

 **MAPFRE**

 **JUNTA GENERAL
DE ACCIONISTAS 2025**

**ANTONIO HUERTAS
PRESIDENTE**

Señoras y señores accionistas, muchas gracias por participar en esta Junta General de Accionistas y, sobre todo, por la confianza que nos otorgan un año más.

2024 ha sido un magnífico año para el grupo MAPFRE. Como han señalado tanto nuestro director general financiero como nuestro vicepresidente primero, hemos cerrado el ejercicio cumpliendo con la práctica totalidad de los indicadores y, lo que es más importante, elevando a cifras récord tanto el volumen de primas, como la de ingresos y los beneficios. Nunca antes MAPFRE había superado treinta y tres mil millones de ingresos, ni los dos mil millones de beneficio bruto.

Como después veremos, el nuevo Plan Estratégico desplegado el pasado año ha impulsado la consecución de todos nuestros compromisos públicos. Y todo ello, a pesar de un entorno donde todavía la inflación, principalmente la que afecta a los seguros de automóviles o los de salud, ha persistido durante una buena parte del pasado ejercicio. También los conflictos geopolíticos han continuado desequilibrando las economías y frenando el crecimiento y la prosperidad social.

Es justo reconocer que los eventos climáticos de gran envergadura han tenido un menor impacto en nuestras cuentas, pero seguimos alertando sobre las consecuencias económicas de los siniestros de moderada intensidad, que son cada vez más frecuentes e imprevisibles.

Me gustaría referirme ahora al mayor siniestro catastrófico ocurrido en España, la DANA que a finales de octubre asoló el levante español con el trágico balance de 225 personas fallecidas y daños superiores a los 3.000 millones de euros. Para MAPFRE, ya hemos dicho que tendrá un impacto contenido ya que el coste principal, como saben, lo está pagando el Consorcio de Compensación de Seguros con las primas que hemos recaudado las aseguradoras de nuestros clientes. MAPFRE tiene más de 400 oficinas en la Comunidad Valenciana. Todas ellas se pusieron a disposición de los afectados, fueran o no asegurados, además de la ayuda de todos los centros técnicos de MAPFRE en España, que, de forma remota, han recibido cerca de 62 mil declaraciones de siniestros, y gestionaron en gran parte, remitiéndolos al Consorcio para su pago final.

Nuestro modelo presencial, cercano al ciudadano y al cliente, con más de tres mil oficinas en nuestro país nos permite siempre estar muy cerca de todos, a no más de 15 minutos de cada familia española, cerca de las personas cuando se nos necesita. Hemos visto como muchos asegurados de otras compañías han estado absolutamente desamparados, dependiendo de oficinas bancarias, teléfonos centralizados y de webs, recursos que en algunos casos han estado cerrados o colapsados durante días. Mientras tanto nuestras oficinas han estado abiertas, con horarios extendidos, incluyendo fines de semana, y algunas de ellas, que habían sido también destruidas, en barracones de emergencia. Pero todas atendiendo a todos, fueran o no asegurados, cuando a la vez las propias casas o familias de los empleados de nuestras oficinas estaban entre los afectados. Hemos acompañado, hemos sufrido, hemos llorado, pero hombro con hombro, con nuestros paisanos valencianos, estamos ayudando a reconstruir esa hermosa tierra. Un enorme ejemplo de lo que es MAPFRE, de los que somos capaces de hacer, y de lo que hace diferente a nuestra empresa.

Pero continuemos ahora, si me permiten, sintiéndonos orgullosos de nuestra actuación, pero ahora directamente sobre los relevantes resultados y avances obtenidos por el Grupo MAPFRE durante este pasado ejercicio. Como usualmente destacamos nuestro modelo global, multirramo, multicanal, y bien diversificado geográficamente, es la mejor garantía para gestionar entornos complejos y muy diferentes, en el que el seguro juega el importante rol de asumir la volatilidad y la incertidumbre que afecta a nuestros clientes.

Realizaré un somero repaso de lo conseguido en las principales líneas de actuación de las diferentes regiones y unidades en el mundo, y también les presentaré los retos principales a los que nos enfrentamos en cada una de ellas. La valoración general del año como histórico para MAPFRE no frena nuestra ambición ni nos lleva a minimizar nuestras dificultades. Somos conscientes de que aún no hemos resuelto completamente la situación del seguro del automóvil en algunos países. Pero los primeros datos de 2025 confirman que avanzamos en la dirección correcta, que las medidas implementadas están siendo las adecuadas, eso sí, con cuidado y con mimo para no deteriorar la confianza y la relación a largo plazo que desarrollamos con nuestros clientes. Pero somos un

grupo global, con compañías en 38 países y, como les decía, nuestra diversificación nos fortalece y, gracias a ello, el ratio combinado de MAPFRE se ha situado el año pasado por debajo del 95%, en la parte baja de nuestro rango objetivo para el trienio, y eso a pesar de que la siniestralidad del ramo de autos es todavía mejorable.

España, Brasil, Estados Unidos, México, Perú, Colombia o Turquía, entre otros, pero también el negocio de reaseguro y de grandes clientes globales, han sido potentes motores de rentabilidad. Latinoamérica, región donde somos la multinacional líder, es el principal contribuidor al beneficio, aportando más de 400 millones. Los buenos resultados han sido la tónica general de prácticamente todos los países.

En España hemos continuado creciendo y reforzando nuestra privilegiada posición de liderazgo. Como comentaba en el inicio, nuestra estructura territorial casi nos permite el don de la ubicuidad, estar en todo tiempo en todos lados, estar cerca de todos. Así debe ser el seguro, así es MAPFRE. Lo hemos visto recientemente también en Valencia, pero no solo con la DANA, sino también haciendo frente al pavoroso incendio de Campanar, donde diez personas fallecieron y ciento cincuenta familias se quedaron sin hogar en apenas dos horas. Allí tampoco sirvieron de mucho las oficinas bancarias, los teléfonos y las webs. La cercanía, el calor humano y los abrazos de nuestra gente con los afectados nos siguen produciendo lágrimas aún un año después de aquello. Pero detrás de todo invierno siempre llega la primavera, en la que todo vuelve a brotar y, sin olvidar el dolor y la tragedia, esas viviendas volverán a ser reconstruidas y a ser ocupadas por sus familias gracias al seguro, gracias a MAPFRE, como he podido constatar personalmente en fechas recientes en las que volví a visitar el edificio y a reunirme con representantes de los afectados.

Pero continuemos disfrutando de nuestros avances. A pesar del entorno tan complejo y competitivo, MAPFRE ha conseguido una vez más crecer más que el mercado en España. Resulta difícil en estos tiempos competir contra determinadas prácticas, como la simplificación y la banalización del producto y del servicio, o contra aquellas que amparan su distribución exclusivamente en

cobrar menos que lo que ofrece MAPFRE, sin tener en cuenta la cercanía física de la compañía o del mediador de seguros, la calidad o garantía de servicios de excelencia, o simplemente contra aquellos que difunden y se vanaglorian de que la venta no asesorada produce ahorros y es mejor para el consumidor. Obviamente son usos que rechazamos, de los que estaremos siempre alejados y que seguramente nos impedirán de manera inmediata vender unas pocas pólizas más. Pero confiamos en la inteligencia de nuestros clientes, los de ahora y los que vendrán, que no se dejan engatusar por campañas de marketing vacuas e insulsas, con mensajes que a veces desprestigian a nuestra actividad o la de los propios mediadores. Sabemos que nuestros clientes prefieren esa cercanía personal, ese asesoramiento directo multicanal, tanto en la oficina como la que ofrecemos por cualquier medio de los que ponemos a su disposición, y por supuesto, esa excelencia y ese cuidado extremo que ponemos en algo tan básico, pero tan importante, como es tratar bien al cliente y cuidarlo como si fuera único, fortaleciendo su vinculación y poniendo en valor con nuestros servicios el precio que paga por sus seguros.

Destacando aspectos de negocio, hay que presumir del desarrollo de los ramos de vida, ahorro y asesoramiento patrimonial; y de los seguros para empresas, en los que también somos líderes destacados, donde hemos alcanzado unos buenos crecimientos y una significativa mejora de la rentabilidad respecto al año anterior. Como grandes oportunidades tenemos que reseñar también impulsar más el desarrollo de los acuerdos de bancaseguros, tanto con *Bankinter*, como con *Banco Santander*, en seguros de autos y pymes.

Podría seguir estando horas hablándoles de las muchas cosas que hacemos en nuestro país, pero déjenme cerrar este capítulo con algo que acaba de comenzar y de lo que nos sentimos muy orgullosos. Por primera vez se ha puesto nombre al campeonato de fútbol Copa del Rey, y ese nombre es *Copa del Rey MAPFRE*, porque somos patrocinadores exclusivos de este emocionante torneo, situación que se replica en la final de la *Copa de la Reina*. Nos sentimos muy identificados con lo que representa el deporte rey y en concreto este torneo, en el que cientos de equipos, la mayoría de ellos modestos, representantes de pueblos y pequeñas ciudades de nuestro país, se esfuerzan por avanzar en la competición

y, por qué no, convertirse en matagigantes; es el torneo del esfuerzo de muchos equipos cuyos colores llevan con enorme orgullo jugadores humildes, que representan a esa España menos poblada, no siempre suficientemente reconocida pero siempre querida y necesaria.

También 2024 ha sido un buen año para MAPFRE Portugal, tanto en términos de crecimiento como en beneficios.

En España en 2025, estamos recuperando la plena normalidad en el negocio de automóviles, con ratios combinados muy inferiores a los del año pasado, por lo que volveremos a apostar por el crecimiento. Y continuaremos con dos focos, la gestión del cliente y la transformación digital y operativa.

Y como en MAPFRE somos diferentes y no vamos con las modas, frente a otros que tienen una o ninguna oficina de atención a sus clientes, nosotros sumaremos, como ya hemos anunciado, más de trescientas oficinas en los próximos tres años, a las más de tres mil con las que ya contamos en España, generando más empleo y más valor en el territorio, haciendo aún más compatible la cercanía física con el desarrollo de los medios más avanzados que ponemos a disposición de nuestros clientes, mediante un modelo omnicanal cada vez más eficiente, tanto presencial como digital.

Veamos ahora Latinoamérica, que un año más sigue siendo la región que más contribuye al Grupo, tanto en primas como en resultado, y donde 2024 ha sido también el mejor de la historia.

En Brasil, el año ha sido nuevamente excepcional, impulsado por el desempeño de los seguros agrícolas, automóviles y vida. Este resultado vuelve a estar apoyado en importantes mejoras del ratio combinado de prácticamente todos los ramos.

Estas excelentes cifras que, en euros, se vieron afectadas por la depreciación del real brasileño, se lograron a pesar también de haber hecho frente a las consecuencias de las graves inundaciones en la región Sur del país. MAPFRE demostró nuevamente una gran resiliencia y capacidad de gestión técnica.

Cabe destacar los excelentes resultados obtenidos en nuestra operación con nuestro socio *Banco do Brasil*, con quien mantenemos una extraordinaria colaboración a través de la sociedad conjunta *Brasil Seg*. Además, nuestra compañía *MAPFRE Seguros* continúa aumentando consistentemente su rentabilidad al haber reducido sustancialmente el ratio combinado en automóviles.

Debido a los altos tipos de interés, la financiación y el consumo se han resentido en el país, lo que ha llevado a un crecimiento negativo del PIB y a una menor distribución de productos aseguradores en las redes bancarias, que ha afectado de manera relevante a los seguros agrícolas por el bajo precio de los productos del campo y la dificultad de los agricultores para financiarse. En 2025, las expectativas macroeconómicas del país son muy positivas, aunque con retos importantes, como el control de la inflación y el equilibrio fiscal, con elevados tipos de interés y la volatilidad del tipo de cambio.

La estrategia de MAPFRE Brasil para este ejercicio tiene como foco prioritario el crecimiento, para asegurar el liderazgo del mercado en los ramos en los que operamos. Seguir mejorando la eficiencia operativa y comercial es otro de los retos continuos de nuestra operación en este país, especialmente potenciando los mecanismos de distribución del banco, mejorando la experiencia del cliente e incrementando la excelencia operativa con nuevas tecnologías desarrollando nuevos servicios.

En los demás países de Latinoamérica también 2024 ha sido un año magnífico. Prácticamente en todos los países de la región, exceptuando las economías hiperinflacionarias, se lograron resultados técnicos muy positivos.

En México, crecimos fuertemente a pesar de la depreciación de la moneda local, y obtuvimos los mejores resultados desde que aterrizamos en aquel país hace ya más de treinta y cinco años. Los negocios de Salud y Vida están creciendo por encima de los principales competidores, gracias a la potente red de distribución y un reforzado portafolio de productos. En el mes de septiembre, se completó la adquisición de *Insignia Life*, que incorpora nuevas capacidades y una potente red de agentes de seguros de Vida en el país.

Perú, por su parte, sigue explotando las oportunidades que tenemos gracias a la excelente posición que ocupa en el mercado, su diversificación de productos y a la gran capacidad de gestión que ha venido demostrando, logrando nuevamente resultados magníficos. Esta compañía presenta el importante reto de mejorar y adecuar su operativa interna a su ya importante dimensión.

En Colombia, la compañía ha reforzado sus capacidades logrando grandes crecimientos y unos estupendos resultados, lo que nos permite situar a este país entre aquellos en los que buscaremos crecer activamente en los próximos años. En América Central se lograron también muy buenos resultados, con una sólida mejora de la rentabilidad técnica y eficiencia, implementando estructuras y procesos compartidos.

En República Dominicana continuamos realizando un buen desempeño, y hemos lanzado un ambicioso plan de crecimiento en el canal de banca seguros en alianza con nuestro socio, el *grupo BHD*, lo que nos debe permitir seguir ampliando nuestra presencia en el país.

No podemos dejar de mencionar los excelentes resultados de *Chile y Uruguay*, que presentan también magníficas expectativas para este nuevo año.

En estas circunstancias, en Latinoamérica abordamos el año 2025 con unas bases muy sólidas, gracias a nuestro liderazgo en la región. El desempeño y capacidades técnicas instaladas en la región nos permiten abordar una fase de crecimiento, manteniendo los excelentes niveles de márgenes actuales. Trabajaremos en mejorar la madurez de todas las operaciones, reforzando el control interno y la calidad ofrecida a nuestros clientes, reutilizando modelos y recursos regionales, homogeneizando plataformas multipaíses, que nos deben permitir mejorar la eficiencia y reforzar el talento en las diferentes operaciones. Hay que destacar el desarrollo de la primera fase de nuestra nueva plataforma tecnológica *REEF*, ya implantada con algunos productos en cuatro países. Su tecnología, basada en cloud, permite desarrollos e implementaciones mucho más rápidas de lo que estábamos acostumbrados, además de conseguir mejoras reales de eficiencia y de economía de coste superiores al 50%, dado el alto nivel de reutilización de las soluciones. Por ello, hemos aprobado la puesta en marcha de un plan a tres años para el despliegue de esta plataforma en once países adicionales y una inversión de 65 millones de euros, lo que nos permitirá

revolucionar la forma de utilizar y aprovechar la tecnología en nuestras operaciones aseguradoras.

Con relación a Norteamérica, MAPFRE USA ha desarrollado un ejercicio con bastante normalidad, en los que con un crecimiento razonable ha obtenido excelentes resultados, una vez resueltos los problemas del seguro de automóviles y de hogar. Para ello está ejecutando con éxito un plan operativo basado en cinco pilares: ajuste de tarifas, control de la suscripción, reducción de gastos, incorporación de talento y gestión del reaseguro.

No obstante, se presentan incertidumbres económicas de magnitud todavía no suficientemente medida, que no creemos que vayan a afectar a nuestra compañía, ya que nuestro tamaño y capacidades nos permiten aspirar a seguir creciendo rentablemente, sin ser tan relevante para nuestro desarrollo el escenario macroeconómico. La inflación había comenzado a estabilizarse y estaba en el camino de la normalización, a la espera del impacto de las nuevas políticas proteccionistas, y el recorte prudente de tipos ha permitido que el crecimiento y el mercado laboral continúen mostrando una buena fortaleza.

Para este 2025, Estados Unidos seguirá trabajando en mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa, y empezaremos a ver los efectos de los nuevos planes de crecimiento impulsados tanto con agentes como con socios, como el club AAA en la costa oeste.

Respecto a Puerto Rico, el país ha vuelto a presentar un buen desempeño tanto en rentabilidad técnica como en resultados.

En EMEA, el año 2024 ha sido especialmente complicado debido al gran peso que tiene el ramo de automóviles en esta región, que ha tenido de nuevo un ciclo muy negativo, especialmente en Alemania, cuyo mercado se encuentra inmerso en una profunda crisis que está afectando a prácticamente todos los operadores. Los incrementos de tarifa, las medidas adoptadas para la mejora de la eficiencia y los ajustes en la política de suscripción de riesgos no han sido aún suficientes para contrarrestar los mayores costes derivados del aumento de la inflación. Los frutos de estas medidas deberán materializarse con mejoras de resultados ya a partir de este año.

Sin embargo, Turquía ha tenido una evolución muy favorable, con una mejora significativa del ratio combinado gracias a las mejoras técnicas implementadas, y un consecuente incremento significativo de sus beneficios, impulsados por los elevados tipos de interés, a pesar de ser un país aún expuesto a alta volatilidad y con una inflación elevada, que afortunadamente se va reduciendo año a año.

Y un año más, en Malta hemos vuelto a tener un magnífico desempeño, con una excelente posición de liderazgo y excelentes resultados, en asociación con nuestro socio *Bank of Valletta*, y, con el cual, esperamos poder también desarrollar la banca seguros en no vida.

Respecto a las otras unidades de negocio, hay que destacar un año más la excelencia de la unidad de Reaseguro, que ha batido todas sus cifras anteriores tanto en primas como en resultados. Aspecto relevante para ello ha sido sin duda la no afectación significativa por eventos de gran intensidad, pero no por ello hay que dejar de destacar la magnífica gestión que desarrolla, tanto en su apetito de riesgo, ampliado tras la ampliación de capital realizada en el 2023, como en la selección y gestión de riesgos y eficiencia operativa. Es un auténtico lujo para nuestro grupo que MAPFRE RE sea la decimosexta reaseguradora mundial, protegiendo tanto a las compañías de MAPFRE, como desarrollando lo que es su negocio mayoritario, generar capacidades para más de mil cuatrocientas compañías de seguros clientes en más de 100 países de todo el mundo, gozando de una gran fortaleza financiera y patrimonial, además de haber conseguido una excelente reputación en los mercados, tras más de cuatro décadas de operaciones.

Es muy reseñable también que el pasado año MAPFRE RE utilizó como instrumento de cobertura un bono catastrófico, una iniciativa innovadora, ya que era la primera vez que se hacía en España, y que va a apoyar su crecimiento diversificando aún más su financiación. El objetivo inicial de colocar 100 millones a través de esta estructura fue ampliamente superado y se amplió finalmente a 125 millones de euros, a un tipo de interés muy competitivo, dada la gran demanda que generó.

Además, también hay que destacar, como reflejo de la solvencia, diversificación y ambición de nuestro Grupo, el haber conseguido en 2024 la aprobación del supervisor chino para operar con oficina propia de reaseguro en Pekín. Ya se han logrado importantes contratos con algunas de las más importantes aseguradoras chinas.

Las expectativas para el reaseguro en 2025 siguen siendo muy positivas, como confirman los datos de las renovaciones efectuadas a principios de este año, aunque ya se observan menores incrementos de primas en los mercados más maduros y mayor capacidad disponible. De hecho, también esto ha ayudado a MAPFRE RE a colocar sus propios programas en retrocesión a costes más económicos, lo que ayudará a ampliar sus márgenes.

La Unidad ha efectuado recientemente una importante reorganización estructural y directiva para aspirar a alcanzar objetivos más ambiciosos, con magníficas expectativas en el negocio de Vida, y buenas posibilidades de crecimiento en mercados como el norteamericano. Confiamos plenamente en que la Unidad de Reaseguro continuará desempeñando un papel fundamental en el desarrollo estratégico de MAPFRE para los próximos años.

La Unidad de riesgos globales, MAPFRE Global Risks, nos permite ser la única compañía española que puede asegurar a los grandes grupos mundiales en cualquier lugar del planeta. En 2024 ha vuelto a tener un desempeño magnífico, con cumplimiento de todos los objetivos del ejercicio, un excelente ratio combinado y una mejoría sustancial de sus beneficios.

Para 2025, MAPFRE Global Risks tiene como principales retos, para conseguir acelerar el crecimiento rentable, el diversificar aún más en Latinoamérica y en otros mercados atrayendo nuevos clientes, aumentar la prima retenida de la operación y seguir trabajando por mejorar la operativa interna y la calidad de servicio.

Refiriéndonos a nuestra Unidad de Asistencia, MAWDY, también ha desarrollado un buen año, superando sus expectativas tanto en ingresos como en resultados, y con una importante mejora en el resultado técnico que consolida su recuperación.

Este año 2025, MAWDY se centrará en seguir perfeccionando su propuesta de valor al cliente apalancado en el desarrollo de nuevos activos digitales y de alianzas, como las que acabamos de suscribir en Italia, con uno de los grupos italianos más relevantes, *Vittoria Assicurazioni*, lo que además nos ha permitido entrar en su accionariado.

En cuanto a SOLUNION, la compañía internacional de seguros de crédito y de caución desarrollada conjuntamente con *Allianz Trade*, cierra el ejercicio alcanzando todos los indicadores financieros presupuestados a principios de año y un excelente desempeño técnico. Además, en 2024 ha conseguido un hito significativo para la compañía, la obtención de la calificación financiera de *A+*, a largo plazo con perspectiva estable, por parte de la agencia de rating *S&P*. Este reconocimiento refleja y reafirma el crecimiento sostenible y rentable que ha experimentado la empresa desde el inicio de sus actividades hace ya más de 12 años.

En su nuevo plan estratégico, la tecnología, como valor estratégico, será uno de los pilares fundamentales unido a otros cinco tan importantes como el impulso de la rentabilidad comercial, la gestión eficiente de los recursos financieros, la consolidación del talento, el desarrollo del ramo de caución y la consolidación geográfica en Latinoamérica.

Antes de cerrar el balance del ejercicio, permítanme que haga algunas reflexiones sobre el cada vez más importante negocio de gestión de activos y asesoramiento patrimonial.

En MAPFRE, la gestión de activos supone un elemento cada vez más relevante en nuestra estrategia de negocio, tanto en la gestión de nuestro propio balance como en la que hacemos para nuestros clientes. Somos uno de los mayores inversores institucionales en España, con cerca de sesenta mil millones de euros bajo gestión. Nuestro negocio de fondos de inversión y de planes de pensiones creció en 2024 cerca de un 5%, mientras que MAPFRE Gestión Patrimonial, nuestra unidad de asesoramiento financiero, aumentó más de un 28% en su cifra de negocio frente al año anterior y está ampliando cada vez más la presencia en el territorio con la apertura de tres nuevas oficinas, hasta un total de trece.

Nuestra propuesta de valor se fundamenta en ofrecer las mejores opciones de inversión para nuestros clientes, ya sea en fondos, unit linked, seguros de ahorro o rentas vitalicias. Nuestra filosofía basada en recomendar a nuestros clientes los mismos activos que consideramos interesantes para el balance de MAPFRE aporta una ventaja competitiva cada vez mejor valorada.

Quiero destacar también la alianza estratégica con *ABANTE*, nuestro socio en gestión de altos patrimonios, que se desarrolla de manera muy satisfactoria con la intención de consolidarse como el mayor gestor independiente de patrimonios en España. Con ellos seguimos innovando para mejorar nuestra propuesta de valor para los clientes. Un ejemplo es la reciente incorporación de un seguro de vida a los nuevos fondos de capital riesgo para cubrir los compromisos de los partícipes en el caso de fallecimiento, una importante novedad en la industria de productos de capital privado.

En definitiva, tenemos las mejores herramientas para configurar la mejor planificación financiera y cuidar también de las finanzas de nuestros clientes.

Señoras y señores accionistas, me voy a referir ahora al grado de cumplimiento de nuestro Plan Estratégico.

Hace un año, cuando les presentaba este nuevo ciclo, les decía que nos apalancaríamos sobre las principales fortalezas de nuestro grupo: la capacidad financiera, servicio de excelencia y cercanía al cliente, confianza en la relación personal y cuidado de todos los grupos de interés, compromiso ético y social con el entorno y con las personas, valores irrenunciables que siempre han estado en nuestro Grupo, y seguirán estando, pero poniendo un foco más intenso en cuatro pilares y siete líneas de trabajo.

Los pilares son:

- Foco en crecimiento y rentabilidad.
- Mejora de la eficiencia y de la productividad.
- Conseguir más avances en la transformación.
- Incorporar la sostenibilidad a la gestión de los negocios.

Hoy, un año después, puedo decir que el desarrollo y ejecución de este Plan Estratégico está siendo un éxito, nos está impulsando con fuerza en las líneas de trabajo establecidas y, lo que es más importante, en su primer año hemos cumplido todos nuestros compromisos públicos.

Por ello, confirmamos nuestra ruta estratégica y las líneas de trabajo establecidas, reforzando todas y cada una de ellas, para conseguir avanzar más rápidamente, pero poniendo más foco en las siguientes prioridades del negocio:

- Autos: tenemos planes sólidos de crecimiento en los principales países, una vez conseguida la estabilización técnica del ramo.
- Empresas, fortaleceremos aún más nuestro liderazgo en España y trabajaremos para exportar a Latinoamérica nuestro modelo de comercialización y gestión de este ramo.
- Vida, con productos enfocados especialmente a la protección familiar y empresarial.
- Ahorro e inversión, principalmente en España, para ser uno de los referentes no bancarios en asesoramiento y planificación financiera de nuestros clientes.
- Y Reaseguro, en el que apostaremos por seguir creciendo en nuestros principales mercados mundiales, con más foco en el negocio de vida y también con mayor presencia en el mercado norteamericano.

Y hemos aprobado impulsar siete líneas de trabajo, que son las siguientes:

- Crecimiento disciplinado.
- Mejora de la experiencia del cliente.
- Transformación de los procesos operativos de atención al cliente y de servicios para disponer de los mejores NPS en cada mercado.
- Optimización de los procesos técnicos de tarificación, suscripción y prestaciones.
- Disponibilidad de la mejor tecnología con el desarrollo de la plataforma REEF y el nuevo plan de sistemas de España y Alemania. En conjunto supondrán inversiones en el entorno de los 225 millones de euros, para estos tres próximos años.

- Uso intensivo de los datos.
- Y, por último, la gestión del cambio organizacional.

Pero también estamos desarrollando nuevas iniciativas para prepararnos para las nuevas oportunidades que se nos están presentando, como son:

- Desarrollar nuevas alianzas que puedan ayudarnos a presentar innovadoras propuestas de valor para nuestros clientes.
- Dar respuesta a las necesidades que presenta una mayor longevidad y otras nuevas realidades sociales.
- Continuar previendo los impactos sociales, económicos y aseguradores que traen las nuevas formas de movilidad.
- Seguir analizando los riesgos emergentes y preparar una respuesta aseguradora propia, o colaborando en soluciones público-privadas.
- Reforzar la diferenciación de MAPFRE en el mercado, desarrollando una oferta que nos permitan una mayor personalización e innovación en nuestros productos.
- Incorporar la inteligencia artificial a nuestros procesos, siempre con una visión antropocéntrica, y con un fuerte componente ético y de protección de las personas.
- Potenciar el desarrollo de las personas, para reforzar tanto la mejora de la productividad como el incremento de la vinculación, el compromiso real y la medición del éxito, que fortalezca la meritocracia interna.

Somos una empresa ambiciosa, especialmente cuando esta ambición se dirige al crecimiento rentable de la compañía. Como hemos visto en el video, hemos cumplido todos nuestros compromisos públicos. Por ello, volvemos a confirmar los objetivos ya comunicados el año anterior, en cuanto a crecimiento, transformación y sostenibilidad, pero vamos a incrementar el nivel de exigencia en dos de ellos. En cuanto al ROE nuestro nuevo compromiso público lo elevamos en un punto, para alcanzar un promedio de ROE para estos dos años restantes de entre el 11% y el 12%. Y lo mismo planteamos para el Ratio Combinado, reducirlo también en un punto, para situarnos en promedio para este mismo periodo entre el 94% y el 95%. Y asumimos con todos ustedes estas

mayores exigencias, con el compromiso firme de que haremos todo lo posible para alcanzar estos nuevos objetivos.

Permítanme, ya para acabar, que me refiera ahora a algunos de los cambios que se ha producido en el Consejo. En el mes de julio del año pasado, por cumplimiento del número máximo de mandatos, cesó en MAPFRE SA y sus órganos delegados, Antonio Miguel-Romero De Olano. El Sr. Miguel Romero era hasta ese momento además de consejero externo dominical, vocal de la comisión delegada, del comité de auditoría y cumplimiento, del comité de nombramientos y del comité de riesgos y sostenibilidad. Además, forma parte de otros consejos del grupo en España y es en actualidad Vicepresidente 2º de Fundación MAPFRE. El Sr. Romero nos ha acompañado en el Consejo de MAPFRE S.A., desde su constitución en el año 2006, hasta el pasado año. Y ha desempeñado con extraordinaria eficacia, compromiso y enorme contribución su dedicación a esta empresa, siendo siempre una persona que ha sido apoyo importante en el desarrollo de los objetivos de crecimiento y transformación de MAPFRE. Muchísimas gracias, querido Antonio por habernos ayudado tanto.

El Sr. Miguel Romero fue sustituido por un consejero independiente, José Luis Perelli, elegido por cooptación por el propio Consejo, nombramiento que ha sido renovado en el día de hoy por esta Junta General de Accionistas.

Pero también hoy hay otro cambio muy importante, el cese de quien ha sido nuestro consejero-director general financiero durante los últimos ocho años, Fernando Mata, quien además lleva trabajando en MAPFRE casi 30 años.

Hoy cesa como consejero al cumplirse su mandato y, a final de mes, concluirá sus responsabilidades ejecutivas en MAPFRE. Su conocimiento y experiencia no se pierde, porque seguirá vinculado a algunas filiales como consejero externo.

Me sumo al agradecimiento expresado esta mañana por el Consejo de Administración. Fernando ha ejercido sus funciones ejecutivas, en las distintas facetas en las que MAPFRE le ha necesitado con enorme éxito y, estos últimos años en los que además ha sido consejero, debemos agradecerle sus importantes aportaciones a la buena evolución de la compañía de MAPFRE, como acabamos de comprobar un año más en las cuentas que les hemos presentado.

Le sustituye, como consejero y director general financiero, Jose Luis Jiménez, un excelente profesional que lleva ya casi una década en MAPFRE, y que hará también un magnífico trabajo en estas nuevas responsabilidades. José Luis ha sido durante todos estos años el máximo responsable de las inversiones del Grupo y durante el último año se ha desempeñado como director general financiero adjunto.

Señoras y señores accionistas, concluyo reafirmando nuestro compromiso con ustedes. El dividendo que van a percibir a cargo de los resultados de este año no es solo el mayor de la historia, que lo es, y que ha tenido tres subidas consecutivas, sino que continuará creciendo año tras año, a medida que los resultados del grupo continúen mejorando. Además, hemos incorporado otro dividendo, el de participación, que cobrarán todos los accionistas una vez que el señor notario ha certificado que hemos superado el objetivo mínimo del 81% de accionistas participando en la Junta. Este nuevo dividendo, que busca ampliar su compromiso con MAPFRE se refiere no solo a la vinculación a largo plazo que usualmente ya manifiestan como accionistas, sino también a que se involucren más en la vida societaria, en las distintas formas que estamos promoviendo, juntas de accionistas, encuentros puntuales y demás actividades, servicios y ventajas que van dentro del programa MAPFRE ACCIONISTAS. Un valor único.

Les agradezco también que hayan aprobado los cambios estatutarios y en el Reglamento de la Junta que son necesarios, como señalé, para, además de promover una mayor involucración de los accionistas y la protección de sus intereses, actualizar la regulación de los principales órganos sociales, la Junta y el Consejo, e incorporar una serie de modificaciones técnicas derivadas de novedades normativas y de las mejores prácticas en materia de gobernanza.

Concluyo reafirmando que tenemos un modelo de negocio sólido y rentable, capaz de sortear todos los obstáculos y ayudarnos a continuar creciendo, aprovechando todas las oportunidades viables. MAPFRE es la compañía española más grande del mundo y competimos con los grandes operadores en todos los ramos a nivel mundial. Contamos con una magnífica diversificación y un balance fuerte y protegido, que coadyuva a la generación continua de magníficos resultados financieros, con elevados ratios de solvencia y una

liquidez adecuada para hacer frente a nuestras obligaciones. Recientemente la agencia de rating *FITCH* confirmó el rating de A+ para MAPFRE S.A. y sus subsidiarias, mejorando su perspectiva sobre nuestro grupo de estable a positiva, indicando que “cree que MAPFRE podrá obtener fuertes beneficios en 2025 tras las medidas correctivas que ha tomado en sus principales líneas de negocio y geografías”.

No puedo dejar de insistir que 2024 ha sido un magnífico año, pero al cerrar esta Junta, puedo indicarles que, si no se producen eventos extraordinarios muy relevantes, 2025 será todavía aún mejor, con unos ingresos y resultados aún más equilibrados, mejores ratios de gestión y con el refuerzo de nuestro liderazgo en los mercados y negocios más relevantes para MAPFRE.

Muchísimas gracias por su participación, muchísimas gracias por su confianza.