



Madrid, 11 de marzo de 2022

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES

OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE

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

Ángel L. Dávila Bermejo
Secretario General



ANTONIO HUERTAS

Presidente

Señoras y señores accionistas, muchas gracias de nuevo por la confianza que nos otorgan un año más.

Han pasado 10 años desde la primera vez que tuve el honor de subirme a este escenario como presidente de MAPFRE y me gustaría, antes de todo, hacer algunas reflexiones acerca de lo que ha sido este periodo para nuestra empresa, su desempeño y las bases sobre las que partimos para el nuevo plan estratégico 2022-24, que les presentaré en la segunda parte de mi intervención.

Puedo afirmar con rotundidad que estos últimos diez años han sido de enorme intensidad en MAPFRE, si bien es cierto que también lo han sido en la sociedad y en la economía, tanto en España como en el resto del mundo.

Sin lugar a dudas, ésta ha sido una de las décadas más disruptivas de la historia, en la que prácticamente todo lo que conocíamos ha cambiado, generando un entorno muy retador para las empresas y para la sociedad.

Allá por el año 2012, nos enfrentábamos todavía a una de las mayores crisis económicas de la historia, que venía desde 2008 y cuyos efectos perduraron en nuestro país hasta prácticamente el 2018. Aún hasta el día de hoy navegamos en entornos heredados de esa crisis. A modo de ejemplo, todavía perviven los bajos tipos de interés, que llegaron a ser negativos y que ha sido uno de los principales factores que han condicionado nuestra actividad durante todo este tiempo, tanto por la caída de los ingresos financieros como por la menor capacidad de ofrecer productos atractivos de ahorro.

En el camino, durante todos estos años, además entre otras muchas situaciones extraordinarias, hemos abordado deterioros relevantes de nuestra cartera inmobiliaria, la nacionalización y posterior desaparición de Bankia, la continuada crisis económica española, además de crisis crónicas en países que un día fueron muy relevantes para MAPFRE en Latinoamérica o más recientemente la de Turquía. Crisis que en gran medida han condicionado nuestros modelos de negocios y que han llevado a replantearnos proyectos otrora importantes para

MAPFRE, como fue la Unidad de Asistencia, la de Global Risks o nuestra misma huella geográfica en mercados no estratégicos. En este sentido acabamos de comunicar esta semana que hemos materializado la venta del 100% de nuestras acciones en la filial de Indonesia, movimiento perfectamente alineado con nuestras intenciones de poner más foco en aquellos países y negocios de más rentabilidad y menor riesgo.

También en esta última década la alta frecuencia, no conocida hasta ahora, de eventos derivados de la naturaleza de gran intensidad, ha condicionado nuestras expectativas de rentabilidad. Recuerden ustedes que, solo en el tercer trimestre de 2017, en apenas mes y medio, MAPFRE afrontó eventos con costes superiores a los 1.500 millones de dólares como consecuencia de tres huracanes y dos terremotos. En los últimos diez años, el Grupo ha registrado más eventos catastróficos de más de 100 millones de euros que a lo largo de su historia, con un coste total cercano a los 4.500 millones de euros. Pero estamos satisfechos porque hemos podido responder, con solvencia financiera y robustez operativa, a la confianza que los clientes depositan en MAPFRE.

Y, a modo de epílogo de las muchas cosas acaecidas en esta década, no puedo dejar de recordar que aún hoy nos estamos enfrentando a los efectos de la primera gran pandemia de alcance global, que paralizó durante meses de manera simultánea a todas las economías del planeta y cuyas consecuencias todavía continuamos sufriendo dos años después y de las cuales nos costará tiempo recuperarnos. Y no habría esperado nunca tener que poner hoy ante ustedes como triste colofón a esta década vertiginosa, el que tenga que referirme a una guerra como la que estamos viviendo en estos momentos en territorio europeo, la invasión injustificada, cruenta y terrible de Ucrania por parte de Rusia. Por poco que valga mi posicionamiento en este foro, si quiero aprovechar para expresar nuestra solidaridad con el pueblo ucraniano y pedir y esperar que los organismos multilaterales mundiales puedan encontrar vías rápidas para la paz, que pongan fin cuanto antes a este terrible conflicto bélico. El fin de la pandemia presentaba un horizonte esperanzador, gracias al hercúleo esfuerzo de la ciencia y los planes masivos de recuperación económica, pero

desgraciadamente una vez más la obstinación destructiva del ser humano nos lleva a las puertas del abismo.

Pero volviendo a lo que ha sido nuestro entorno en estos diez años, la realidad a la que nos hemos enfrentado ha puesto a prueba en cada momento la capacidad de MAPFRE de responder plenamente con todos sus compromisos, también con ustedes, los accionistas de este grupo. Han sido, y lo digo con muchísimo orgullo, casi 4.200 millones de euros en dividendos distribuidos en la última década, casi todos en efectivo.

¿Qué ha pasado en MAPFRE durante esta década?

A pesar de todas las circunstancias estamos muy satisfechos por el esfuerzo, entusiasmo e, incluso me atrevería a decir, el coraje que hemos puesto en el despliegue y fortalecimiento de todas nuestras capacidades. Esa ha sido siempre la seña de identidad de MAPFRE y en estos intensos años lo hemos vuelto a demostrar. Ejercicio a ejercicio, hemos seguido avanzando en el reto principal que nos habíamos marcado diez años atrás, acelerar la transformación integral de la compañía para prepararla frente a los nuevos desafíos que esta nueva sociedad digital, global, conectada y preocupada por el entorno y el medio ambiente demandaba. Nos hemos transformado tanto en esta década que incluso ahora nos cuesta imaginar cómo éramos antes.

Éramos sin duda en 2012 una organización sólida, internacionalizada y diversificada y con magníficos resultados. Pero el mundo estaba cambiando mucho en esos años y en los siguientes la aceleración ha sido gigantesca.

Si tuviera que definir brevemente algunos de los logros realizados que consideramos trascendentes para el presente y futuro de MAPFRE, podríamos resumirlos en los siguientes:

Desde el punto de vista estratégico:

- Hemos evolucionado de una empresa altamente internacionalizada con operaciones dispersas a una empresa global con una fuerte autonomía

local y regional, con un modelo muy equilibrado y marcos comunes alrededor de nuestra visión, propósito y valores.

Desde el punto de vista de negocio:

- Hemos diversificado mejor nuestro portafolio, mejorando nuestro acercamiento al cliente personal y su núcleo familiar, ampliando nuestra presencia en el negocio de empresas, tanto autónomos como pymes y grandes empresas, y hemos fortalecido el desarrollo de negocio en los seguros de vida y gestión de activos. Además, el negocio de reaseguro se ha consolidado como uno de los pilares de crecimiento y rentabilidad del grupo.
- Hemos mejorado la diversificación geográfica del grupo, reforzando nuestra presencia en mercados muy desarrollados como el europeo, el norteamericano y el brasileño.
- Hemos consolidado la vocación multicanal de MAPFRE, ampliando nuestra distribución a través de todo tipo de distribuidores, a la vez que hemos incrementado nuestra apuesta diferencial por el canal propio de oficinas, delegados y agentes, marca de la casa en muchos de los países donde operamos.
- Hemos consolidado el modelo de negocio digital de MAPFRE y de VERTI, siendo hoy uno de los grupos con mayores capacidades digitales en Europa.
- Hemos asumido los criterios ESG dentro de la estrategia, la gestión y las inversiones.

Desde el punto de vista de gobierno y control,

- Hemos fortalecido los dos pilares de gobierno del grupo, el de supervisión, a través de los consejos de administración en todas las filiales en el mundo, y el de ejecución, con los comités de dirección en filiales, regiones y corporación.
- Hemos robustecido la gobernanza y el control interno, con una estructura corporativa robusta, con equipos regionales deslocalizados en distintas partes del mundo.

- Hemos reforzado la resiliencia del grupo, con una gran capacidad de absorción de impactos extremos como grandes crisis económicas, eventos de alta intensidad como los climáticos, la misma pandemia o el gran ciberataque que sufrimos en 2020.

Desde el punto de vista de personas

- Hemos impulsado el desarrollo de capacidades globales técnicas, comerciales y digitales, para poder hacer frente a los retos del siglo XXI. Y hemos desarrollado un gran programa de movilidad internacional, para disponer del talento allá donde nos hace falta.

Hemos consolidado nuestro modelo en el que las personas son el eje central en la gestión y relación con los clientes.

Desde el punto de vista operacional y tecnológico

- Hemos desarrollado una cultura de transformación continua, para adaptarnos a una realidad cambiante e incierta, con nuevos modelos organizativos y operativos, líneas de innovación estratégica y disruptivas, procesos de innovación abierta y el reto digital en nuestros equipos.
- Hemos reforzado las inversiones en nuevas tecnologías y plataformas informáticas, para disponer de las mejores herramientas para la gestión, atención a mediadores y servicio al cliente.

Desde la perspectiva de presencia externa e imagen

- Hemos fortalecido la transparencia y comunicación del grupo, con actividad continua en medios y en redes, para dar a conocer, interna y externamente, nuestra estrategia, resultados y posicionamientos y hemos reforzado la divulgación del rol del seguro en la sociedad y en la economía mundial, a través de MAPFRE Economics, nuestro servicio de estudios.
- Hemos potenciado enormemente la presencia institucional de MAPFRE, para que ésta fuera a la par de su dimensión empresarial, haciéndola presente con fuerza en influyentes organizaciones económicas y sociales, ayudando así a mejorar nuestra reputación corporativa.

Y finalmente desde el punto de vista social

- Hoy somos una empresa más inclusiva, contribuyendo con más fuerza al desarrollo humano.
- Hemos potenciado el rol social de nuestra empresa, fortaleciendo su compromiso con todos los que nos rodean. Si bien el desafío del Covid puso a prueba nuestra resiliencia operacional y financiera, ayudó por otro lado enormemente a sacar lo mejor de nosotros mismos, de nuestra gente, de nuestra Fundación y de nuestra empresa. Hoy somos mucho mejores por el compromiso que hemos demostrado y hemos reforzado nuestro gran corazón solidario.

Pero permítanme ahora, ya en esta segunda parte de mi intervención, mirar al futuro más inmediato, para contarles cómo vemos esta nueva MAPFRE que vamos a construir entre todos, para hacer frente a los apasionantes retos que vemos en el horizonte más cercano.

Y para ser parte protagonista y activa de esta apasionante transformación, hemos diseñado este nuevo Plan Estratégico, que cuenta también con un nuevo marco filosófico.

Hemos adaptado nuestra visión empresarial, para que se ajuste mejor a la realidad de la empresa que ahora presentamos. Por la propia complejidad actual del mundo y de la actividad aseguradora y por la necesidad de contar con una escala adecuada para ofrecer productos y servicios rentables y de calidad, tenemos que centrar mejor nuestros esfuerzos allá donde pueden dar mejor resultado.

Pero queremos a la vez reforzar lo fundamental, es que somos, ante todo, la aseguradora de confianza para nuestros clientes y demás grupos de interés.

Nuestros valores siguen siendo nuestro mayor patrimonio inmaterial, los cuales atesoramos y nos sirven de guía para todo lo que hacemos. Éstos han sido a lo largo de nuestra historia seña de identidad de nuestro grupo:

- Nuestra solvencia, tanto desde el punto de vista financiero como de recursos, para poder responder a todos nuestros compromisos y estrategias.

- La integridad. Basamos las relaciones de negocio en la equidad y transparencia en las relaciones de negocio y tolerancia cero ante cualquier práctica que no sea compatible con el respeto pleno a los derechos humanos, la igualdad y la inclusión efectiva.
- La vocación de ofrecer un servicio de excelencia guía todas nuestras actividades y aspiramos a una mejora continuada del mismo, escuchando y aprendiendo al mismo tiempo, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- La innovación es la palanca que usamos permanentemente para diferenciarnos y nos sirve de guía para desarrollar las soluciones más adecuadas.
- Y nos sentimos muy orgullosos de contar con un equipo multicultural y diverso, que contribuye desde la empresa para construir una sociedad más próspera.

Para verbalizar de manera más adecuada la razón de ser de nuestro grupo, hemos incorporado nuestro propósito empresarial a este nuevo Plan Estratégico. Los ciudadanos corporativos, en tanto que inmersos en la sociedad a la que respondemos y a la cual contribuimos con nuestras actividades económicas, debemos aportar aún más al desarrollo y bienestar social.

Desde MAPFRE entendemos que nuestro propósito es estar al lado de todos, acompañando a personas e instituciones, para que avancemos juntos, con tranquilidad, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo de una sociedad más sostenible y solidaria. En definitiva, en MAPFRE cuidamos lo que te importa.

Cualquier organización precisa reconocer de dónde parte y hacia dónde quiere llegar. Por ello, hemos diseñado una nueva agenda del cambio, nuestra hoja de ruta para estos próximos años.

Así:

- Queremos ser más accesibles y transparentes, con plena disponibilidad para todos, interna y externamente. Con una comunicación más clara, sencilla, comprensiva que haga ver de verdad lo que somos y lo que

hacemos. Nuestro modelo de negocio nos permite estar muy cerca del cliente, presencial y digitalmente, por cualesquiera de los medios que elija.

- Queremos continuar siendo diferentes, que nuestra propuesta de valor sea la que en cada momento demande el cliente.
- Queremos que lo que hagamos tenga escala suficiente para poder seguir mejorando la eficiencia y la productividad.

MAPFRE debe desarrollar una plena digitalización de todos sus procesos y modelos de negocio, para ser más accesibles, diferentes y con economía de escalas, pero reforzando nuestra visión humanista, en la que las personas debemos ser el eje de todo. Somos una compañía de personas, que trabaja cada día para las personas.

Los pilares de nuestro plan estratégico serán:

- Crecimiento disciplinado, sostenible, equilibrado y rentable.
- Mejora de la eficiencia interna.
- Impulsar más aceleradamente la transformación en marcha.

Vayamos ahora a verlos con algo más de detalle:

- Pilar CRECIMIENTO

- Crecimiento disciplinado, con una gestión adecuada de nuestra diversificación geográfica y de la complejidad propia que comporta nuestra presencia en mercados tan diferentes y dispersos.
Tenemos que ser capaces de priorizar mejor, potenciando aquello que puede crear valor sostenible, diferenciador y escalable y renunciando a lo que no cumpla con estas condiciones.

Para potenciar el crecimiento, MAPFRE considera mercados *core* los de España, Brasil y Estados Unidos, además de la Unidad de Reaseguro. Y también apostaremos más por un número limitado de países, con alto valor estratégico, potencial y rentables, junto a las Unidades de Global Risks y Asistencia. Estas

operaciones están preparadas para crecer aportando ingresos y beneficios adecuados, atendiendo a su tamaño. Liderarán el proceso de transformación, aportando y recibiendo las mejores prácticas que permitan el salto evolutivo del grupo en digitalización y desarrollo de nuevos canales y modelos de negocios. El resto de los países continuarán su desarrollo, alineados con las políticas generales del grupo, pero con la velocidad y requerimientos que su propia madurez y mercado precisen.

Los aspectos a reforzar para potenciar el crecimiento son:

Respecto a los clientes:

- Mejoraremos la integralidad, incrementando el número de productos por cliente.
- Dispondremos de procesos más orientados al cliente y continuaremos con los modelos de segmentación y mejora de las propuestas de valor cada vez más personalizadas, gracias al uso intensivo de los datos.

Respecto a los canales:

- Reforzaremos los canales de distribución más rentables y buscaremos nuevas formas de llegar a los clientes potenciales, con especial énfasis en nuevos acuerdos de bancaseguros, fabricantes de automóviles y maximización de la relación con los corredores.
- Consolidaremos las redes propias en aquellos países donde ya se han desarrollado con éxito y escala suficiente. Reforzaremos la propuesta de valor de estas redes afectas, potenciando su operativa digital, para mejorar su profesionalidad y desarrollo.
- Continuaremos incrementando el peso del negocio digital, ya sea B2C como B2B2C, con acuerdos con partners digitales, Marketplaces y ecosistemas digitales.

Respecto a los productos, en la Unidad de Seguros:

- En Autos, nos centraremos en:
 - Mejorar el ratio combinado,
 - Ganar cuota de mercado en los mercados más rentables.

Para ello, continuaremos mejorando la gestión técnica, reduciendo costes en las prestaciones y sofisticando la tarifa, personalizándola con técnicas de market pricing.

- En Multirriesgos personales continuaremos apalancándonos en el magnífico servicio que prestamos, a través de nuestras redes de proveedores de servicio, apoyándoles con nuevas herramientas y procesos digitales.
- En Vida, desarrollaremos nuevos productos unit linked y de ahorro tradicional, aprovechando el cambio de tendencia en los tipos de interés. Con nuestros socios bancarios y nuestras redes de distribución potenciaremos el crecimiento en producto de vida riesgo, ofreciendo soluciones de protección diferentes y ajustadas a cada necesidad de los clientes. Hemos puesto en marcha un plan de crecimiento en VIDA en varios países de Latinoamérica.
- En Salud, aunque no esperamos entrar en nuevos mercados, fortaleceremos nuestra ya relevante presencia en algunos países con la ampliación de las capacidades digitales en estos productos.
- En Empresas, aprovecharemos el cambio de tendencia que se está produciendo por la rápida recuperación de la actividad económica y potenciaremos el uso de herramientas de fidelización de apoyo a este tipo de clientes.

En Reaseguro, asumimos el compromiso de mejorar la rentabilidad, controlando más y mejor la siniestralidad de intensidad y frecuencia no catastrófica, ayudando a la vez a nuestros clientes a mejorar sus protecciones.

En Global Risks, tenemos que crecer en nuevos clientes en los principales países donde MAPFRE ya opera en seguros.

En Asistencia consolidaremos su nuevo enfoque estratégico para ser un socio digital de nuestros clientes, potenciando los acuerdos de distribución.

- Pilar EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

La mejora de la eficiencia y de la productividad nos llevará, por un lado, a mejorar nuestra competitividad y, por lo tanto, ser más ambiciosos en el crecimiento y en la retención de clientes y, por otro, una mejora directa de los márgenes para invertir en más servicios de valor añadido. Además, seremos más ágiles y podremos atender mejor a nuestros mediadores.

Los aspectos en los que nos vamos a centrar van a ser los siguientes:

- Mejora continua de la eficiencia operativa, a partir de las prioridades marcadas en cada país, con una revisión continua de los procesos internos.
- Mejorar la gestión técnica, tendente a bajar los costes medios de los siniestros.
- Potenciar mucho más el uso del Autoservicio web del cliente, dado que además incrementa la satisfacción del cliente.
- Continuar con la automatización inteligente y la optimización digital de los procesos.
- Desarrollo de centros compartidos de servicios.
- Implantación de plataformas tecnológicas “as a Service”, que permiten un uso escalable con costes flexibles.

- Pilar TRANSFORMACIÓN

Entendemos la transformación como un eje absolutamente transversal, que afecta tanto a los modelos de negocio, a través de la digitalización, como al propio proceso evolutivo de nuestra organización para adaptarse a las nuevas realidades sociales, una mayor atención a las demandas de los consumidores la introducción de la sostenibilidad en la gestión diaria, la adopción de políticas efectivas de plena inclusión e igualdad de género, adaptarnos a los nuevos modelos laborales y muchos otros aspectos culturales que van ya formando parte de nuestro día a día.

Nuestra transformación nos ayudará también a cumplir nuestras aspiraciones de crecimiento y rentabilidad. Por ello, quiero proponerles un marco de ambición para el próximo trienio, que se concreta en unos indicadores que comparto con ustedes a continuación.

Con relación al pilar de crecimiento y rentabilidad:

- Crecimiento en primas de entre el 5% y el 6%.
- Conseguir un ROE promedio del trienio (*) de entre el 9% y el 10%.

Además, también nos moveremos en este marco de referencia:

- Mantener el margen de solvencia (SII) en torno al 200%, con un margen de tolerancia de más/menos 25 puntos.
- Mantener el pay out por encima del 50%.
- Contener nuestro ratio de endeudamiento entre el 23% y el 25%.

Con relación a la eficiencia y la productividad:

- Situar el Ratio Combinado promedio del periodo (*) entre el 94% y el 95%.

(*) Tanto para este ratio como para el ROE, no se tendrán en cuenta aspectos extraordinarios muy relevantes ni eventos catastróficos de envergadura.

Por último, con relación, a la Transformación, en la gestión de personas y la sostenibilidad, dos compromisos claros y rotundos:

- Acabar al final de este trienio con la brecha salarial de género, con el umbral de tolerancia del 1%, generalmente aceptado en una empresa de nuestras dimensiones.

Y conseguir también que, al final del 2024, al menos el 90% de nuestra cartera de inversiones sea calificada bajo criterios ESG.

Todos estos objetivos se habían definido antes del estallido de la guerra en Ucrania. El contexto actual ha vuelto a ser de enorme incertidumbre, por lo que las referencias utilizadas de inflación mundial, tipos de interés, tasas de cambio de las monedas y crecimientos económicos y aseguradores pueden sufrir altas volatilidades. Gracias a la intensa transformación de la compañía a la que me he referido al inicio, y tal como hicimos frente a la inesperada pandemia, no tengan ustedes duda de que, si fuera preciso, volveremos a actuar de forma rápida para

proteger el negocio y adaptar nuestro Plan Estratégico con la máxima flexibilidad, lo que podría implicar una revisión de estos objetivos, con la flexibilidad adecuada, para priorizar una vez más la preservación del negocio y la protección de las personas.

Señoras y señores accionistas. Les acabo de presentar el nuevo Plan Estratégico que tiene el firme compromiso de proteger y desarrollar el negocio y, con ello, sus intereses como accionistas. Pero también queremos seguir cuidando a la sociedad a través de un ambicioso Plan de Sostenibilidad, sobre el que destacaré sus principales pilares.

Este Plan de Sostenibilidad debe acompañarnos en la estrategia, orientarnos en el desarrollo del negocio, tanto en el desarrollo de productos y servicios, como en la gestión responsable de nuestros activos e inversiones.

Nuestra historia reciente está llena de compromisos en esta línea. En 2004 nos adherimos al Pacto Mundial de Naciones Unidas. En 2012 firmamos los principios para la sostenibilidad del seguro, en 2015 nos comprometimos con la divulgación de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* y con las metas de la Agenda 2030 y nos sumamos al compromiso de *Paris Pledge for action*. En 2017 incorporamos en nuestros procesos los Principios de Inversión Responsable, en 2019 suscribimos la *United Nations Environment Programme Finance Initiative*, y en 2020 firmamos los *Principios ONU Mujeres* y las *Normas de Conducta para las empresas de Naciones Unidas en materia de LGBTI*.

Formamos parte también de prestigiosos índices como el *Footsie4Good*, el *Sustainability Year Book* de *Standard and Poor's*, y, durante algunos ejercicios, del *Dow Jones Sustainability Index*.

Nuestra estrategia está diseñada para producir efectos transformadores muy positivos en las tres palancas de la gestión ESG, y hacerlo, además, de manera integrada en el negocio.

Además de los dos retos de sostenibilidad que he comentado como objetivos aspiracionales de la estrategia, brecha salarial e inversiones ESG, en esta materia también nos comprometemos a:

- Ampliar a 2024 la neutralidad de emisiones, ya conseguida en España y Portugal, a los principales países de MAPFRE en el mundo, para alcanzar la neutralidad global en 2030.
- Continuar con nuestras políticas laborales inclusivas, para que al menos el 3,5% de nuestros empleados continúen siendo personas con discapacidad.
- Homologar en sostenibilidad al 100% de los proveedores preferentes de hogar, autos, salud y compras en los principales mercados de MAPFRE.

Además, como aseguradores, desde nuestra actividad podemos ayudar a nuestros clientes a transitar de una manera progresiva hacia actividades menos contaminantes, y por ello hemos decidido no invertir ni asegurar empresas de carbón, gas y petróleo que no estén ejecutando un plan de transición energética.

Y para mostrar de manera transparente nuestro propio nivel de exigencia, desde este año, los 250 directivos más relevantes de MAPFRE en el mundo tenemos vinculada una parte de nuestra retribución variable al cumplimiento de estos compromisos de sostenibilidad.

La transición hacia modelos económicos menos agresivos con el entorno es realmente urgente, pero debe hacerse teniendo más en cuenta a las personas que hoy todavía dependen de esas actividades. Desde nuestro punto de vista, es muy importante proteger y cuidar a las comunidades cuyos medios de vida tienen que transformarse, pero ofreciéndoles alternativas que no sean únicamente condenarles al desempleo y a la exclusión.

Por ello, creemos que, incluso, aunque el orden de los factores no altere el producto, el resultado final debe ser un planeta más limpio, protegido y sostenible, pero tenemos que priorizar las actuaciones que protejan e impulsen el desarrollo humano. Primero hay que proteger a las personas y después avanzar con todo lo demás. Es hora de que pongamos la S de Social, que es lo mismo que poner la P de personas, en primer lugar.

Si trabajamos juntos para que vivamos y trabajemos en un mundo más inclusivo, más solidario y más justo tendremos mucho más fácil el camino hacia una sociedad más sostenible y equilibrada.

Quiero concluir agradeciendo de nuevo en nombre de todos los profesionales que trabajamos en MAPFRE la confianza que depositan en nosotros.

Esperamos que la crisis internacional derivada de la guerra en Ucrania se resuelva con urgencia en el más corto plazo, que este país y con él, Europa y el mundo entero, podamos vivir en paz y con ella la recuperación económica, la prosperidad y un futuro más humano.

Por nuestra parte, estamos preparados para que, en condiciones de normalidad, con este nuevo Plan Estratégico, podamos avanzar con optimismo en los próximos años, cumpliendo nuestros principales compromisos, cuidar lo que importa a las personas como indica nuestro propósito corporativo; también cuidar y desarrollar el negocio para que continúe creciendo en fortaleza y rentabilidad; y a la vez, cuidar de la sociedad, ayudando a alcanzar un mundo más justo y sostenible.

El *claim* de nuestro Plan Estratégico es lo que mejor define nuestra ambición para los próximos años:

ES EL MOMENTO, ES AHORA.

Muchísimas gracias por su asistencia y atención.