo mais do que o mercado e nossos principais concorrentes, e o conseguiremos porque a MAPFRE na Espanha possui a melhor rede comercial distribuída em todo o território espanhol, cada vez mais profissional, digitalizada e conectada.

No que diz respeito aos **clientes**, continuaremos implementando a estratégia do **cliente particular**, desenvolvendo plataformas, ofertas e serviços direcionados aos indivíduos e suas famílias, e colocaremos mais força no **cliente empresa** e no **autônomo**. Também prepararemos uma proposta de valor específica para os **idosos**.

Finalmente, nos comprometemos a continuar sendo a empresa espanhola mais importante do mundo, crescendo de maneira muito lucrativa e com níveis de benefícios semelhantes aos obtidos no ano de 2019, apesar das baixas taxas de juros.

Quanto à **AMÉRICA LATINA**, também é esperado um crescimento econômico moderado até 2020, auxiliado pelo crescimento das maiores economias e pela demanda doméstica na região.

No **BRASIL**, o crescimento econômico de 2019 foi um pouco abaixo do esperado, embora será mais vigoroso em 2020, ano em que as reformas econômicas começarão a ter influência, entre as quais o sistema público de pensões deve ser destacado.

Na **MAPFRE BRASIL**, durante 2019, melhoramos a rentabilidade e fortalecemos nossa aliança com o Banco do Brasil, que mostra resultados magníficos.

As perspectivas para 2020 são muito positivas e estabelecemos objetivos ambiciosos de crescimento de negócio e de lucros.

Para atender a essas expectativas, sabemos que precisamos melhorar o resultado técnico, principalmente o de automóveis, e aumentar o volume de negócios nos canais e produtos de maior rentabilidade. O crescimento em vida risco e no negócio de empresas também são objetivos relevantes no Brasil.

Na **LATAM NORTE** em 2019, cumprimos os objetivos de crescimento e rentabilidade, destacando a melhoria da taxa combinada em todos os países da região, principalmente em Automóveis, em que alcançamos excelentes 94,1%.

Para esse ano, no **México**, continuaremos melhorando os resultados e crescendo de maneira sólida. Continuaremos a desenvolver as redes de agentes afetados e obteremos mais benefícios dos acordos bancários

assinados nos últimos anos. Os bons resultados do canal digital também ajudarão o crescimento e obteremos eficiência e qualidade de serviço, graças à digitalização de processos e operações.

Na América Central, manteremos o bom nível de nossas operações na região, com crescimento notável e excelente rentabilidade. Estamos promovendo o desenvolvimento de serviços compartilhados entre esses países para reduzir custos e obter eficiência. **Na República Dominicana**, agora temos uma nova atividade, a de seguro de saúde, após a recente aquisição de uma seguradora líder dessa filial, juntamente com nosso parceiro, o grupo financeiro BHDL, e tentaremos aproveitar sua base de mais de setecentos mil clientes para desenvolver vendas cruzadas.

Em LATAM SUL durante 2019, avançamos materialmente na redução de despesas internas e de aquisição, melhorando nossas previsões iniciais.

O controle técnico foi reforçado em toda a região, o que permitiu a consolidação de operações tradicionalmente lucrativas, entre as quais se destacam o Peru e o Paraguai, recuperar os níveis de lucro de países como Colômbia e Uruguai e enfrentar situações complexas como as do Chile ou Argentina.

No desenvolvimento de negócios, foram alcançados acordos comerciais com entidades financeiras como o Banco Pichincha na Colômbia e no Equador.

Em LATAM SUL devemos continuar crescendo prudentemente com melhor controle de riscos e fortalecer nossas capacidades técnicas para melhorar a taxa combinada em toda a região.

Na **AMÉRICA DO NORTE**, a excelente situação econômica é um magnífico vento de cauda para a comercialização de seguros. Nos Estados Unidos, vimos uma notável melhora de nossos resultados em 2019. Em Massachusetts, mantemos nossa posição de liderança com benefícios excelentes.

Em 2020 continuaremos com nossa estratégia com base em quatro eixos:

1. Fortalecimento de nossa presença em um número menor de estados, após a saída em 2019 de cinco estados e em 2020, faremos mais três: Flórida, Arizona e Pensilvânia
2. Foco principal em Massachusetts e na região Nordeste. Com a nova plataforma tecnológica que será implementada antes do verão, melhoraremos nossas capacidades técnicas e comerciais.
3. Fortalecimento nosso modelo de negócios na Califórnia, com foco no importantíssimo mercado de língua espanhola.
4. Fortalecimento de nosso relacionamento com o motor club AAA, nosso principal sócio de negócios nos Estados Unidos. Especificamente, estamos implementando planos para o desenvolvimento de negócios lucrativos nos estados de Washington, Oregon, Idaho e Ohio.

Em Porto Rico, empresa que faz, este ano, cem anos de idade, concentraremos nossos esforços na transformação digital e no desenvolvimento comercial, mantendo um controle prudente dos negócios, dada a alta exposição catastrófica desse mercado.

No que se refere à **EURÁSIA**, as expectativas na zona do euro melhoram ligeiramente, apesar da desaceleração. Embora o panorama

para a saída do Reino Unido da União Europeia pareça ter se esclarecido, existem certos riscos para o crescimento, derivados da ausência de reformas que impulsionem o crescimento econômico, bem como das tensões orçamentárias de alguns países membros. Além disso, o impacto definitivo do coronavírus ainda é desconhecido nos principais países afetados e, sobretudo, no efeito econômico global, devido à menor transação comercial e ao impacto no turismo, entre outros setores.

Na Turquia, país relevante para a MAPFRE na região, espera-se uma recuperação econômica moderada para este ano, graças à queda nas taxas de juros e à recuperação do consumo doméstico.

O destaque em 2019 nesta região foi:

- Na **Turquia** reorganizamos nossa operação, para manter um nível adequado de eficiência. Na segunda parte do ano, as taxas técnicas melhoraram substancialmente, à medida que as medidas técnicas implementadas começam a produzir resultados.
- Na **Alemanha** crescemos muito bem a uma taxa de 5%, com resultados muito superiores aos de 2018, mantendo uma progressão estável e alinhada com os planos estabelecidos.
- Na **Itália** melhoramos tecnicamente e os resultados já estão equilibrados, e um plano foi implementado para reduzir custos e obter ganhos de eficiência.
- **Malta** mantém o sólido desempenho que demonstrou nos últimos anos.

- Nossas operações asiáticas, **Filipinas e Indonésia**, são pequenas e mantemos um apetite muito limitado por crescimento, devido às dificuldades intrínsecas desses mercados.

As principais linhas de ação da região em 2020 serão:

- Na **Turquia** continuaremos com o foco na rentabilidade técnica, principalmente nos setores automotivo e de saúde.
- Na **Alemanha** queremos continuar ganhando participação no mercado no segmento digital e continuaremos promovendo novos acordos de distribuição no setor automotivo.
- Na **Itália** focaremos no desenvolvimento de negócios puramente digitais, na melhoria contínua das operações e na redução de despesas.

Agora, gostaria de comentar alguns aspectos sobre as outras **UNIDADES DE NEGÓCIO:**

A **MAPFRE RE** enfrentou no último ano eventos extraordinários, típicos de sua atividade. Apesar disso, mais uma vez demonstrou sua solvência financeira, a força de seu portfólio de negócios e sua excelente gestão técnica. O resseguro da MAPFRE é um negócio altamente lucrativo nos anos normais e é capaz de lidar com anos como o passado, em que houve sinistros de maior intensidade.

A Unidade continuará com o plano de crescimento seletivo, bem como a constante consolidação de negócios que não produzem a lucratividade necessária.

Dessa forma, em 2020, continuará a fortalecer sua posição de resseguradora de referência nos mercados da Europa e da América Latina. Na Ásia, onde nos últimos anos aumentou substancialmente sua presença, a contribuição dos resultados aumentará e, nos Estados Unidos, continuará a crescer moderadamente nos segmentos de negócios nos quais se especializa.

A **MAPFRE GLOBAL RISKS**, durante 2019, concluiu a implementação de seu novo modelo de negócios voltado para o grande cliente industrial MAPFRE. Os resultados em 2019 não foram bons devido à ocorrência de alguns sinistros extraordinários, mas voltarão a crescer lucrativamente em 2020, ampliando o fornecimento de produtos e melhorando a eficiência da operação por meio de processos mais ágeis e simples. As condições de taxa para esse tipo de risco apresentam uma forte tendência de alta, como já observamos nos primeiros meses do ano, por isso estamos otimistas em relação à melhoria da rentabilidade dessa unidade de negócios.

Quanto à **MAPFRE ASSISTÊNCIA**, já conhecemos as razões das fortes perdas suportadas em 2019. Manteremos o foco principal nos mercados estratégicos da MAPFRE e nos negócios com capacidade de gerar benefícios sustentáveis. Em 2019, a Unidade interrompeu as operações na França, Bélgica e Índia, elevando a 11 o número total de saídas de países desde 2016.

A MAPFRE ASSISTÊNCIA fez progressos significativos na digitalização de seus processos de relacionamento com os clientes e no impulso comercial.

Em 2020, a empresa continuará trabalhando nessa linha, com prioridade estratégica complementando a proposta de valor da

MAPFRE com serviços e produtos diferenciados. Da mesma forma, aproveitará melhor as sinergias comerciais e organizacionais com o Grupo.

E quanto à SOLUNION, nossa joint venture de seguros de caução e crédito com a Euler Hermes, fechou um ano magnífico e apresentou seu novo plano estratégico 20/21 com o objetivo de continuar crescendo em seu principal mercado, a Espanha, mas também consolidar sua presença na LATAM, com a criação de uma nova região que inclui Panamá, América Central e República Dominicana.

Senhoras e senhores acionistas, como podem ver, as diferentes iniciativas e ações do plano estratégico para o período 2019-2021 estão progredindo bem. Temos certeza de que, no final deste plano, no final de 2021, colheremos muitos dos frutos do que estamos semeando, transformando a MAPFRE, para torná-la mais competitiva e rentável, mas também mais comprometida com todos os seus grupos de interesse.

Mas, como eu comentei no início da minha intervenção, 2019 foi um ano complexo. Situações como o entorno difícil em termos econômicos, políticos e sociais, mudanças nos modelos de negócios em todos os setores e em particular no setor de seguros, volatilidade das economias mundiais e baixas taxas de juros e eventos extraordinários, condicionaram nossos resultados.

À luz dessas circunstâncias, atualizamos os objetivos públicos de aspiração para o período 2019-2021, com foco em seis, alinhando-os a essa nova realidade e sem perder a ambição que deveríamos ter.

Em resumo, nossas aspirações são:

Em crescimento rentável

- Com o compromisso de criar valor para o acionista, nosso objetivo será obter um retorno sobre o capital **(ROE), em uma faixa entre 8,5% e 9,5%** em média, para o triênio que termina em 2021.
- Cresceremos de maneira sustentável e prudente, mas moderamos nossas expectativas de receita **entre 28 e 30 bilhões** de euros até o final de 2021.

Em orientação ao cliente

- Continuaremos com a medição da qualidade percebida pelo cliente por meio do **NPS**, e mantemos nosso compromisso de que, pelo menos **73% dos negócios medidos** obtenham um NPS **superior** à média de nossos concorrentes.

Em Excelência na gestão técnica e operacional

- Obteremos **uma taxa combinada** média no triênio, do negócio de não vida **entre 95,5% e 96,5%**.

Em Cultura e Talento

- Continuaremos trabalhando para aumentar o compromisso de todos os funcionários e colaboradores com os valores de nossa empresa. Portanto, continuamos comprometidos em atingir um **Índice de Cultura e Talento mínimo de 75%**.
- Continuaremos a promover a igualdade de gênero e manteremos o compromisso de que pelo menos **45% das vagas em cargos**

de responsabilidade sejam preenchidas por mulheres durante esse triênio.

- Mantemos nossa aspiração de que **pelo menos 3%** da força de trabalho sejam **funcionários com deficiência**.

Como você pode ver, mantemos um **firme compromisso com a continuidade** em nosso atual plano estratégico. Moderamos nossas expectativas de rentabilidade, como resultado do que aconteceu em 2019, e de crescimento para continuar a tomar decisões de assinatura muito prudentes em um ambiente tão complexo. E planejamos obter boas margens técnicas, como mostra nosso objetivo de taxa combinada.

Apesar do entorno, **mantemos toda nossa ambição** intacta no projeto estratégico, com **FOCO NO CRESCIMENTO RENTÁVEL**, mas envolto em uma **transformação cultural, comercial, operacional e tecnológica de uma grande magnitude**. Estamos avançando fortemente nesse caminho de transformação, preparando a empresa para maiores desafios, sem perder o foco na gestão prudente dos negócios.

Somos a MAPFRE, a empresa que está e sempre estará próxima de nossos clientes, ajudando-os a viver com mais calma, sabendo que seus riscos estão bem protegidos, em sua seguradora global confiável. Estaremos sempre “**JUNTOS ATÉ ONDE VOCÊ QUISER CHEGAR**”

Agradeço, em nome de todo o Conselho, por contar novamente com sua confiança, senhoras e senhores acionistas; vocês sabem que trabalhamos permanentemente com o objetivo de que a retribuição obtida por meio dos dividendos seja adequada, consistente e, se possível, crescente, para que **continuemos a dedicar mais de 50% de**

nossos benefícios anuais ao pagamento de dividendos. Esse é outro dos nossos compromissos.

A MAPFRE não poderia existir sem nossos acionistas. Mas também sem nossos funcionários, clientes, intermediários, sócios e fornecedores. Contamos com todos vocês.

E também especialmente com as **comunidades** em que vivemos e trabalhamos. Esforçamo-nos todos os dias para que, por meio do nosso trabalho, recompensemos o nosso entorno, enchamos com entusiasmo todos os que nos rodeiam, ajudemos a melhorar a qualidade de vida dos nossos cidadãos e a proteger mais o meio ambiente.

Para encerrar, gostaria de enviar uma mensagem final a todos também nestes dias difíceis que vamos viver, devido ao vírus Corona. Em muitos países em que a MAPFRE opera, a Itália, agora a Espanha e muitos outros países, infelizmente, sofrem ou sofrerão nos próximos dias um forte aumento no número de pessoas afetadas e, infelizmente, vítimas. Nossos clientes, mediadores, fornecedores, nós mesmos funcionários, todos podemos ser potencialmente afetados por esta doença. As previsões não são nada favoráveis e peço que você aja com prudência, mas sem medo, sempre seguindo as recomendações das autoridades de saúde de cada país e tentando não aumentar os riscos com nossas atividades pessoais ou profissionais. Desejamos uma rápida recuperação a todos os que já foram afetados. Esperamos que possamos superar essa situação da melhor maneira possível, tanto em termos de saúde pessoal quanto em termos de danos econômicos que possam estar causando.

Muito obrigado.