



Madrid, 1 de diciembre de 2017

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES

De acuerdo con lo previsto en las disposiciones vigentes, MAPFRE remite la documentación que se comentará durante la retransmisión por Internet que tendrá lugar hoy a partir de las 9:00 horas en el seno del Investor Day 2017.

Ángel L. Dávila Bermejo
Secretario General



MAPFRE

INVESTORDAY

2017

Advertencia



Este documento tiene carácter meramente informativo. Su contenido no constituye oferta o invitación a contratar ni vincula en modo alguno a la entidad emisora. La información relativa a los planes de la sociedad, su evolución, sus resultados y sus dividendos constituyen simples previsiones cuya formulación no supone garantía con respecto a la actuación futura de la entidad o la consecución de los objetivos o de los beneficios estimados. Los destinatarios de esta información deben tener en cuenta que, en la elaboración de estas previsiones, se utilizan hipótesis y estimaciones con respecto a las cuales existe un alto grado de incertidumbre, y que concurren múltiples factores que pueden determinar que los resultados futuros difieran significativamente de los previstos. Entre estos factores, merecen ser destacados los siguientes: evolución del mercado asegurador y de la situación económica general en los países en los que opera el Grupo; circunstancias que pueden afectar a la competitividad de los productos y servicios aseguradores; cambios en las tendencias en las que se basan las tablas de mortalidad y morbilidad que afectan a la actividad aseguradora en los ramos de Vida y Salud; frecuencia y gravedad de los siniestros objeto de cobertura; eficacia de las políticas de reaseguro del grupo y fluctuaciones en el coste y la disponibilidad de coberturas ofrecidas por terceros reaseguradores; modificaciones del marco legal; fallos judiciales adversos; cambios en la política monetaria; variaciones en los tipos de interés y de cambio; fluctuaciones en el nivel de liquidez, el valor y la rentabilidad de los activos que componen la cartera de inversiones; restricciones en el acceso a financiación ajena.

MAPFRE S.A. no se compromete a actualizar o revisar periódicamente el contenido de este documento.

Algunas de las cifras incluidas en la Presentación para Inversores se han redondeado. Por lo tanto, podrían surgir discrepancias en las tablas entre los totales y las cantidades listadas debido a dicho redondeo.

Ponentes

Antonio Huertas
Presidente



Fernando Mata
CFO & Consejero



Eduardo Pérez de Lema
CEO MAPFRE RE



Jaime Tamayo
CEO Unidad Internacional



Alfredo Castelo
CEO Región Norte América



Natalia Núñez
Directora de Relaciones con
Inversores



ÍNDICE



01 DISCURSO DE APERTURA

Sr. HUERTAS

02 GESTIÓN DE CAPITAL

Sr. MATA

03 PROGRAMA DE REASEGURO

Sr. PÉREZ DE LEMA

04 NEGOCIO INTERNACIONAL + MAPFRE USA

Sr. TAMAYO + Sr. CASTELO

05 DISCURSO DE CLAUSURA

Sr. HUERTAS

01

Discurso de
Apertura

Antonio Huertas

Estrategia de crecimiento
rentable

Consiguiendo resultados

La estrategia de crecimiento rentable sigue en marcha y dando resultados

ESPAÑA	RE	MEJORAS SIGNIFICATIVAS
PRIMAS +3,7% <i>(vs. +0,03% para el mercado)</i>	PRIMAS +3,8%	PERÚ COLOMBIA TURQUÍA ITALIA
BENEFICIOS +9,2%	BENEFICIOS +39% <i>Sin catástrofes</i>	EN PROCESO DE RECUPERACIÓN
CRECIMIENTO EN TODOS LOS RAMOS		BRASIL EE.UU. MÉXICO

Eventos catastróficos 3T

- › El impacto puntual de los desastres naturales **no altera la estrategia de crecimiento rentable**
- › Se reafirma el impacto neto estimado de 176 millones de euros anunciado en septiembre
- › Impacto bruto de >1.100 millones de euros
- › Las protecciones de reaseguro de MAPFRE han resultado ser **muy eficaces**

Gestión de capital eficaz

- › **Estructura de capital de alto nivel** y flexibilidad financiera
- › **Exitosa política de inversiones** en un contexto de bajos tipos de interés
- › Compromiso con los accionistas de mantener una remuneración **estable y creciente** con el beneficio
- › El dividendo final a cargo de los resultados de 2017 será anunciado en febrero de 2018

EE.UU.: Hacia una presencia geográfica más optimizada

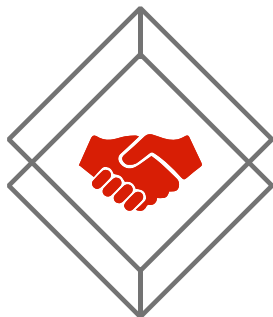
- › **Presencia geográfica más reducida** para conseguir crecimiento rentable.
Salida de cinco estados:
 - › Nueva York, Nueva Jersey, Kentucky, Tennessee e Indiana
- › Foco en el **negocio principal** (Autos y Hogar) y en la transformación digital
 - › Lanzamiento de **Verti USA**

Reestructuración de operaciones internacionales

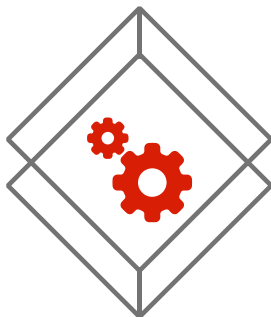
- › **ÁREA INTERNACIONAL:** Consolidación de las regiones EMEA y APAC en la nueva región **EURASIA**
 - › A partir del 1 de enero. Para optimizar las operaciones en Europa y Asia

- › **LATAM NORTE:** creación de una nueva **subregión** con todos los **negocios de América Central y República Dominicana**

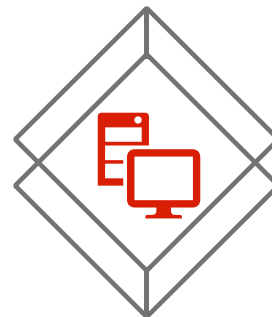
Plan Estratégico 2016-2018: Foco en el crecimiento rentable



Orientación
al
Cliente



Transformación
Digital



Excelencia en la
gestión técnica



Cultura y
talento humano

A 30 de septiembre, progreso satisfactorio
en la ejecución de la estrategia

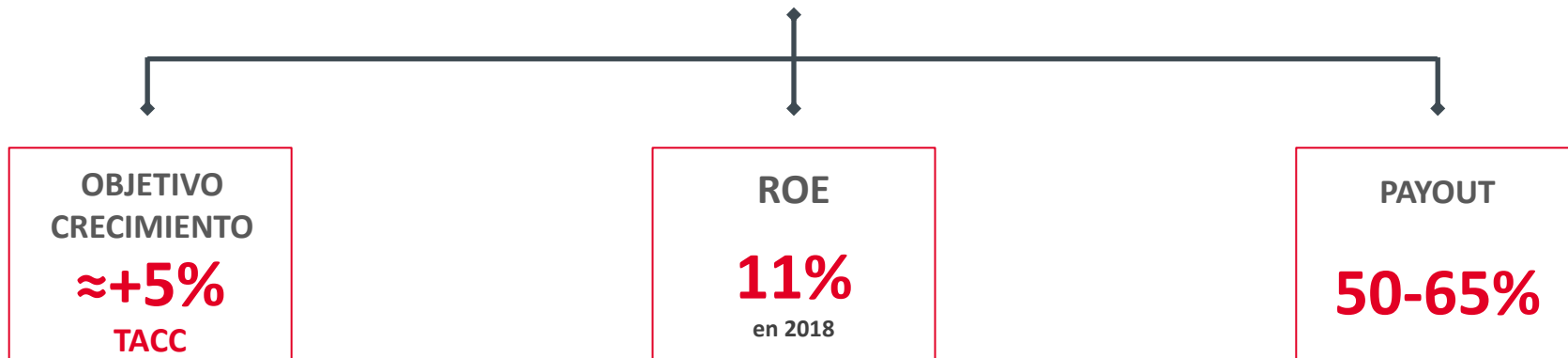
97% de los proyectos

75% de los indicadores

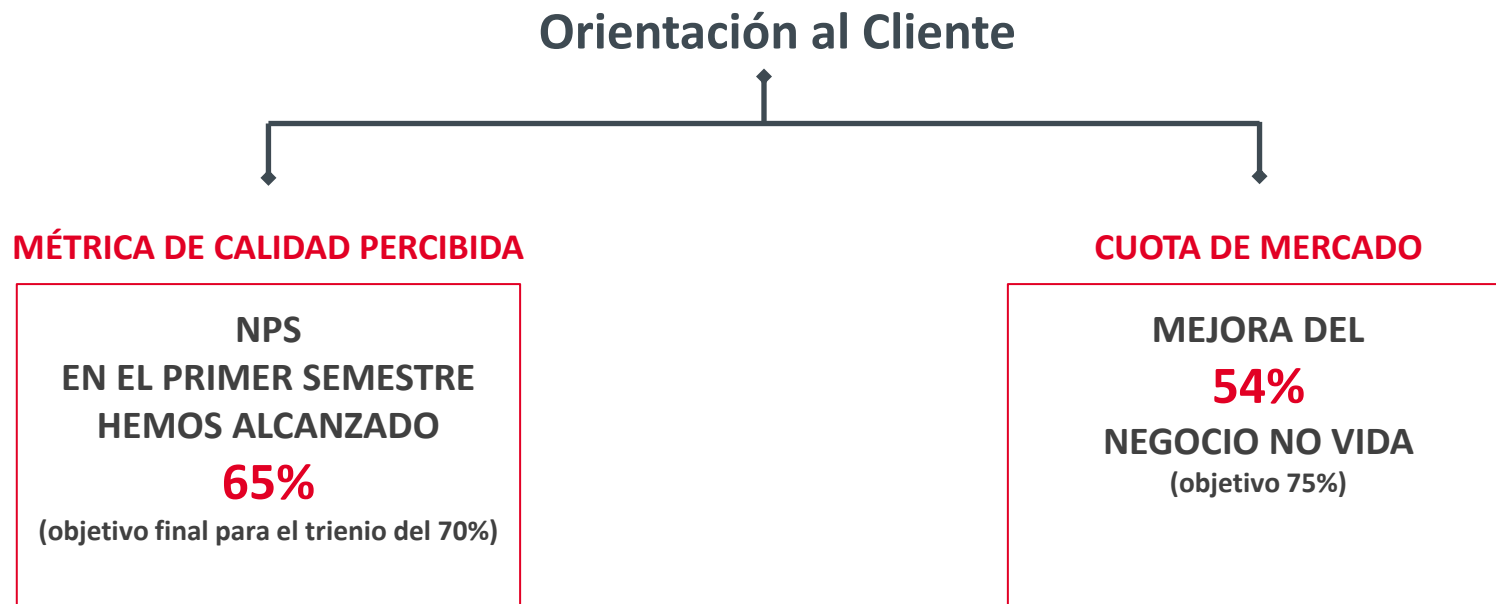
Cumplimiento de los objetivos estratégicos 2016-2018

Objetivos financieros

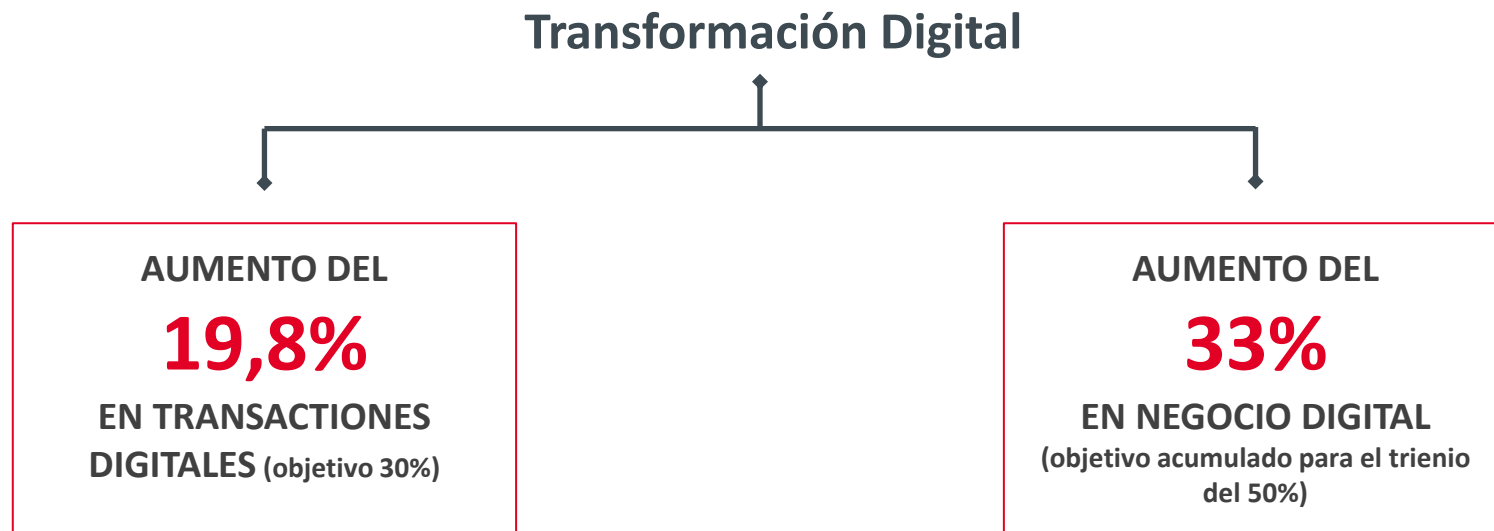
Creación de valor sostenible para los accionistas



Objetivos estratégicos principales 2016-2018

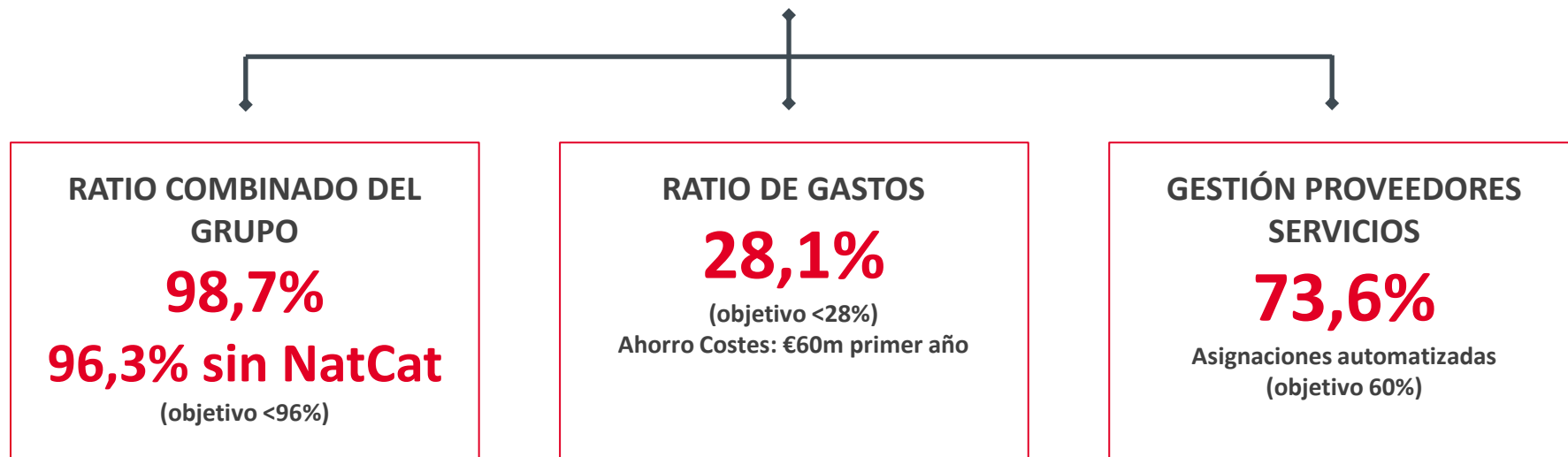


Objetivos estratégicos principales 2016-2018



Objetivos estratégicos principales 2016-2018

Excelencia en la gestión técnica y operativa



Objetivos estratégicos principales 2016-2018



Agenda



Creación de valor en el Grupo MAPFRE

Gestión del capital eficaz



Gestión del riesgo catastrófico en el Grupo MAPFRE

Programa de protección efectivo



Reestructuración del negocio internacional y presencia en EE.UU.

Optimizando la rentabilidad

02

GESTIÓN DE CAPITAL

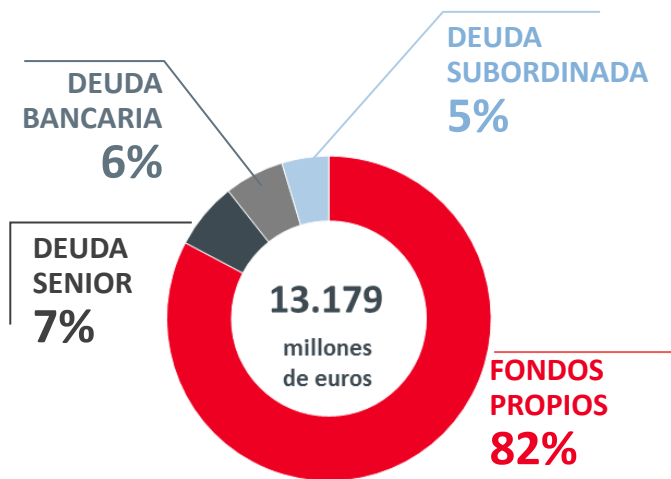
Fernando Mata



Creación de valor
en el Grupo MAPFRE
Gestión de capital eficaz

Estructura de capital de alta calidad y flexibilidad financiera

Estructura de capital

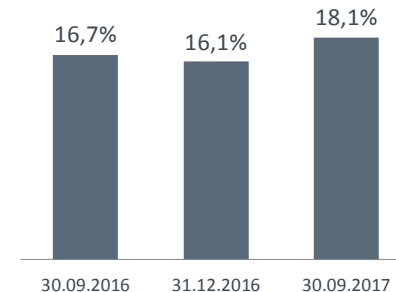


Objetivo de Solvencia II del 200%, incluyendo las medidas transitorias (+/- 25 p.p.)

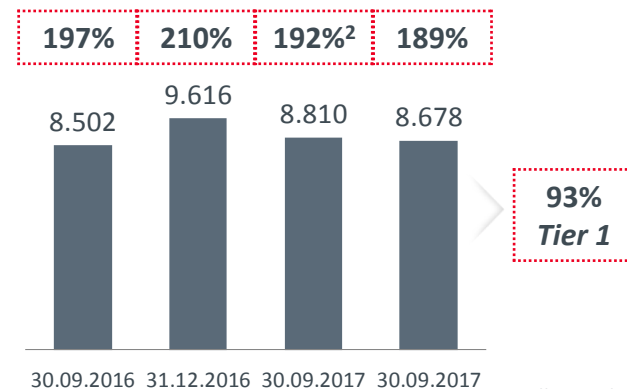
Datos a 30 septiembre de 2017

- (1) Deuda total / (Patrimonio neto total + Deuda total)
- (2) Pro-forma, excluyendo la deuda subordinada amortizada el 24 de julio de 2017

Apalancamiento (%)¹

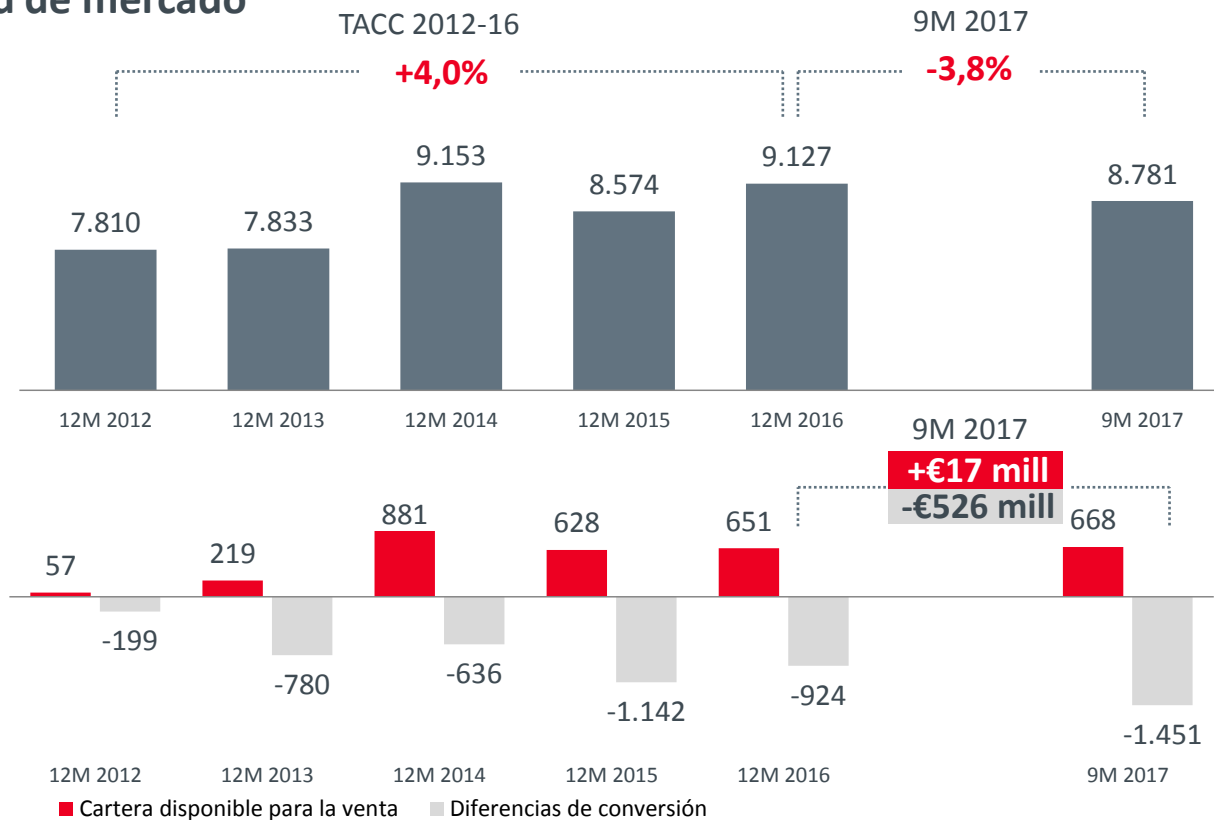


Ratio de Solvencia II






Millones de euros

Crece el patrimonio neto, apoyado por el incremento sólido del resultado y la gestión de la volatilidad de mercado



Variaciones en las diferencias de conversión (9M 2017)

		Δ % tipo de cambio	Δ diferencias de conversión	% Δ en los fondos propios por 10% Δ en el tipo de cambio
	Dólar estadounidense	-11,0%	-283	2,7%
	Real brasileño	-8,4%	-107	1,1%
	Lira turca	-11,8%	-30	0,1%
	Otro	-	-107	-
	Total	-	-526	-

Éxito de la gestión de las inversiones en un entorno de tipos bajos

Asignación de activos

- › **Buscamos rentabilidad y mayor diversificación**
- › Fondos de renta variable y de inversión: 8,7% a 09.2017 vs. 6,7% at 12.2016
- › Renta fija española: 36% at 09.2017 vs. 39% a 12.2016

Éxito de la estrategia de la cartera de gestión activa

- › **Rentabilidad por encima del mercado.** Tipo contable alto y relativamente estable (No Vida: 2,6%/ Vida: 4,1%)
- › Plusvalías realizadas: €121 mill
- › Una gran cantidad de plusvalías no realizadas: €175 mill

Inversiones alternativas

- › **€450 mill comprometidos hasta 2019**
- › €210 mill ya invertidos en 2017 (70% Inmuebles del Núcleo Europeo)
- › Tipo de interés: ≈4%

Desarrollo del negocio de Gestión Patrimonial

- › **≈+12% 9M 2017**
- › Luxembourg Sicav llegará a €500 mill antes del final del año. Nuevos productos pendientes de lanzamiento
- › Mapfre Gestión Patrimonial llegó en septiembre a su objetivo anual de €200 mill

Políticas de inversión sostenibles y responsables

- › **Nos adherimos a los Principios para la Inversión Responsable (Pacto Mundial de la ONU) en marzo**
- › Adquisición parcial de La Financiere Responsable (gestora de activos *boutique* francesa, especializada en los criterios sociales, económicos y medioambientales de inversión en las compañías)

Excelentes retornos financieros con alta rentabilidad contable y flexibilidad para aprovechar las oportunidades del mercado para realizar plusvalías

Rotación activa de la cartera de inmuebles durante el ciclo

**Cartera de inmuebles (Valor contable a 30.09.2017):
2.205 millones de euros**



- 2012 - 2013

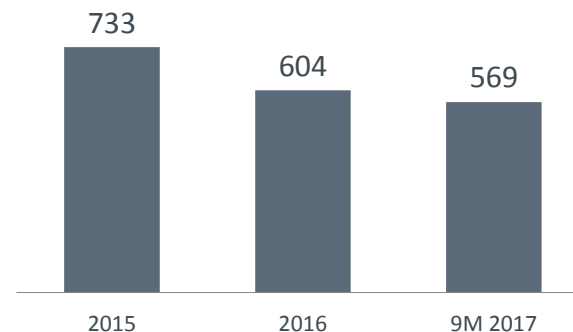
 - > **Crisis inmobiliaria española**
 - > Deterioros: ≈€200 mill
- 2015

 - > **Adquisición Plaza de Independencia (Madrid)**
 - > Precio de compraventa: €82 mill
 - > **Adquisición One Winthrop Square (Boston)**
 - > Precio de compraventa: €55 mn
- 2016

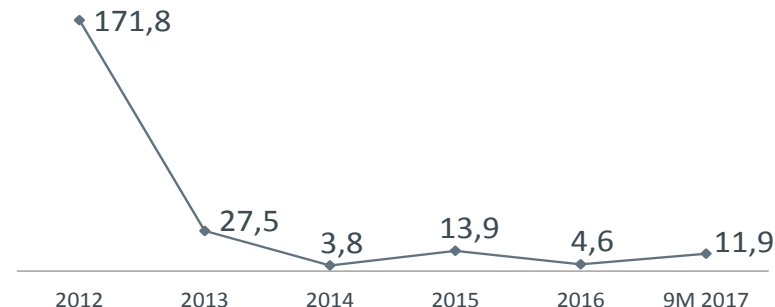
 - > **Venta parcial de Torre MAPFRE (Barcelona)**
 - > Precio de compraventa: €175 mill
 - > Ganancias netas: €88 mill
- 2017

 - > **Venta del edificio Luchana (Madrid)**
 - > Precio de compraventa: €72 mill
 - > Ganancias netas: €29 mill

Plusvalías no realizadas de inmuebles*



Deterioros de inmuebles



*Antes de impuestos, neto de los plusvalías propiedad de los asegurados

Millones de euros

2017: Gestión de capital y los flujos de caja recibidos de los filiales en el Grupo MAPFRE

MAPFRE S.A. – Flujos de caja netos

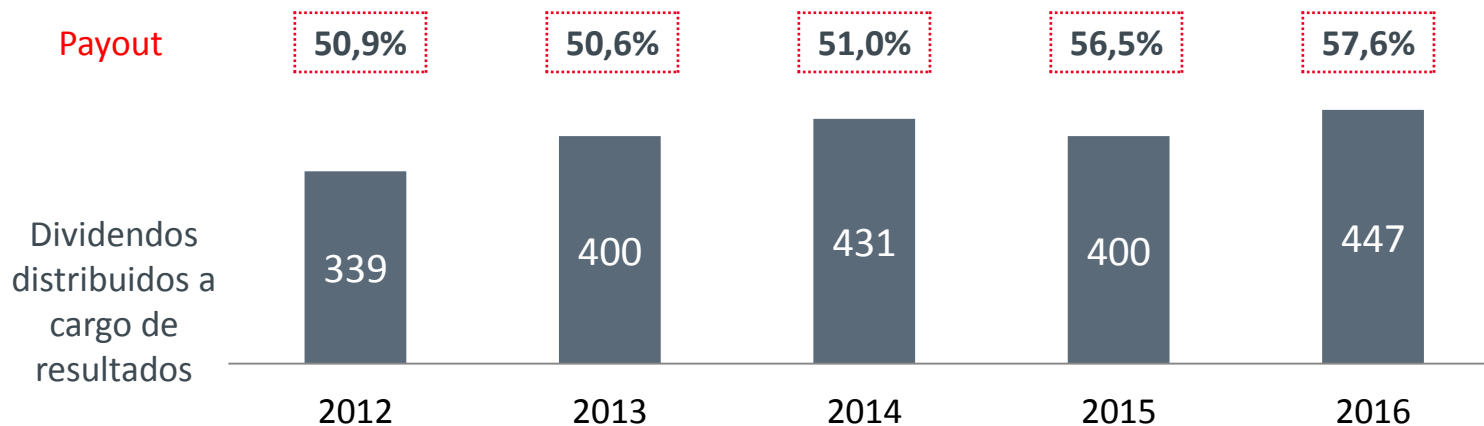
	2017 Estimación
Dividendos pagados a accionistas (2017 año natural)	-447
Intereses y otros pagos de las compañías <i>holding</i>	-124
Ampliaciones de capital en unidades deficitarias	-183
Dividendos recibidos de los filiales	754
Adquisiciones (ABDA)	-122
Aumento de la deuda	122

Dividendos recibidos de las filiales

	2017 Estimación
ESPAÑA	427
<i>MAPFRE ESPAÑA</i>	273
<i>MAPFRE VIDA</i>	154
INTERNATIONAL	222
<i>de los cuales:</i>	
<i>Brasil</i>	95
MAPFRE RE	95
OTROS	10
TOTAL	754

- > Los flujos de dividendos generados desde las Unidades Operativas deben ser suficientes para financiar:
 - > El dividendo pagado a MAPFRE S.A., gastos de los holdings, y las necesidades de capital en Unidades y Entidades en pérdidas
- > Los filiales deben retener suficiente capital para financiar su crecimiento orgánico
- > Únicamente las adquisiciones se financiarán con deuda

MAPFRE sigue trabajando para mantener su compromiso de remuneración creciente y estable a sus accionistas



- › **El rango objetivo de distribución de dividendos (50-65%)** sigue en pie, con flexibilidad para alcanzar el límite superior
- › **La rentabilidad por dividendo sigue vigente (>5%)**
- › **El dividendo complementario a cargo de los resultados de 2017** se publicará en febrero 2018 y se aprobará en la Junta General de Accionistas

03

PROGRAMA DE
REASEGURO

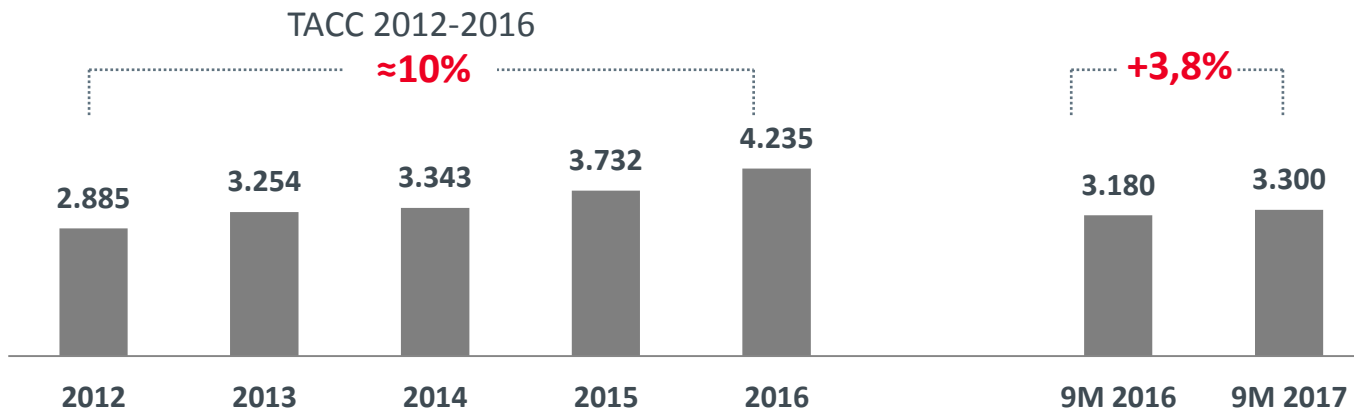
Eduardo Pérez
de Lema

Gestión del riesgo
catastrófico en el
Grupo MAPFRE

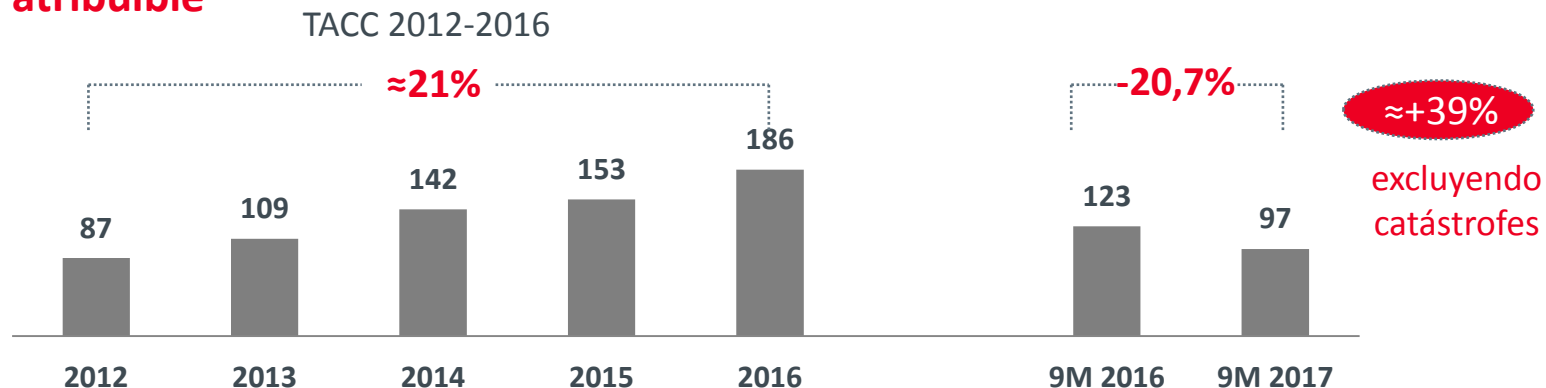
Programa de protección
efectivo

-
- › Principales cifras de MAPFRE RE
 - › Marco de gestión del riesgo catastrófico
 1. Control de Acumulación
 2. Modelización del riesgo catastrófico
 3. Diseño del reaseguro
 4. Riesgo de crédito y liquidez
 5. Plan de contingencia y recuperación de desastres
-

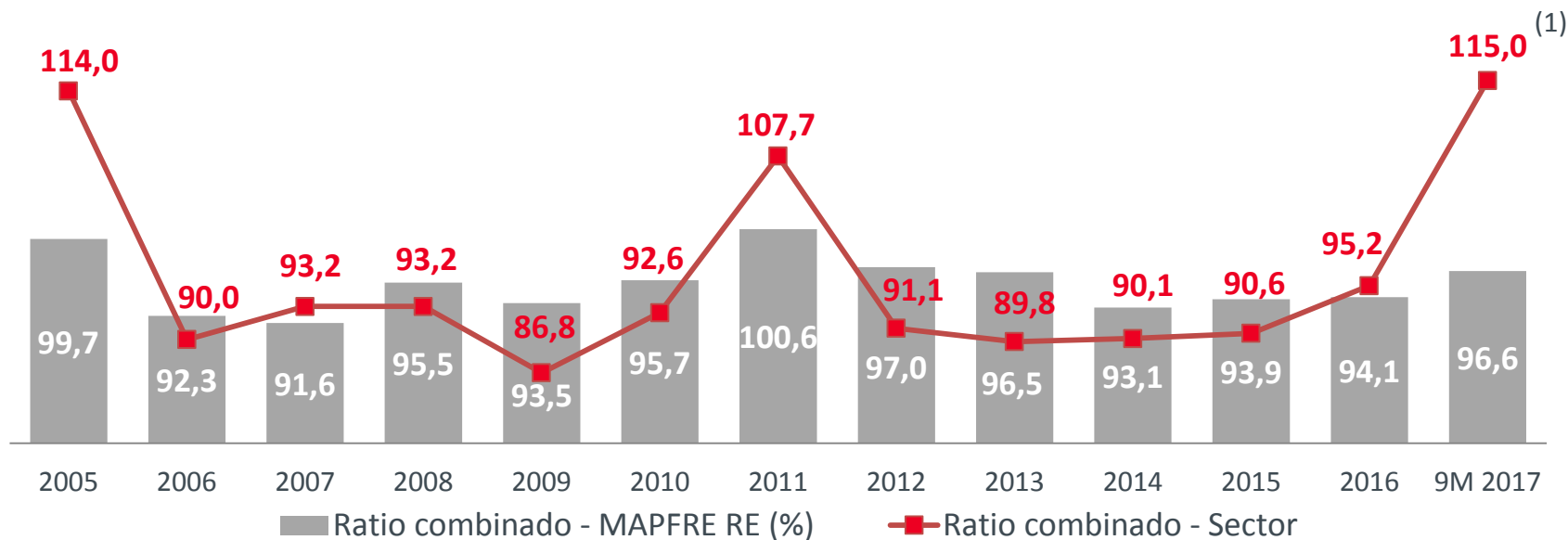
Primas



Resultado atribuible



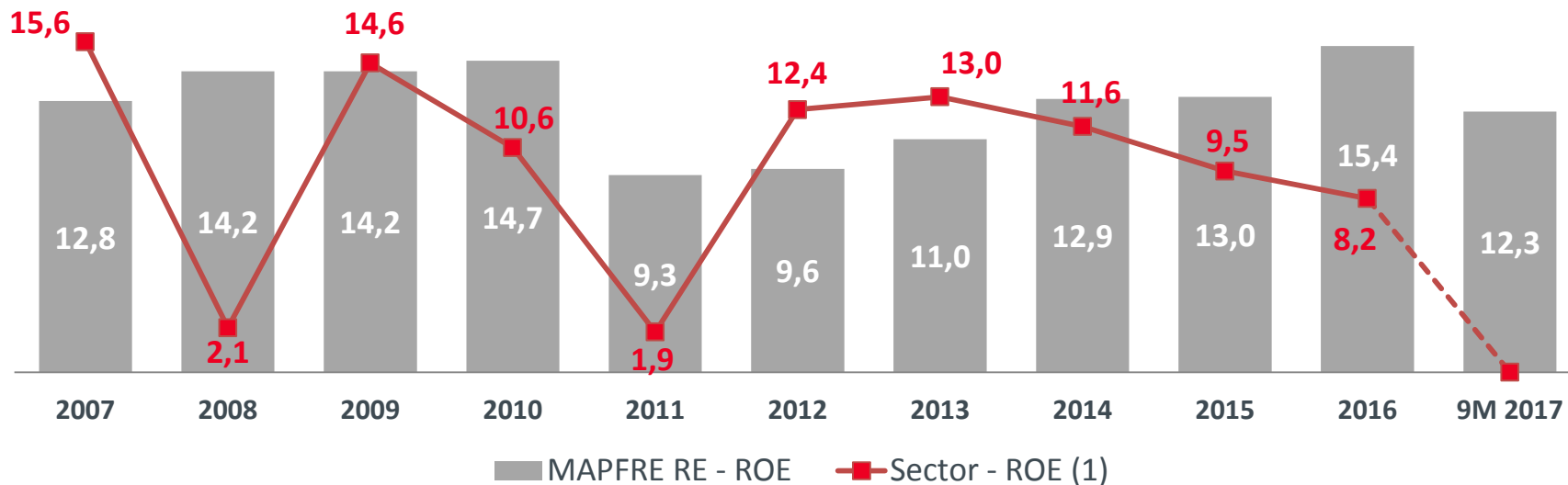
MAPFRE RE continúa obteniendo buenos resultados técnicos, con reducida volatilidad. . .



	MAPFRE RE	Sector
Ratio combinado medio (2005 - 9M 2017)	95,4%	96,1%
Ratio combinado desviación estándar (2005 - 9M 2017)	2,7%	9,6%

(1) Fuente: AM Best, excepto 2017, estimación de MAPFRE RE

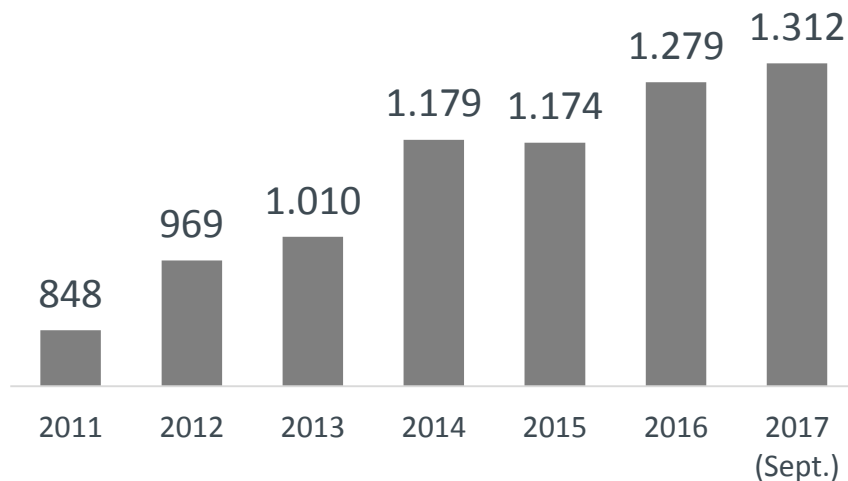
... generando rentabilidades atractivas, por encima de la media del sector



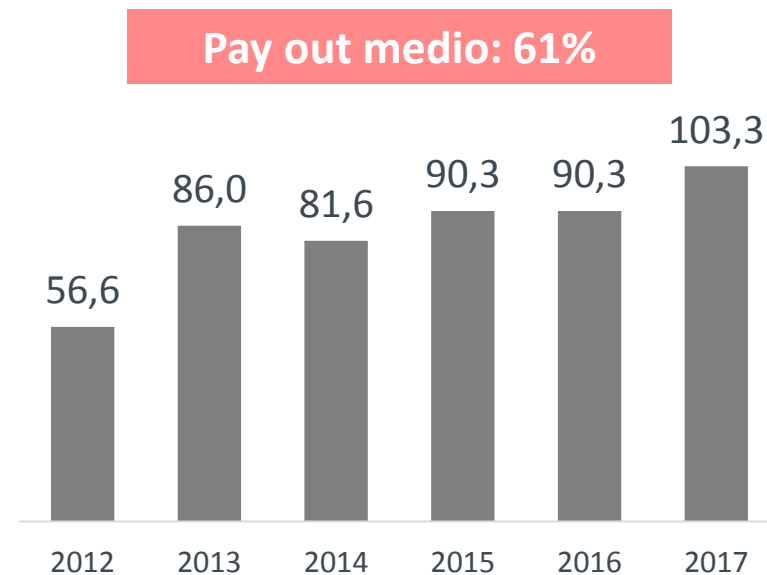
	MAPFRE RE	Sector
ROE medio (2007- 9M 2017)	12,7%	9,0%
ROE desviación estándar (2007- 9M 2017)	2,0%	5,4%

(1) Fuente: AM Best, excepto 2017, estimación de MAPFRE RE

Evolución de los fondos propios



Dividendos pagados



MAPFRE RE es un potente generador de flujo de caja para MAPFRE y ha sido capaz de financiar su crecimiento

-
- › Principales cifras de MAPFRE RE
 - › Marco de gestión del riesgo catastrófico
 1. Control de Acumulación
 2. Modelización del riesgo catastrófico
 3. Diseño del reaseguro
 4. Riesgo de crédito y liquidez
 5. Plan de contingencia y recuperación de desastres
-

Marco de gestión del riesgo catastrófico de MAPFRE

- › **Papel de MAPFRE RE en la gestión del riesgo catastrófico del Grupo**
 - › MAPFRE RE es un **reasegurador profesional**
 - › Presente en 20 países
 - › Operaciones en más de 100 países
 - › Amplia experiencia en la gestión del riesgo catastrófico
 - › Como unidad de reaseguro de MAPFRE, reasegura el **100% de los tratados de reaseguro** del Grupo
 - › Define las estructuras de reaseguro y los programas de retrocesión del Grupo
 - › Optimiza las retenciones del Grupo
 - › Supervisa la política del riesgo de crédito de reaseguro para tratados & facultativo
 - › Monitoriza y controla el riesgo catastrófico en el Grupo

Marco de gestión del riesgo catastrófico de MAPFRE

- › **Filosofía de compra de reaseguro de MAPFRE RE**
 - › Separación entre protecciones para la cartera No-Grupo de MAPFRE RE y los negocios aseguradores del Grupo MAPFRE (MAPFRE Seguros y MGR)
 - › Colaboraciones de larga duración con reaseguradores
 - › Preferencia por el soporte global
 - › Diseño de estructuras y tarifas sostenibles
 - › Sin sobrecomisiones para MAPFRE RE. Remuneración a través de la suscripción de riesgos
 - › Reaseguro interno estrictamente a precios de mercado. Sin subsidios. Los precios se asignan internamente

Protección de reaseguro catastrófico de MAPFRE

› Protecciones Regionales Cat XL

› Parte de un amplio marco de reaseguro y gestión de riesgo

› **Objetivo:** proteger a MAPFRE de manera eficiente

› Estructurando y colocando programas de reaseguro XL globales

› Simplificando las estructuras de reaseguro XL del Grupo

› Enfoque territorial (independientemente de la entidad MAPFRE)

› Enfocadas en proteger el balance del Grupo

Cobertura para tres unidades de negocio diferentes, con distintas características:



1. Control de acumulación

- › El Grupo MAPFRE controla sus exposiciones a catástrofes naturales a diferentes niveles:

Entidad Legal	<ul style="list-style-type: none"> › Cada entidad MAPFRE envía exposiciones catastróficas detalladas según los criterios estándar establecidos por MAPFRE RE: <ul style="list-style-type: none"> › Por póliza y ubicación › Alto nivel de geocodificación › Moneda original › Incluyendo condiciones de cobertura y límites por peligro
Nivel corporativo (MAPFRE RE)	<ul style="list-style-type: none"> › Los datos de exposición se proporcionan a nivel de póliza y ubicación, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> › Valores asegurados totales. Límites de indemnización. Coaseguro. Franquicias › Datos de geocodificación: Lat/Long. – Código postal - Ciudad › Principales modificadores: <ul style="list-style-type: none"> › Año de construcción › Tipo de ocupación › Tipo de construcción › Número de plantas

- › Estos datos detallados permiten manejar las exposiciones en los modelos catastróficos y obtener estimaciones internas de máximas pérdidas probables (PML)

2. Modelización del riesgo catastrófico en el Grupo MAPFRE

› Modelización catastrófica bajo la coordinación de MAPFRE RE:

- › Entidades: 20
- › Territorios: 177
- › Visión completa del riesgo catastrófico del Grupo

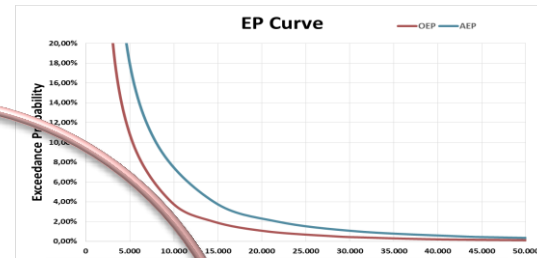
Análisis Financiero Dinámico (DFA)

(ReMetrica®)

- Distribuciones de frecuencia y severidad obtenidas para cada cartera (por entidad legal, territorio, peligro y cartera)
 - ELT: tablas de eventos simulados
 - YLT: tablas de años simulados
 - Curvas PML (cuando no se dispone de ELT/YLT)
- Incluyen correlaciones entre territorios

Modelos catastróficos:
Modelización de carteras (modelos comerciales)

- Todas las distribuciones modeladas de siniestros catastróficos se importan en el modelo DFA (~ 800 distribuciones)
- Simulación de programas de reaseguro locales y a nivel Grupo
- Inclusión de paneles de reaseguro
- Modelo basado en la nube en ReMetrica® (20k componentes + 250k simulaciones para cada cartera)

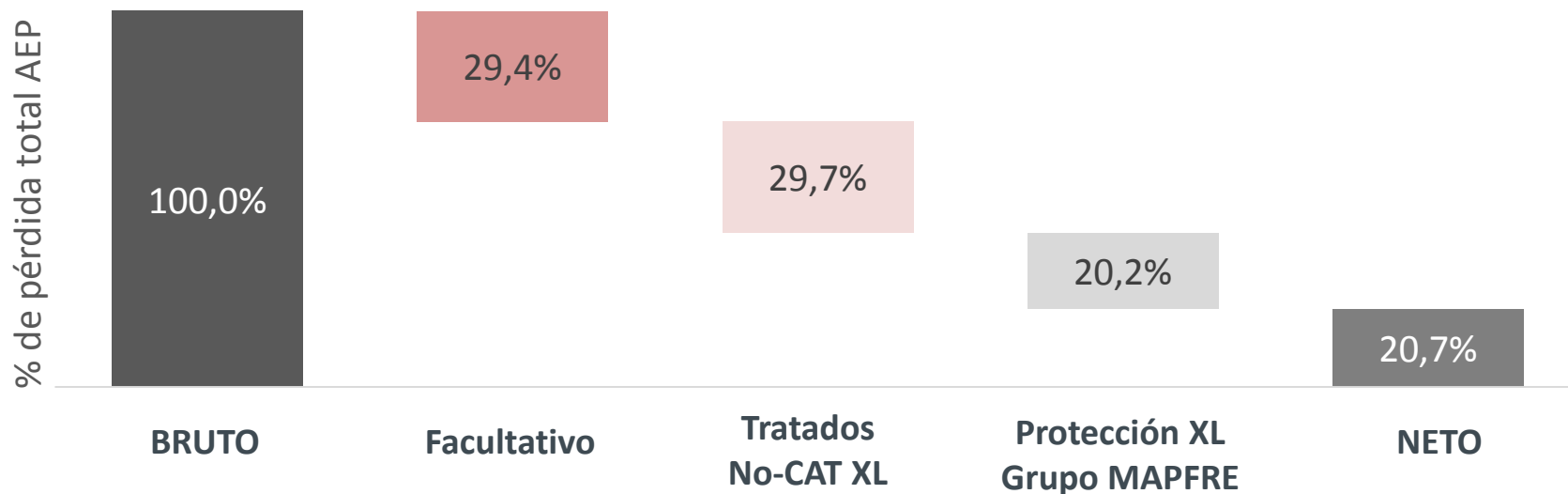


- Escenarios probabilísticos
 - Distribución de probabilidad de excedencia (EP) por evento (OEP) o agregada (AEP)
 - Distribuciones del valor promedio de excedencia (TCE) (OEP-TCE & AEP-TCE)
 - Prima pura y desviación estándar
- Escenarios deterministas
 - Pruebas de estrés
 - Control del riesgo de crédito

Resultados

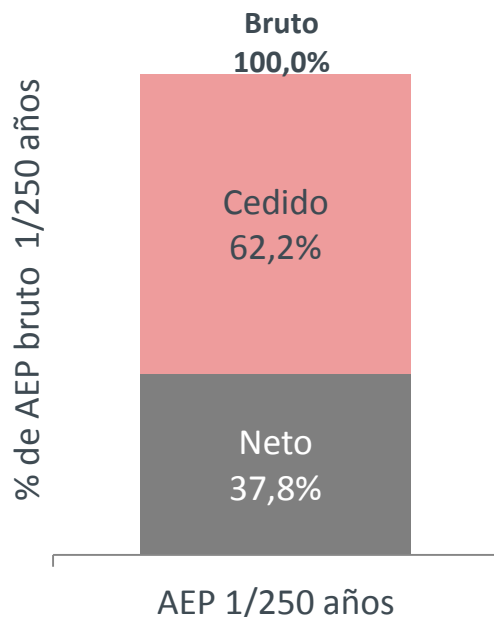
2. Modelización del riesgo catastrófico en el Grupo MAPFRE

- › **Resultado de escenario probabilístico – requerimiento de capital del Grupo para riesgo catastrófico y reducción por tipo de reaseguro (AEP 1/250 años)**
 - › Todas las entidades de seguros MAPFRE / Todos los riesgos / Todos los territorios



2. Modelización del riesgo catastrófico en el Grupo MAPFRE

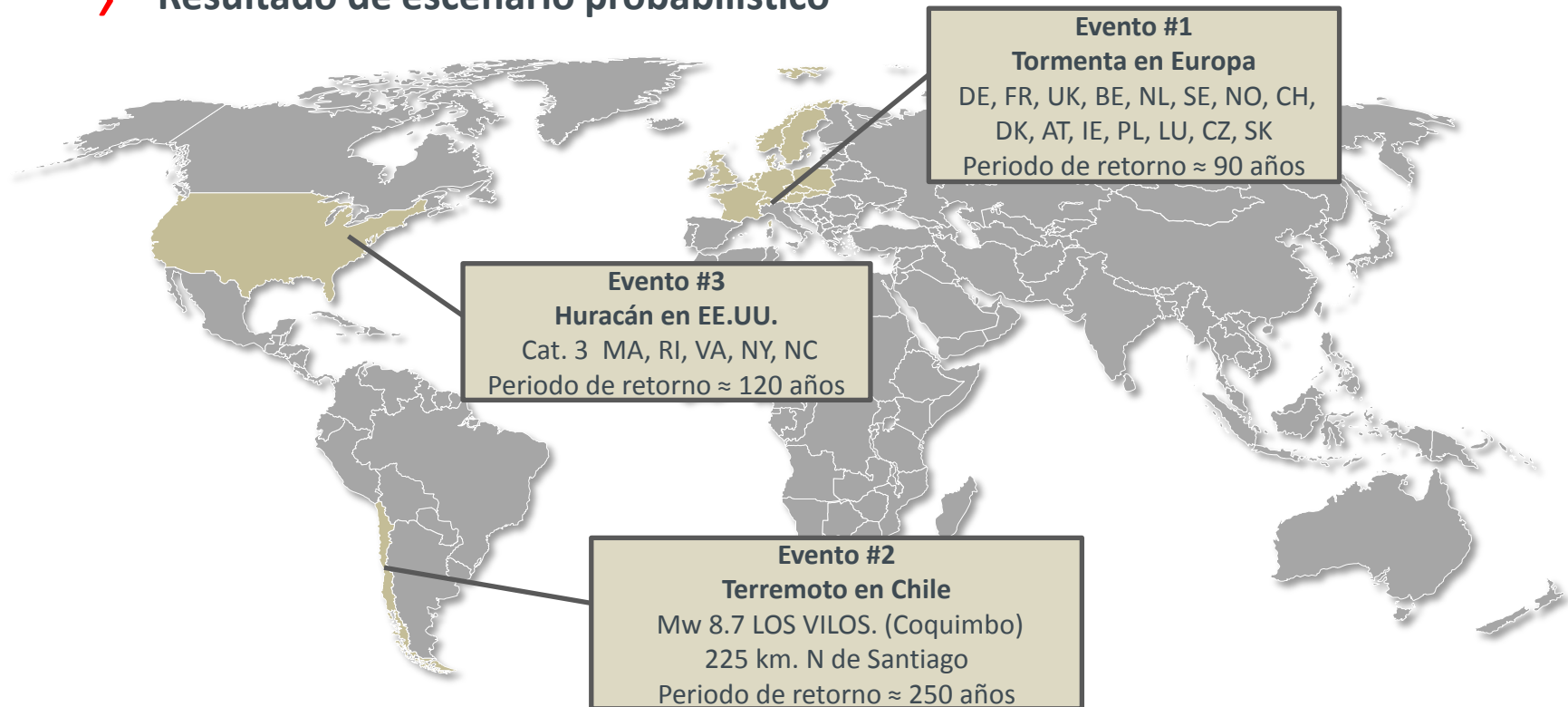
- › **Resultado de escenario probabilístico – Efectividad de las estructuras de reaseguro**
 - › Estimación del “Coste de Capital” de la cobertura Cat XL Regional (AEP 1/250 años)



	2017-18
Capital “Cedido”	100,0%
Prima CAT XL / Capital Cedido	-11,7%
Recobros esperados / Capital Cedido	9,3%
Margen esperado / Capital Cedido	-2,4%
Impuestos	-25,0%
“Coste de Capital”	-1,8%

2. Modelización del riesgo catastrófico en el Grupo MAPFRE

> Resultado de escenario probabilístico



2. Modelización del riesgo catastrófico en el Grupo MAPFRE

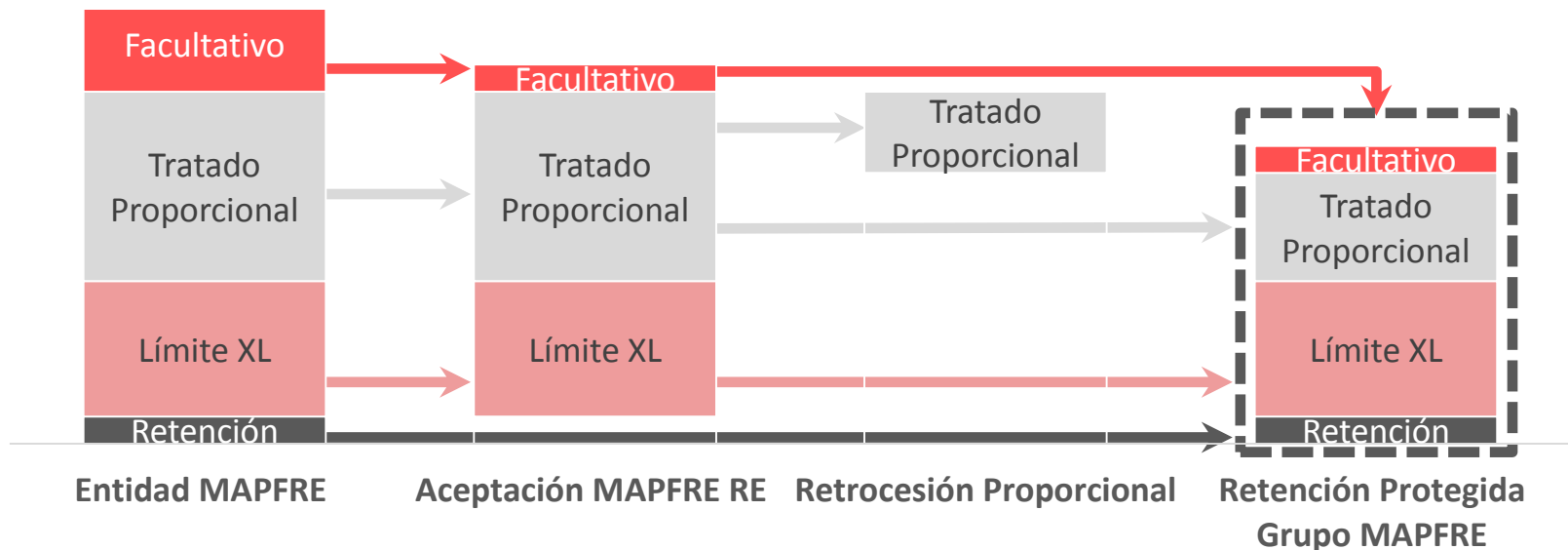
Simulación determinista. Perdidas por entidad (reexpresado en %)

Evento	Entidad	BRUTO	Reaseguro Ced. por Evento	Reaseguro Ced. por Frecuencia	NETO
» Europa, Chile, EE.UU.	MAPFRE GROUP	9,5%	7,2%	1,1%	1,3%
	Local				
	MGR	0,1%			0,1%
	MAPFRE RE	9,4%	7,2%	1,1%	1,2%
» Terremoto, viento	GRUPO MAPFRE	67,6%	67,6%	1,1%	0,5%
	MAPFRE Chile	38,6%	38,6%	0,0%	0,0%
	MGR	18,9%	18,3%		0,6%
	MAPFRE RE	10,1%	10,7%	1,1%	0,0%
Huracán EE.UU.	GRUPO MAPFRE	22,8%	16,3%	3,2%	4,3%
	MAPFRE USA	15,2%	14,1%	0,0%	1,1%
	MGR	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	MAPFRE RE	7,6%	2,2%	3,2%	3,2%
TOTAL 3 Eventos	GRUPO	100,0%	91,9%	5,4%	6,1%

3. Diseño del reaseguro

- Retenciones del Grupo protegidas con la cobertura Cat XL de MAPFRE (excluye el negocio “no Grupo” de MAPFRE RE)

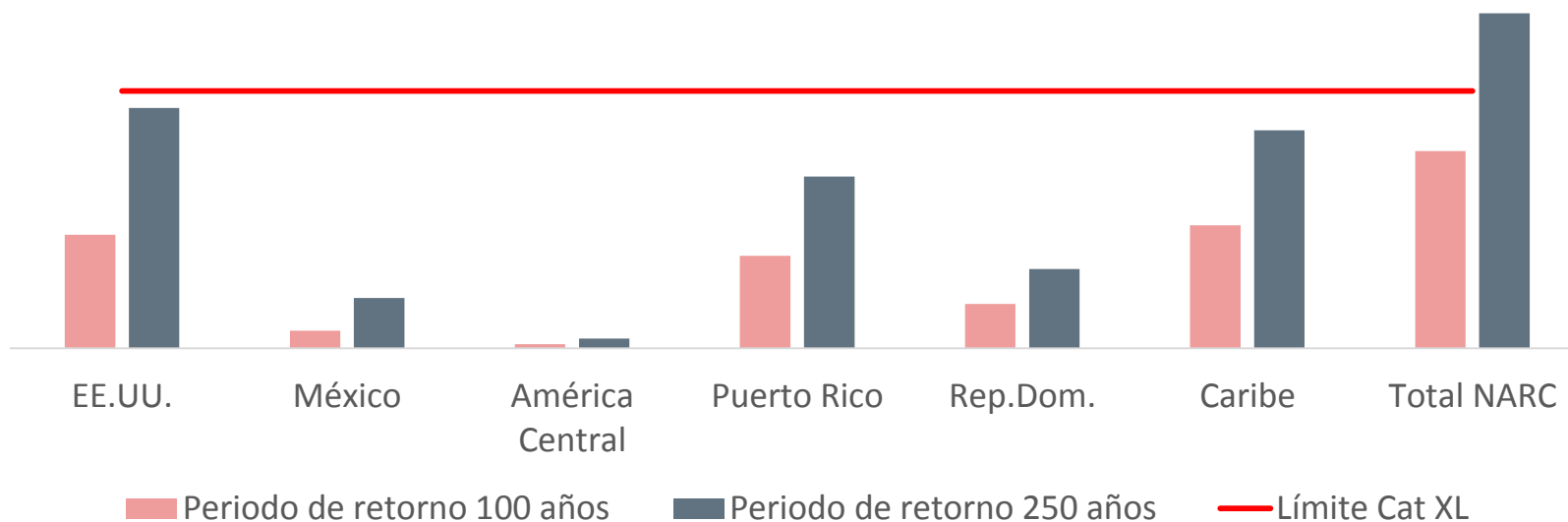
Retención
 Límite XL
 Tratado Proporcional
 Facultativo



3. Diseño del reaseguro

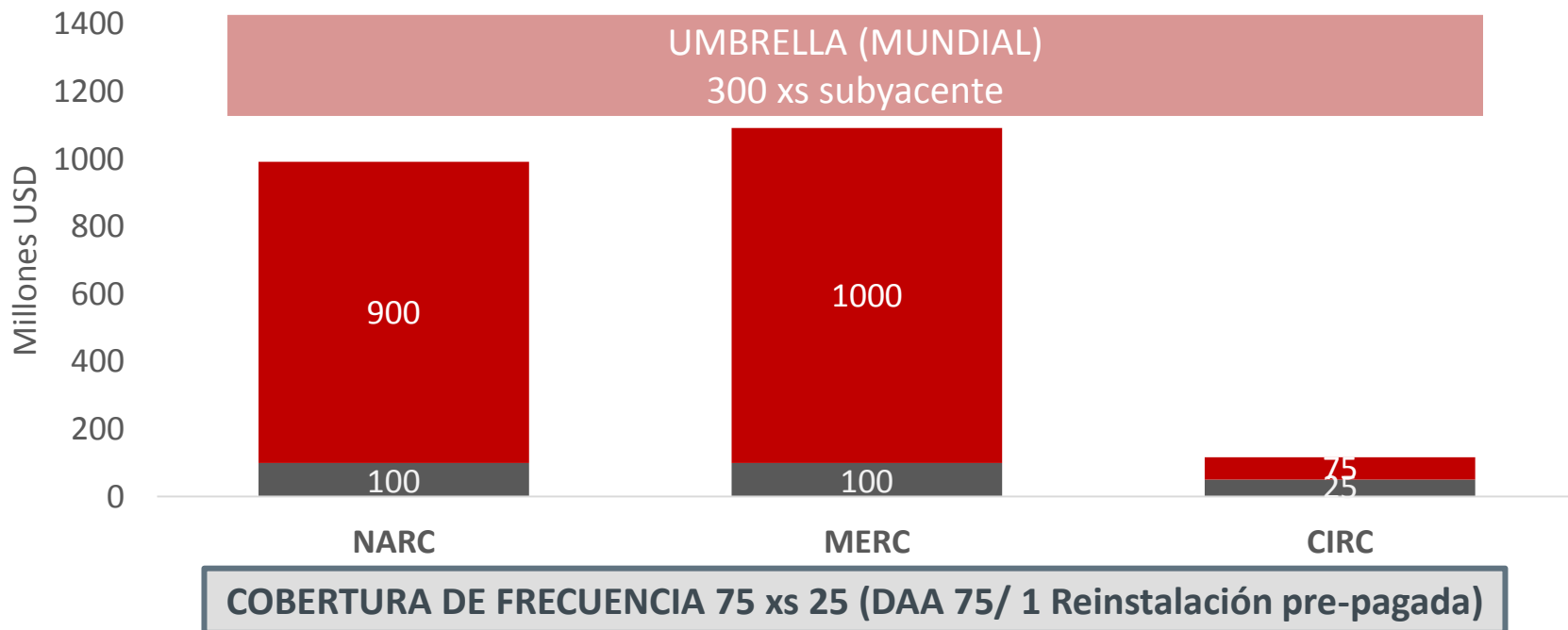
> Protecciones Regionales Cat XL 2017-18

Determinación de cobertura para la Protección Regional Atlántico Norte (NARC) – Siniestros OEP



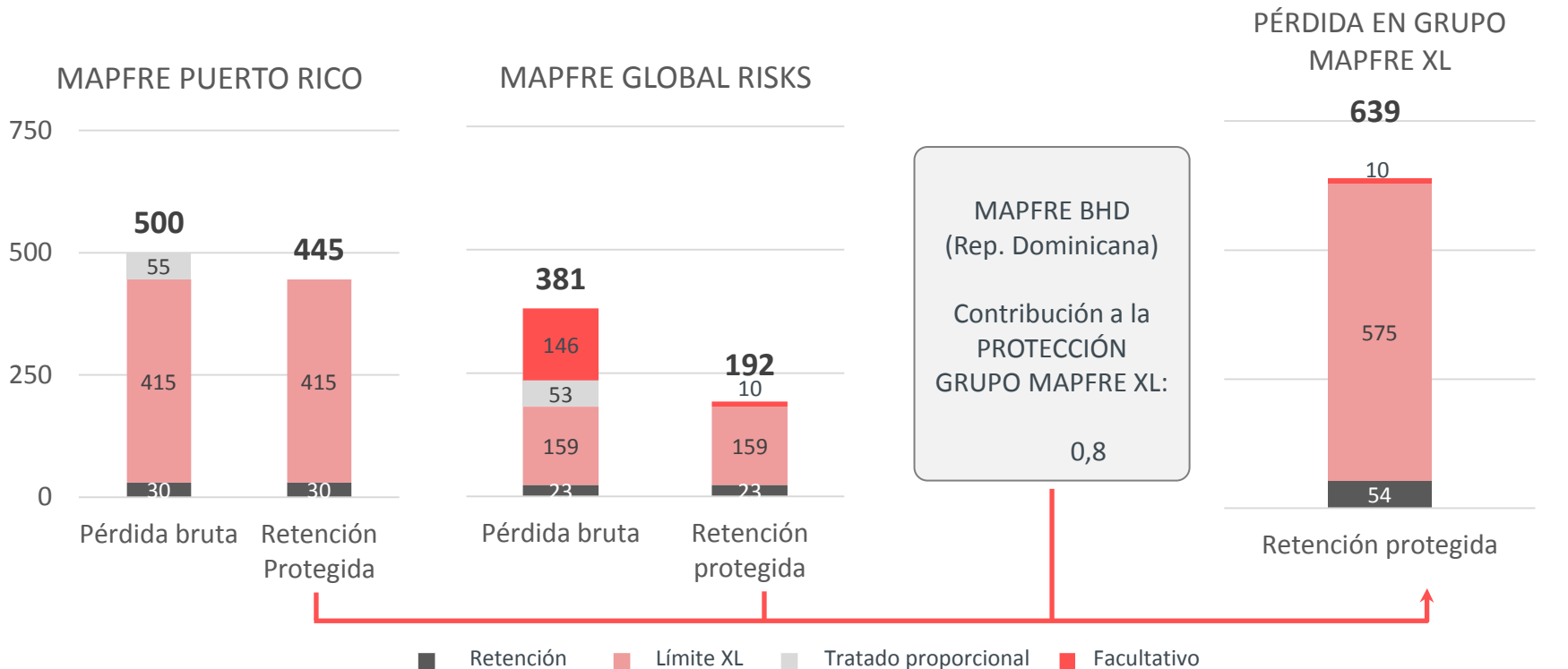
3. Diseño del reaseguro

> Protecciones Regionales Cat XL 2017-18



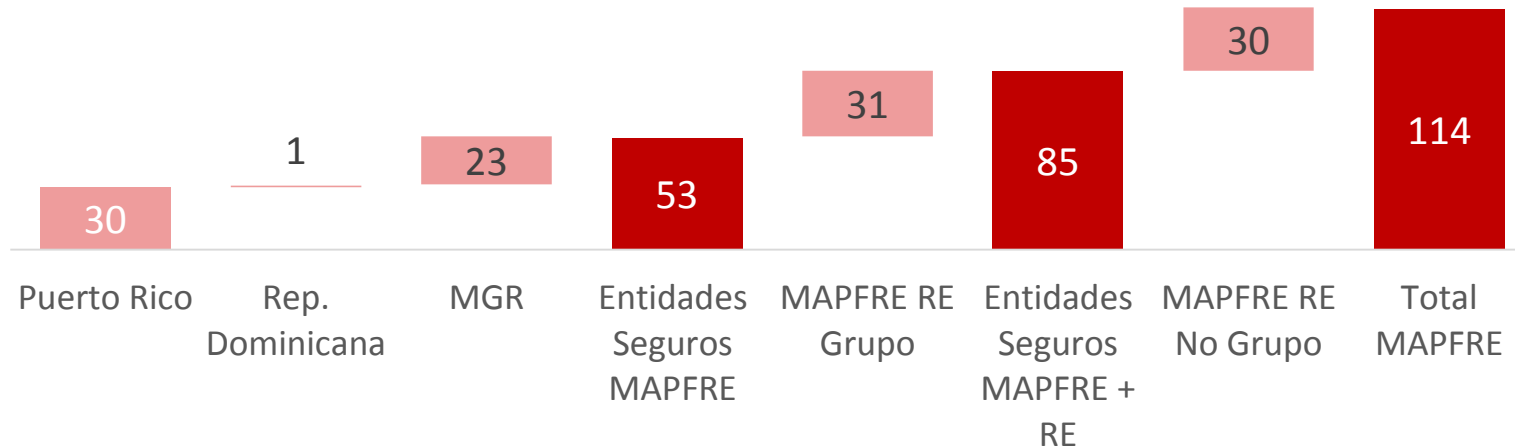
3. Diseño del reaseguro: recientes eventos catastróficos

› Huracán María. Pérdidas brutas (sólo entidades de seguros MAPFRE)



3. Diseño del reaseguro: recientes eventos catastróficos

> Huracán María. Pérdida neta (Entidades de seguros MAPFRE + MAPFRE RE)



3. Diseño del reaseguro: recientes eventos catastróficos

- La **pérdida neta inicialmente estimada** publicada el 25 de septiembre y detallada en la presentación de resultados del tercer trimestre de 2017 **sigue siendo válida**:

Cifras en millones de euros	MAPFRE GLOBAL	MAPFRE RE	PUERTO RICO	EE.UU. (FLORIDA)	MÉXICO	REPÚBLICA DOMINICANA	TOTAL
HURACÁN HARVEY	11,3	17,2	-	-	-	-	28,5
HURACÁN IRMA	22,5	13,4	10,3	1,1	-	-	47,3
HURACÁN MARÍA	17,1	25,5	18,1	-	-	0,2	60,9
TERREMOTO MÉXICO (CHIAPAS)	7,5	2,9	-	-	0,4	-	10,8
TERREMOTO MÉXICO (PUEBLA)	14,6	13,7	-	-	0,6	-	28,9
TOTAL	73,0	72,7	28,4	1,1	1,0	0,2	176,4

3. Diseño del reaseguro: recientes eventos catastróficos

- Las **estimaciones de pérdidas** iniciales publicadas en la presentación de resultados del tercer trimestre de 2017 **siguen siendo válidas**, aunque serán revisadas para el cierre anual:

Cifras en millones de euros	Pérdida bruta	Cesión Facultativa	Tratado No-CAT XL	CAT XL	NETO	Cobertura de frecuencia ⁽¹⁾	NETO (antes de impuestos y minoritarios)	(Después de impuestos y minoritarios)
HURACÁN HARVEY	40	-	-	-	40		40	29
HURACÁN IRMA	94	-1	-25	-	68		68	47
HURACÁN MARIA	943	-146	-108	-574	114	-24	90	61
TERREMOTO MÉXICO (CHIAPAS)	18	-2	-1	-	15		15	11
TERREMOTO MÉXICO (PUEBLA)	58	-3	-15	-	40		40	29
TOTAL	1.153	-152	-150	-574	277	-24	253	176

(1) El siniestro del “Niño Costero” contribuye a activar esta cobertura

3. Diseño del reaseguro: recientes eventos catastróficos

- › Huracán María
 - › Estimación conservadora de pérdidas de MAPFRE Puerto Rico, dentro de nuestras expectativas y de la protección del Grupo. Uso muy efectivo de la inteligencia de mercado y del conocimiento local para construir una cartera de alta calidad
 - › El negocio de MAPFRE GLOBAL RISKS incluye un alto grado de cesiones facultativas y límites de eventos, evitando grandes desviaciones
 - › El impacto de MAPFRE RE es muy moderado, debido a ciertas decisiones de suscripción en las zonas afectadas

4. Riesgo de crédito y liquidez

› Riesgo de crédito por nivel de rating. Recobros estimados para los eventos ocurridos en el 3º trimestre

Cifras en millones de euros	Cesión facultativa	Tratado No-CAT XL	CAT XL	Cobertura de frecuencia	Total	%/ Total
AA	13	2	23	0	38	4%
AA-	14	41	401	13,2	468	52%
A+	42	76	95	10,56	223	25%
A	52	21	28	0	100	11%
A-	31	11	27	0,24	70	8%
TOTAL	152	150	574	24	900	100%

5. Plan de contingencia y recuperación de desastres

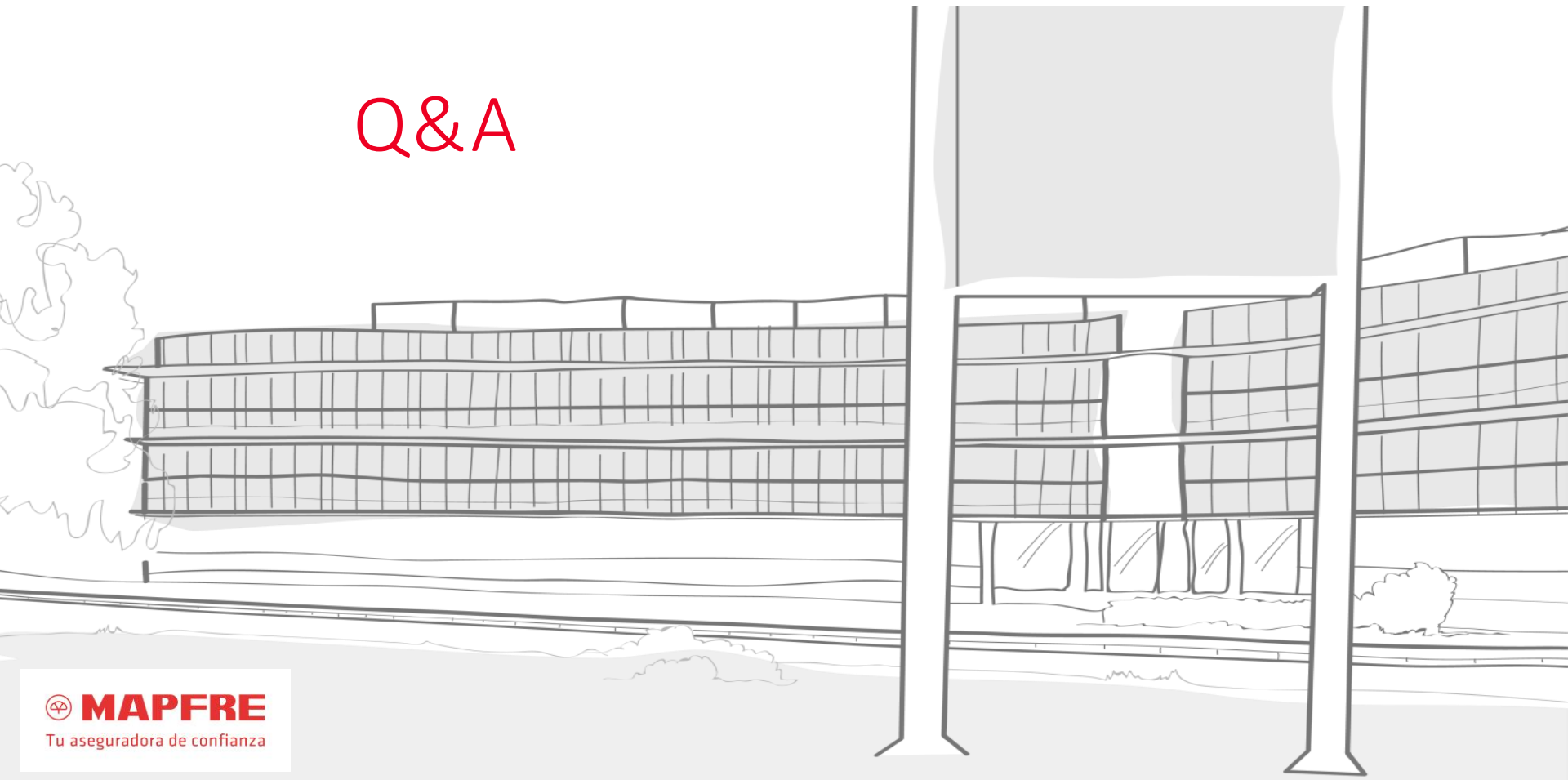
- › **Plan Corporativo de Continuidad de Negocio**
 - › Desplegado con éxito en todos los eventos y entidades (Puerto Rico, México, EE.UU.)
 - › MAPFRE ha sido capaz de proveer servicio a los clientes y la comunidad todo el tiempo
 - › Fortalecimiento de las telecomunicaciones sin cable e infraestructuras generadoras de energía
 - › Los países adyacentes dieron soporte a la estructura de Call center

- › **Apoyo a los empleados, familias y comunidades necesitadas**

Mensajes clave

- › Los eventos acontecidos este año prueban la **efectividad** de nuestro Modelo de Gestión del Riesgo Catastrófico
- › Estos eventos tendrán un **impacto limitado en los resultados, y no afectarán al capital de la Compañía**
- › La **estructura de reaseguro catastrófico del Grupo** ha resultado ser muy efectiva para la protección de las entidades de MAPFRE

Q&A



04

INTERNACIONAL Y
MAPFRE USA

Jaime Tamayo

Alfredo Castelo

04.1

INTERNACIONAL

Jaime Tamayo

Reestructuración del negocio
internacional

Optimizando la rentabilidad

INTERNACIONAL: mercados diversos

DIVERSIDAD

GEOGRÁFICA

DEMOGRÁFICA

LINGÜÍSTICA

CULTURAL

DESARROLLO ECONÓMICO

MADUREZ DEL MERCADO

NORTEAMÉRICA

ESTADOS UNIDOS

PUERTO RICO

APAC

INDONESIA

FILIPINAS

EMEA

ALEMANIA

ITALIA

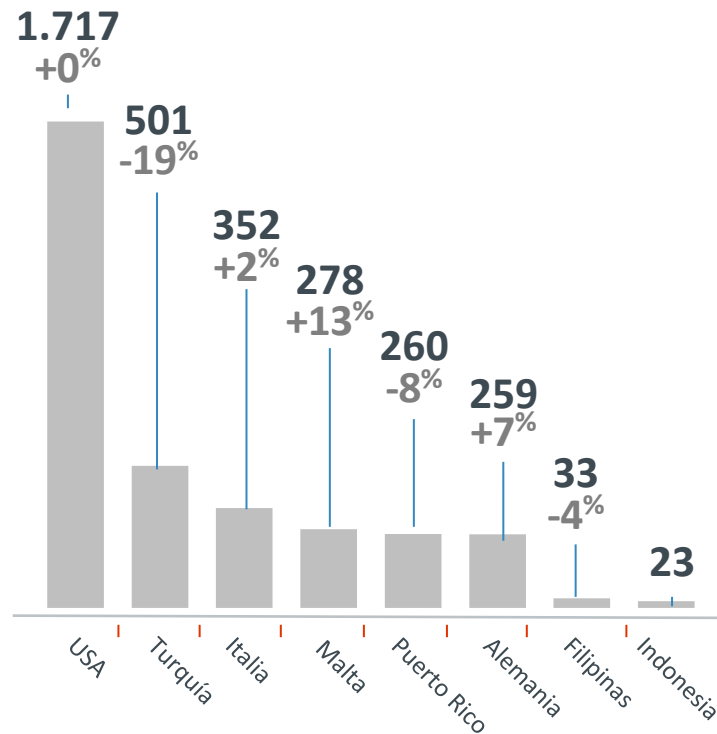
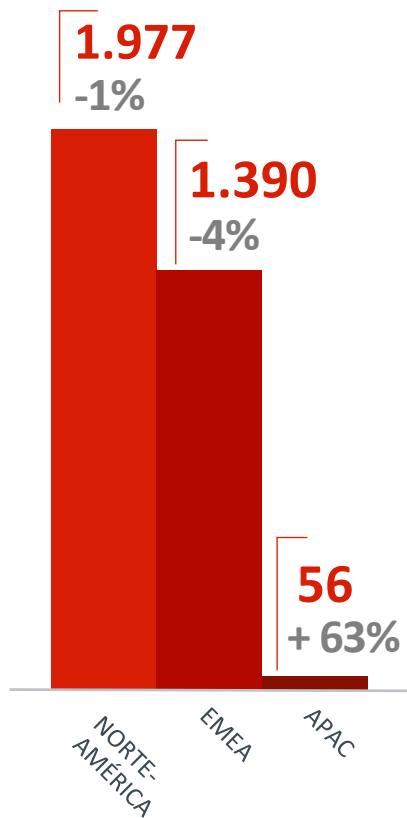
MALTA

TURQUÍA





INTERNACIONAL - 9M 2017


PRIMAS TOTALES
3.424
 -2%





Logros principales de 2017


- 
- › Excelentes resultados en Massachusetts (4,9% Crecimiento de Primas/ 96,3% Ratio Combinado)
 - › Lanzamiento de VERTI USA en Pensilvania

- 
- › Éxito del cambio de marca de Verti Alemania
 - › Diversificación de negocio hacia seguro digital de Vida

- 
- › La reestructuración de DL Italia está produciendo beneficios tangibles (resultado neto +71% vs 2016)

- 
- › Malta continúa su creación sostenida de valor gracias a su liderazgo en Vida y No Vida, la fuerte alianza con Bank of Valletta y la vuelta a la rentabilidad en No Vida

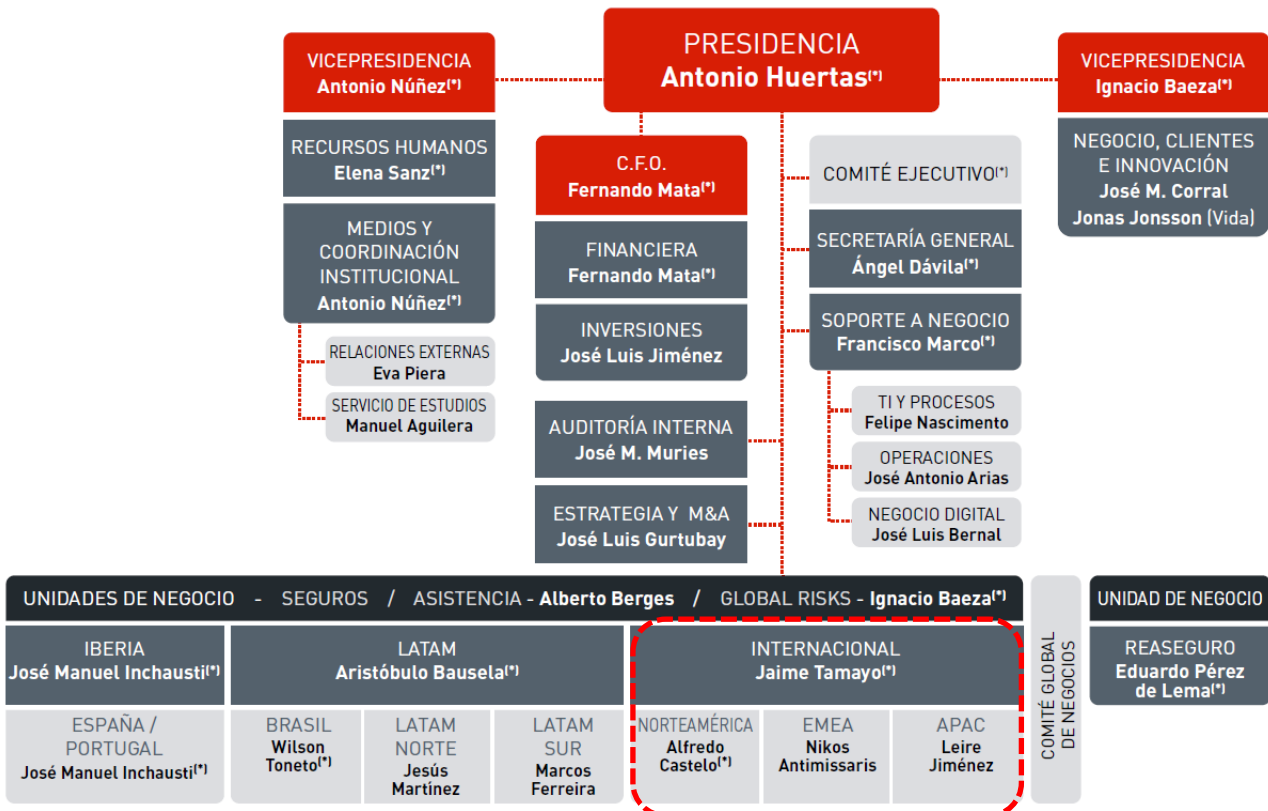
- 
- › El resultado en Turquía sube un 120% en moneda local y casi un 80% en euros vs 2016

- 
- › Participación del 62,3% en ABDA tras la adquisición

ABDA – 9M 2017

ABDA INDONESIA	2016	2017
Primas emitidas	56,9	56,5
Ingresos de las inversiones	6,2	6,5
Ingresos totales	62,8	62,7
Ratio de Gastos	31,9%	35,4%
Ratio de Gastos de Adquisición netos	16,2%	14,8%
Ratio de Gastos de Administración netos	15,7%	20,6%
Ratio de Siniestralidad	61,0%	58,7%
Ratio Combinado neto	92,9%	94,1%
EBT	10,01	9,41
Resultado después de Impuestos	9,00	8,70

INTERNACIONAL – Estructura organizacional actual



*Miembros del Comité Ejecutivo

INTERNACIONAL – Reestructuración de las operaciones

MAPFRE USA está realineando y simplificando sus operaciones EN UN ENTORNO COMPLICADO

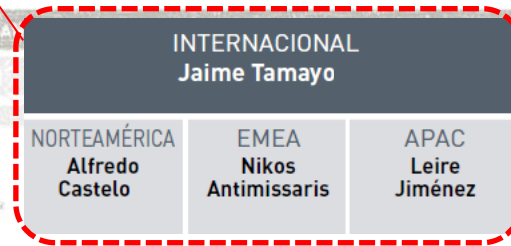
- El mercado en Estados Unidos lleva 10 años de falta de rentabilidad técnica en Auto Particulares: RC del 106% en 2016
- El crecimiento más rápido en una década de las millas conducidas gracias a la mejora de la economía
- Fuerte incremento en el coste de los siniestros (2015-2017)
- Las distracciones en la conducción son ahora una de las principales preocupaciones
- El clima está jugando aún un papel crucial
- Preocupación real por los “Marihuana States”

Enfoque hacia la rentabilidad fuera de Massachusetts

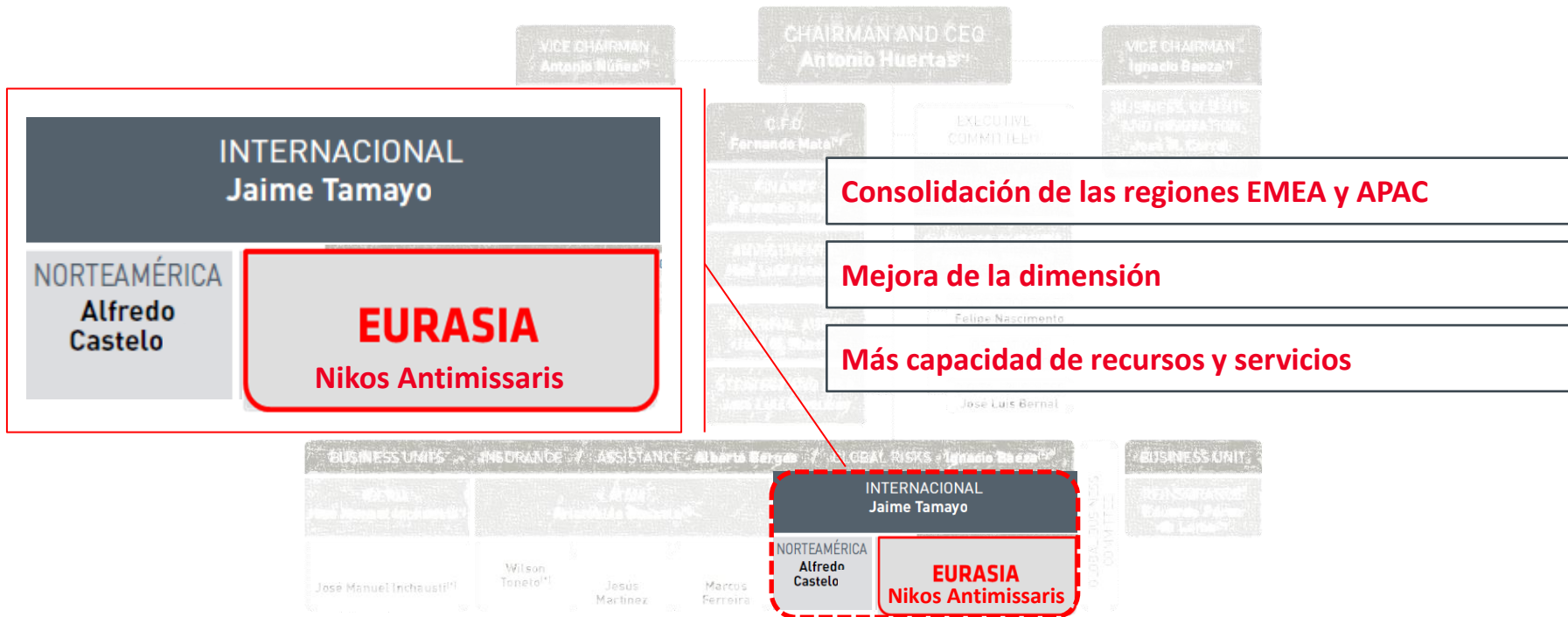
Presencia geográfica reducida

Organización más centrada en el cliente

Foco en el negocio principal y la transformación digital



INTERNACIONAL – Reestructuración de las operaciones



1

APAC se integra en la región EMEA y se crea **EURASIA** desde el **1 de enero de 2018**

2

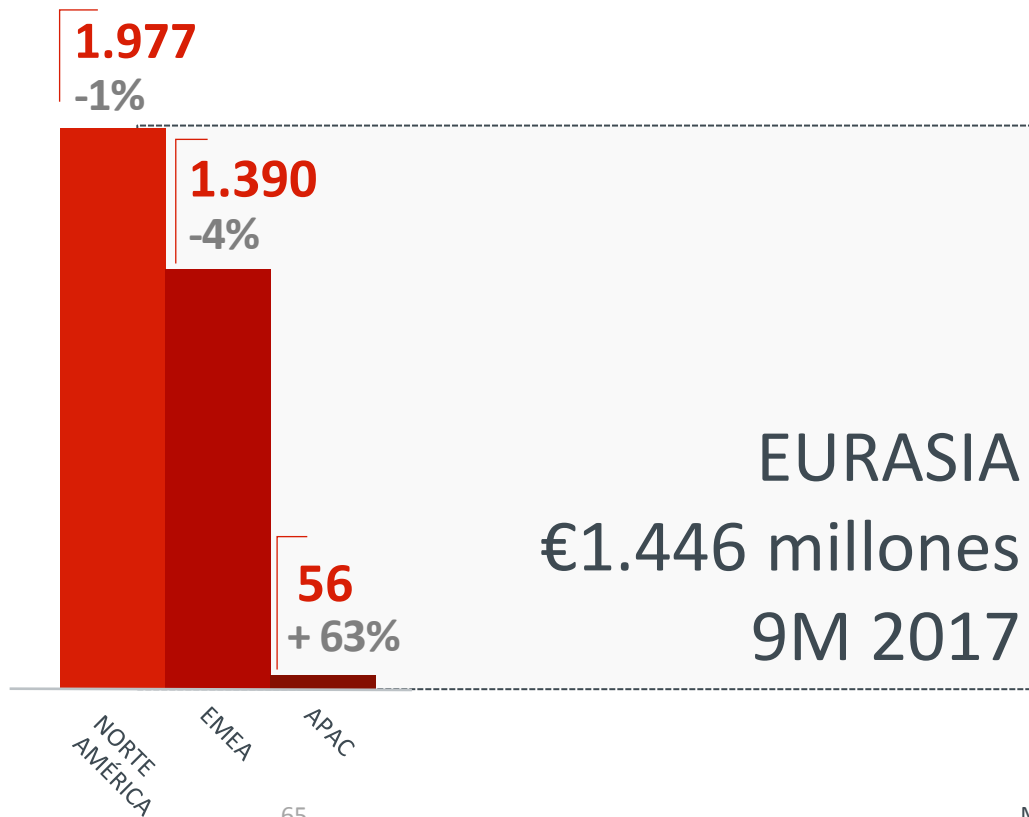
Las áreas de **Operaciones, Tecnología y Procesos, Finanzas y Negocios y Clientes** serán integradas en Eurasia para preservar nuestra experiencia y conocimiento en los mercados asiáticos y para seguir monitorizando localmente las operaciones en el área

3

Nuevo plan estratégico para **ROAD CHINA ASSISTANCE** como plataforma de Innovación y Desarrollo de la operación en China

INTERNACIONAL - Primas – 9M 2017

PRIMAS TOTALES
3.424
 -2%



EMEA – Principales cifras por país

	PRIMAS			RESULTADO NETO			RATIO COMBINADO		
	9M 2016	9M 2017	Δ	9M 2016	9M 2017	Δ	9M 2016	9M 2017	Δ
Turquía	617	501	-18,8%	22	39	77,4%	97,8%	96,5%	-1,2 p.p
Italia	345	352	2,1%	-40	-11	-71,4%	128,6%	114,2%	-14,4 p.p
Alemania	241	259	7,5%	3	1	-67,2%	98,3%	99,0%	0,8 p.p
Malta	247	278	12,8%	1	3	214,9%	106,6%	96,5%	-10,1 p.p
TOTAL	1.450	1.390	-4,1%	-14	31	-324,3%	106,0%	100,7%	-5,3 p.p

Algunos desafíos pendientes de superar

- › La regulación de **Responsabilidad Civil de Autos** en **Turquía** ha cambiado materialmente las reglas del juego y los efectos negativos serán más evidentes en **2018**

- › **La lira turca** probablemente continuará **volátil** a corto plazo

- › **DL Italia** necesita finalizar su reestructuración y entrar en modo de **creación de valor**

- › El crecimiento continuado de **Verti Alemania** tiene que seguir materializándose en **ROEs en ascenso**

TURQUÍA

MAPFRE SIGORTA se ha adaptado rápidamente al nuevo contexto de mercado en Turquía y se mantiene como una de las compañías más rentables en su grupo de “Top 4”

- › Foco continuo en la **rentabilidad técnica** y costes medios

- › **Orientación al cliente:** diversificación de canales siguiendo el modelo MAPFRE

- › **Venta cruzada** en los segmentos más rentables

- › **Inversión en tecnología** sostenida, tanto en la relación con el cliente como en la gestión interna

Ratio combinado neto	9M 2017
TOTAL NO VIDA	100,3%
Competidor 1	90,7%
MAPFRE SIGORTA	96,5%
Competidor 2	97,7%
Competidor 3	111,2%
TOTAL MOTOR	102,5%
Competidor 1	92,7%
MAPFRE SIGORTA	94,5%
Competidor 2	97,5%
Competidor 3	113,2%
TOTAL MOTOR-MTPL	107,2%
Competidor 1	94,1%
MAPFRE SIGORTA	97,4%
Competidor 2	98,5%
Competidor 3	130,9%
<i>Cifras en GAAP Turquía</i>	

ITALIA

DIRECT LINE ITALIA casi ha completado su reestructuración y ahora se enfoca totalmente en convertirse en un líder digital rentable

- › El canal directo ha sido reestructurado conforme a lo planeado y ahora está de nuevo en **modo recuperación**

- › El **cambio de marca** de 2018 será un hito clave

- › MAPFRE en Italia es un socio clave para los principales operadores en **Automóviles**

- › El enfoque hacia la **reducción de gastos** está produciendo resultados tangibles

Principales datos

	9M 2016	9M 2017	Δ
PRIMAS	345,3	352,4	2,1%
<i>Directo</i>	178,7	148,3	-17,0%
<i>Alianzas</i>	166,6	204,1	22,5%
RATIO COMBINADO	128,6%	114,2%	-14,4 P.P
<i>Siniestralidad</i>	68,5%	74,4%	5,8 P.P
<i>Gastos de adquisición</i>	40,3%	24,5%	-15,8 P.P
<i>Gastos de administración</i>	19,7%	15,3%	-4,4 P.P
RESULTADO NETO	-39,8	-11,4	-128,6%

ALEMANIA

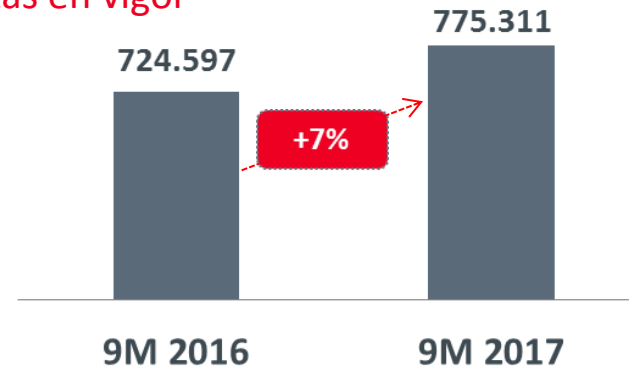
El modelo de VERTI ALEMANIA se ha puesto a prueba y muestra una destacada fortaleza

- > El **éxito del cambio de marca** ha confirmado la fortaleza de nuestra propuesta de valor...

- > ... que ha permitido **un fuerte crecimiento** en pólizas y primas...

- > ... mientras que el foco en la **gestión técnica** ha permitido a VERTI Alemania afrontar la peor temporada de granizo en años

Pólizas en vigor



Principales datos

	9M 2016	9M 2017	?
PRIMAS	240,5	258,5	7,5%
<i>Ratio de renovación</i>	90%	90%	
RATIO COMBINADO	98,3%	99,0%	0,8 P.P
<i>del cual granizo e inundaciones</i>	4,1%	7,5%	
RATIO COMBINADO AJUSTADO	94,1%	91,5%	-2,7 P.P

MALTA

Las medidas decisivas de MAPFRE MIDDLESEA en el negocio de Automóviles y el éxito de la alianza con Bank of Valletta continúan impulsando la creación sostenida de valor

› Las revisiones de tarifas en Automóviles han permitido una mejora significativa en la **rentabilidad de No Vida**

› La estrategia multicanal continúa produciendo un **fuerte crecimiento** tanto en Vida como en No Vida, reforzando aún más nuestra posición como **#1** en el mercado:

> **77,4%** Cuota de mercado en Vida

> **34%** Cuota de mercado en No Vida

Principales datos

	9M 2016	9M 2017	Δ
PRIMAS	246,9	278,4	12,8%
<i>Vida</i>	203,4	232,0	14,1%
<i>No Vida</i>	43,5	46,4	6,7%
RATIO COMBINADO	106,6%	96,5%	-10,1 P.P
<i>Siniestralidad</i>	77,2%	69,4%	-7,9 P.P
ACTIVOS GESTIONADOS	1.672,2	1.862,5	11,4%
VIF - VIDA	59,9	64,4	7,5%

MAPFRE ha invertido en una región con buenas oportunidades de crecimiento

Estimaciones de crecimiento de PIB real

	2017E	2018E
TURQUÍA	5,0%	3,5%
ITALIA	1,5%	1,3%
ALEMANIA	2,1%	1,9%
MALTA	4,1%	3,5%

Fuente: Servicio de Estudios MAPFRE

04.2

MAPFRE USA

Alfredo Castelo

Presencia en EE.UU.

Rediseñando nuestra
presencia geográfica

MAPFRE USA está realineando y simplificando sus operaciones con el foco en el crecimiento rentable

Reducción de la presencia geográfica

- › Salida de cinco estados
- › Adaptación de la estructura regional (tres regiones en lugar de cuatro)
- › Énfasis y foco en la rentable región Nordeste

Foco en los negocios claves

- › Foco en los negocios claves (Autos y Hogar)
- › Ramo de empresas (Auto & multirriesgo para pequeñas empresas), centrado en tres estados (MA, CA, and FL)
- › Lanzamiento de VERTI USA

Organización más centrada en el cliente

- › Transformación digital
- › Creación de las áreas de Negocio & Clientes y Soporte a Negocio
- › Nombramiento del CEO para la región Nordeste y reforzamiento del liderazgo regional

MAPFRE USA está fortaleciendo sus iniciativas de rentabilidad en un difícil año para seguros a particulares

Contexto de mercado

- › **Mayor frecuencia** y severidad en Autos
- › Multitud de siniestros relacionados con las **condiciones climatológicas** y los **incendios**
- › **Ratio combinado de Autos** en **106%** en el 2T

MAPFRE INSURANCE

- › **Solicitudes de aumentos de tarifa**, 36 en Auto y 17 en Hogar
- › Mejora del **motor de tarificación** fuera de Massachusetts
- › Refuerzo de las **directrices de suscripción y siniestros**
- › **Automatización del proceso de suscripción** para reducir la fuga de primas
- › **Gestión de Agencias**, más de 300 contratos de agencias cancelados por bajo rendimiento
- › Mejora de la calidad del nuevo negocio mediante la introducción de **estrategias de calificación comparativa**, con el fin de minimizar la selección adversa
- › Control de los **Gastos de Gestión de Siniestros** mediante la automatización y uso de la red de talleres de reparación preferentes
- › **Fortalecimiento del área técnica** con nuevos nombramientos (Directores Actuariales y Técnicos)

Massachusetts: MAPFRE es la compañía de seguros líder, con un negocio rentable y maduro

Principales cifras – Massachusetts (mill USD)

	<u>9M16</u>	<u>9M17</u>	<u>Delta</u>
Primas	1.273	1.336	4,9%
Resultado técnico	46	39	-15,2%
Resultado financiero	69	61	-11,6%
Beneficio antes de impuestos	115	100	-13,0%
Ratio de siniestralidad	71,6%	72,3%	0,7 pp
Ratio de gastos	23,8%	24,0%	0,2 pp
Ratio combinado	95,4%	96,3%	0,9 pp

- › **MAPFRE es compañía de seguros líder en Massachusetts** en No-Vida, con importantes cuotas de mercado:
 - › Autos particulares: 25,5% (#1)
 - › Hogar: 13,5% (#1)
 - › Autos comercial: 13,3% (#1)
- › **Crecimiento** impulsado fundamentalmente por:
 - › Autos particulares: 4,9%
 - › Autos comercial: 11,4%
- › **Massachusetts es un estado maduro y rentable**
- › **Distribución a través de canales tradicionales** (agentes independientes y AAA)

Fuera de Massachusetts: Foco en las iniciativas para mejorar la rentabilidad

Principales cifras – Fuera de Mass. (mill USD)

	9M16	9M17	Delta
Primas	564	519	-8,0%
Resultado técnico	-60	-59	-1,7%
Resultado financiero	29	24	-17,2%
Beneficio antes de impuestos	-31	-35	12,9%
Ratio de siniestralidad	89,8%	90,6%	0,8 pp
Ratio de gastos	24,2%	23,6%	-0,6 pp
Ratio combinado	114,0%	114,2%	0,2 pp

- › **Caída de primas (-8%), como consecuencia de las iniciativas de mejora de la rentabilidad:**
 - › Nueva Jersey: -34,1%
 - › Nueva York: -17,3%,
 - › Connecticut: -9,8%
 - › California: -8,6%
 - › Ohio: -13,5%
 - › Arizona: -10,4%
- › **Mejoras del ratio de siniestralidad de Auto en dos grandes estados claves:**
 - › California: -5,8 p.p.
 - › Connecticut: -3,0 p.p.
- › **Invierno con impacto negativo en el Noroeste del Pacífico** durante el 1T, resultando un ratio de siniestralidad del 91%. El ratio mejoró hasta el 75% en el 2T y el 3T
- › **Huracán Irma:** impacto negativo en Florida

Replanteamiento de la presencia geográfica de MAPFRE USA: foco en 11 estados claves

Estados claves

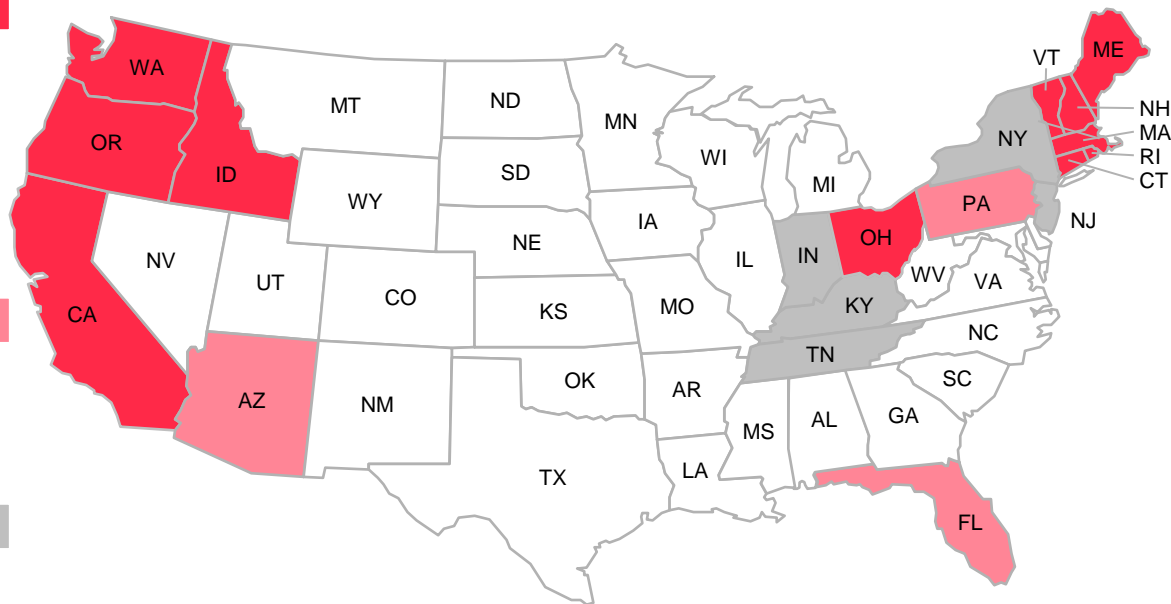
- › Nueva Inglaterra
- › Connecticut
- › Massachusetts
- › California
- › Rhode Island
- › Washington
- › Nuevo Hampshire
- › Oregón
- › Vermont
- › Ohio
- › Maine
- › Idaho

Estados en desarrollo

- › Florida
- › Pensilvania
- › Arizona

Estados salientes

- › Nueva York
- › Kentucky
- › Nueva Jersey
- › Tennessee
- › Indiana



Estados claves: foco en 11 estados que estarán sujetos a iniciativas de crecimiento rentable

> Contribución a MAPFRE USA:

- > ≈91% de las primas
- > ≈135% del beneficio antes de impuestos

> Selección de los estados claves:

- > Reconocimiento de la marca en Nueva Inglaterra
- > Escala en Massachusetts y Connecticut
- > Estrategia efectiva de multi-distribución en California
- > Acuerdos de distribución con AAA en Massachusetts, Washington, Oregón, Ohio y Idaho

Principales cifras – Estados claves (USD '000)

	9M17 Primas emitidas	9M17 Ratio combinado
Nueva Inglaterra	1.397.199	96,4%
Massachusetts	1.335.579	96,3%
Connecticut	102.794	111,7%
California	98.224	112,4%
Washington	49.923	124,1%
Oregón	23.220	117,0%
Ohio	15.690	104,4%
Idaho	3.918	101,1%
Total estados clave	1.690.968	99,5%

Estados en desarrollo: sujetos a nuevas acciones de rentabilidad

> Contribución a MAPFRE USA:

- > ≈4% de las primas
- > ≈-20% de los beneficios antes de impuestos

> Selección de los estados en desarrollo:

- > **Florida y Arizona** estarán sujetos a nuevas acciones para reforzar los fundamentos de suscripción, tarificación y distribución, previos a nuevos planes de expansión
- > **Pensilvania** es un nuevo estado con un negocio inmaduro
 - > Estrategia de distribución complementaria entre MAPFRE SEGUROS y VERTI

Principales cifras – Estados en desarrollo (USD '000)

	9M17 Primas emitidas	9M17 Ratio combinado
Florida	48.897	119,3%
Pensilvania	11.206	132,8%
Arizona	10.720	129,4%
Total estados en desarrollo	70.823	122,2%

Estados salientes: decisión de centrarse en los estados claves

› Contribución a MAPFRE USA:

- › ≈5% de las primas
- › ≈-15% de los beneficios antes de impuestos

› Nueva York y Nueva Jersey:

- › Alto grado de regulación (NY)
- › Elevado número de litigios, abundancia de fraude en Protección contra Daños Personales
- › Insuficiencia de escala para ser competitivos
- › Elevado ratio de gastos de gestión de siniestros

› Indiana/Kentucky/Tennessee:

- › Bajo grado de automatización
- › Insuficiencia de escala para ser competitivos

Principales cifras – Estados salientes (USD '000)

	9M17 Primas emitidas	9M17 Ratio combinado
Nueva York	43.364	114,8%
Nueva Jersey	33.285	123,6%
Tennessee	11.298	106,9%
Kentucky	3.153	96,3%
Indiana	1.999	142,5%
Total estados salientes	93.099	117,0%

Estados salientes: salida ordenada manteniendo el compromiso con nuestros clientes y agentes

- › **Nueva York:** MAPFRE ya ha contratado los servicios de un banco de inversión para la venta de su filial en Nueva York, MAPFRE Insurance Company of New York
- › **Nueva Jersey, Kentucky, Tennessee e Indiana:** La Compañía está dando todos los pasos necesarios para realizar una **salida ordenada** de estos cuatro estados, procurando el traspaso del negocio a operadores de seguros allá donde sea viable
- › **MAPFRE está comprometida con sus clientes y agentes** y continuará operando en estos estados manteniendo el alto nivel de servicio al cliente
- › **El cumplimiento normativo** determinará el tiempo requerido para completar la salida

Nueva estructura regional, en línea con la estrategia de negocio

- › **Estructura simplificada** (reducción de 4 a 3 regiones)
- › **La nueva estructura centrada en los estados claves** acerca el proceso de toma de decisiones a los estados donde se opera, tanto desde el punto de vista técnico como de desarrollo de negocio
- › **Refuerza las competencias y responsabilidades del liderazgo regional** (suscripción, siniestros, operaciones, etc.)

Región Nordeste

- Massachusetts (*)
- Maine
- Nuevo Hampshire
- Rhode Island
- Vermont

Región del Este Central

- Connecticut
- Florida (*)
- Ohio (*)
- Pensilvania

Región del Oeste

- Arizona (*)
- California (*)
- Idaho
- Oregón
- Washington (*)

Transformación digital: pilar estratégico en MAPFRE USA

VERTI USA

- › Lanzamiento suave en octubre, ofreciendo seguros de Auto a consumidores digitales en Pensilvania
- › Operación puramente digital dirigida al consumidor con una plataforma IT de vanguardia

MAPFRE INSURANCE

- › MAPFRE INSURANCE se beneficiará del aprendizaje de VERTI en su proceso de transformación digital
- › La Transformación Digital se centrará en el compromiso con el cliente y la digitalización de la operativa
- › Implantación de un centro de competencia para el procesamiento automatizado inteligente
- › Implantación de un centro de excelencia de análisis predictivo para implantar modelos en marketing, suscripción y siniestros

Mensajes principales

- › **Realineamiento estratégico y enfoque en los principales mercados:**
 - › Posición de mercado reforzada en Massachusetts/Nueva Inglaterra
 - › Estrategia de crecimiento rentable fuera de Massachusetts

- › **Organización más centrada en el cliente, reforzando las competencias y responsabilidades de la Regional**

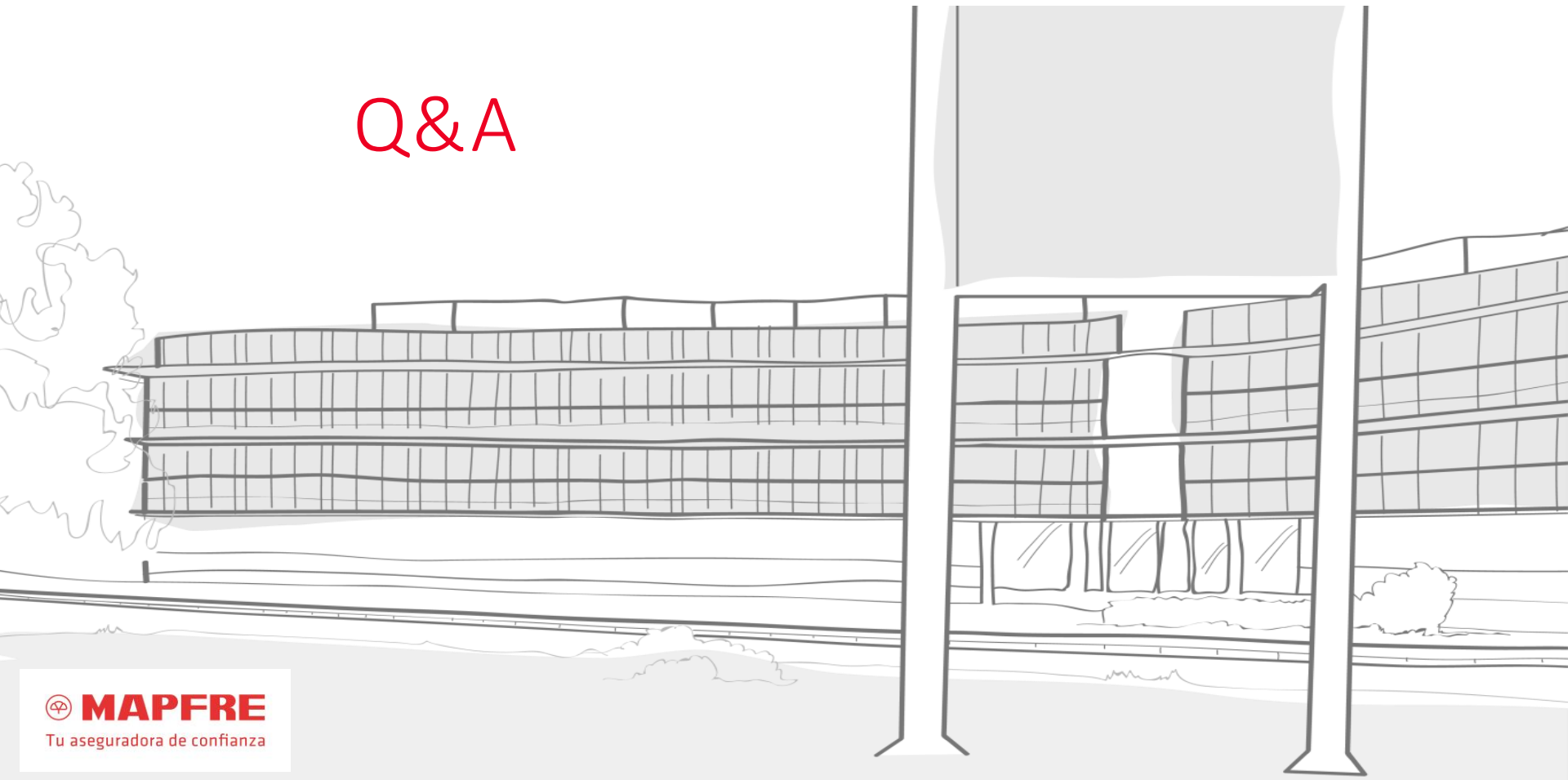
- › **Transformación digital para cumplir con las expectativas cambiantes del cliente y de la eficiencia operativa**

Mensajes claves

- › **Objetivos de MAPFRE INSURANCE para 2020*:**
 - › Crecimiento promedio: $\approx 4\%$
 - › Ratio combinado: $\approx 97\%$
 - › ROE: $\approx 8\%$

**Preparando MAPFRE USA para el éxito a través
de la estrategia de negocio enfocada**

Q&A



05

DISCURSO DE CLAUSURA

Antonio Huertas

Estrategia de crecimiento
rentable

Acelerando nuestra
transformación

El camino correcto para alcanzar nuestros objetivos

- › Tendencias subyacentes positivas y **plan estratégico en marcha**

- › **Creación de valor** a través de la gestión de capital

- › Programa de cobertura catastrófica **eficaz**

- › **Reestructuración de unidades internacionales**, con foco en la presencia en EE.UU.

Preparados para la transformación digital que viene

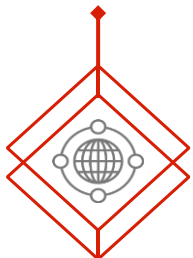
- › **Cambios** en la esencia del modelo asegurador

- › Empoderamiento del **cliente conectado**

- › Elemento **humano**

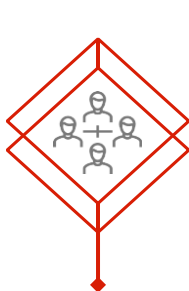
Palancas de crecimiento rentable

Enfoque
multicanal



Estructura interna
reforzada
(local, regional,
corporativa)

Foco **cliente**



Sistemas de información
seguros y **equipos**
profesionales
para lograr la excelencia

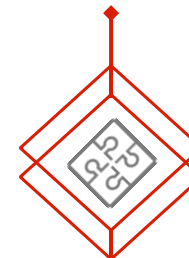
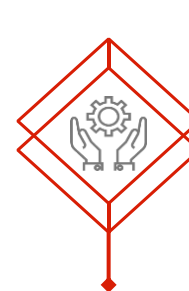
Tecnología y
servicio digital
como **aliados**



Mayor **autogobierno**
y **control**



Desafío
agentes



Nuevas iniciativas estratégicas



SAM 3.0

NUEVO SEGURO DE AUTOS

Soluciones aseguradoras de **movilidad**



MODELOS PREDICTIVOS

Automatización de procesos aseguradores sencillos



GRANDES CIUDADES

Taylor made products & services for the **urban client**



SALUD DIGITAL

Seguros de salud digitales sencillos & low-cost



RETO DIGITAL

Transformación de la cultura y de la **organización**

TODAS EN CURSO

La primera fase de estas iniciativas finalizará en 2019

Conclusiones



Sostenimiento de un **crecimiento rentable**



Refuerzo de la eficiencia, automatización y reducción de costes



Retornos financieros

El modelo de negocio y la estrategia de MAPFRE garantizarán un crecimiento rentable sostenido en los próximos años

Gracias

