

Informe integrado 2017



Contenidos

Informe integrado 2017

1	Carta del presidente	4
----------	----------------------	---

2	Grupo MAPFRE	8
	2.1. Implantación	12
	2.2. Principales magnitudes	16
	2.3. Otros datos históricos	20

3	Modelo de negocio y estrategia	22
	3.1. Modelo de negocio	23
	3.2. Estrategia	26
	3.3. Perspectivas de futuro	28

4	Evolución de los negocios	30
	4.1. Información general	32
	4.2. Información por Áreas Regionales	35
	4.3. Información por Unidades de Negocio	37

5	Gobierno corporativo	50
	5.1. Sistema de Gobierno	51
	5.2. Ética y Responsabilidad Social	58
	5.3. Gestión de Riesgos	71

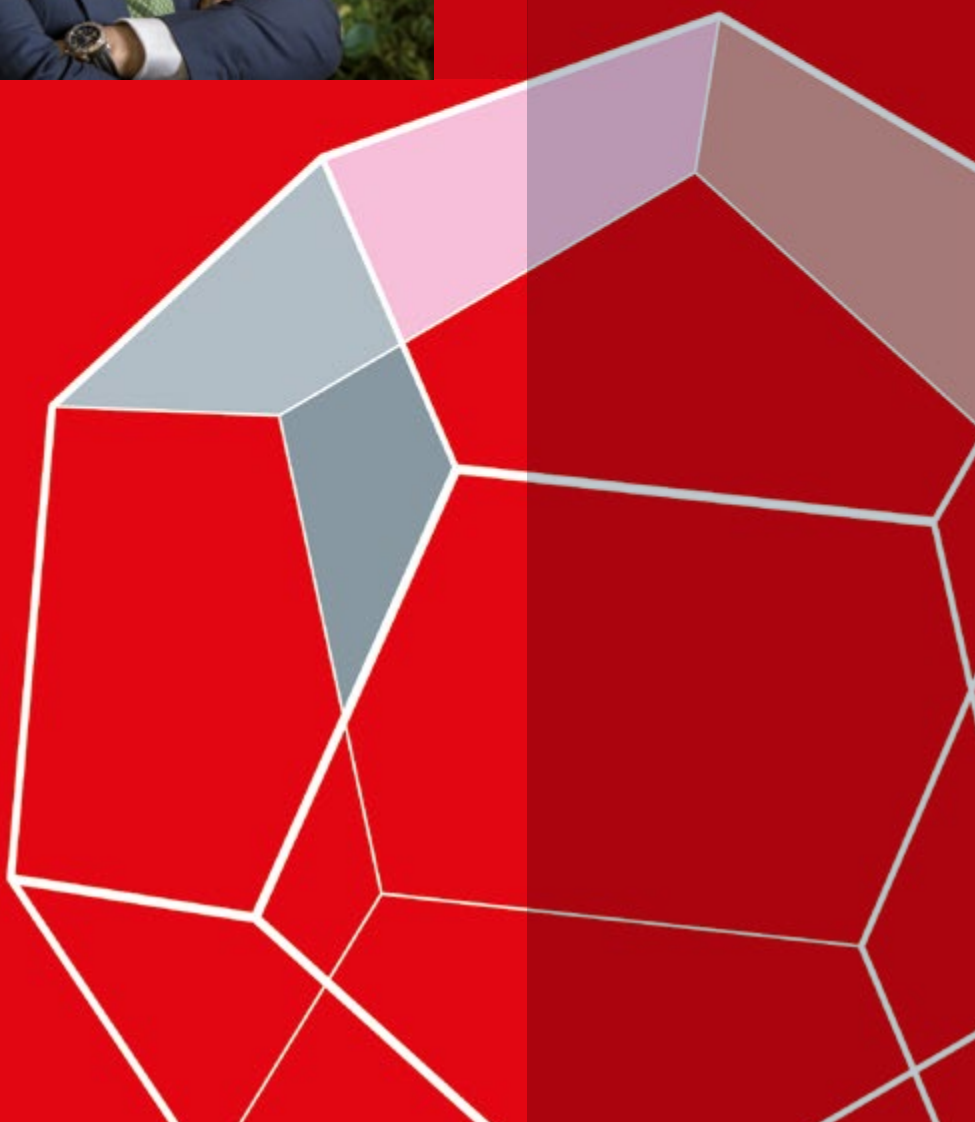
6	Principales activos	74
	6.1. Capital financiero	75
	6.2. Capital productivo	83
	6.3. Capital humano	89
	6.4. Capital intelectual	101
	6.5. Capital social y relacional	108
	6.6. Capital natural	120

7	Información complementaria	124
	7.1. Bases de preparación y presentación del informe	125
	7.2. Materialidad	126
	7.3. Índice de Contenidos GRI	131
	7.4. Notas	145
	7.5. Informe de verificación externo	165

1

Carta del presidente

[102-14]



Estimados amigos:

Me resulta grato presentar, por segundo año consecutivo, el Informe Integrado de MAPFRE. Nos mantenemos en el convencimiento de que negocio y sostenibilidad no pueden caminar separados, por ello, les ofrecemos en una lectura única la visión integral de nuestro negocio, de nuestra estrategia y retos, junto con aquellos elementos más significativos que muestran nuestro compromiso y actuación con el desarrollo sostenible.

Además, hemos incorporado en este informe la información clave no financiera que permite dar respuesta a los requerimientos de la normativa vigente.

2017 es el segundo año en el trienio dedicado a la estrategia de crecimiento rentable, que está siendo implementada en todo el Grupo, y ya hay unidades que muestran un crecimiento sostenido en primas y una mejora muy significativa en su rentabilidad:

> En España destaca especialmente el negocio de Automóviles, en el que las primas han crecido un 3,8 por 100 frente al 3,4 por 100 del mercado, y el resultado antes de impuestos mejora un 42,8 por 100. El negocio de Vida también está evolucionando excepcionalmente bien, gracias al ramo de ahorro de las bancaseguradoras.

> En otros mercados la estrategia de crecimiento rentable está produciendo mejoras muy significativas en resultados (Perú, Colombia, Turquía e Italia) y poniendo especial foco en la mejora

de rentabilidad en los mercados de mayor tamaño (Brasil, México y Estados Unidos).

> Este año ha habido una concentración excepcional de catástrofes naturales, que no había ocurrido en décadas, ni por su intensidad ni por su frecuencia. A pesar de la naturaleza extraordinaria de estos eventos, estamos hablando de algo que es inherente al seguro: proteger a los clientes frente a estos riesgos.

> Se ha probado la capacidad y solvencia de MAPFRE para responder ante sus asegurados, y también es de destacar la efectividad de las protecciones de reaseguro frente a este tipo de eventos, que han permitido limitar el efecto en los resultados y en los fondos propios. Por ello, podemos afirmar que el impacto puntual de los desastres naturales no altera la estrategia de crecimiento rentable.

Aunque el lector tiene a su disposición todas las cifras de la compañía, me gustaría resaltar que los ingresos están creciendo en todas las áreas geográficas y en los principales productos. Se confirma, un año más, nuestra sólida posición en todos los mercados:

> Los ingresos se han elevado hasta los 27.984 millones de euros, de los cuales 23.481 corresponden a ingresos por primas. El resultado antes de impuestos ha superado los 1.509 millones de euros y el beneficio neto ha alcanzado los 701 millones de euros.

> El ratio combinado se ha situado en el 98,1 por 100, incluyendo el efecto de las catástrofes naturales, lo que ha sido posible gracias a la excelencia en la gestión técnica y de suscripción, así como las estrictas políticas de contención de gastos.

 **Los ingresos están creciendo en todas las áreas geográficas y en los principales productos. Se confirma, un año más, nuestra sólida posición en todos los mercados.**

> Los resultados de Solvencia II en el año 2017 están en línea con el objetivo de 200 por 100, que contempla un margen de 25 puntos porcentuales, y confirman la fuerte posición de capital y su baja volatilidad. El ratio de Solvencia II se situó en septiembre de 2017 en el 189 por 100, con una estructura de capital de alta calidad, ya que el 93 por 100 de los fondos se corresponden a un TIER1. MAPFRE se siente comfortable con esta estructura de capital, endeudamiento y niveles de solvencia, que aportan estabilidad y flexibilidad financiera para el futuro.

Se están implementando programas para mejorar la eficiencia, incrementar la automatización y reducir los costes. Los excedentes obtenidos con estas medidas se están invirtiendo en la digitalización de operaciones, para conseguir un mayor resultado en el medio plazo.

Sin duda una empresa solvente y con estos buenos resultados crea valor económico y social en los países en los que opera. Pero además, esto es posible gracias a la relación mantenida con los grupos de interés con los que nos relacionamos directamente, entre otros, clientes, empleados, accionistas, proveedores, distribuidores y socios comerciales, que participan en el logro de nuestros objetivos.

Más de 29,5 millones de clientes, confían en MAPFRE porque ofrece una amplia gama de productos y servicios que dan respuesta a sus necesidades. En este sentido, el modelo de innovación nos permite estar en permanente búsqueda de soluciones aseguradoras a medida, teniendo en cuenta los retos sociales y medioambientales a los que nos enfrentamos.

Además, el cliente demanda nuevos canales de relación con la empresa, sin perder la calidad de la atención e información que precisan. Por ello, somos una empresa multicanal. Avanzamos en el negocio digital, sin renunciar a los canales tradicionales que tenemos disponibles, entre los que destacan los más de 84.000 distribuidores y las más de 12.800 oficinas y puntos de venta. Esto nos permite ser globales, en presencia geográfica y en la oferta comercial.

El cliente de MAPFRE confía en nosotros y renueva esa confianza por

la atención que recibe y la calidad de nuestros servicios. Esto es posible gracias a la gestión y coordinación de los más de 139.000 proveedores que trabajan con nosotros. Por ello, además de los criterios técnicos y económicos, buscamos que tengan un compromiso con nuestros principios y valores, especialmente con la sostenibilidad. Se continúa trabajando en la homologación de los proveedores, para que cumplan con los estándares de buen gobierno, laborales y de protección de los derechos humanos y del medio ambiente que hemos asumido como compañía.

✦ **Más de 29,5 millones de clientes confían en MAPFRE porque ofrece una amplia gama de productos y servicios que dan respuesta a sus necesidades.**

Pertenecemos al Pacto Mundial de Naciones Unidas, trabajamos en la Agenda de Desarrollo 2030 y formamos parte de la Iniciativa Financiera del programa ambiental – UNEPFI. Somos firmantes de los Principios para la Sostenibilidad del Seguro (PSI) y de *Paris Pledge for Action* y en 2017 nos hemos adherido a los Principios de Inversión Responsable (PRI) de Naciones Unidas.

En 2017 hemos mantenido nuestra pertenencia al índice FTSE4Good y hemos sido incluidos, por segundo año consecutivo, en la *Climate A-list* de la iniciativa CDP (anteriormente *Carbon Disclosure Project*) por nuestra gestión e iniciativas en respuesta al cambio climático.

Todo lo anterior no sería posible sin nuestros 36.271 empleados. Tenemos una plantilla diversa contando con trabajadores de 81 nacionalidades, el 56 por 100 de las nuevas incorporaciones en 2017 son mujeres y existen empleados de diferentes generaciones —veteranos, baby boomers, y las generaciones x, y, z—. Nuestra empresa también es inclusiva, trabajan más del 2 por 100 de empleados con discapacidad.

Puedo decir que MAPFRE tiene una plantilla motivada, capaz de aportar su experiencia y talento en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio sostenibles, en el diseño de productos y servicios y en la mejora de los procesos internos. Por ello, estamos comprometidos con el desarrollo profesional, invirtiendo más de 20,8 millones de euros en formación, y con un empleo de calidad, el 96,7 por 100 de nuestros contratos son fijos y se destinan más de 180 millones de euros a beneficios sociales, con independencia del tipo de contrato. Además, tengo que decir, con orgullo, que 6.745 empleados forman parte del programa de Voluntariado Corporativo desarrollado junto con

Fundación MAPFRE, lo que ha permitido desarrollar 1.263 actividades, beneficiando directamente a 93.672 personas.

Me he permitido dejar para el final a nuestros accionistas, para decirles que todo lo que hacemos desde el negocio, los buenos resultados y nuestro compromiso con la sostenibilidad, tiene un retorno positivo para ellos. Por ello, me complace informarles que el dividendo complementario del ejercicio 2017 es de 0,085 euros brutos por acción, por lo que el dividendo total con cargo a los resultados del ejercicio 2017 asciende a 0,145 euros brutos por acción. Esto supone un ratio de 'pay-out' del 63,7 por 100.

Estoy convencido de que el modelo de negocio de MAPFRE y la estrategia enfocada hacia el crecimiento rentable, junto con un alto nivel de solvencia y reducido nivel de deuda, garantizarán un crecimiento saludable en los próximos años.

Quiero finalizar expresando a nuestros clientes, empleados, accionistas, distribuidores y proveedores, nuestra gratitud y confianza, en nombre propio y en el del Consejo. MAPFRE tiene el firme propósito de seguir trabajando para crear valor y contribuir al desarrollo económico y social, allí donde estamos presentes.



🔗 **El cliente de MAPFRE confía en nosotros y renueva esa confianza por la atención que recibe y la calidad de nuestros servicios. Esto es posible gracias a la gestión y coordinación de los más de 139.000 proveedores que trabajan con nosotros.**

2

Grupo MAPFRE

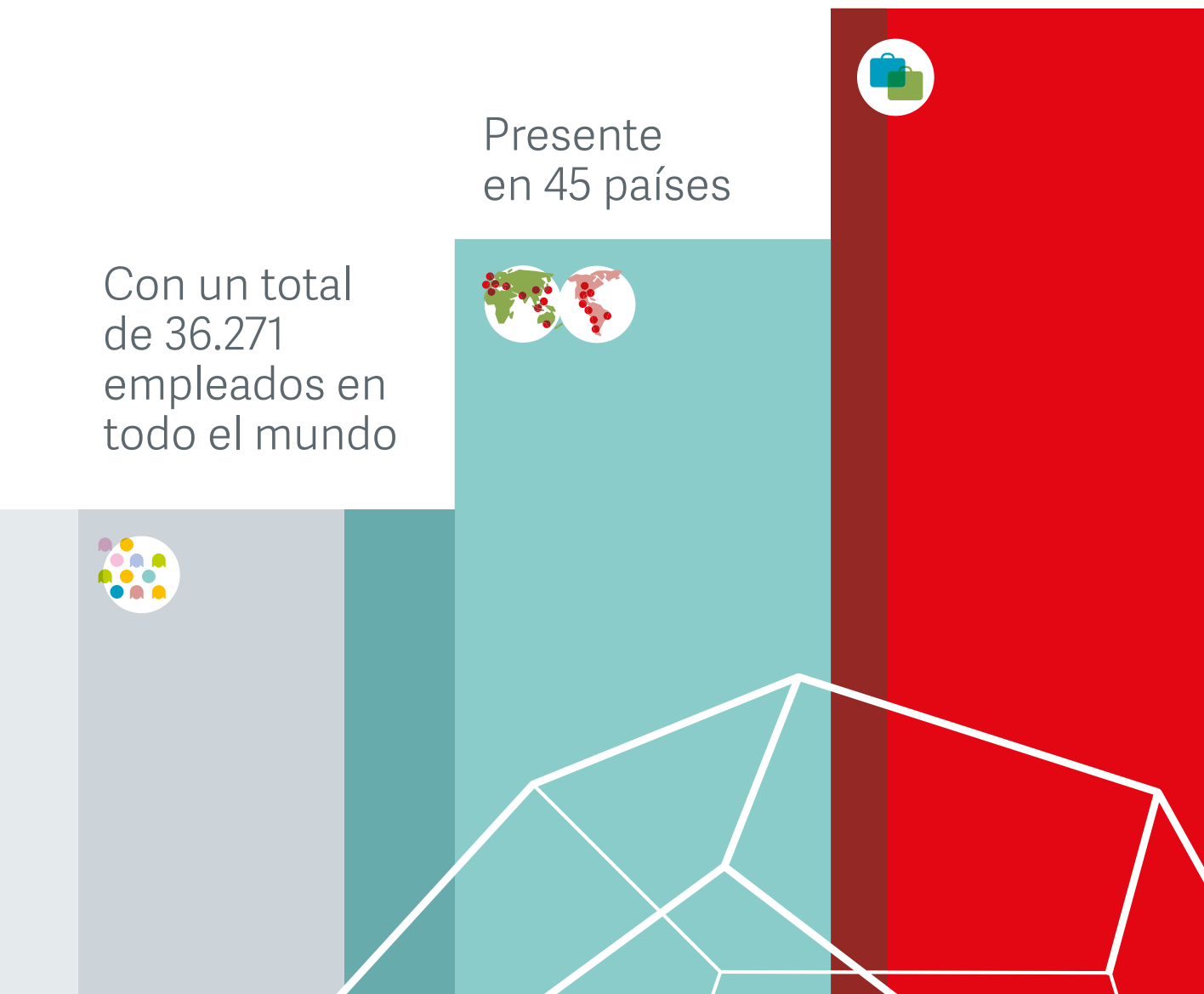
[102-1, 102-2, 102-3, 102-4, 102-5, 102-18]



MAPFRE es una compañía global que desarrolla principalmente actividades aseguradoras y reaseguradoras en 45 países de los cinco continentes.

Su origen proviene de MAPFRE MUTUALIDAD, entidad creada en el año 1933 por la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España para cubrir en régimen mutual los riesgos derivados de sus explotaciones. Desde los años 60 del pasado siglo inició un proceso de expansión empresarial con la creación de sociedades mercantiles filiales, que desde el año 1980 se agruparon en la sociedad holding CORPORACIÓN MAPFRE (actual MAPFRE S.A.) y comenzó su expansión internacional, principalmente en América Latina.

Más de 84.000 distribuidores



Actualmente es la mayor aseguradora española en el mundo y el tercer grupo asegurador en Latinoamérica, y desarrolla una creciente presencia en otros mercados mundiales como el norteamericano, el europeo y el asiático.

La matriz del Grupo es la sociedad holding MAPFRE S.A., cuyas acciones cotizan en las Bolsas de Madrid y Barcelona, y forman parte de los índices IBEX 35, Dow Jones Stoxx Insurance, MSCI Spain, FTSE All-World Developed Europe Index, FTSE4Good y FTSE4Good IBEX.

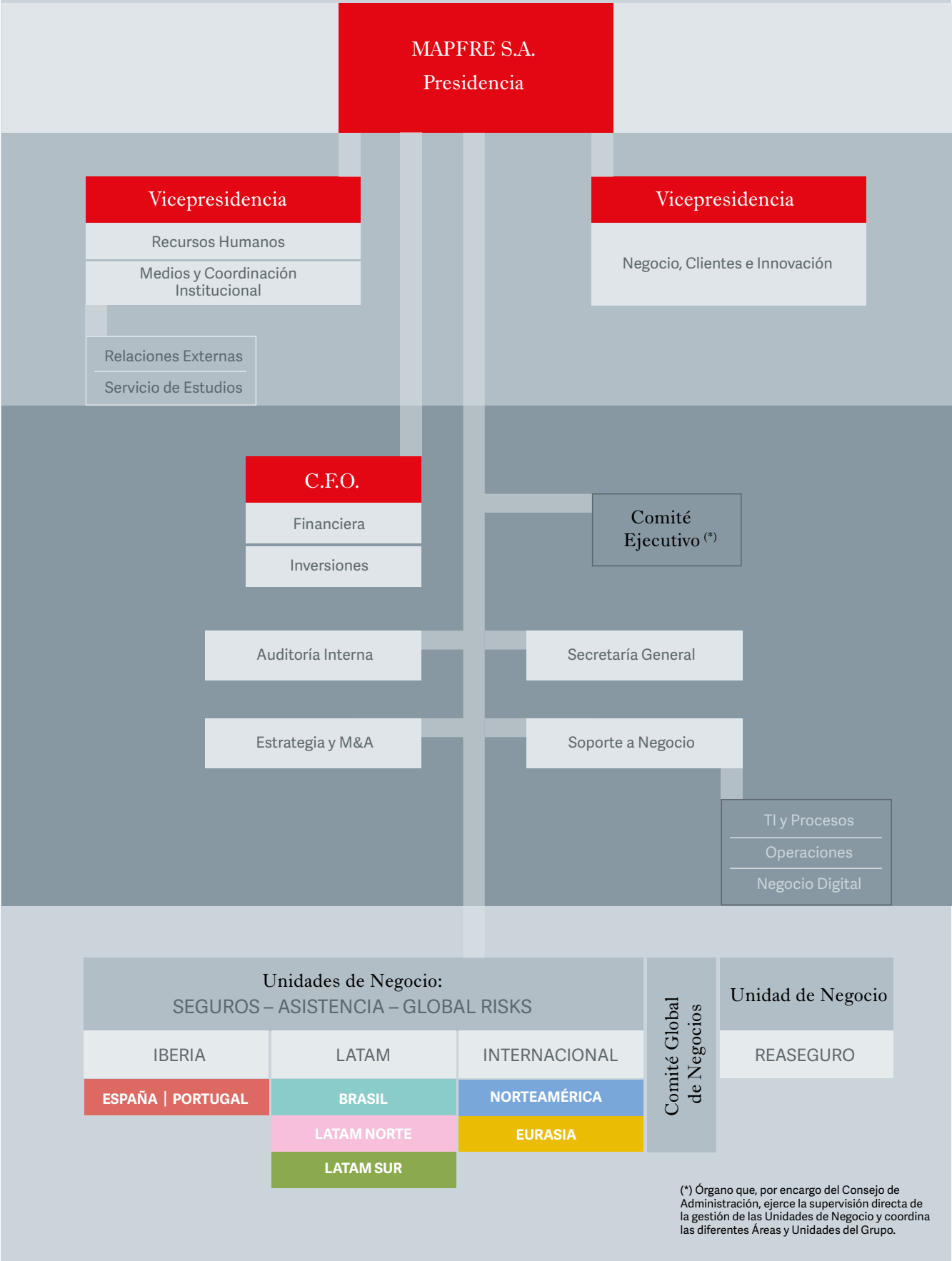
La propiedad de la mayoría de las acciones de MAPFRE S.A. corresponde a Fundación MAPFRE que es titular del 68,3 por 100 del capital social, lo que garantiza su independencia y estabilidad institucional. Fundación MAPFRE desarrolla actividades de interés general en las áreas de Acción Social, Seguro y Previsión Social, Cultura, Prevención y Seguridad Vial, y Promoción de la Salud.

El negocio del Grupo se configura a través de cuatro Unidades de Negocio (Seguros; Asistencia, Servicios y Riesgos Especiales; Global Risks; y Reaseguro), tres Áreas Territoriales, IBERIA, LATAM e INTERNACIONAL, y seis Áreas Regionales: Iberia (España y Portugal), LATAM Norte, LATAM Sur, Brasil, Norteamérica y EURASIA (Europa, Medio Oriente, África y Asia-Pacífico).

La actividad de las distintas Unidades de Negocio se completa con la de las Áreas Corporativas (Financiera, Inversiones, Recursos Humanos, Medios y Coordinación Institucional, Soporte a Negocio, Auditoría Interna, Estrategia y M&A, Secretaría General y Asuntos Legales, y Negocio, Clientes e Innovación), que tienen competencias globales para todas las empresas de MAPFRE en el mundo en funciones de desarrollo, implementación y seguimiento de las políticas corporativas globales, regionales y locales.

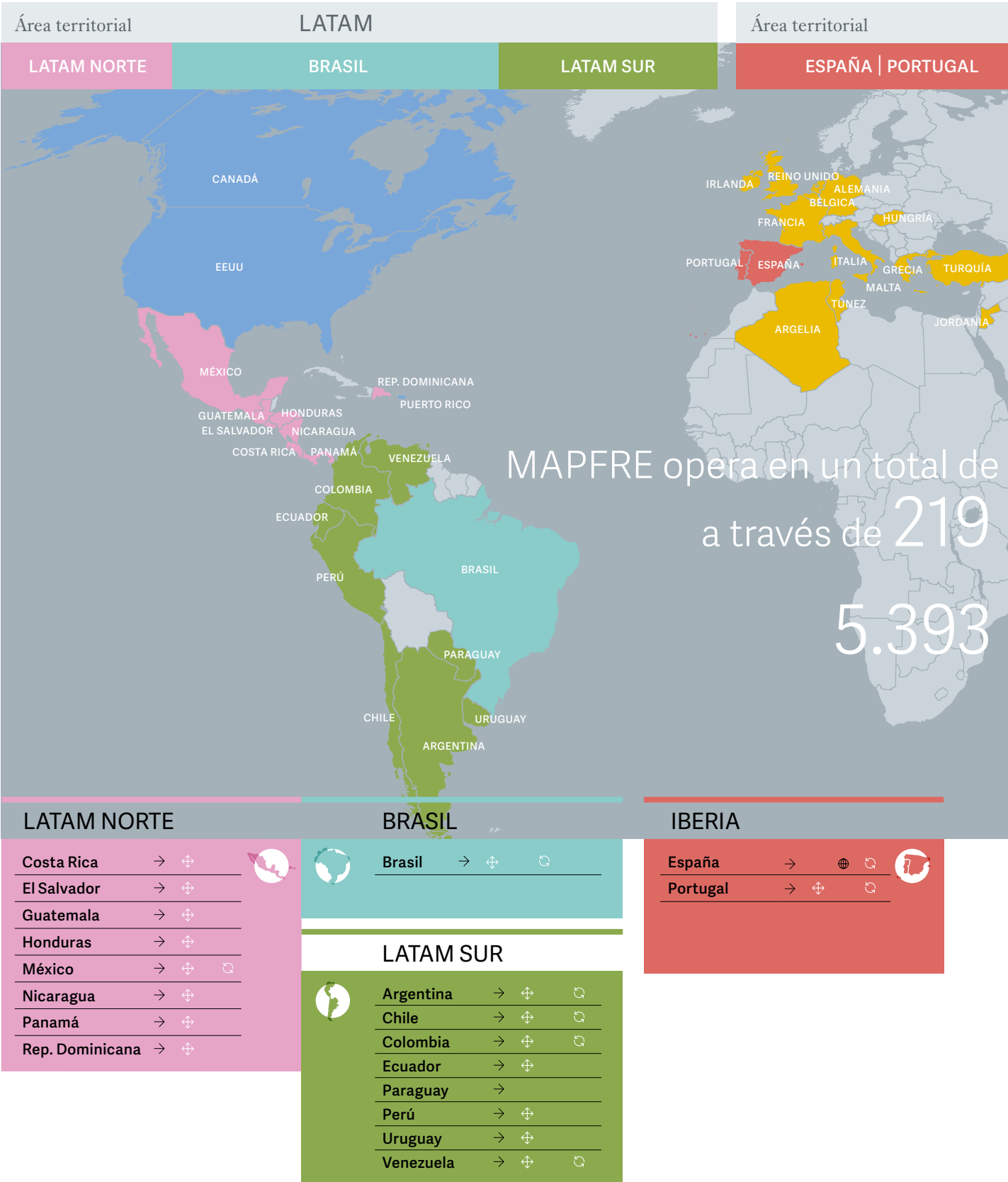
El Comité Ejecutivo de MAPFRE S.A. aprobó el 25 de octubre de 2017, con efecto a partir del 1 de enero de 2018, el siguiente organigrama corporativo:

Organigrama



(*) Órgano que, por encargo del Consejo de Administración, ejerce la supervisión directa de la gestión de las Unidades de Negocio y coordina las diferentes Áreas y Unidades del Grupo.

2.1. Implantación [102-4,102-6,102-7]



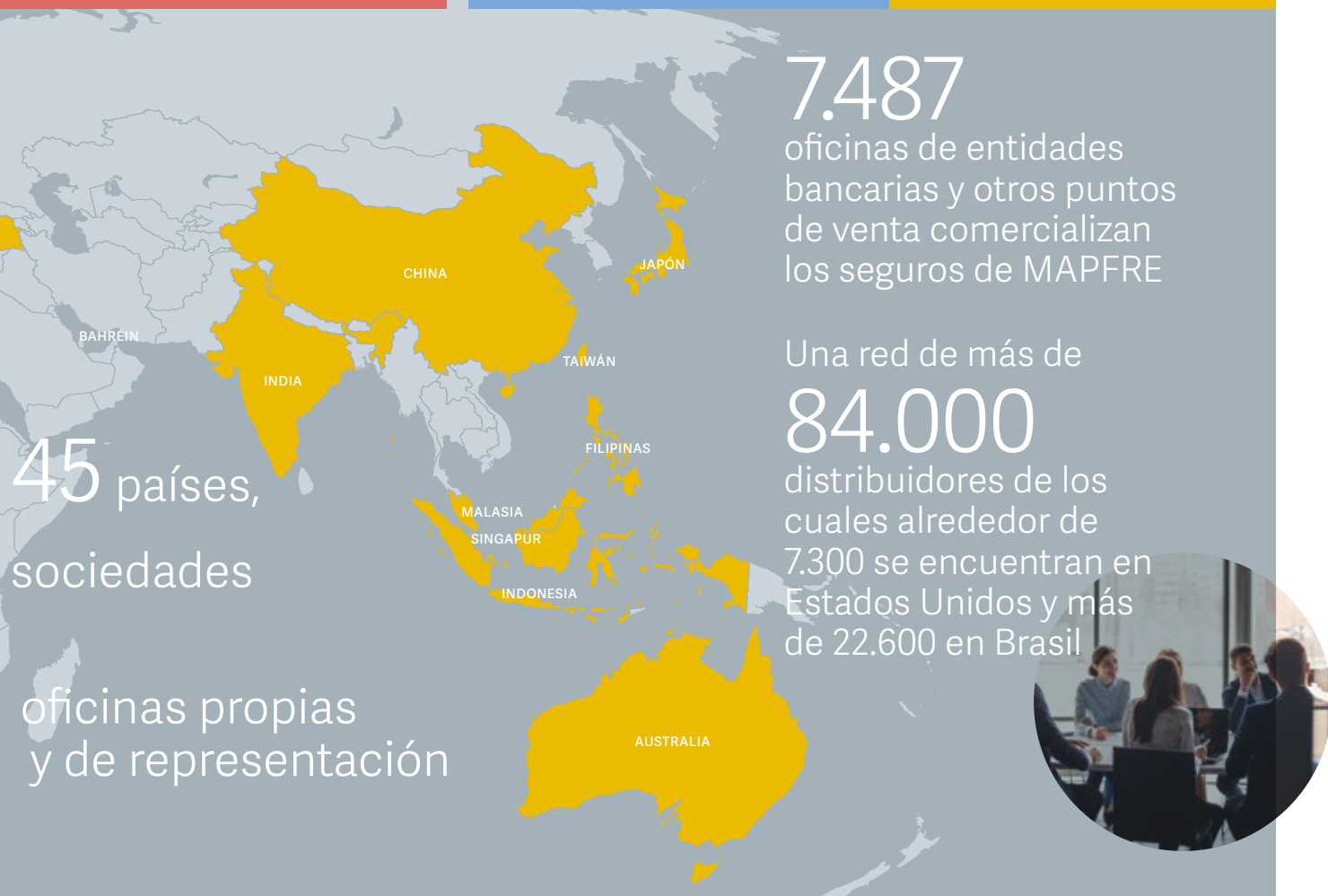
IBERIA

Área territorial

INTERNACIONAL

NORTEAMÉRICA

EURASIA



NORTEAMÉRICA

Canadá	↗	↻
EE.UU.	→	↻
Puerto Rico	→	↗



EURASIA

Alemania	→	↗	🌐	↻
Argelia		↗		
Bahréin		↗		
Bélgica		↗		↻
Francia		↗	🌐	↻
Grecia		↗		
Hungría		↗		
Irlanda		↗		
Italia	→	↗	🌐	↻
Jordania		↗		
Malta	→	↗		
Reino Unido		↗	🌐	↻
Túnez		↗		
Turquía	→	↗		



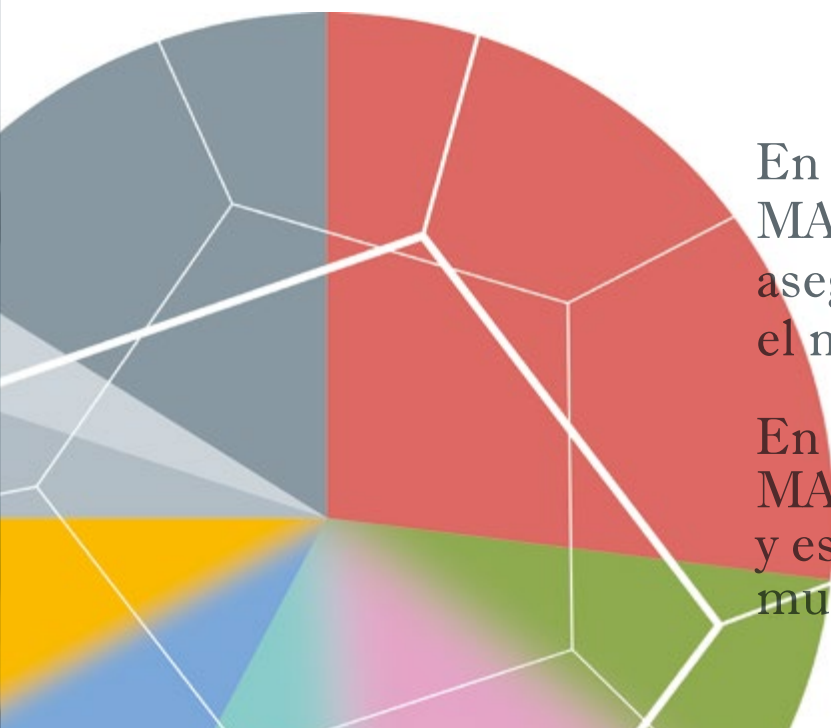
Australia		↗		
China		↗		↻
Filipinas	→	↗		↻
India		↗		
Indonesia	→	↗		
Japón				↻
Malasia				↻
Singapur				↻
Taiwán		↗		

Oficinas	2017	2016
Número total de oficinas	12.860	14.418
IBERIA	5.527	6.259
LATAM	6.840	7.678
INTERNACIONAL	493	481

En la actividad de seguros, MAPFRE es la mayor aseguradora española en el mundo, la decimoprimer aseguradora en Europa, y está implantada en prácticamente todos los países de América Latina –región en la que es el tercer grupo asegurador y el líder en seguros No Vida–, en los Estados Unidos de América –donde es una de las 20 primeras aseguradoras de automóviles del país–, en Alemania, Filipinas, Italia, Indonesia, Malta, Portugal y Turquía.

En la actividad de Asistencia, MAPFRE opera en 40 países y es la cuarta compañía mundial del sector. Además, el Grupo cuenta con una reaseguradora profesional (MAPFRE RE) que se encuentra en la posición 16 del ranking del reaseguro mundial y desarrolla su actividad en todo el mundo, contando para ello con 20 oficinas. Para la gestión de los programas globales de seguros, el Grupo cuenta con la compañía especializada MAPFRE GLOBAL RISKS.





En la actividad de seguros, MAPFRE es la mayor aseguradora española en el mundo.

En la actividad de Asistencia, MAPFRE opera en 40 países y es la cuarta compañía mundial del sector.

Distribución territorial del negocio por primas	2017	2016
IBERIA	27%	27%
LATAM	31%	29%
INTERNACIONAL	17%	18%
MAPFRE GLOBAL RISKS	5%	5%
MAPFRE ASISTENCIA	4%	4%
MAPFRE RE	16%	17%

2.2. Principales magnitudes

[102-7, 201-1]

Ingresos y primas emitidas y aceptadas totales

Cifras en millones de euros

2017

2016

2017

2016

Ingresos totales

27.983,7

27.092,1

Primas emitidas
y aceptadas
totales

23.480,7

22.813,2

No Vida

18.154,5

17.699,8

Vida

5.326,2

5.113,3



Los ingresos totales de MAPFRE
ascendieron a

27.983,7

millones €

Las primas emitidas
y aceptadas ascendieron a

23.480,7

millones €

Los activos totales
de MAPFRE ascendieron a

67.569,5

millones €



Resultados	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Ingresos	27.983,7	27.092,1	3,3%
Primas emitidas y aceptadas totales	23.480,7	22.813,2	2,9%
No Vida	18.154,5	17.699,8	2,6%
Vida	5.326,2	5.113,3	4,2%
Resultado neto atribuido	700,5	775,5	(9,7%)
Beneficio por acción (euros)	0,23	0,25	(9,7%)

Cifras en millones de euros

Balance	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Activos totales	67.569,5	67.881,8	(0,5%)
Activos gestionados	60.082,0	58.871,7	2,1
Fondos propios	8.611,3	9.126,5	(5,6%)
Deuda	2.327,4	2.202,9	5,7%

Cifras en millones de euros

Ratios	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Ratio de Siniestralidad No Vida	70,7%	70,0%	0,7 p.p
Ratio de Gastos No Vida	27,5%	27,4%	0,1 p.p
Ratio Combinado No Vida	98,1%	97,4%	0,7 p.p
ROE	7,9%	8,8%	(0,9 p.p)

Empleados al cierre del periodo	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Total	36.271	37.020	(2,0%)
España	10.824	10.721	1,6%
Otros países	25.377	26.299	(3,5%)

Acción MAPFRE	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Capitalización bursátil (millones de euros)	8.247,0	8.930,7	(7,7%)
Valor de la acción (euros)	2,678	2,900	(7,7%)
Variación cotización desde 1 enero (%)	(7,7%)	25,4%	--

Solvencia	Septiembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Ratio de solvencia	189,4%	210,0%	(20,6 p.p)



MAPFRE S.A. y sus filiales tienen calificaciones crediticias de las principales agencias. Dichas agencias se han seleccionado en base a su presencia internacional, relevancia para el sector asegurador y los mercados de capitales, así como por su nivel de experiencia.

A continuación se detallan las calificaciones crediticias otorgadas por las principales agencias de calificación.



Ratings de fortaleza financiera	S&P	FITCH	AM BEST	MOODY'S
MAPFRE RE	A Perspectiva estable	A- Perspectiva positiva	A Perspectiva estable	-
MAPFRE GLOBAL RISKS	A Perspectiva estable	A- Perspectiva positiva	A Perspectiva estable	A3 Perspectiva estable
MAPFRE ESPAÑA	-	A- Perspectiva positiva	-	-
MAPFRE VIDA	-	A- Perspectiva positiva	-	-
MAPFRE ASISTENCIA	-	-	-	A3 Perspectiva estable

Ratings de crédito del emisor/contraparte	S&P	FITCH
MAPFRE S.A.	BBB+ Perspectiva estable	A- Perspectiva positiva

Ratings de crédito de la emisión	S&P	FITCH
MAPFRE S.A. deuda senior con vencimiento en 2026	BBB+	BBB+
MAPFRE S.A. deuda subordinada con vencimiento en 2047	BBB-	BBB-

2.3. Otros datos históricos

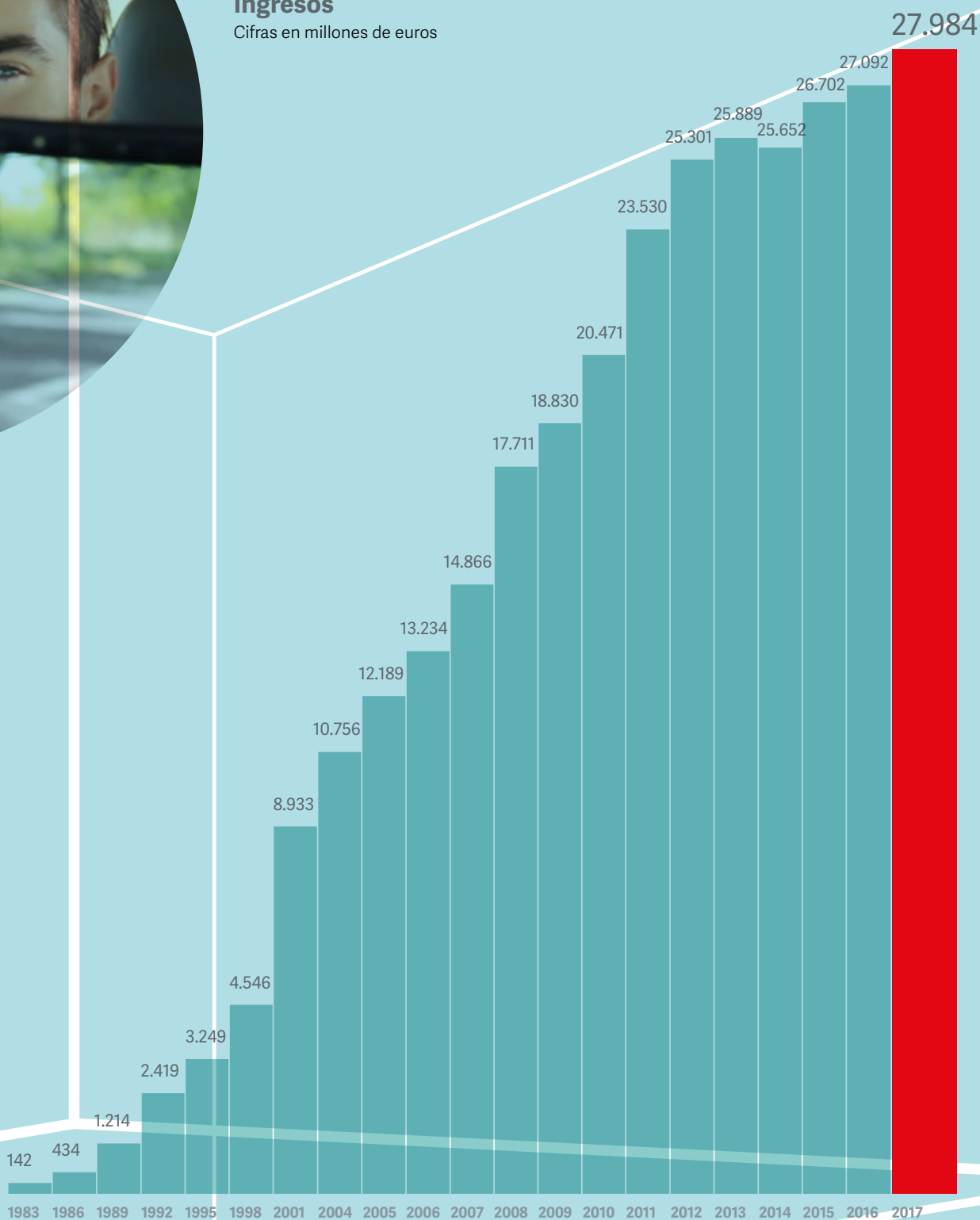
Años	Ingresos	Beneficio Bruto	Número de Empleados
1983	142	7	1.204
1986	434	20	2.323
1989	1.214	49	3.869
1992	2.419	37	5.528
1995	3.249	203	11.292
1998	4.546	178	15.219
2001	8.933	316	16.756
2004	10.756	847	19.920
2005	12.189	872	24.967
2006	13.234	1.156	28.091
2007	14.866	1.366	30.615
2008	17.711	1.383	34.603
2009	18.830	1.446	35.225
2010	20.471	1.431	36.744
2011	23.530	1.637	34.390
2012	25.301	1.372	35.586
2013	25.889	1.564	36.280
2014	25.652	1.746	37.053
2015	26.702	1.476	38.405
2016	27.092	1.805	37.020
2017	27.984	1.509	36.271

Cifras en millones de euros, excepto empleados



Ingresos

Cifras en millones de euros



3

Modelo de negocio y estrategia

[102-2, 102-6]



3.1. Modelo de negocio

La Visión de MAPFRE es ser
LA ASEGURADORA GLOBAL DE CONFIANZA,
un concepto que se refiere tanto a la presencia
geográfica como al amplio rango de productos
aseguradores, reaseguradores y de servicios que
desarrolla en todo el mundo.

Aspira a liderar los mercados en los que opera, a través de un modelo de gestión propio y diferenciado basado en el crecimiento rentable, con una clara y decidida orientación al cliente, tanto particular como empresarial, con enfoque multicanal y una profunda vocación de servicio.



Para ello, MAPFRE:

Apuesta decididamente por el crecimiento, tanto en volumen de negocio como en desarrollo geográfico, obteniendo una rentabilidad adecuada y suficiente en sus negocios. MAPFRE continuará incrementando su presencia en más países y áreas regionales para ser una compañía global, además de fortalecerse en aquellos que tradicionalmente han constituido sus mercados preferenciales.

Desarrolla su gestión con eficiencia y mejora permanente de la productividad, reduciendo costes estructurales de manera continuada para mejorar la competitividad.

Gestiona profesionalmente los riesgos asumidos, garantizando un crecimiento y resultados sostenibles.

Orienta su desarrollo diversificando su cartera de negocios aseguradores, reaseguradores y de servicios, como método para fortalecer el crecimiento y minimizar los riesgos.

Integra una gestión global con una amplia capacidad de ejecución local, garantizando el adecuado equilibrio entre la actuación corporativa y el desarrollo empresarial en cada país. Para ello, MAPFRE dispone de una organización corporativa que aprovecha las economías de escala, desarrollando sus planes de negocio de una forma homogénea, adaptándose a la vez con flexibilidad a los mercados donde opera.

Pone a disposición de toda la organización los recursos existentes, aprovechando así las sinergias que se obtienen al compartir el talento, los procesos y las herramientas.

Promueve la especialización en la gestión como vía permanente de optimización de los resultados y de mejora de la calidad de servicio.

[102-16]

La Misión es ser un equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con los clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad en general.

Un compromiso de mejora constante, llevado a cabo sobre los siguientes Valores, ayuda a desarrollar la Misión y alcanzar la Visión:

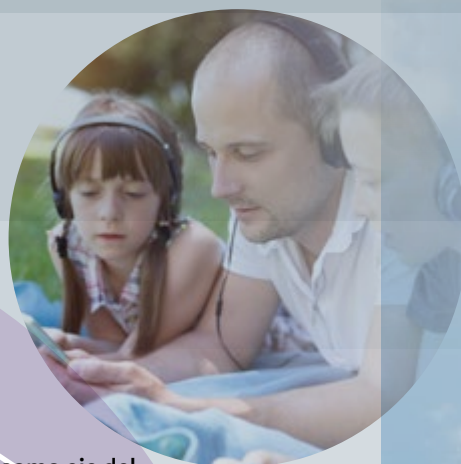
Solvencia:
fortaleza financiera con resultados sostenibles en el tiempo y capacidad plena para cumplir con todas sus obligaciones con sus grupos de interés.

Integridad:
actuación ética como eje del comportamiento de todas las personas (directivos, empleados, agentes y colaboradores), con un enfoque socialmente responsable, en todas las actividades y compromisos a largo plazo.

Equipo comprometido:
implicación plena de los empleados, directivos, agentes y resto de colaboradores con el proyecto MAPFRE y desarrollo constante de las capacidades y habilidades del equipo.

Innovación para el liderazgo:
la diferenciación como aspecto clave para crecer y mejorar constantemente, con la tecnología al servicio de los negocios y sus objetivos.

Vocación de servicio:
búsqueda permanente de la excelencia en el desarrollo de sus actividades e iniciativa continua orientada al cuidado de la relación con el cliente.



Los recursos con los que cuenta MAPFRE para crear valor a lo largo del tiempo son sus principales activos y se corresponden con los siguientes capitales:

1. Capital financiero: recursos económicos para el desarrollo del negocio, generados a través de operaciones o inversiones u obtenidos mediante financiación.

2. Capital productivo: activos o bienes y servicios utilizados para realizar las actividades.

3. Capital humano: competencias, conocimientos, capacidades y experiencia de las personas de la organización.

4. Capital intelectual: activos intangibles basados en conocimientos que favorecen tanto la propiedad intelectual como el conocimiento de sistemas, procedimientos y protocolos.

5. Capital social y relacional: relaciones de confianza generadas con los grupos de interés, contribución al desarrollo y bienestar de la comunidad, y otros activos intangibles relacionados con la marca y reputación.

6. Capital natural: gestión adecuada de los recursos naturales y contribución a la lucha contra el cambio climático y preservación de la biodiversidad.

MAPFRE ofrece un completo programa de aseguramiento a personas, adaptado a los diferentes países, con una extensa oferta aseguradora para Vida, Salud, Accidentes, Protección del patrimonio (seguros de hogar, seguros de automóviles, seguros de responsabilidad civil familiar, etc.), Ahorro e inversión, Jubilación, Decesos, Viajes y Ocio.

Ayuda a profesionales, emprendedores, autónomos y pequeñas empresas a desarrollar sus proyectos ofreciendo un amplio portafolio de productos y servicios que les permiten concentrarse en su actividad profesional (con soluciones dirigidas a vehículos, responsabilidad civil y patrimonio, agricultura y ganadería, comercios...), y asegurando también sus riesgos personales (accidentes, salud, vida, jubilación, ahorro e inversión).

También ofrece soluciones específicas tanto para empresas pequeñas y medianas, como para grandes corporaciones, con una oferta de productos y servicios adaptados a la actividad de cada organización, tanto en un ámbito local, nacional, como a nivel global, ajustadas al modelo de gestión de cada cliente con oferta de productos para Vehículos, Responsabilidad Civil y Patrimonio, Ingeniería y Construcción, Cascos y Aviación, Transporte de Mercancías, Industrias Agropecuarias, Caución y Crédito, Seguros Colectivos de Salud, Accidentes, y Vida y Jubilación entre otros.

Además, MAPFRE cuenta con una oferta reaseguradora que complementa su actividad aseguradora.

Las actividades empresariales del Grupo se desarrollan a través de la estructura organizativa integrada por cuatro Unidades de Negocio (Seguros; Asistencia, Servicios y Riesgos Especiales; Global Risks; y Reaseguro).

Las Áreas Territoriales constituyen las unidades geográficas de dirección y coordinación para la Unidad de seguros de MAPFRE en su territorio.

Todas las Unidades de Negocio, excepto la Unidad de Reaseguro, se organizan según las Áreas Regionales de MAPFRE que constituyen las unidades geográficas de planificación, soporte y supervisión de todas las Unidades de Negocio en la región.

El Área Territorial IBERIA coincide con el Área Regional Iberia, que está integrada por España y Portugal. El Área Territorial LATAM se subdivide en las Áreas Regionales de Brasil, LATAM Norte (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana) y LATAM Sur (Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela). El Área Territorial INTERNACIONAL está formada por las Áreas Regionales de Norteamérica (Canadá, Estados Unidos y Puerto Rico), y EURASIA (agrupa las operaciones en Europa –excepto España y Portugal–, Medio Oriente, África, Australia y Asia).

MAPFRE apuesta de forma decidida por mantener en los países en los que opera sus redes propias, que son compatibles con el resto de canales de distribución. La orientación al cliente, la oferta global de productos, y la adaptación a las particularidades jurídicas y comerciales de cada uno de los mercados en los que está presente son algunas de las claves del modelo.

Las redes propias de MAPFRE se complementan con la capacidad de distribución que aportan los acuerdos con diferentes entidades, en especial los de bancaseguros, y otros con otras entidades financieras, concesionarios de automóviles, centros comerciales, empresas de servicios, etc.

MAPFRE persigue desarrollar la mejor relación con los grupos de interés entre los que se encuentran los empleados, clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad en general. Para más información consultar el capítulo Capital Social y Relacional.

3.2. Estrategia

MAPFRE presta gran atención a la Planificación Estratégica como herramienta para la consecución de los objetivos a medio y largo plazo marcados por la Dirección. Desde 2015 se han desarrollado las acciones destinadas a la materialización de la Visión, Misión y Valores del Grupo así como la implantación del Mapa Estratégico.

En los últimos años, MAPFRE ha consolidado su estrategia en todos los niveles de la organización, para así trabajar como un gran equipo en la misma dirección. Se dispone de una estrategia común y alineada en todos los mercados en los que el Grupo opera. Desde 2016, y como parte del Plan estratégico aprobado por los Órganos de Gobierno del Grupo para 2016 - 2018, se está trabajando en las iniciativas y proyectos que respaldan los objetivos estratégicos, para avanzar conjuntamente en el logro de los compromisos adquiridos con los accionistas.

En este momento, nos encontramos en el ecuador del Plan Estratégico, que se ha centrado en el **Crecimiento Rentable**, apoyando la gestión en cuatro pilares estratégicos y una serie de iniciativas que se ha reforzado en el 2017 para seguir avanzando hacia la construcción de una compañía más digital.

1. Orientación al cliente

Para el Grupo es importante conocer y entender las necesidades de los clientes, sus comportamientos y sus aspiraciones de forma que permita retenerlos o captarlos del mercado. Para conseguirlo, se trabaja en un Modelo de Relación con Clientes que ayuda a adaptar la oferta comercial, las operaciones, la estructura y la tecnología a los requerimientos y demandas de cada cliente. Todo ello teniendo en cuenta la especificidad de cada mercado.

La madurez alcanzada en la iniciativa Modelo de Experiencia del cliente nos ha permitido pasarla a nivel productivo y trabajar gestionando los resultados de las encuestas a los clientes y no clientes para diferenciarnos e ir más allá de sus expectativas.

Adicionalmente se ha comenzado en 2017 a avanzar en el posicionamiento de MAPFRE en las grandes ciudades, que permitirá incrementar la cuota de mercado.

2. Transformación digital

Es imprescindible para MAPFRE mantener los esfuerzos para continuar en el proceso de adaptación a la nueva Era Digital, trabajando la digitalización de los procesos buscando la excelencia operativa y la digitalización de los puntos de contacto con el cliente. Todo esto con el objetivo de fortalecer su experiencia con la compañía, asegurando los niveles de servicio y calidad prestados.

Otro foco importante en este pilar es el desarrollo y fortalecimiento de la distribución digital, con un Plan de Negocio Digital definido para el desarrollo de operaciones existentes y de otras nuevas, que incrementen el peso de este modelo de distribución en MAPFRE.

Como respuesta a las tendencias en el mundo del automóvil, se está dando especial importancia y un nuevo impulso a la iniciativa que se viene trabajando desde hace años para el desarrollo de capacidades en el ámbito del automóvil y nuestro papel en la nueva movilidad.

Por otro lado, se aprovechará la oportunidad que brinda la digitalización para desarrollar un modelo de negocio que permita alcanzar el liderazgo en el ramo estratégico de Salud.

3. Excelencia en la gestión técnica y operativa

La actividad aseguradora requiere trabajar constantemente en la búsqueda de la excelencia operativa y adaptación a los cambios regulatorios del sector, para obtener una rentabilidad técnica superior al mercado en los ramos más relevantes, y mejorar la posición competitiva de MAPFRE.

En la Iniciativa Estratégica de Proveedores que se venía desarrollando se ha alcanzado un nivel de madurez que ha permitido pasarla a nivel productivo. Se siguen desarrollando iniciativas de eficiencia, enfocadas a Contact Center, Costes de siniestros, desarrollo de Modelos Operativos y la promoción del autoservicio.

A lo largo de 2017 se ha iniciado una Iniciativa Estratégica sobre Modelos Predictivos para transformar la manera de abordar el negocio valiéndose del conocimiento e inteligencia del dato.



4. Cultura y talento

Para lograr la ejecución exitosa del Plan Estratégico, es trascendental apoyarse en las personas y en la cultura de MAPFRE. Se han dado grandes pasos en la Iniciativa que se venía trabajando de Gestión del Talento, lo que ha permitido pasarla a nivel productivo y plantearse nuevos desafíos dentro de una nueva Iniciativa: Reto Digital, que permitirá gestionar el cambio que necesita MAPFRE para adaptarse a los nuevos requerimientos digitales.

Es importante destacar los avances del Grupo en términos de igualdad de oportunidades y diversidad e inclusión laboral, que seguirán llevándose a cabo en los próximos años.



3.3. Perspectivas de futuro

Los principales compromisos estratégicos financieros y de los cuatro pilares del plan estratégico para el trienio 2016-2018 son los siguientes:

Financieros

El objetivo principal es crear valor sostenible para el accionista, con crecimiento rentable y adecuada gestión del balance. Bajo estas premisas, las principales metas para los tres años son:

- > Alcanzar 31.000 millones de euros en ingresos totales al cierre de 2018.
- > Obtener un R.O.E. promedio del trienio no inferior al 11 por 100.
- > Obtener una rentabilidad media del periodo por dividendos, con relación a la cotización media anual, en torno al 5 por 100, y mantener una política de dividendos con un pay-out no inferior al 50 por 100 ni superior al 65 por 100 de los beneficios del Grupo.

En relación a los cuatro pilares estratégicos los objetivos son los siguientes:

Orientación al cliente

- > Mejorar la calidad percibida por el cliente, midiendo la calidad con el indicador NPS (Net Promoter Score) en el conjunto de países que supongan al menos el 80 por 100 de las primas No Vida para particulares, y alcanzar una valoración del cliente superior a la del promedio de nuestros principales competidores en al menos el 70 por 100 de los negocios.
- > Incrementar la cuota de mercado, en al menos el 75 por 100 de los negocios de No Vida y aumentar las ventas de seguros de vida y fondos de pensiones.



Transformación digital

> Aumentar el 30 por 100 el número de transacciones digitales que los clientes realizan con la compañía en los principales mercados (España, Brasil, Estados Unidos y México), garantizando el que puedan ejecutar digitalmente la mayor parte de las operaciones.

> Incrementar el negocio digital un 50 por 100, a través de las marcas MAPFRE, VERTI e INSUREANDGO.

Excelencia en la gestión técnica y operativa

> Mantener el ratio combinado medio del trienio por debajo del 96 por 100.

> Reducir los costes, lo que permitirá obtener un ratio medio en el periodo inferior al 28 por 100 sobre las primas. Aprovecharemos el desarrollo de todas las iniciativas estratégicas globales, de transformación operativa, digital y de proveedores para obtener un ahorro de costes no inferior a 150 millones de euros en el trienio.

> Mejorar la mecanización en la gestión de proveedores de servicio para alcanzar al menos el 60 por 100 de asignaciones automatizadas.

Cultura y talento

> Estar entre las mejores empresas para trabajar en el mundo, desarrollando una serie de proyectos para que a la finalización del trienio el índice de satisfacción de los empleados sea superior al 80 por 100, de acuerdo con la metodología *Great Place to Work*.

> Conseguir una efectiva igualdad de género e inserción laboral a nivel mundial, obteniendo en 2018, en su conjunto, al menos el 40 por 100 de las posiciones con alguna responsabilidad directiva, estén ocupadas por mujeres. Y que al menos el 2 por 100 de la plantilla en estos tres próximos años corresponda a personas con algún tipo de discapacidad.

> Desarrollar programas de movilidad funcional y geográfica que alcancen al menos al 10 por 100 de la plantilla cada año.

4

Evolución de los negocios

[102-2, 102-6]



Los ingresos consolidados del Grupo alcanzaron los 27.984 millones de euros, con un crecimiento del 3,3 por 100, y afianzan la tendencia de crecimiento de los últimos años.



Primas emitidas y aceptadas
en el conjunto del grupo

23.480,7
millones €

Ratio
combinado del
98,1 %



4.1. Información general

[201-1]

Ingresos consolidados

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Primas emitidas y aceptadas totales	23.480,7	22.813,2	2,9%
Ingresos financieros	2.801,7	3.056,3	(8,3%)
Ingresos de entidades no aseguradoras y otros ingresos	1.701,3	1.222,6	39,1%
Total ingresos consolidados	27.983,7	27.092,1	3,3%

Cifras en millones de euros

Los ingresos consolidados del Grupo alcanzaron los 27.984 millones de euros, con un crecimiento del 3,3 por 100, y afianzan la tendencia de crecimiento de los últimos años.

Las primas de seguro directo y reaseguro aceptado, que representan la parte fundamental de los ingresos, ascendieron a 23.480,7 millones de euros, con un crecimiento destacable del 2,9 por 100, apoyado fundamentalmente por el aumento de primas en España, México, América Central y la Unidad de Negocio de Global Risks.

La evolución de las primas se enmarca en la línea estratégica del Grupo de "crecimiento rentable", destinada a mejorar la rentabilidad principalmente en los seguros de No Vida. Por ello, durante 2017 se ha continuado con la cancelación de pólizas no rentables, por un importe aproximado de 530 millones de euros principalmente en Automóviles y Seguros Generales, lo que condiciona en parte el crecimiento.

El aumento de las primas de No Vida asciende al 2,6 por 100, mientras que las de Vida alcanzan un relevante crecimiento del 4,2 por 100. Por tipo de negocio en No Vida, Automóviles es el más importante, con 7.271 millones de euros en primas y un decrecimiento del 1,4 por 100 debido a la reducción de carteras en Brasil, México y Turquía, principalmente. El segundo lugar lo ocupa Seguros Generales, con 6.322 millones de euros y un crecimiento del 10,3 por 100 impulsado por la póliza de PEMEX en México por importe de 545 millones de dólares; y en tercer lugar Salud y Accidentes, con primas por un importe de 1.231 millones y un decremento del 1,2 por 100.

Los ingresos de las inversiones brutas ascendieron a 2.801,7 millones de euros, cifra inferior a la del ejercicio pasado, debido al ya recurrente entorno de bajos tipos de interés en Europa y el descenso de tipos en Brasil y otros países de LATAM así como a menores plusvalías financieras.

Por último, los otros ingresos, que recogen, en su mayor parte, los de actividades no aseguradoras y los ingresos no técnicos, reflejan un aumento principalmente por unos mayores ingresos por diferencias en cambio positivas y la cancelación de una provisión para pagos contingentes en el canal bancaseguros en España por un importe de 29 millones de euros, al no haberse alcanzado cierto nivel de objetivos a largo plazo.

Fondos gestionados

Los siguientes cuadros reflejan la evolución del ahorro gestionado, que incluyen tanto las provisiones técnicas de las compañías de seguros de Vida, como las provisiones de Vida de las entidades de seguros multirramo, y que se incluyen en el balance consolidado del Grupo.

Además de las operaciones de seguro de Vida, MAPFRE gestiona el ahorro de sus clientes a través de fondos de pensiones y fondos de inversión.

Ahorro gestionado

El detalle y variación del ahorro gestionado que recoge ambos conceptos se muestra en el cuadro siguiente:

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Provisiones técnicas de Vida	28.718,9	29.173,1	(1,6%)
Fondos de pensiones	5.082,1	4.684,1	8,5%
Fondos de inversión y otros	5.203,9	4.631,5	12,4%
Subtotal	39.004,9	38.488,8	1,3%

Cifras en millones de euros

En la información sobre el ahorro gestionado en 2017 y 2016 no se incluyen UNIÓN DUERO VIDA y DUERO PENSIONES dado que a esas fechas ya estaban clasificadas en activos mantenidos para la venta.

La variación del ahorro gestionado con relación a diciembre del ejercicio pasado refleja:

> La disminución de las provisiones técnicas de Vida por la caída de la cartera por vencimientos principalmente en el canal de bancoaseguradoras en España.

> La disminución del valor del ahorro gestionado en Brasil y otros países fuera del Espacio Europeo por la depreciación de sus monedas.

> El crecimiento en fondos de pensiones y fondos de inversión, fruto de la estrategia de MAPFRE de impulsar el "Asset Management" como alternativa a los productos tradicionales de Vida-Ahorro, cuya demanda por parte de los clientes ha disminuido en el actual entorno de bajos tipos de interés.

Activos bajo gestión

El siguiente cuadro refleja la evolución de los activos bajo gestión, que incluyen tanto la cartera de inversiones de todo el Grupo, como los fondos de pensiones y de inversiones y que muestra un crecimiento del 2,1 por 100:

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Cartera de inversión	49.796,0	49.556,0	0,5%
Fondos de pensiones	5.082,1	4.684,1	8,5%
Fondos de inversión y otros	5.203,9	4.631,5	12,4%
Total	60.082,0	58.871,7	2,1%

Cifras en millones de euros

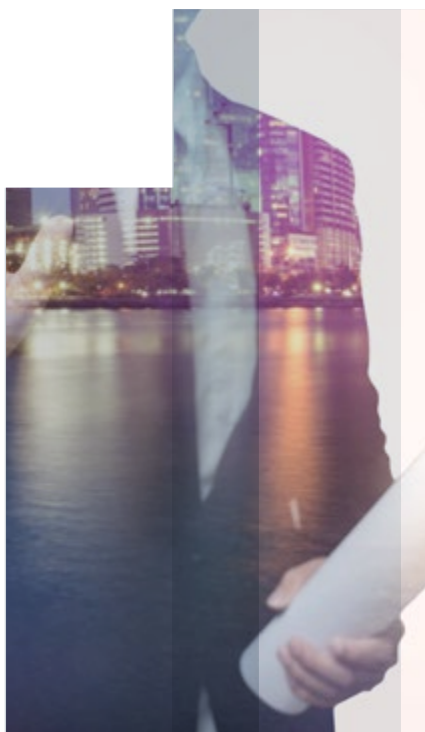
Activos bajo
gestión
de MAPFRE:
60.082
millones €

RATIOS DE GESTIÓN

El ratio combinado mide la incidencia de los costes de gestión y de la siniestralidad de un ejercicio sobre las primas del mismo. En el año 2017 este ratio se sitúa en el 98,1 por 100, lo que supone un incremento de 0,7 puntos porcentuales respecto al ejercicio anterior.

RENTABILIDAD SOBRE FONDOS PROPIOS (ROE)

El índice de rentabilidad (ROE), representado por la proporción entre el beneficio neto atribuible a la sociedad matriz (deducida la participación de socios externos) y sus fondos propios medios, se ha situado en el 7,9 por 100 (8,8 por 100 en 2016).



HECHOS RELEVANTES

[102-10]

Entre los hechos relevantes del ejercicio 2017 caben destacar los siguientes:

> El pasado 25 de septiembre MAPFRE informó, mediante hecho relevante, del impacto de los huracanes *Harvey, Irma y Maria* en el litoral atlántico de Norteamérica y el Caribe, de una dimensión y frecuencia excepcionales, y de los terremotos ocurridos en México, estimando un coste neto después de impuestos y minoritarios de entre 150 y 200 millones de euros sobre el resultado atribuible del ejercicio, según las estimaciones preliminares realizadas por la compañía.

Al cierre del ejercicio, el Grupo confirma que el coste retenido de estos eventos se sitúa en la parte baja del rango, siendo el coste retenido neto a la fecha de preparación de este informe de 156,8 millones de euros.

> MAPFRE lanza Gestión Patrimonial (MGP), un nuevo negocio que ofrece soluciones de inversión financiera para rentabilizar los ahorros de los clientes y que inicia su andadura con la inauguración de su oficina de Madrid.

> MAPFRE concluye con éxito una colocación de títulos de deuda subordinada a 30 años, con opción de amortización a los 10 años, por importe de 600 millones de euros, con un tipo de interés fijo que se ha establecido en el 4,375 por 100 durante los 10 primeros años.

> MAPFRE hace efectiva la toma de control de la compañía aseguradora indonesia PT ASURANSI BINA DANA ARTA TBK "ABDA", tras obtener la autorización de los organismos reguladores a la compra de una participación adicional en esta empresa del 31 por 100, con lo que pasa a controlar la compañía con un 51 por 100 del capital.

> MAPFRE completa el lanzamiento de la marca VERTI Versicherung AG en Alemania. Hasta entonces, la compañía de negocio directo, operaba bajo la marca Direct Line.

> MAPFRE MÉXICO se adjudica, por segunda vez consecutiva y mediante licitación pública nacional, la póliza integral de Petróleos Mexicanos (PEMEX) con una prima de 545 millones de dólares (alrededor de 479 millones de euros).

> MAPFRE avanza en la expansión internacional de la marca VERTI, con el inicio de su actividad en EEUU.

> MAPFRE compra una participación del 25 por 100 de la gestora de activos francesa La Financière Responsable (LFR), una operación que se enmarca en el compromiso de la compañía por una política de inversión responsable.

4.2. Información por Áreas Regionales

MAPFRE gestiona su negocio asegurador a través de seis Áreas Regionales que agrupan distintos países con proximidad geográfica, y que integran las distintas operaciones de los negocios de SEGUROS, ASISTENCIA y GLOBAL RISKS.

En el cuadro adjunto se muestran las cifras de primas y resultados, así como el ratio combinado de No Vida.

Principales magnitudes

	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE			RATIO COMBINADO	
	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016
IBERIA	7.403,9	7.139,4	3,7%	525,2	582,3	(9,8%)	93,9%	94,0%
BRASIL	4.734,3	4.587,4	3,2%	127,9	144,4	(11,5%)	96,1%	94,2%
LATAM NORTE	1.848,1	1.343,2	37,6%	26,5	38,8	(31,7%)	99,5%	100,9%
LATAM SUR	1.827,5	1.877,8	(2,7%)	64,4	5,2	-	98,2%	100,2%
NORTEAMÉRICA	2.788,0	2.902,4	(3,9%)	15,3	80,0	(80,9%)	106,4%	100,3%
EURASIA	2.552,0	2.700,7	(5,5%)	(62,2)	(123,1)	49,4%	107,2%	107,9%

Cifras en millones de euros

Los aspectos más destacables son los siguientes:

1. Las primas y los resultados muestran una evolución muy favorable en IBERIA, con un desempeño excelente en el ramo de autos y en la aportación de resultados de España al Grupo.

2. BRASIL en primas recoge el efecto favorable, en comparación con el año pasado, de la revalorización del tipo de cambio medio del real brasileño, aunque en moneda original no hay crecimiento. La caída del resultado es consecuencia de un menor resultado financiero debido a la bajada de tipos de interés en Brasil en 2017, del aumento en los gastos de adquisición y la elevada siniestralidad en Autos.

3. LATAM NORTE muestra un crecimiento en primas del 37,6 por 100 a diciembre debido a la emisión de la póliza de PEMEX, con una cobertura temporal de 2 años. El beneficio de la región refleja el discreto resultado de México debido al elevado ratio combinado de autos y al impacto de los eventos catastróficos en el negocio de GLOBAL RISKS.

4. LATAM SUR crece en resultados gracias a la favorable evolución del negocio de seguros en Colombia y Perú. Esta mejora, en cambio, se ha visto compensada por el impacto negativo de la ocurrencia de un siniestro grave en Perú en el negocio de GLOBAL RISKS, debido a las fuertes lluvias del efecto climatológico de "El Niño Costero".

5. NORTEAMÉRICA, contención del crecimiento en primas y menores resultados debido a la elevada siniestralidad del ramo de Autos en Estados Unidos y al impacto de los eventos catastróficos en el negocio de seguros y en el negocio de GLOBAL RISKS, que han tenido una fuerte repercusión económica en los resultados de Puerto Rico.

6. EURASIA decrece en primas debido principalmente a Turquía, como consecuencia de una contención del crecimiento en el seguro obligatorio de Autos. En resultados es necesario destacar la extraordinaria mejoría de Turquía, así como una evolución más favorable del negocio en Italia. No obstante, EURASIA presenta una pérdida de 62,2 millones de euros, debido a los resultados negativos de ASISTENCIA en Reino Unido y a varios siniestros de intensidad en el negocio de GLOBAL RISKS. Se incorpora el negocio de la sociedad indonesia ABDA desde el mes de junio 2017.

🔗 **LATAM NORTE** muestra un crecimiento en primas del 37,6 por 100 a diciembre debido a la emisión de la póliza de PEMEX, con una cobertura temporal de 2 años.



4.3. Información por Unidades de Negocio

[FS6]

MAPFRE estructura su negocio a través de cuatro unidades de negocio: **Seguros, Reaseguro, Asistencia y Negocios Globales.**

En el cuadro siguiente se muestran las cifras de primas, resultado atribuible y el ratio combinado de No Vida por unidades de negocio:

Principales magnitudes

	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE			RATIO COMBINADO	
	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016
IBERIA	6.960,2	6.704,5	3,8%	511,5	535,9	(4,6%)	93,7%	94,5%
LATAM	8.017,9	7.385,4	8,6%	229,4	192,1	19,4%	96,6%	96,6%
INTERNACIONAL	4.398,2	4.593,4	(4,2%)	88,0	8,3	--	103,6%	103,1%
Total Seguros	19.376,3	18.683,3	3,7%	828,9	736,3	12,6%	97,4%	97,6%
RE	4.222,4	4.234,7	(0,3%)	162,7	186,1	(12,6%)	94,8%	94,0%
ASISTENCIA	983,5	1.066,8	(7,8%)	(68,4)	(56,4)	(21,4%)	103,7%	102,0%
GLOBAL RISKS	1.257,4	1.212,2	3,7%	(66,3)	47,3	--	135,4%	97,5%
Holding, eliminaciones y otras	(2.359,0)	(2.383,8)	1,0%	(156,3)	(137,8)	(13,4%)	--	--
MAPFRE S.A.	23.480,7	22.813,2	2,9%	700,5	775,5	(9,7%)	98,1%	97,4%

Cifras en millones de euros

Las variaciones más destacables son las siguientes:

1. Las primas muestran crecimientos significativos en todas las unidades de negocio, con excepción de ASISTENCIA, como consecuencia principalmente de la actual reestructuración de su negocio, y de INTERNACIONAL, por la contención del crecimiento de las primas en Norteamérica y por la menor emisión de primas en Turquía, ya comentada.

2. Los resultados han tenido una evolución positiva en las entidades de seguros en IBERIA, LATAM e INTERNACIONAL, con un crecimiento de las unidades de negocio de seguros en el resultado al cierre de diciembre 2017 del 12,6 por 100.

3. MAPFRE RE continúa contribuyendo positivamente al Grupo, tanto en primas como en resultados, alcanzando un beneficio a diciembre de 2017 de 162,7 millones de euros, a pesar de los eventos catastróficos ocurridos en el ejercicio que han tenido un coste neto atribuido para esta sociedad de 58,2 millones de euros.

4. MAPFRE ASISTENCIA está muy afectada por las pérdidas procedentes del Reino Unido y por la reestructuración de su negocio.

5. GLOBAL RISKS está afectada negativamente por los eventos catastróficos ocurridos en el ejercicio que han tenido un coste neto atribuido, para esta sociedad, de 77,4 millones de euros y por la siniestralidad de alta intensidad que arrastra a lo largo de todo este ejercicio.

Entidades de seguros

4.3.1. IBERIA



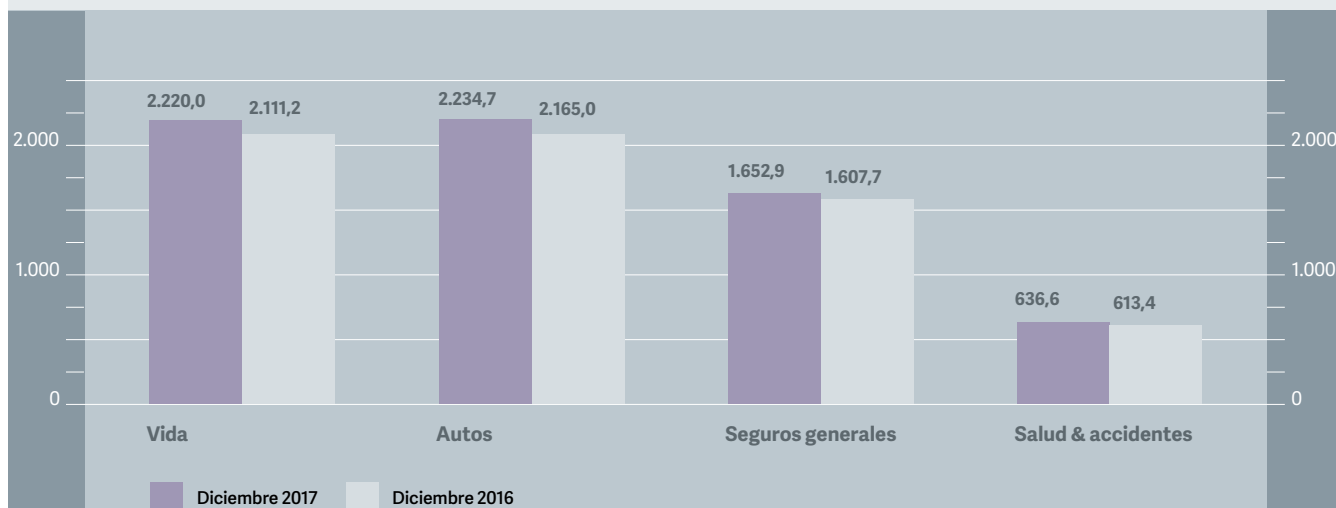
IBERIA comprende las actividades de MAPFRE ESPAÑA y su filial en Portugal y las actividades del negocio de Vida gestionadas por MAPFRE VIDA y sus filiales bancoseguradoras.

INFORMACIÓN POR PAÍSES

	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE			RATIO COMBINADO	
	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016
IBERIA	6.960,2	6.704,5	3,8%	511,5	535,9	(4,6%)	93,7%	94,5%
ESPAÑA	6.820,6	6.564,3	3,9%	515,0	535,0	(3,7%)	93,4%	94,2%
PORTUGAL	139,6	140,2	(0,4%)	(3,5)	1,0	--	112,1%	106,3%

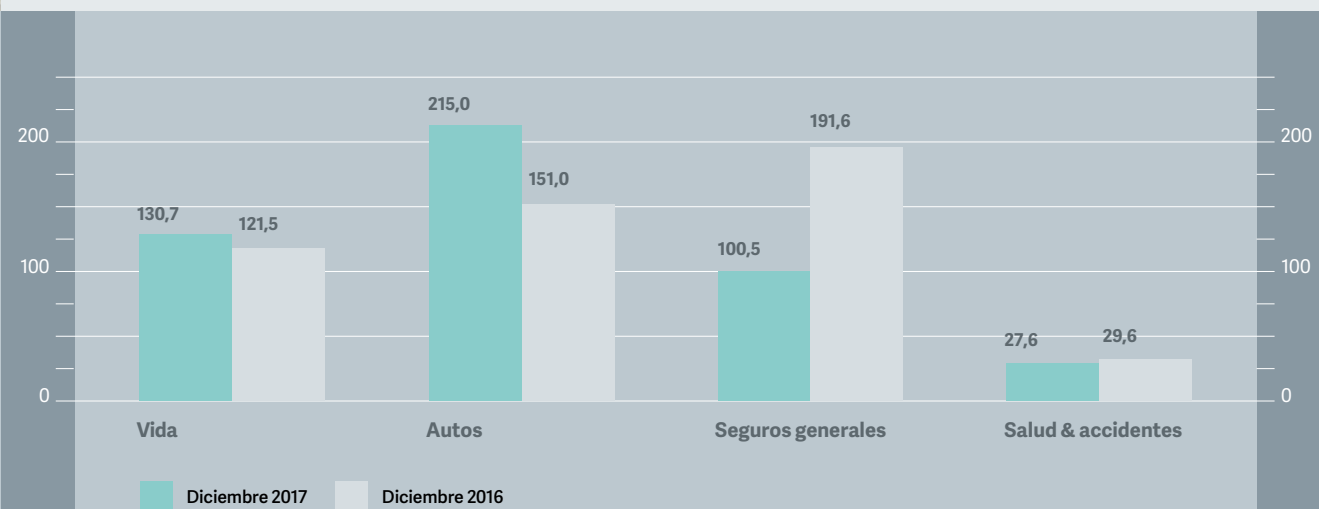
Cifras en millones de euros

PRIMAS EMITIDAS EN LOS PRINCIPALES RAMOS



Cifras en millones de euros

RESULTADO ATRIBUIBLE DE LOS PRINCIPALES RAMOS



Cifras en millones de euros

A continuación se presentan las cuotas de mercado en España* y Portugal a diciembre y septiembre de 2017, respectivamente:

España	Diciembre 2017	Diciembre 2016
Automóviles	20,0%	19,9%
Salud	6,4%	6,4%
Otros No Vida	14,3%	15,0%
Total No Vida	14,3%	14,5%
Total Vida	6,5%	6,3%
TOTAL	10,7%	10,5%

Portugal	Septiembre 2017	Septiembre 2016
Automóviles	2,4%	3,3%
Total No Vida	2,0%	2,7%
Total Vida	0,8%	0,7%
TOTAL	1,3%	1,4%

* Cuotas de mercado estimadas con base a datos provisionales publicados por ICEA donde sólo se consideran las primas emitidas de seguro directo. Se incluyen las primas de MAPFRE GLOBAL RISKS.

4.3.2. LATAM

LATAM engloba las áreas regionales de **BRASIL**, **LATAM NORTE** y **LATAM SUR**.

INFORMACIÓN POR REGIONES

	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE			RATIO COMBINADO	
	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016
BRASIL	4.546,9	4.392,8	3,5%	125,4	141,3	(11,3%)	96,1%	94,2%
LATAM NORTE	1.772,1	1.269,0	39,6%	33,8	34,2	(1,4%)	98,0%	102,3%
LATAM SUR	1.698,9	1.723,6	(1,4%)	70,2	16,5	--	96,9%	99,1%

Cifras en millones de euros

A continuación se muestran las cuotas de mercado en el seguro directo No Vida en los principales países de la región:

País	Ranking (a dic-2016)	Cuota de mercado ¹	Fecha Cuota de mercado
Argentina	17	2,0%	sep-17
Brasil	2	13,6%	nov-17
Chile	6	7,1%	sep-17
Colombia	8	5,4%	sep-17
México	7	7,5%	sep-17
Perú	3	19,6%	nov-17
Puerto Rico	7	3,3%	jun-17

(1) Cifras de acuerdo con los últimos datos disponibles para cada mercado.

Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE con datos del organismo de supervisión de cada país.

BRASIL



Esta área regional incluye las actividades aseguradoras en Brasil.

PRINCIPALES MAGNITUDES

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Primas emitidas y aceptadas	4.546,9	4.392,8	3,5%
- No Vida	2.996,0	2.869,8	4,4%
- Vida	1.550,9	1.523,1	1,8%
Primas imputadas netas	3.728,4	3.824,5	(2,5%)
Beneficio bruto	620,1	808,2	(23,3%)
Impuesto sobre beneficios	(217,8)	(310,9)	(29,9%)
Socios externos	(276,9)	(356,0)	(22,2%)
Resultado neto atribuido	125,4	141,3	(11,3%)
Ratio combinado	96,1%	94,2%	1,8 p.p.
Ratio de gastos	34,5%	31,5%	3,0 p.p.
Ratio de siniestralidad	61,6%	62,7%	(1,2 p.p.)

Cifras en millones de euros

EVOLUCIÓN POR RAMOS

Ramo	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE			RATIO COMBINADO	
	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016
VIDA	1.550,9	1.523,1	1,8%	54,7	66,9	(18,2%)	--	--
AUTOS	1.205,2	1.232,5	(2,2%)	(13,4)	10,4	--	107,7%	104,0%
SEGUROS GENERALES	1.787,0	1.631,6	9,5%	78,6	68,4	15,0%	81,2%	79,9%

Cifras en millones de euros



Esta área regional incluye México y la subregión de América Central, que incluye las operaciones en Panamá, la República Dominicana, Honduras, Guatemala, Costa Rica, El Salvador y Nicaragua.

En México las primas
ascendieron a
1.182,8
millones €

PRINCIPALES MAGNITUDES

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Primas emitidas y aceptadas	1.772,1	1.269,0	39,6%
- No Vida	1.437,6	969,6	48,3%
- Vida	334,5	299,4	11,8%
Primas imputadas netas	831,6	827,9	0,4%
Beneficio bruto	57,6	50,4	14,4%
Impuesto sobre beneficios	(14,4)	(7,6)	89,6%
Socios externos	(9,4)	(8,5)	10,9%
Resultado neto atribuido	33,8	34,2	(1,4%)
Ratio combinado	98,0%	102,3%	(4,2 p.p.)
Ratio de gastos	32,8%	34,0%	(1,2 p.p.)
Ratio de siniestralidad	65,2%	68,2%	(3,0 p.p.)

Cifras en millones de euros

EVOLUCIÓN POR PAÍSES RELEVANTES

País	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE		
	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
MÉXICO	1.182,8	715,8	65,2%	5,4	7,1	(23,8%)
PANAMÁ	217,7	208,7	4,3%	10,0	9,6	3,6%
REP. DOMINICANA	125,4	118,6	5,7%	9,1	8,2	11,4%
HONDURAS	72,9	74,6	(2,3%)	5,0	5,7	(12,5%)

Cifras en millones de euros



LATAM SUR



Esta área regional engloba las actividades en Perú, Colombia, Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay y Ecuador.

PRINCIPALES MAGNITUDES

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Primas emitidas y aceptadas	1.698,9	1.723,6	(1,4%)
- No Vida	1.435,3	1.486,0	(3,4%)
- Vida	263,6	237,5	11,0%
Primas imputadas netas	1.001,8	979,8	2,3%
Beneficio bruto	107,9	45,7	136,1%
Impuesto sobre beneficios	(27,3)	(21,3)	28,4%
Socios externos	(10,4)	(7,9)	30,8%
Resultado neto atribuido	70,2	16,5	--
Ratio combinado	96,9%	99,1%	(2,2 p.p.)
Ratio de gastos	36,4%	37,0%	(0,6 p.p.)
Ratio de siniestralidad	60,4%	62,1%	(1,6 p.p.)

Cifras en millones de euros

El beneficio bruto en esta área ascendió a

107,9
millones €

EVOLUCIÓN POR PAÍSES RELEVANTES

País	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE		
	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
COLOMBIA	393,9	401,3	(1,9%)	13,2	(26,5)	149,7%
PERÚ	469,6	463,1	1,4%	34,8	28,5	22,2%
ARGENTINA	291,9	281,9	3,6%	11,6	2,5	--
CHILE	306,9	365,6	(16,1%)	0,9	4,3	(78,4%)

Cifras en millones de euros

4.3.3. INTERNACIONAL

INTERNACIONAL engloba las áreas regionales de **NORTEAMÉRICA** y **EURASIA**.

INFORMACIÓN POR ÁREAS

	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE			RATIO COMBINADO	
	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016	Var.% 17/16	Dic. 2017	Dic. 2016
NORTEAMÉRICA	2.528,5	2.623,3	(3,6%)	48,7	77,3	(37,0%)	104,9%	101,0%
EURASIA	1.869,7	1.970,0	(5,1%)	39,3	(69,0)	157,0%	100,9%	107,3%

Cifras en millones de euros

NORTEAMÉRICA



Esta área regional tiene su sede en Webster, MA (EE.UU.) y engloba las operaciones en NORTEAMÉRICA (Estados Unidos y Puerto Rico).

PRINCIPALES MAGNITUDES

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Primas emitidas y aceptadas	2.528,5	2.623,3	(3,6%)
Primas imputadas netas	1.996,5	2.023,0	(1,3%)
Beneficio bruto	20,9	114,8	(81,8%)
Impuesto sobre beneficios	28,0	(37,0)	(175,6%)
Socios externos	(0,2)	(0,5)	(52,3%)
Resultado neto atribuido	48,7	77,3	(37,0%)
Ratio combinado	104,9%	101,0%	3,9 p.p.
Ratio de gastos	25,5%	25,6%	0,0 p.p.
Ratio de siniestralidad	79,4%	75,4%	4,0 p.p.

Cifras en millones de euros

EVOLUCIÓN POR PAÍSES

País	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE		
	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
ESTADOS UNIDOS	2.201,6	2.260,6	(2,6%)	65,6	64,1	2,4%
PUERTO RICO	326,9	362,7	(9,9%)	(16,9)	13,2	--

Cifras en millones de euros

En el estado de Massachusetts, en los Estados Unidos, las cuotas de mercado son las siguientes:

Ramo	MASSACHUSETTS	
	Dic. 2016	Dic. 2015
Automóviles	22,6%	23,0%
Total No Vida	11,6%	11,7%
Total Vida	0,0%	0,0%
TOTAL	3,2%	3,1%

Fuente: SNL

EURASIA



Esta área regional incluye Italia, Turquía, Malta, Alemania y Asia-Pacífico (principalmente Indonesia y Filipinas).

PRINCIPALES MAGNITUDES

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Primas emitidas y aceptadas	1.869,7	1.970,0	(5,1%)
- No Vida	1.574,0	1.691,3	(6,9%)
- Vida	295,8	278,7	6,1%
Primas imputadas netas	1.303,7	1.327,7	(1,8%)
Beneficio bruto	60,9	(75,3)	180,9%
Impuesto sobre beneficios	(10,8)	11,7	192,3%
Socios externos	(10,8)	(5,4)	100,7%
Resultado neto atribuido	39,3	(69,0)	157,0%
Ratio combinado	100,9%	107,3%	(6,3 p.p.)
Ratio de gastos	23,2%	26,7%	(3,5 p.p.)
Ratio de siniestralidad	77,7%	80,5%	(2,8 p.p.)

Cifras en millones de euros

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES PAÍSES

País	PRIMAS			RESULTADO ATRIBUIBLE		
	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
TURQUÍA	653,2	838,5	(22,1%)	48,4	29,9	62,0%
ITALIA	471,4	466,2	1,1%	(13,9)	(91,6)	84,8%
ALEMANIA	310,7	290,6	6,9%	2,7	2,4	10,7%
MALTA	351,1	332,6	5,6%	4,1	1,9	114,7%
FILIPINAS	39,8	42,1	(5,6%)	0,2	(2,3)	106,9%
INDONESIA	43,5	0,0	--	4,0	2,4	68,4%

Cifras en millones de euros

En la región de EURASIA las cuotas de mercado son las siguientes:

Ramo	ALEMANIA		ITALIA		MALTA		TURQUÍA	
	Dic. 2016	Dic. 2015	Junio 17	Junio 16	Dic. 16	Dic. 15	Junio 17	Junio 16
Automóviles	1,1%	1,1%	2,7%	2,8%	36,2%	28,7%	8,7%	10,2%
Total No Vida	0,3%	0,3%	1,4%	1,5%	32,5%	27,5%	7,6%	8,3%
Total Vida	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	76,0%	70,8%	0,3%	0,3%
TOTAL	0,1%	0,1%	0,3%	0,3%	60,0%	51,1%	6,5%	7,4%

Fuente: Asociación de seguros de cada país

Ramo	FILIPINAS		INDONESIA	
	Dic. 16	Dic. 15	Sep. 17	Sep. 16
Automóviles	5,3%	5,6%	5,2%	5,6%
Total No Vida	3,1%	3,2%	2,0%	2,2%
Total Vida	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	0,9%	0,8%	0,6%	0,7%

Fuente: Organismo de supervisión de cada país

El beneficio bruto se elevó en esta área regional a

60,9
millones €

4.3.4. MAPFRE RE

Es una reaseguradora global y es el reasegurador profesional del Grupo MAPFRE.

MAPFRE RE ofrece servicios y capacidad de reaseguro dando todo tipo de soluciones de reaseguro de tratados y de facultativo, en todos los ramos de Vida y No Vida.

El detalle del peso de la distribución de las primas a diciembre de 2017 es el siguiente:

PRINCIPALES MAGNITUDES

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Primas emitidas y aceptadas	4.222,4	4.234,7	(0,3%)
- No Vida	3.565,7	3.586,5	(0,6%)
- Vida	656,7	648,2	1,3%
Primas imputadas netas	2.999,7	2.691,8	11,4%
Beneficio bruto	221,2	252,8	(12,5%)
Impuesto sobre beneficios	(58,6)	(66,8)	(12,3%)
Socios externos	--	--	--
Resultado neto atribuido	162,7	186,1	(12,6%)
Ratio combinado	94,8%	94,0%	0,8 p.p.
Ratio de gastos	28,6%	29,0%	(0,5 p.p.)
Ratio de siniestralidad	66,2%	65,0%	1,2 p.p.

Cifras en millones de euros

	%		%
Por tipo de negocio		Por Cedente	
Proporcional	80,6%	MAPFRE	44,4%
No proporcional	13,4%	Otras cedentes	55,6%
Facultativo	6,0%	Por Ramos	
Por tipo de negocio		Daños	49,3%
IBERIA	16,3%	Vida y accidentes	19,5%
EURASIA	50,2%	Automóviles	21,8%
LATAM	17,8%	Transportes	3,5%
NORTEAMÉRICA	15,8%	Otros Ramos	5,9%

4.3.5. MAPFRE GLOBAL RISKS

Unidad especializada del Grupo que gestiona programas globales de seguros de grandes multinacionales (por ejemplo, pólizas que cubren riesgos de aviación, nucleares, energéticos, responsabilidad civil, incendios, ingeniería, transporte y caución).

PRINCIPALES MAGNITUDES

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Primas emitidas y aceptadas	1.257,4	1.212,2	3,7%
Primas imputadas netas	333,1	336,1	(0,9%)
Beneficio bruto	(89,8)	49,9	--
Impuesto sobre beneficios	23,6	(2,7)	--
Socios externos	0,0	0,0	--
Resultado neto atribuido	(66,3)	47,3	--
Ratio combinado	135,4%	97,5%	37,9 p.p.
Ratio de gastos	31,1%	27,9%	3,2 p.p.
Ratio de siniestralidad	104,3%	69,6%	34,7 p.p.

Cifras en millones de euros

4.3.6. MAPFRE ASISTENCIA

Es la unidad especializada en asistencia en viaje y carretera y otros riesgos especiales del Grupo.

PRINCIPALES MAGNITUDES

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Primas emitidas y aceptadas	1.113,5	1.156,3	(3,7%)
- No Vida	983,5	1.066,8	(7,8%)
- Vida	130,0	89,5	45,3%
Primas imputadas netas	712,4	804,0	(11,4%)
Resultado de Otras actividades	(24,4)	(40,9)	40,5%
Beneficio bruto	(56,8)	(54,9)	(3,5%)
Impuesto sobre beneficios	(10,0)	(0,4)	--
Socios externos	(1,6)	(1,1)	46,6%
Resultado neto atribuido	(68,4)	(56,4)	(21,4%)
Ratio combinado	103,7%	102,0%	1,6 p.p.
Ratio de gastos	36,6%	31,5%	5,0 p.p.
Ratio de siniestralidad	67,1%	70,5%	(3,4 p.p.)

Cifras en millones de euros

5

Gobierno corporativo



5.1. Sistema de Gobierno

[102-14, 102-16, 102-18, 102-19, 102-20, 102-22, 102-23, 102-26, 102-35, 102-36, 102-37, FS1]

En MAPFRE existen tres ejes que convergen en la gestión empresarial:

Gobierno Corporativo Estructura Societaria Organización Ejecutiva

Gobierno corporativo

La Junta General de Accionistas es el órgano superior de gobierno y el Consejo de Administración es el órgano encargado de dirigir, administrar y representar a la Sociedad, manteniendo plenas facultades de representación, disposición y gestión, y sus actos obligan a la Sociedad, sin más limitación que las atribuciones que correspondan de modo expreso a la Junta General de Accionistas de acuerdo con la Ley y con los Estatutos Sociales.

El Consejo actúa como principal órgano de decisión y supervisión de la Sociedad, y de supervisión del conjunto de sus sociedades filiales, mientras que la gestión ordinaria se desempeña por los órganos directivos y ejecutivos de la Sociedad y por los órganos sociales competentes de las citadas sociedades filiales.

El Consejo de Administración cuenta con una **Comisión Delegada** que actúa como órgano delegado del mismo, con todas sus facultades excepto aquellas que sean indelegables por imperativo legal o, en su caso, por previsión expresa en los Estatutos Sociales o en el Reglamento del Consejo de Administración.

Cuenta, asimismo, con otros tres Comités Delegados:

Comité de Auditoría y Cumplimiento.

Comité de Nombramientos y Retribuciones.

Comité de Riesgos.

Las funciones y composición de los órganos de gobierno son las siguientes:

COMISIÓN DELEGADA

Tiene como funciones la alta dirección y supervisión permanente de la gestión ordinaria de la Sociedad y sus filiales en sus aspectos estratégicos y operativos. Está integrada por un máximo de diez miembros, todos ellos componentes del Consejo de Administración.

COMITÉ DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

Tiene como funciones, entre otras, informar a la Junta General de Accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con materias de su competencia, supervisar la eficacia del control interno y el proceso de elaboración y presentación de la información financiera, elevar al Consejo de Administración la propuesta de nombramiento de auditor externo y establecer las oportunas relaciones con éste, y velar por la independencia y eficacia de la función de Auditoría Interna. Además, es el órgano encargado de la supervisión de la correcta aplicación en la Sociedad y en el Grupo de las normas de buen gobierno y de la normativa externa e interna. Está integrado por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros, todos ellos no ejecutivos la mayoría de los cuales, al menos, serán consejeros independientes.

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

Desarrolla coordinadamente la política de designación y retribución de los Consejeros y Altos Directivos del Grupo. Está integrado por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros, todos ellos no ejecutivos y dos de los cuales, al menos, serán consejeros independientes.

COMITÉ DE RIESGOS

Realiza funciones de apoyo y asesoramiento al Consejo de Administración en la definición y evaluación de las políticas de gestión de riesgos y en la determinación de la propensión al riesgo y de la estrategia de riesgos. Está integrado por un mínimo de tres y un máximo de cinco miembros, todos ellos no ejecutivos y dos de los cuales, al menos, serán consejeros independientes.

La composición de los órganos de gobierno resultante de los acuerdos que previsiblemente se adoptarán el día 9 de marzo de 2018 es la siguiente:



Consejo de Administración		Comisión Delegada	Comité de Nombramientos y Retribuciones	Comité de Auditoría y Cumplimiento	Comité de Riesgos
Presidente	Antonio Huertas Mejías ⁽¹⁾	Presidente			
Vicepresidente primero	Antonio Núñez Tovar ⁽¹⁾	Vicepresidente Primero			
Vicepresidenta segunda	Catalina Miñarro Brugarolas ⁽³⁾	Vicepresidenta Segunda	Presidenta		
Vicepresidente tercero	Ignacio Baeza Gómez ⁽¹⁾	Vocal			
Vocales	José Antonio Colomer Guiu ⁽³⁾		Vocal	Presidente	Vocal
	Georg Daschner ⁽³⁾	Vocal			Presidente
	Ana Isabel Fernández Álvarez ⁽³⁾			Vocal	Vocal
	María Leticia de Freitas Costa ⁽³⁾				
	Luis Hernando de Larramendi Martínez ⁽²⁾	Vocal	Vocal		
	Francisco José Marco Orenes ⁽¹⁾				
	Rafael Márquez Osorio ⁽²⁾	Vocal		Vocal	Vocal
	Fernando Mata Verdejo ⁽¹⁾				
	Antonio Miguel-Romero de Olano ⁽²⁾	Vocal		Vocal	Vocal
	Pilar Perales Viscasillas ⁽³⁾			Vocal	
	Alfonso Rebuelta Badías ⁽²⁾		Vocal		
Secretarios	Ángel L. Dávila Bermejo	Secretario	Secretario	Secretario	
	Jaime Álvarez de las Asturias Bohorques Rumeu				Secretario

Presidentes de Honor
Julio Castelo Matrán
José Manuel Martínez Martínez

(1) Consejeros ejecutivos

(2) Consejeros externos dominicales

(3) Consejeros externos independientes

Comité Ejecutivo	
Presidente	Antonio Huertas Mejías
Vocales	Antonio Núñez Tovar
	Ignacio Baeza Gómez
	Aristóbulo Bausela Sánchez
	Alfredo Castelo Marín
	José Manuel Inchausti Pérez
	Francisco José Marco Orenes
	Fernando Mata Verdejo
	Eduardo Pérez de Lema
	Elena Sanz Isla
	Jaime Tamayo Ibáñez
	Wilson Toneto
Secretario	Ángel L. Dávila Bermejo



Diversidad y experiencia [405-1]

El Consejo de Administración de MAPFRE, S.A. aprobó la Política de Selección de Consejeros el 23 de julio de 2015. Dicha política establece que en el proceso de selección de consejeros se evitará, en todo caso, cualquier tipo de riesgo implícito que pueda implicar discriminaciones y, en particular, que obstaculice la selección de personas de otro sexo. Además, la política establece que se procurará que en 2020 el número de consejeras represente al menos el 30 por 100 del total de miembros del Consejo de Administración.

Actualmente, el número de consejeras representa un 27 por 100 del total de los miembros. La mayoría participan en las comisiones específicas del Consejo y/o tienen un papel destacado:

- > Catalina Miñarro Brugarolas: Vicepresidenta 2ª del Consejo de Administración y de la Comisión Delegada, Presidenta del Comité de Nombramientos y Retribuciones, y consejera independiente coordinadora.
- > Ana Isabel Fernández Álvarez: vocal del Comité de Auditoría y Cumplimiento y del Comité de Riesgos.
- > Pilar Perales Viscasillas: vocal del Comité de Auditoría y Cumplimiento y consejera independiente.

Por otra parte, la diversidad geográfica y cultural también está presente en el Consejo, ya que en él están representadas tres nacionalidades que son, además de la española, la brasileña y la alemana.

Asimismo, y según lo dispuesto en el Reglamento del Consejo de Administración de MAPFRE, S.A., en la selección de candidatos se evaluarán las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo de Administración. Actualmente, dicho órgano está compuesto por 15 que, en su conjunto, poseen conocimientos, cualificación y experiencia en relación con las siguientes materias: mercado de seguros y financieros, estrategia empresarial y modelo de empresa, sistema de gobierno, análisis financiero y actuarial y marco regulador.



Otros indicadores de Gobierno Corporativo

Indicadores de Gobierno Corporativo	2017	2016	2015	2014
% Quorum de la Junta General de Accionistas	83,20%	82,76%	78,47%	79,85%
Consejeros	15	17	18	18
Hombres	11	13	15	16
Mujeres	4	4	3	2
Consejeros ejecutivos	5	5	5	5
Consejeros externos independientes	6	7	7	6
Consejeros externos dominicales	4	5	6	7
Reuniones del Consejo	10	9	10	7
Reuniones de la Comisión Delegada	3	6	8	13
Reuniones del Comité de Auditoría y Cumplimiento	11	6	6	9
Reuniones del Comité de Nombramientos y Retribuciones	7	6	7	4
Reuniones del Comité de Riesgos	5	6	4	2

La retribución de los consejeros se determina de acuerdo con lo establecido en la normativa aplicable a las sociedades de capital, los Estatutos y Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad y los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas.

Al objeto de cumplir con las exigencias legales en materia de remuneraciones de administradores, y para seguir adecuándose a las mejores prácticas de gobierno corporativo en materia retributiva, el Reglamento del Consejo de Administración regula las funciones

que tienen en materia de retribuciones el Consejo de Administración y el Comité de Nombramientos y Retribuciones.

La política de remuneraciones de los Consejeros para el periodo 2016-2018, incluye los distintos componentes del paquete retributivo de los consejeros que han sido establecidos en base a los siguientes criterios:

- > Priorización de la creación de valor y la rentabilidad a medio y largo plazo sobre la consecución de resultados a corto plazo.

- > Proporcionalidad con la situación económica de la Sociedad y con estándares de mercado de empresas comparables.

- > Consonancia con la estrategia comercial y de gestión de riesgos, su perfil de riesgo, sus objetivos y sus prácticas de gestión de riesgos.

- > Gestión adecuada y eficaz de los riesgos, sin rebasar los límites establecidos de tolerancia al riesgo.

- > Atracción y retención de talento.

- > Compensación adecuada de la dedicación, cualificación y responsabilidad.
- > Adecuada proporción de los componentes fijos y variables, que evite una excesiva dependencia de los componentes variables.
- > Diferimiento del pago de una parte sustancial de la retribución variable.
- > Posibilidad de ajustes ex – post de la retribución variable.
- > Elusión de conflictos de intereses.

El sistema retributivo diferencia entre consejeros externos y consejeros ejecutivos:

A) Consejeros externos.

Los consejeros externos perciben como retribución básica una asignación fija por pertenencia al Consejo de Administración y, en su caso, a la Comisión y Comités Delegados, que puede ser superior para las personas que ocupen cargos en el seno del propio Consejo o desempeñen la presidencia de los Comités Delegados del Consejo. Esta retribución se complementa con otras compensaciones no dinerarias que estén establecidas con carácter general para el personal de la entidad.

B) Consejeros ejecutivos.

Los consejeros ejecutivos no perciben la asignación fija establecida para los consejeros externos. Por el desempeño de sus funciones ejecutivas, la retribución fija de los Consejeros se determina conforme a la política

establecida para la retribución de los altos directivos de MAPFRE, y de acuerdo con lo que figura en sus respectivos contratos.

Los consejeros ejecutivos tienen derecho a las ayudas o beneficios sociales establecidos con carácter general para el personal de la Compañía de acuerdo con el Convenio Colectivo suscrito por MAPFRE.

Únicamente los consejeros ejecutivos perciben retribución variable, de la que pueden distinguirse tres tipos:

(i) Retribución variable a corto plazo, vinculada al beneficio neto consolidado de la entidad y, en su caso, a otros indicadores relativos a sus respectivas responsabilidades. Esta retribución se abona, en todos los casos, en efectivo.

(ii) Retribución variable a medio plazo, que corresponde a un plan de incentivos a medio plazo de carácter extraordinario, no consolidable y plurianual que se extiende desde el 1 de enero de 2016 hasta el 31 de marzo de 2019, del que forman parte los consejeros ejecutivos en su condición de altos directivos.

(iii) Incentivos referenciados al valor de las acciones.

Asimismo, para el resto de la plantilla en relación con el establecimiento de un equilibrio adecuado entre los componentes fijos y variables de la remuneración, la política retributiva de MAPFRE contempla una estructura variable que se calcula como un porcentaje sobre la retribución total, y que se liquida conforme al grado de

consecución de los objetivos alcanzados. El peso de la retribución variable viene determinado por la posición que se ocupa dentro de la organización, siendo ésta mayor en función del nivel de responsabilidad e impacto de las actuaciones profesionales del empleado en la Sociedad.

Aquellas categorías de personal que puedan tener repercusión material en el perfil de riesgo de la Sociedad cuentan con un sistema de retribución variable a corto plazo vinculado al logro de objetivos ligados directamente con los planes estratégicos y realizados a lo largo de un año.

Los Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos del Grupo marcan la actuación como empresa y ayudan a desarrollar negocios sostenibles en todos los países en los que la compañía opera. Estos principios se integran en la empresa a través de los valores de la compañía (solventía, integridad, vocación de servicio, innovación para el liderazgo y equipo comprometido) y se desarrollan a través del cumplimiento de los compromisos internacionales y locales y de las políticas, normas y protocolos de actuación que se aprueban en la organización. Todo ello permite a la compañía actuar bajo el principio de debida diligencia para la prevención, detección y erradicación de conductas irregulares, cualquiera que sea su naturaleza, que puedan tener un impacto negativo en la empresa y en el entorno en el que desarrolla su actividad.

La empresa dispone de un conjunto de políticas, normativas, procedimientos, protocolos y otros documentos

de referencia, tanto corporativos como locales, que sirven de guía para determinar el comportamiento que se espera de todos aquellos que trabajan o colaboran con MAPFRE.

Además, MAPFRE publica en su página web (www.mapfre.com) y, por lo tanto, pone a disposición de todos los grupos de interés, las siguientes políticas y normas corporativas:



- > Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos
- > Código Ético y de Conducta
- > Política de Autocartera
- > Política de Dividendos
- > Política de Gobierno Corporativo
- > Política Fiscal Corporativa
- > Política de Gestión de Conflictos de Interés y Operaciones Vinculadas con Accionistas Significativos y Altos Cargos de Representación y Dirección
- > Política de Selección de Consejeros
- > Política de Comunicación con Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto

- > Política de Primas de Asistencia
- > Política de Responsabilidad Social Corporativa
- > Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades
- > Política de Promoción, Selección y Movilidad
- > Política de Salud y Bienestar y de Prevención de Riesgos Laborales
- > Política de Respeto a las Personas
- > Política de Seguridad Corporativa
- > Política de Continuidad de Negocio
- > Política Medioambiental



Estructura Societaria

MAPFRE dispone de una estructura societaria sencilla, eficiente y descentralizada que le permite cumplir adecuadamente con sus objetivos empresariales. Este principio hace compatible una adecuada administración de los negocios en cada uno de los países con una gestión eficiente de los recursos, capitales requeridos y distribución de los dividendos a los accionistas. Todo ello dentro del marco legal y con plena actuación ética y comprometida socialmente en los países donde actúa.

Organización Ejecutiva

Respecto a la organización ejecutiva, MAPFRE dispone de un modelo de dirección que viene determinado por un elevado y riguroso control y supervisión a todos los niveles: local, regional y global; que a su vez permite una amplia delegación en la ejecución y desarrollo de las competencias asignadas a los equipos y sus responsables, facilitando en cualquier caso que las decisiones más relevantes en todos los niveles se analicen en profundidad, antes y después de la ejecución por el conjunto de los equipos directivos.

5.2. Ética y Responsabilidad Social

[102-18, 102-33, 102-34, 205-1, 205-2, 205-3, 405-1, FS1, FS3, FS4, FS13, FS15]

MAPFRE define su responsabilidad social corporativa (RSC) como “un compromiso voluntario y estratégico que implica procurar la consecución de sus objetivos empresariales, cumpliendo rigurosamente con sus obligaciones contractuales y legales, aplicando criterios de equidad y estabilidad en las relaciones con sus grupos de interés (stakeholders), contribuyendo así a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad”.

Ser responsable es una actitud, una forma de gestionar la empresa y por ello es importante involucrar a todos los colectivos con los que la compañía se relaciona (empleados, clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y la sociedad, en general) para contribuir al desarrollo económico y social de los países en los que está presente. Por esta razón, MAPFRE cuenta con un modelo propio de RSC, una política corporativa que establece los principios de actuación en este ámbito y un Plan de Sostenibilidad del Grupo 2016-2018 que articula la estrategia a seguir.



Modelo de Sostenibilidad

El modelo está alineado con la visión, misión y valores de MAPFRE, con los Principios Institucionales y Empresariales y con la estrategia; y en su diseño se contemplaron los ejes básicos de la sostenibilidad –*ambiental,*

social y de gobernanza–. Por ello, el modelo de MAPFRE se estructura en tres pilares fundamentales: **Buen Gobierno, Responsabilidad Social y Ambiental y Contribución a la Sociedad.**

Buen Gobierno

- > Garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y de los compromisos adquiridos en el ámbito de la RSC.
- > Promover un comportamiento ético en la gestión de la organización y en el desarrollo del negocio.
- > Velar por la transparencia como una forma de transmitir y generar confianza y credibilidad a nuestros grupos de interés.
- > Mantener prácticas de gobierno corporativo, basadas en la ética, la transparencia empresarial y la diversidad.

Responsabilidad social y ambiental

- > Establecer relaciones de equidad con los grupos de interés, principalmente los incluidos en la misión de la compañía.
- > Gestionar los compromisos adquiridos por la adhesión de la empresa a iniciativas, tanto internacionales como locales, que sean de referencia en el ámbito del desarrollo sostenible.
- > Asumir el impacto que genera la actividad del Grupo en la sociedad y en el entorno, mediante una adecuada gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).
- > Promover la actuación del Grupo en temas medioambientales, que ayuden a preservar el entorno en el que se desarrolla la actividad.
- > Ser transparentes con la actividad de RSC, reportando anualmente sobre el desempeño de las actuaciones en este ámbito, utilizando para ello, estándares internacionales.

Contribución a la sociedad

- > Teniendo claro el rol del Grupo en la sociedad, más allá de la actividad mercantil, MAPFRE promueve y colabora en las actividades no lucrativas de interés general que desarrolla, principalmente, con Fundación MAPFRE.



Política de Responsabilidad Social Corporativa

La Política establece el marco de referencia para que cualquier entidad del Grupo MAPFRE pueda desarrollar y potenciar un comportamiento socialmente responsable, independientemente de si se centra en el negocio convencional o digital.

El objetivo es que la Responsabilidad Social Corporativa sea percibida como una forma de:

- > **Alcanzar el interés social de MAPFRE y sus objetivos estratégicos.**
- > **Gestionar la empresa desde los valores definidos por MAPFRE.**
- > **Establecer relaciones estables y de equidad con los grupos de interés, principalmente con los definidos en la misión.**
- > **Gestionar los riesgos y oportunidades de negocio derivados de la evolución del entorno en el que MAPFRE desarrolla su actividad mercantil, asumiendo el impacto que genera en la sociedad y en el entorno, maximizando los positivos y minimizando los negativos.**
- > **Transmitir el valor social de la empresa, en cada territorio, que concilia el valor de su actividad operativa con el valor de las actividades no lucrativas que se llevan a cabo.**

Para lograrlo la Política establece principios generales de actuación relacionados, entre otros, con temas de cumplimiento, derechos humanos, responsabilidad fiscal, buen gobierno, transparencia, medio ambiente y promoción de la RSC; y seis principios específicos para cada uno de los siguientes grupos de interés: accionistas, empleados, proveedores, distribuidores, clientes y sociedad.

La aplicación efectiva de la Política y el seguimiento y control de sus actuaciones son supervisadas por el Comité Corporativo de RSC del Grupo, órgano interno con funciones ejecutivas, y facultades de información, asesoramiento y propuesta en su ámbito de actuación.

Plan de Sostenibilidad

Aprobado en 2016, para un periodo de tres años, permite mejorar el desempeño en este ámbito y profundizar en la relación con diferentes colectivos (grupos de interés) con los que el Grupo tiene una especial relación como son los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes y también con la sociedad.

Lo hace desarrollando acciones concretas relacionadas con materias fundamentales como los derechos humanos y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, la transparencia, el medio ambiente, la ciberseguridad, la diversidad, la lucha contra la corrupción y el fraude, la incorporación de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza en la cadena de suministro, en la suscripción y en las decisiones de inversión, entre otras.

El cumplimiento del plan a cierre de 2017 ha sido del 78,5 por 100, lo que se considera un nivel de desarrollo muy satisfactorio.

Comportamiento Ético: principales medidas de cumplimiento y prevención

[419-1]

Cumplimiento

[205-1, 205-2, 205-3]

La función de Cumplimiento tiene como principal objetivo verificar que el Grupo opere dentro del marco legal y normativo que rige sus actividades, minimizando el riesgo legal y de incumplimiento, en aras a preservar la solvencia, la integridad y reputación del mismo, y sirviendo de apoyo a la consecución de los objetivos estratégicos.

La tolerancia cero con el incumplimiento se complementa con las actuaciones preventivas desarrolladas por la función de cumplimiento del Grupo MAPFRE para mitigar el riesgo de que eventualmente pudiera producirse un incumplimiento.

Código Ético y de Conducta

[102-16, 102-17, 102-33, 102-34, 205-1, 205-2, 205-3, 406-1, 408-1, 409-1, 410-1, 412-3, 415-1]

La actividad de MAPFRE es importante pero también la manera cómo se lleva a cabo. Conscientes que dentro del ámbito profesional pueden ocurrir acontecimientos que afectan a la imagen y reputación del Grupo. Por ello se cuenta con el Código Ético y de Conducta, que se inspira en los Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos del Grupo y refleja los

valores corporativos y los principios básicos que deben guiar la actuación de las personas que la integran, en el trabajo cotidiano y en la relación con los grupos de interés.

Este código ha sido actualizado y aprobado por el Consejo de Administración de MAPFRE SA en diciembre de 2017 y abarca los siguientes aspectos:

Principios de actuación ética, transparente y socialmente responsable

- > Cumplimiento de la legalidad vigente
- > Respeto y salvaguarda de los Derechos Humanos
- > Responsabilidad social
- > Sostenibilidad y respeto al medio ambiente
- > Confidencialidad de la información y protección de datos de carácter personal
- > Marca, imagen y reputación corporativa
- > Propiedad intelectual e industrial

Cumplimiento del Código Ético y de Conducta

- > Comité de Ética (composición y competencias)
- > Canales de comunicación de consultas y denuncias (régimen de funcionamiento)

Normas de conducta en las relaciones con y entre los empleados

- > Respeto a las personas
- > Igualdad de oportunidades y no discriminación
- > Conciliación de la vida laboral y personal
- > Compromiso y cooperación en el trabajo, eficiencia y desarrollo profesional
- > Salud, bienestar y prevención de riesgos
- > Recursos y medios para el desarrollo de la actividad profesional

Normas de conducta en las relaciones con terceros

- > Relaciones con los clientes
- > Información a los accionistas
- > Relaciones con proveedores y empresas colaboradoras
- > Relaciones con los competidores
- > Relaciones con gobiernos y autoridades
- > Relaciones con los socios
- > Obsequios, atenciones y regalos
- > Conflictos de interés
- > Anticorrupción, soborno
- > Transparencia de la información
- > Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo



Comité de Ética

[102-17, 102-33, 102-34, 205-1, 205-2, 205-3, 406-1, 408-1, 409-1, 410-1, 412-3, 415-1]

Es el órgano encargado de garantizar la aplicación, supervisión y el control del cumplimiento del Código Ético y de Conducta en MAPFRE, y para ello asume funciones consultivas, resolutivas, de vigilancia y promoción del código.

El Comité de Ética conoce y resuelve las denuncias y consultas recibidas, dándoles en cada caso el tratamiento que estime más oportuno, actuando en cada intervención con total independencia y pleno respeto a las personas afectadas y garantizando, en todo momento, la confidencialidad en el tratamiento de las denuncias y consultas que tramite.

Las decisiones de este Comité son vinculantes para la empresa y para las personas sometidas a su ámbito de actuación.

Anualmente, el Comité de Ética presenta e informa a la Comisión Delegada de MAPFRE sobre la actividad desarrollada en el ejercicio e informa a los empleados de forma periódica a través de la intranet sobre las consultas aclaratorias al contenido del Código que puedan ser de interés general.

Canales de denuncias

[102-17, 406-1]

MAPFRE tiene establecidos dos tipos de canales, accesibles a empleados:

> **El Canal de Denuncias Financieras y Contables** (www.mapfre.com/CDF) permite a los empleados del Grupo comunicar al Comité de Auditoría y Cumplimiento de MAPFRE S.A., de forma confidencial, las irregularidades financieras y contables de potencial trascendencia que adviertan en el seno de la empresa.

> **El Canal de Consultas y Denuncias Éticas** (www.mapfre.com/Etica) permite que cualquier empleado que tenga dudas sobre la aplicación del Código, o que observe una situación que pudiera suponer un incumplimiento o vulneración de cualquiera de los principios y normas éticas o de conducta establecidas en el mismo, pueda comunicarlo al Comité de Ética, de forma confidencial y con total garantía.

Ambos canales están accesibles, además de en español, en inglés, portugués y turco.

Quejas y Reclamaciones

[417-2]

MAPFRE promueve que sus clientes, en cualquier país del mundo donde opere en seguro directo, dispongan de un cauce interno para la defensa extrajudicial de sus derechos derivados de sus contratos y vela por preservar su confianza cumpliendo con el compromiso de otorgarles la mejor atención, promoviendo la implantación interna de órganos de protección de sus derechos. En este sentido, actualmente, el Grupo cuenta en España con la Comisión de Defensa del Asegurado, institución pionera creada en 1984, y la Dirección de Reclamaciones desde 2004. La práctica totalidad de los países cuentan con un órgano interno de protección al cliente y, además, cuentan con órganos externos de protección al cliente Portugal, Brasil, México, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Colombia, Argentina, Chile, Perú, EE.UU. y Alemania.

Durante el ejercicio 2017, MAPFRE ha continuado cumpliendo con el compromiso adquirido para la protección de los derechos de los usuarios de los servicios financieros del Grupo, mediante el establecimiento de una actuación global en el tratamiento de la información de las reclamaciones y quejas de los clientes, respetando siempre las particularidades de los negocios locales y en consonancia con los siguientes objetivos:

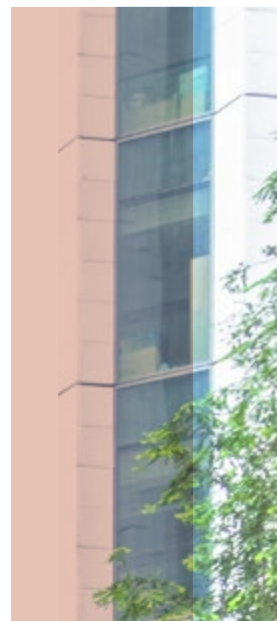
INDIVIDUAL

- > Facilitar al cliente un procedimiento extrajudicial gratuito.
- > Proporcionar en las pólizas información sobre dicho procedimiento, así como en la página web de cada país.
- > Implantar, en su caso, la institución del Defensor del Asegurado, de acuerdo con la normativa local de cada país.

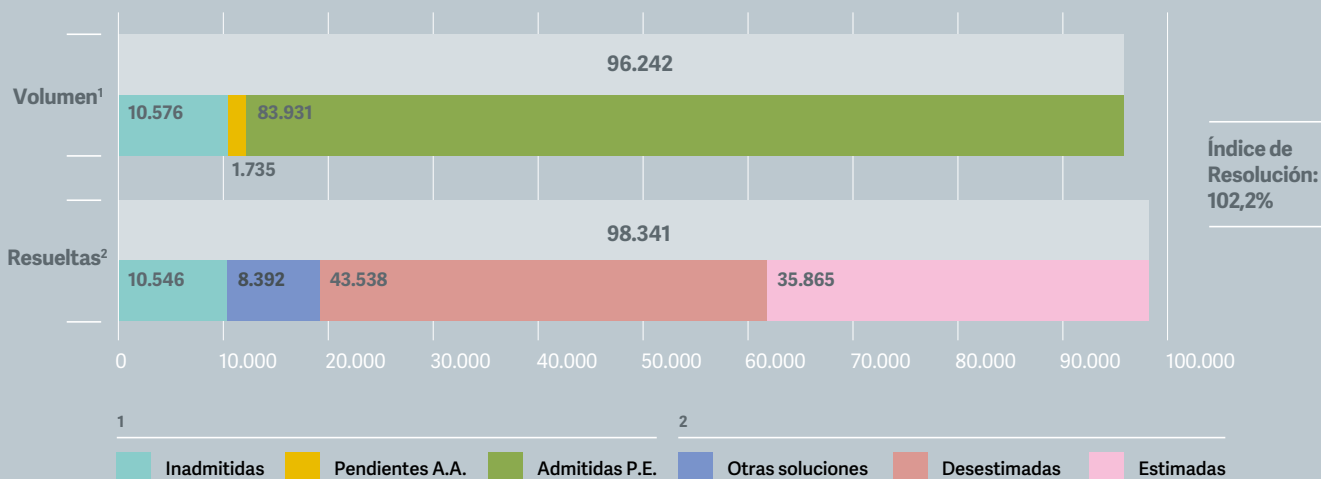
COLECTIVO

- > Preservar la confianza de los clientes en el funcionamiento y capacidad de las entidades de MAPFRE con las que tienen contratados productos.

Principales magnitudes de quejas y reclamaciones recibidas y tramitadas en 2017 en los países en los que MAPFRE opera en seguro directo:

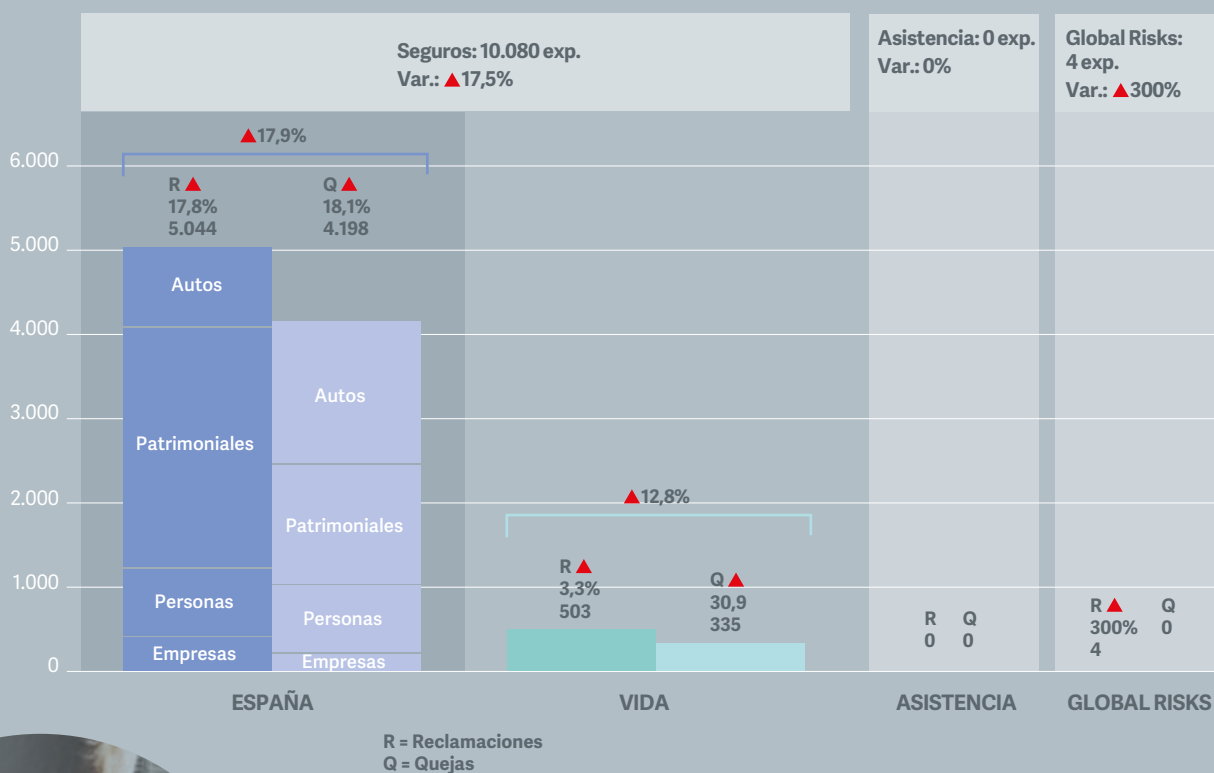


Reclamaciones y quejas 2017



Durante el ejercicio 2017 se han recibido en España 14.927 escritos. De ellos se han admitido a trámite 10.084, habiéndose considerado 5.551 reclamaciones con pretensiones concretas de contenido económico y 4.533 quejas relativas a desatenciones en la tramitación de prestaciones o emisión/contratación.

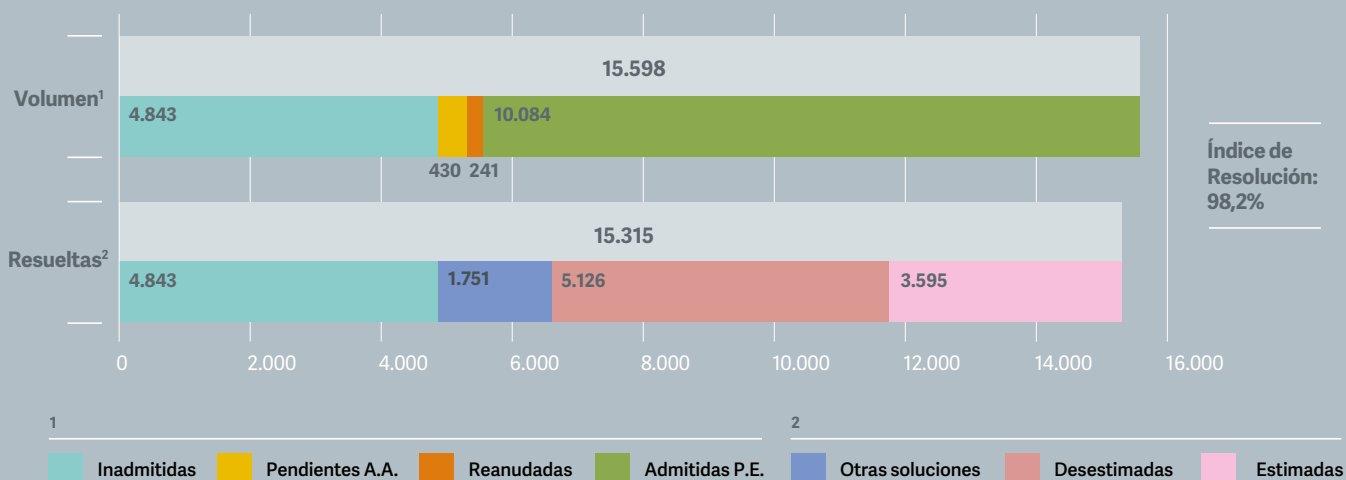
Por otro lado, se ha estimado un 34,3 por 100 de las reclamaciones y quejas admitidas a trámite, desestimándose el 48,9 por 100 y otorgado otras soluciones en el 16,7 por 100 de los casos (alternativa pericial, conocimiento en el curso de la tramitación de que el usuario había iniciado, paralelamente, un procedimiento judicial o administrativo, desistimiento del usuario, etc.).



Además no se han podido admitir a trámite 4.843 escritos por no cumplir los requisitos legalmente previstos, por lo que se ha comunicado a los respectivos usuarios esta circunstancia de forma motivada.



Reclamaciones y quejas 2017 en España



Se ha mejorado la atención a los usuarios al reducirse en cuatro días el tiempo medio de resolución respecto al ejercicio anterior, situándose en 8,5 días, sobre un máximo de 60 días permitido legalmente.



Por otro lado, a la Comisión de Defensa del Asegurado (CDA) le han sido remitidas 1.279 reclamaciones con pretensiones concretas de contenido económico. De ellas, se ha estimado un 6,4 por 100, desestimándose el 92,8 por 100 y otorgado otras soluciones en el 0,8 por 100 de los casos (alternativa pericial, conocimiento en el curso de la tramitación de que el usuario había iniciado, paralelamente, un procedimiento judicial o administrativo, desistimiento del usuario, etc.). Igualmente, el plazo de atención a los usuarios se mantiene en 26 días como en el ejercicio anterior.

Al objeto de mejorar la consecución de los fines que informan su actuación, se han establecido 32 criterios generales de actuación en su Informe Anual 2017 y la Comisión de Defensa del Asegurado ha emitido 33 recomendaciones, que inciden en aspectos relativos a la formalización, redacción e interpretación de los contratos, así como a los procedimientos de gestión, todo ello destinado a disminuir el número de reclamaciones y quejas de los usuarios.

CDA Signo resolución	Estimadas	Desestimadas	Otros	Total
ESPAÑA	65	1.026	7	1.098
Autos	14	210	1	225
Patrimoniales	38	597	3	638
Personas	7	178	3	188
Empresas	6	41		47
VIDA	17	163	3	183
VIDA	7	75	1	83
BMV	10	83	2	95
VIDA PENSIONES		5		5
ASISTENCIA				
GLOBAL RISKS				
TOTAL RESOLUCIONES	82	1.189	10	1.281
% S/TOTAL A 12/2017	6,4%	92,8%	0,8%	100%
% S/TOTAL A 12/2016	8,1%	91,4%	0,5%	100%

CDA Vol	ELEVADAS			RESUELTAS		
	2016	2017	Var.	2016	2017	Var.
Enero	101	81	(19,8%)	53	97	83,0%
Febrero	104	122	17,3%	114	100	(12,3%)
Marzo	100	116	16,0%	101	138	36,6%
Abril	105	108	2,9%	118	84	(28,8%)
Mayo	95	122	28,4%	108	116	7,4%
Junio	86	101	17,4%	71	146	105,6%
Julio	154	146	(5,2%)	95	86	(9,5%)
Agosto	100	92	(8,0%)	80	86	7,5%
Septiembre	97	115	18,6%	70	85	21,4%
Octubre	89	85	(4,5%)	123	176	43,1%
Noviembre	95	109	14,7%	148	71	(52,0%)
Diciembre	92	82	(10,9%)	84	96	14,3%
TOTAL	1.218	1.279	5,0%	1.165	1.281	10,0%
Total 2016	1.218			2.277		

Control Interno

Durante el ejercicio 2017 se ha trabajado en la redefinición de las responsabilidades del Sistema de Control Interno bajo el esquema organizativo del modelo de tres líneas de defensa con el principal objetivo de clarificar las responsabilidades y actuaciones de control interno a desarrollar por la primera línea, comprendida por las funciones de negocio o actividades que poseen o generan exposición a los riesgos.

De forma complementaria, en materia de evaluación de riesgos se ha promovido en las principales entidades del Grupo el seguimiento trimestral de indicadores de riesgo, mecanismo que ha de servir como herramienta de seguimiento de los límites de riesgo para los órganos de gobierno y los órganos ejecutivos de las entidades y del Grupo.

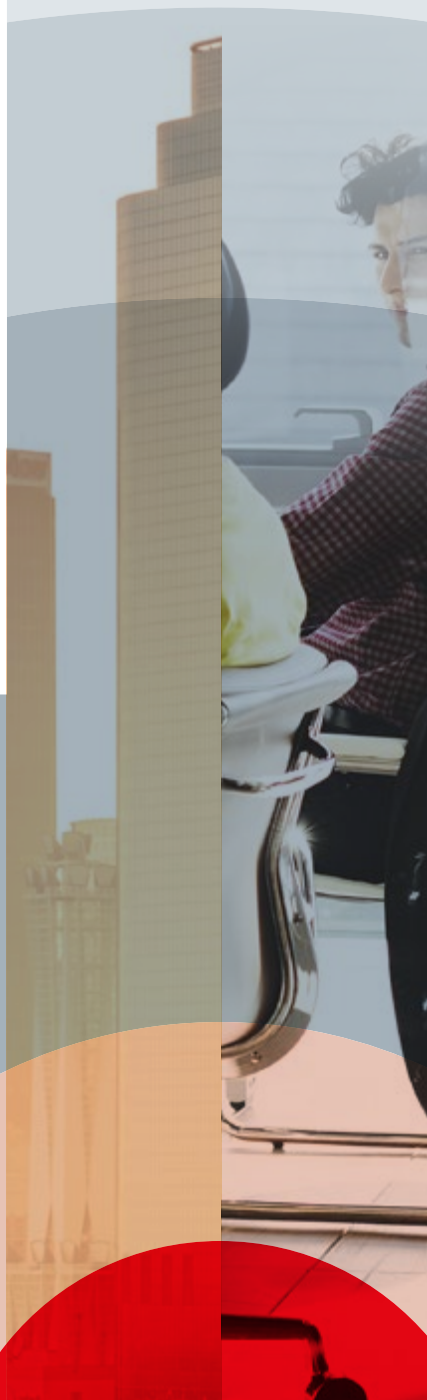
En lo que respecta a las actividades de control ya establecidas, cabe resaltar la realización por los responsables de áreas corporativas y de 59 entidades principales del Grupo de la monitorización de los indicadores de riesgos potenciales e indicadores de controles implantados en las operaciones, apoyada en la plataforma corporativa Riskm@p. A su vez, se ha continuado con la ejecución de las medidas correctoras adoptadas en respuesta a los resultados de la evaluación de indicadores de riesgos y controles realizada en 2016, medidas que están destinadas a la mejora o establecimiento de controles y procedimientos de respuesta en caso de materialización de los riesgos identificados.

En materia de información y comunicación, cumpliendo con el objetivo general de obtener información financiera fiable, las principales entidades del Grupo han elaborado el Cuestionario Trimestral de Controles Internos sobre la Información Financiera (SCIIF) en los que se recoge evidencia documental de las actividades y controles ejecutados respecto a los principales procesos de elaboración de la información financiera.

En cuanto a las actividades de supervisión, se ha continuado con la elaboración del diagnóstico anual de la presencia y funcionamiento de las distintas actuaciones que componen el Sistema de Control Interno en el Grupo que, junto con las respectivas evaluaciones independientes llevadas a cabo por Auditoría Interna permiten conocer el nivel de control en la organización, a la vez que facilita la identificación y adopción por la dirección de las entidades de los aspectos de mejora necesarios para lograr el nivel de control interno que ayude al logro de los objetivos empresariales.



🔗 En materia de evaluación de riesgos se ha promovido en las principales entidades del Grupo el seguimiento trimestral de indicadores de riesgo



Protección de los empleados frente al acoso moral y sexual en el trabajo

[406-1]

En el año 2015, el Consejo de Administración aprobó una Política de Respeto a las Personas, en la que manifiesta expresamente que el respeto hacia los demás debe ser un elemento básico de la conducta de los empleados. Por ello, MAPFRE rechaza cualquier manifestación de acoso en el trabajo, así como cualquier comportamiento violento u ofensivo hacia los derechos y dignidad de las personas, toda vez que estas situaciones contaminan el entorno laboral, tienen efectos negativos sobre la salud, el bienestar, la confianza, la dignidad y el rendimiento de las personas que lo padecen.

El respeto por las personas es una responsabilidad de toda la organización y se extiende tanto a las relaciones entre los empleados, independientemente de su posición en la empresa, como a las relaciones de los empleados con clientes, proveedores, colaboradores y demás grupos de interés. Todos deben contribuir a garantizar un entorno laboral en el que se respete la dignidad de las personas.

Los principios generales de actuación en esta materia son:

1. Contribuir a mantener un entorno laboral libre de acoso y comportamientos violentos u ofensivos hacia los derechos y dignidad de las personas y garantizar que si se produjeran, se dispone de los procedimientos adecuados para tratar el problema y corregirlo.

2. Rechazar cualquier manifestación de acoso, ya sea moral, sexual, psicológico o de cualquier otra índole, así como cualquier comportamiento violento u ofensivo hacia los derechos y dignidad de las personas, y considera como un principio básico de actuación de la organización el respeto a las personas y a su dignidad.

MAPFRE dispone de mecanismos en todos los países en los que está presente, que permiten evitar situaciones de acoso y si éstas se produjeran, dispone de los procedimientos adecuados para tratar el problema y corregirlo.

Durante este ejercicio se han recibido 22 denuncias de acoso en el Grupo, que han sido resueltas a través del procedimiento interno previsto. Todas las personas que han conformado los equipos instructores han recibido formación específica en la materia.

Prevención del Fraude y la Corrupción

Existen diversos procedimientos para luchar contra el fraude, entendido como todo acto realizado por acción u omisión, de manera intencionada y contraria a la verdad, en la contratación del seguro, en la declaración del siniestro o en la acreditación del daño causado, y durante la tramitación del mismo, con ánimo de obtener un enriquecimiento injusto de la aseguradora.

MAPFRE colabora con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad e implanta escenarios de alerta temprana de situaciones anómalas potencialmente fraudulentas, mediante la utilización de

herramientas informáticas homologadas a nivel corporativo.

En materia de prevención de delitos, MAPFRE cuenta con un Modelo de Prevención de Riesgos Penales, que incluye los principios para la prevención de ilícitos penales. Este Modelo detalla los mecanismos de supervisión y control con los que cuenta MAPFRE para prevenir la comisión de delitos.

Seguridad

[410-1]

Entre otros temas, MAPFRE se centra en la protección de los trabajadores, la salvaguarda de la información de los clientes y otros grupos de interés, y la sostenibilidad de las operaciones y de los servicios que presta.

> La protección de los trabajadores se materializa proporcionando un entorno de trabajo seguro consecuencia del mantenimiento preventivo de las instalaciones; la dotación de planes de autoprotección en los centros de trabajo; el diseño de medidas específicas en viajes y desplazamientos (especialmente a zonas con inestabilidad); y el apoyo directo y especializado ante la aparición de situaciones de riesgo.

> El compromiso con la seguridad de la información relativa a los clientes se concreta, entre otros aspectos, en el establecimiento de altos estándares de cumplimiento de las obligaciones normativas en materias de privacidad y protección de datos. Para ello, se establecen medidas de salvaguarda de diversa índole, garantizando la

confidencialidad e integridad necesaria y respondiendo así a la confianza depositada por clientes, accionistas y demás grupos de interés. En este sentido, durante 2017 se ha trabajado intensamente en la adaptación de MAPFRE al nuevo Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea y se ha participado y colaborado con instituciones públicas y en los foros sectoriales, a fin de posibilitar la más eficiente implantación del citado Reglamento.

> En términos de disponibilidad, se diseñan e implantan soluciones de continuidad de negocio destinadas a garantizar el mantenimiento de los servicios que se prestan a los clientes ante situaciones de contingencia grave, contribuyendo así a la sostenibilidad de las operaciones. La eficacia de lo dispuesto para hacer frente a esas situaciones ha sido puesta a prueba en la respuesta dada por MAPFRE a las situaciones de crisis reales derivadas de los huracanes Irma y María en USA, Puerto Rico y República Dominicana, de los terremotos en México y Chile o de los atentados terroristas de agosto en España.

Asimismo, MAPFRE dispone de procedimientos, herramientas y personal especialista destinados a garantizar que las nuevas iniciativas y sistemas de información corporativos incorporen desde su nacimiento criterios de seguridad destinados a minimizar los riesgos, proteger la privacidad de los datos y aumentar las capacidades de detección y respuesta a incidentes.

Auditoría Interna

MAPFRE considera que esta función de aseguramiento y consulta, y que se desarrolla con independencia y objetividad, ayuda a la Organización a cumplir los objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo.

El Área de Auditoría Interna tiene, con carácter general, las siguientes funciones:

- > Supervisar la adecuación y eficacia del Sistema de Control Interno y de otros elementos del Sistema de Gobierno.
- > Cumplir con el Plan Anual de Auditoría Interna informando en cada trabajo de las deficiencias que hayan sido detectadas y recomendando la forma de resolverlas. Realizar un seguimiento sobre dichas recomendaciones.
- > Evaluar la fiabilidad e integridad de la información contable y financiera individual y consolidada elaborada por MAPFRE S.A., las Sociedades Dependientes, las Unidades de Negocio, las Áreas Territoriales, Áreas Regionales y Áreas Corporativas; así como la validez, suficiencia y aplicación de los principios y normativa contable y legal.
- > Coordinar eficazmente la comunicación de la información entre el Consejo de Administración, a través del Comité de Auditoría y Cumplimiento, y los auditores internos y externos.

 **MAPFRE se centra en la protección de los trabajadores, la salvaguarda de la información de los clientes y otros grupos de interés, y la sostenibilidad de las operaciones y de los servicios que presta.**

- > Realizar un seguimiento continuo y actuaciones presenciales de Auditoría Interna en adquisiciones, nuevos negocios y actividades en desarrollo, como elementos clave de riesgo del Plan Estratégico.
- > Apoyar a la Organización en el cumplimiento de sus objetivos aportando profesionales en materias en las que pudieran requerir una opinión independiente o apoyo para su desarrollo (control interno, gestión de riesgos, organización, análisis de estados financieros, análisis de inversiones, etc.).
- > Coordinar el trabajo de Auditores Externos y el análisis de sus conclusiones antes de que se eleven a definitivas.
- > Recabar la información que sea precisa para apoyar al Comité de Auditoría y Cumplimiento de MAPFRE S.A., y a otros Comités de Auditoría, que por obligación legal o bien de forma voluntaria se establezcan en las filiales, y a la Presidencia Ejecutiva de MAPFRE.

Formación de empleados en las principales medidas de prevención y cumplimiento

En la siguiente tabla se pueden observar la cantidad de formación a empleados en los últimos tres años (2015, 2016 y 2017) sobre las principales medidas mencionadas anteriormente.

País (*)	CONTROL INTERNO		CORRUPCIÓN		FRAUDE		BLANQUEO DE CAPITALES	
	Asistentes	Horas	Asistentes	Horas	Asistentes	Horas	Asistentes	Horas
Argentina	53	53	-	-	792	873	1.035	991
Brasil	17.598	13.192,5	12.579	12.798	17.710	12.300,5	17.498	13.497,5
Colombia	1.580	1.868	-	-	175	1.612	1.836	2.607
EE.UU.	1.766	1.766	1.295	1.295	-	-	71	59,5
España	8.507	8.507	-	-	-	-	2.324	3.432
Italia	116	251	64	135,5	291	1.442,5	-	-
México	2.541	2.541	242	242	20	210,5	3.452	6.863
Perú	514	514	-	-	-	-	7.918	14.153
Turquía	267	267	-	-	276	1.149	1.031	1.401,5

(*) Se ha incluido la información de los países que forman parte del proceso de verificación externa, que en su conjunto representan el 72,54 por 100 del negocio asegurador.



5.3. Gestión de Riesgos

[102-15, 205-1, 205-2, 205-3, 410-1, FS1, FS2, FS3]

Para garantizar la administración eficaz de los riesgos, MAPFRE ha desarrollado un conjunto de políticas de Gestión de Riesgos que asignan las responsabilidades, establecen las pautas generales, los principios básicos y el marco de actuación para cada tipo de riesgo, asegurando una aplicación coherente en las entidades integrantes del Grupo.

El Consejo de Administración de MAPFRE S.A. establece el nivel de riesgo que el Grupo está dispuesto a asumir para poder llevar a cabo sus objetivos de negocio sin desviaciones relevantes, incluso en situaciones adversas. Ese nivel, articulado en sus límites y sublímites por tipo de riesgo, configura el Apetito de Riesgo del Grupo MAPFRE.

La estructura de MAPFRE está basada en Unidades y Sociedades con un alto grado de autonomía en su gestión. Los órganos de gobierno y dirección del Grupo aprueban las líneas de actuación de las Unidades y Sociedades en materia de gestión de riesgos y supervisan de forma permanente a través de indicadores y ratios su exposición al riesgo.

Desde el Área de Gestión de Riesgos del Grupo se tratan todos los aspectos significativos relativos a la gestión de riesgos correspondientes tanto al Grupo como a las distintas entidades legales pertenecientes al Grupo, marcando directrices y criterios de

referencia que son asumidos por las áreas de riesgo de las entidades individuales con las adaptaciones que sean necesarias.

Los órganos de gobierno reciben con periodicidad, al menos, trimestral información relativa a la cuantificación de los principales riesgos a los que está expuesto el Grupo y de los recursos de capital disponibles para hacer frente a ellos, así como información relativa al cumplimiento de los límites fijados en el Apetito de Riesgo.

El capital asignado se fija con carácter general de manera estimativa, en función de los presupuestos del ejercicio siguiente, y se revisa periódicamente a lo largo del año en función de la evolución de los riesgos, para garantizar el cumplimiento de los límites establecidos en el Apetito de Riesgo.

Riesgos y oportunidades Ambientales, Sociales y de Gobierno (ASG)

[201-2, 102-15, 102-29, 102-31, 102-41, 201-2, 410-1 FS2, FS3, FS5, FS9]

La sostenibilidad es un concepto que se basa en tres pilares fundamentales: el desarrollo económico, social y ambiental. Por ello, la gestión de riesgos y de oportunidades de negocio asociadas a cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) son claves para contribuir al desarrollo sostenible.

Un adecuado seguimiento de estas cuestiones permite a la organización obtener información adicional sobre riesgos potenciales y entender mejor

los movimientos y transformaciones sociales y las expectativas de los grupos de interés. En este sentido, el modelo de negocio de MAPFRE y su estrategia, son un ejemplo de cómo la empresa afronta los desafíos globales en sostenibilidad, gestiona los riesgos ASG e innova en el desarrollo de productos y soluciones aseguradoras que benefician a los clientes y a la sociedad en la que opera. (ver páginas 102 y 154).

La gestión de riesgos ASG ayuda en la toma de decisiones en áreas tan importantes como son la de suscripción, inversión, innovación en productos y servicios y la gestión de la reputación, esta última esencial para generar confianza en los grupos de interés. Por ello, los riesgos ASG se integran de forma natural en los procesos de gestión y control que el Grupo tiene establecidos.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

El desarrollo de soluciones aseguradoras en productos y servicios que den respuesta a los clientes para afrontar este tipo de riesgos se convierte en un reto y una oportunidad de negocio permanente.

En 2017 MAPFRE lanzó al mercado más de 60 productos en los ramos de Automóviles, Vida, Patrimoniales, Salud y Decesos entre otros. Además, tiene en cartera productos en los ramos de Automóviles, Vida, Hogar y Salud con coberturas básicas y primas reducidas para colectivos de bajo nivel de renta.

En el ámbito medioambiental, las actuaciones dirigidas a los clientes se agrupan en tres categorías:

> Gestión del riesgo ambiental, que incluye coberturas de daños, responsabilidad civil y medioambiental, servicios para la identificación, análisis, evaluación y control de riesgos; y revisión y seguimiento de la evolución de los riesgos y medidas correctoras.

> Productos aseguradores para proyectos sostenibles de energías renovables, explotaciones forestales y actuaciones relacionadas con la eficiencia y ahorro energético.

> Servicios que favorecen la protección ambiental y el ahorro de recursos.

Ver Nota 4 del apartado 7.4 de este documento.

RIESGO DE CATÁSTROFES NATURALES

Especial mención requiere la actuación de MAPFRE ante las catástrofes naturales donde una adecuada previsión de estos eventos y la correcta valoración de las pérdidas que pueden provocar son esenciales para la gestión de una compañía aseguradora, ya que de ello depende el impacto económico que la empresa tendrá que absorber y también la respuesta que podrá dar a sus clientes. En este sentido:

> El Área de Riesgos de la Naturaleza de MAPFRE RE y el departamento de Riesgos Catastróficos de MAPFRE GLOBAL RISKS, junto a las entidades locales de MAPFRE expuestas a estos peligros, trabajan activamente para

hacer frente a los diversos retos que supone el continuo seguimiento de este tipo de eventos.

> Además, MAPFRE GLOBAL RISKS está trabajando en la ejecución de una iniciativa que permitirá hacer más eficiente el control de la exposición catastrófica en los 200 países en los que la compañía asegura actualmente más de 600.000 situaciones de riesgo.

INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

Por otra parte, MAPFRE ha suscrito los Principios de Inversión Socialmente Responsable de Naciones Unidas. A principios de 2017 lanzó en España el **Good Governance Fund**, un fondo de inversión que combina la inversión en valor y el buen gobierno corporativo.

En esta línea, recientemente se ha adquirido una participación del 25 por 100 de la gestora de activos francesa **La Financière Responsable (LFR)** que ha desarrollado un proceso de inversión basado en criterios financieros y ASG (enfoque del valor integral IVA ©). Este método utiliza una base de datos (la Huella Ecosocial). Actualizada cada año desde 2006, la Huella Ecosocial contiene datos sobre más de 120 indicadores ASG para 160 empresas de la zona euro. Los indicadores estandarizados cuantitativos permiten la comparación entre compañías o líneas de negocio. Esta base de datos es particularmente útil, en un contexto de aumento de la demanda de información no financiera resultante de las regulaciones ambientales.



6

Principales activos



La creación de valor de una organización tiene sentido si la empresa determina sus capitales, identifica los principales temas en los que está trabajando y a los grupos de interés a los que impacta o puede hacerlo.

La creación de valor no es estática, por ello, los proyectos se desarrollan con un horizonte temporal más amplio, alineado con el Plan Estratégico. En este epígrafe se presentan los principales hitos realizados durante 2017.

La información contenida en este capítulo se puede completar con las Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidados, disponibles en la página web corporativa.



6.1. Capital financiero

[102-7, 201-1]

¿Qué es?

Los recursos económicos que la empresa posee para su uso en el desarrollo del negocio y que ha obtenido mediante financiación o ha generado a través de operaciones o inversiones.

Principales *stakeholders* a los que este capital crea valor

Todos los grupos de interés, especialmente accionistas e inversores y la sociedad (si se considera el valor económico generado y distribuido).



¿En qué estamos trabajando para crear valor?

Fondos propios
Inversiones
Operaciones de financiación
La acción de MAPFRE

Fondos propios

El patrimonio neto consolidado ha alcanzado la cifra de 10.513 millones de euros a 31 de diciembre de 2017, frente a 11.444 millones de euros a 31 de diciembre de 2016. De la citada cantidad, 1.901 millones de euros corresponden a la participación de los accionistas minoritarios en las sociedades filiales, principalmente entidades financieras en España y Brasil con las que MAPFRE mantiene acuerdos de bancaseguros. El patrimonio atribuido a la Sociedad dominante consolidado por acción representaba 2,8 euros a 31 de diciembre de 2017 (2,96 euros a 31 de diciembre de 2016).

En el siguiente cuadro se muestra la variación del patrimonio neto atribuible a la Sociedad dominante durante el ejercicio:

La evolución del patrimonio atribuido a la Sociedad dominante durante el ejercicio 2017 recoge:

> Una disminución neta de 286 millones de euros en el valor de mercado de la cartera de activos disponibles para la venta debido principalmente a la subida de tipos de interés en España con relación a la existente al cierre a diciembre de 2016. De ellos, una parte relevante corresponden a inversiones afectas a carteras de Vida ligadas a productos con participación en beneficios, y por lo tanto se reflejan como mayor valor del patrimonio por contabilidad tácita.

> Una disminución de 639 millones de euros por diferencias de conversión, debido fundamentalmente a la depreciación durante el ejercicio 2017 del dólar estadounidense, el real brasileño y la lira turca.

> El beneficio a diciembre de 2017.

> Una reducción de 447 millones de euros equivalente al pago del dividendo complementario del ejercicio 2016 y del dividendo a cuenta de los resultados del ejercicio 2017.

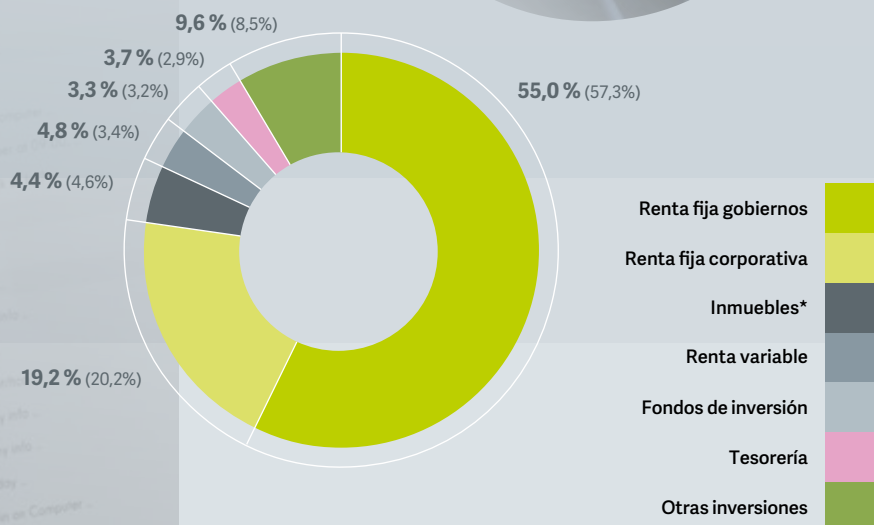
Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016
Saldo a 31/12 ejercicio anterior	9.126,5	8.573,7
Ingresos y gastos reconocidos directamente en patrimonio neto:		
Por activos financieros disponibles para la venta	(285,5)	192,4
Por diferencias de conversión	(639,1)	264,4
Por contabilidad tácita	254,2	(189,1)
Otros	(2,7)	(0,8)
Total	(673,1)	266,9
Resultado del período	700,5	775,5
Distribución de resultados	(446,7)	(400,3)
Otros cambios en el patrimonio neto	(96,0)	(89,2)
Saldo al final del periodo	8.611,3	9.126,5

Cifras en millones de euros

Inversiones

El detalle de la cartera de inversión por tipo de activos se muestra a continuación:

DESGLOSE POR TIPO DE ACTIVOS



Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016	Var.% 17/16
Renta fija gobiernos	27.388,4	28.390,2	(3,5%)
Renta fija – Corporativa	9.572,6	10.009,6	(4,4%)
Inmuebles*	2.171,4	2.277,8	(4,7%)
Renta variable	2.400,9	1.665,3	44,2%
Fondos de inversión	1.631,4	1.574,4	3,6%
Tesorería	1.864,0	1.451,1	28,5%
Otras inversiones	4.767,4	4.187,7	13,8%
Total	49.796,0	49.556,0	0,5%

Cifras en millones de euros

*Incluye tanto inversiones inmobiliarias como inmuebles de uso propio

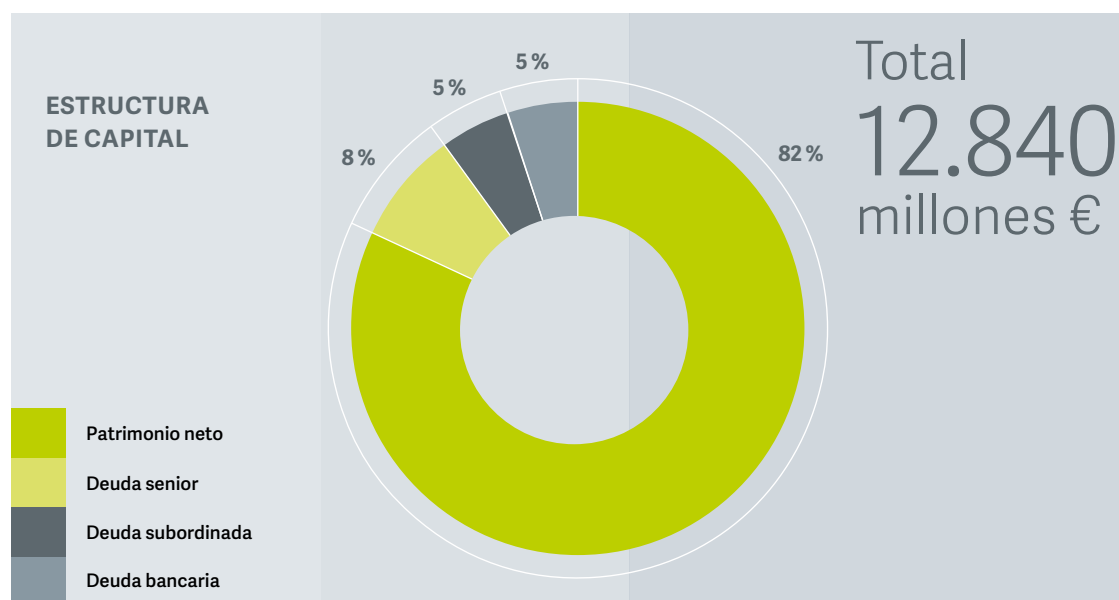
DESGLOSE DE LA CARTERA DE RENTA FIJA POR ÁREA GEOGRÁFICA Y POR TIPO DE ACTIVOS

Concepto	Gobiernos	Total Deuda Corporativa	Corporativa sin colateral	Corporativa con colateral	Total
España	15.999,8	2.198,5	921,9	1.276,6	18.198,3
Resto de Europa	4.226,1	4.067,8	3.483,5	584,3	8.293,9
Estados Unidos	1.317,8	2.348,5	2.266,0	82,5	3.666,3
Brasil	3.367,6	1,8	1,8	0,0	3.369,4
Latinoamérica – Resto	1.797,5	659,9	608,4	51,4	2.457,4
Otros países	679,5	296,2	283,7	12,5	975,7
Total	27.388,4	9.572,6	7.565,3	2.007,3	36.961,0

Cifras en millones de euros

Operaciones de financiación

En el gráfico a continuación se detalla la composición de la estructura de capital al cierre de 2017:



La estructura de capital asciende a 12.840 millones de euros, de los cuales el 82 por 100 corresponde a patrimonio neto.

El Grupo tiene un ratio de apalancamiento del 18,1 por 100, con un aumento de 2 puntos porcentuales como consecuencia de las dos emisiones de deuda llevadas a cabo a lo largo de 2016 y 2017.

En mayo de 2016 se emitieron 1.000 millones de euros en obligaciones simples (Deuda Senior), con un tipo de interés fijo del 1,625 por 100 y un vencimiento final a los diez años.

En marzo de 2017 MAPFRE concluyó una emisión en títulos de deuda subordinada a 30 años, con opción de amortización a los 10 años, por importe de 600 millones de euros, y un tipo de interés fijo del 4,375 por 100 durante los diez primeros años. Los fondos resultantes de esta operación sirvieron para dotar de mayor flexibilidad financiera al Grupo y para diversificar sus fuentes de financiación, así como para amortizar anticipadamente la totalidad de la "1ª emisión de obligaciones subordinadas de MAPFRE S.A." en la primera fecha prevista en la Nota de Valores de la emisión de obligaciones subordinadas, el día 24 de julio de 2017.

Esta emisión está considerada como capital computable Nivel 2 a efectos de Solvencia II, por lo que los niveles de solvencia y fortaleza financiera de MAPFRE se ven reforzados con la misma. Los títulos cotizan actualmente en el mercado AIAF.

Por otro lado, MAPFRE dispone de una línea de crédito de 1.000 millones de euros concedida en diciembre de 2014 por un sindicato de 11 bancos, con vencimiento en diciembre de 2021 y dispuesta al 31 de diciembre de 2017 en 600 millones de euros. Por tanto, el Grupo dispone de una liquidez adicional de 400 millones de euros.

El siguiente cuadro detalla la evolución de los importes por instrumentos de deuda y los ratios de apalancamiento del Grupo:

INSTRUMENTOS DE DEUDA Y RATIOS DE APALANCAMIENTO

Concepto	Diciembre 2017	Diciembre 2016
Total Patrimonio	10.512,7	11.443,5
Deuda total	2.327,4	2.202,9
- de la cual: deuda senior – 5/2026	1.003,3	1.002,5
- de la cual: deuda subordinada – 7/2017	0,0	594,0
- de la cual: deuda subordinada – 3/2047 (Primera Call 3/2027)	617,4	0,0
- de la cual: préstamo sindicado 12/2021 (€1.000 M)	600,1	480,1
- de la cual: deuda bancaria	106,7	126,3
Beneficios antes de impuestos	1.508,7	1.805,2
Gastos financieros	90,1	64,1
Beneficios antes de impuestos & gastos financieros (EBIT)	1.598,8	1.869,2
Apalancamiento	18,1%	16,1%
Patrimonio / Deuda	4,5	5,2
EBIT / gastos financieros (x)	17,7	29,2

Cifras en millones de euros

La acción de MAPFRE

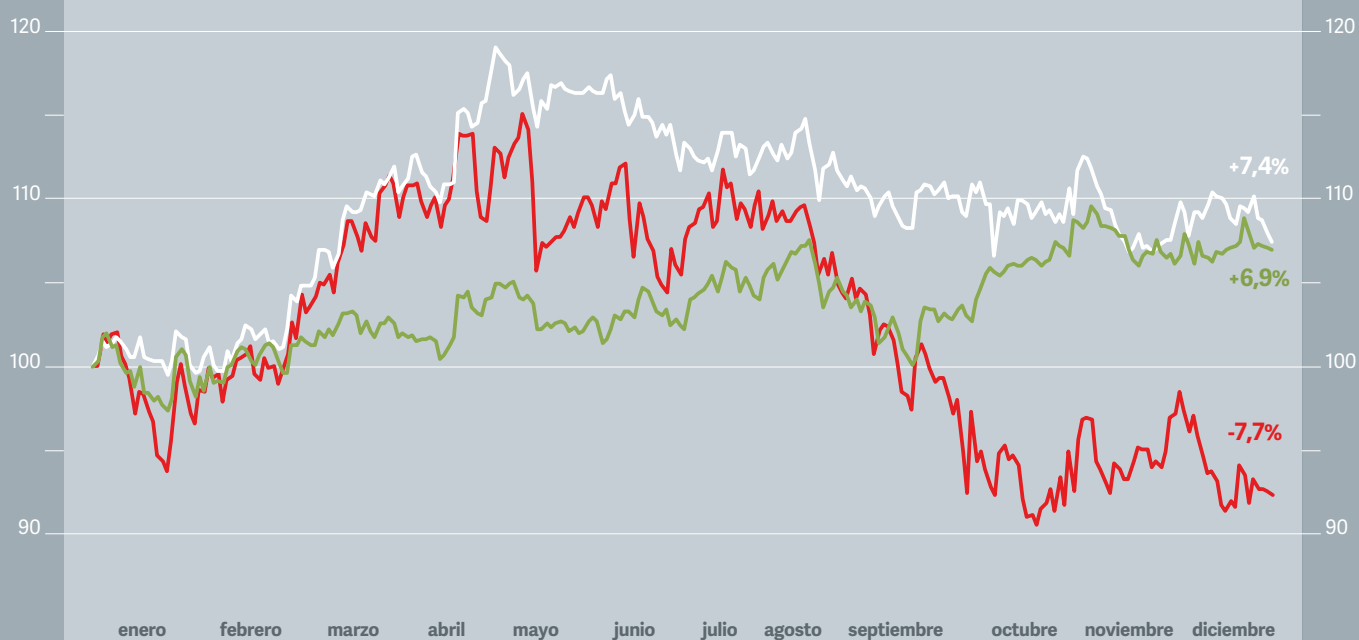
A continuación se detalla la información de la acción MAPFRE.

INFORMACIÓN BURSÁTIL

Concepto	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Total acciones en circulación	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273	3.079.553.273
Capitalización bursátil (millones de euros)	8.247,0	8.930,7	7.119,9	8.662,8
Valor acción (euros)	2,678	2,900	2,312	2,813
Variación cotización desde 1 enero (%)	(7,7%)	25,4%	(17,8%)	(9,6%)
Variación IBEX 35 desde 1 enero (%)	7,4%	(2,0%)	(7,2%)	3,7%
Títulos contratados por día	7.267.696	9.032.451	9.937.097	11.711.993
Contratación efectiva por día (millones de euros)	21,5	20,4	28,5	34,6
Cotización máxima del ejercicio	3,336	3,130	3,605	3,463
Cotización mínima del ejercicio	2,621	1,617	2,281	2,399
Volumen s/total bolsa (%)	0,8%	0,8%	0,8%	1,0%
Valor contable por acción	2,80	2,96	2,78	2,97
Dividendo por acción (últimos 12 meses)	0,145	0,13	0,14	0,14

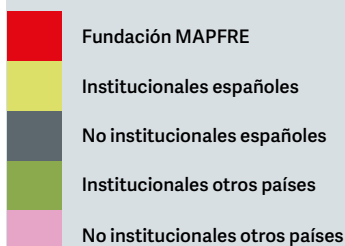
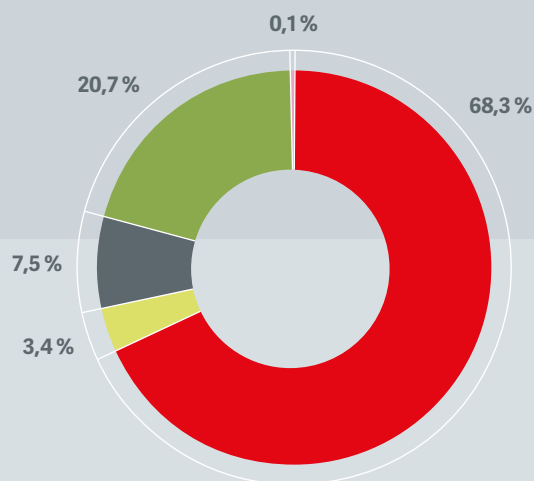


**EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN:
1 DE ENERO DE 2017 – 31 DE DICIEMBRE DE 2017**



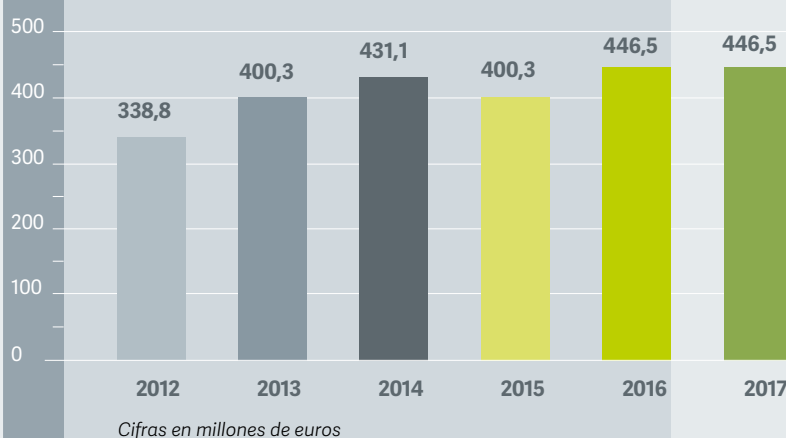
— MAPFRE
— IBEX 35
— DJ STOXX INSURANCE

COMPOSICIÓN DEL ACCIONARIADO



DIVIDENDO Y PAY-OUT

El dividendo que se propone a la Junta General como dividendo complementario del ejercicio 2017 es de 0,085 euros brutos por acción. Por lo tanto, el dividendo total con cargo a los resultados del ejercicio 2017 asciende a 0,145 euros brutos por acción, lo que supone ratio de 'pay-out' del 63,7 por 100.



Dividendos pagados con cargo a resultados

Beneficio por acción (euros)	0,22	0,26	0,27	0,23	0,25	0,23
Dividendo por acción (euros)	0,11	0,13	0,14	0,13	0,145	0,145
Payout (%)	50,9%	50,6%	51,0%	56,5%	57,6%	63,7%

6.2. Capital productivo



¿Qué es?

Los activos o bienes tangibles y servicios utilizados por la empresa para realizar sus actividades.

Principales *stakeholders* a los que este capital crea valor

- > Clientes y asegurados
- > Distribuidores (agentes, delegados y corredores)
- > Proveedores
- > Sociedad



¿En qué estamos trabajando para crear valor?

Multicanalidad en la distribución y atención al cliente
Centros de servicios para el cliente
Negocio Digital
Proveedores
Calidad

Multicanalidad en la distribución y atención al cliente [201-1]

MAPFRE cuenta a cierre del ejercicio 2017 con más de 29,5 millones de clientes en las operaciones de seguro directo, con la siguiente distribución por Áreas Regionales:

Nº Clientes Particulares	Área Regional	Nº Clientes Empresa
6.588.491	IBERIA	378.644
10.745.799	BRASIL	593.232
860.398	LATAM NORTE	86.345
3.358.168	LATAM SUR	199.904
1.869.498	NORTEAMÉRICA	130.491
3.417.428	EURASIA	128.826

En todos los países se han desarrollado en 2017 distintos aspectos vinculados al Modelo de Relación con el Cliente, que constituye una guía que permite a los países avanzar en su grado de orientación al cliente aprovechándose de las experiencias que se van adquiriendo en otras geografías y adaptándolas a su realidad.

MAPFRE apuesta por la distribución Multicanal, adaptando su estructura comercial a las distintas legislaciones donde opera. La base de esta distribución multicanal es la red propia, integrada por la red de oficinas propias y delegadas y los agentes.

Adicionalmente a la red propia, MAPFRE mantiene una fuerte relación con los corredores y brokers, que suponen una parte importante y creciente de la distribución de seguros a nivel mundial.

MAPFRE tiene varios acuerdos con bancos e instituciones financieras. En este sentido son especialmente destacables los acuerdos con BANKIA, BANKINTER en España, BANCO DO BRASIL, en Brasil, BANK OF VALLETTA en Malta, y BHD en República Dominicana.

Asimismo, también cuenta con acuerdos con empresas de servicios y asociaciones que distribuyen productos de MAPFRE a sus clientes y a sus socios (empresas o particulares).

Un canal creciente y con potencial de desarrollo son los acuerdos de distribución con entidades no financieras, como *retailers*, concesionarios, proveedores de *utilities*, con los que MAPFRE también tiene acuerdos. Asimismo, el Grupo mantiene una firme e importante apuesta por la distribución digital, actividad que se aborda más adelante.

Se presenta a continuación el desglose en 2017 de las oficinas y de los mediadores:

	IBERIA	LATAM	INTERNACIONAL
OFICINAS			
Directas y Delegadas	3.091	1.789	493
Bancaseguros	2.436	5.051	-
MEDIADORES			
Agentes	10.119	16.324	10.325
Delegados	2.666	4.294	102
Corredores	5.229	33.835	1.436

Centros de servicios para el cliente

Para dar respuesta a las necesidades de los clientes y garantizar el mejor servicio posible, el Grupo cuenta con los siguientes centros de servicios:

Centros de Servicio	Número	Países
Centros propios de peritación	269	17
Centros de servicio al automóvil	31	3
Unidades de diagnóstico del automóvil	16	6
Centros de investigación y desarrollo	7	7
Policlínicos de salud propios	19	3
Clínicas con acuerdos	9.590	17
Clínicas dentales	7	1
Centros de gestión de negocio de empresas	46	7

Negocio digital

MAPFRE ha puesto foco en el crecimiento rentable de sus operaciones y en concreto del negocio digital. Por esta razón en 2016 se fijó el compromiso de incrementar en 50 por 100 su volumen de negocio digital en 2018 con respecto al cierre de 2015. El negocio digital en MAPFRE se ha estructurado básicamente en tres modelos identificables con las marcas MAPFRE, VERTI e INSURE&GO.

Para conseguir este ambicioso objetivo de incremento de negocio se han desarrollado diversas acciones orientadas a la mejora de la rentabilidad del mismo.

La estrategia definida dentro del Plan de Negocio Digital está contribuyendo a la consecución de los objetivos marcados.

Las distintas acciones llevadas a cabo en el ámbito del marketing digital han mejorado la orientación al cliente aumentando la personalización y el conocimiento del mismo aplicando técnicas de Big Data, y adicionalmente han contribuido a la optimización de los costes de adquisición y reducción de costes operativos. Aumentar los ratios de conversión de procesos digitales y en consecuencia aumentar las ventas.



Negocio digital

Crecimiento

37,4%

en 2017
vs. 2015

Se ha avanzado en la lucha contra el fraude analizando los datos digitales disponibles, tanto en nueva producción como en renovaciones mediante acciones de depuración de cartera y técnicas de optimización de precios.

El desarrollo de buenas prácticas entre las distintas operaciones del grupo coordinadas desde Negocio Digital ha contribuido a la consecución de dichos objetivos. Ejemplo de esto es la definición de un marco de mejores prácticas para el desarrollo del negocio digital a través de agregadores y la definición de la Política de Marketing Digital.

Se ha formado a más de 150 profesionales de MAPFRE en todo el mundo con la realización de la primera edición del Programa Global de Marketing Digital y Experiencia Digital del Cliente. Este programa está enmarcado dentro de la Universidad Corporativa y está compuesto por nueve módulos y contiene 180 horas de formación por empleado.

Proveedores

[102-9, 102-10, 204-1, 308-1, 308-2, 408-1, 409-1, 410-1, 412-1, 412-3, 414-1, 414-2]

MAPFRE trabaja con más de 139.000 proveedores, diferenciando entre proveedores de servicio o específicos (aquellos que realizan prestaciones derivadas de los contratos de seguro o de servicios ofrecidos por las empresas aseguradoras del Grupo o sus filiales a sus clientes) y proveedores de soporte o generales (aquellos que no tienen como objeto a los asegurados sino a la empresa y sus actividades de gestión como suministros, firmas de consultoría, impresión, etc.). La siguiente tabla muestra su desglose por número y coste total:

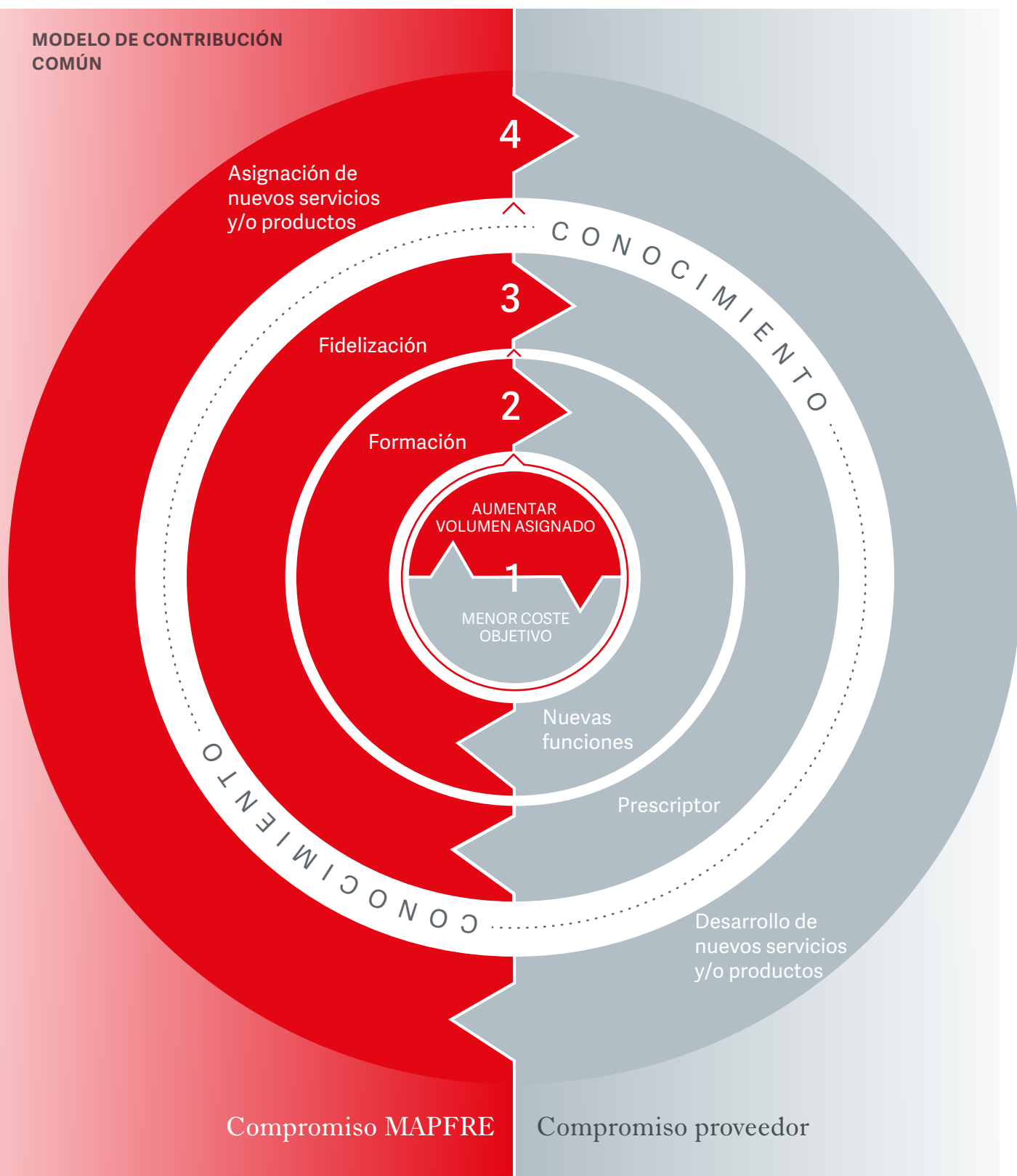
Proveedores	IBERIA		LATAM		INTERNACIONAL	
	Nº proveedores	Coste (millones €)	Nº proveedores	Coste (millones €)	Nº proveedores	Coste (millones €)
De servicios (Específicos)	65.165	1.474	29.012	601	28.918	569
De soporte (Generales)	3.710	495	7.296	323	5.465	248

Para fortalecer la relación con el proveedor y proporcionar un mejor servicio al cliente, MAPFRE pone a disposición de los proveedores diversos materiales, dossiers formativos, herramientas y cursos on-line y presenciales, que facilitan su labor y aportan conocimientos sobre modificaciones legislativas, desarrollos tecnológicos y otros temas relevantes. Además, en 2017 se han desarrollado cinco programas específicos de fidelización de proveedores en ocho países, siendo común ofrecerles ventajas como descuentos en seguros de viajes.

Por otra parte, MAPFRE cuenta con un modelo de gestión de los proveedores de servicio, que desarrolla la iniciativa estratégica de “Proveedores como Embajadores de Marca”, que se basa en la aplicación de los principios generales que definen la orientación del modelo de gestión y relación con los proveedores de servicios. Estos principios son la orientación al cliente, la optimización del contacto con cliente, el compromiso bidireccional, el valor del proveedor, la categorización de proveedores y la optimización del coste.

Dicho modelo de contribución común implica una continua retroalimentación de los compromisos entre MAPFRE y proveedor, de manera que todo escalado en el modelo implica el establecimiento de nuevos compromisos por ambas partes.

**MODELO DE CONTRIBUCIÓN
COMÚN**



El proyecto Proveedores como Embajadores de Marca se está implementando en la actualidad en 24 países, concretamente:

> **Región BRASIL:** Brasil.

> **Región LATAM Norte:** México, República Dominicana, Panamá, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, El Salvador y Guatemala.

> **Región LATAM Sur:** Colombia, Argentina, Uruguay, Paraguay, Ecuador, Chile, Venezuela y Perú.

> **Región Norteamérica:** Estados Unidos y Puerto Rico.

> **Región Eurasia:** Italia, Alemania, Turquía, Malta y Filipinas.

En 2018, se trabajará para impulsar en cada país los proyectos de transformación resultantes de la implantación del modelo, así como para controlar los indicadores de eficiencia y calidad principales del proyecto.

Uno de los objetivos en sostenibilidad del Grupo es promover el comportamiento socialmente responsable de los proveedores que trabajan o quieren trabajar con MAPFRE. Por ello, dentro del marco del Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE 2016-2018 se han revisado y actualizado los cuestionarios de homologación tanto de los proveedores de servicios como de soporte, para incorporar cuestiones clave desde el punto de vista social, ambiental y de gobernanza (ASG). Entre otros temas, los cuestionarios incluyen preguntas relacionadas con la seguridad y salud laboral de los trabajadores, el rechazo al trabajo infantil y forzoso, sanciones en el ámbito laboral y medioambiental, inclusión laboral, respeto a los derechos laborales básicos y compromiso con los derechos humanos.

Los nuevos proveedores se incorporarán con la nueva homologación ASG y los proveedores actuales irán homologándose con estos criterios de forma gradual.

En 2017 se han homologado en España con criterios ASG un total de 233 proveedores de soporte. En relación con los proveedores de servicios, se ha invitado a participar en la homologación a 4.049 proveedores, de los que 2.634 han completado el proceso.

Además, para los proveedores de servicios se ha puesto en marcha una aplicación específica ya operativa en Argentina, Colombia, Ecuador, México y República Dominicana, que facilita la gestión y control de los aspectos ASG en este tipo de proveedores. Está previsto que en 2018 esta aplicación esté operativa en 22 países.

Por otra parte, la Norma de Compras prevé como motivo de no homologación de un proveedor el negarse a firmar o incumplir alguna de las siguientes cláusulas: protección de datos, tratamiento de datos de proveedores, carta de compromiso medioambiental y energético, cláusula de igualdad para proveedores, declaración de relación de contratistas, accionistas o personas vinculadas con el proveedor que pueda tener con personas vinculadas a MAPFRE y cláusula de reputación.

Calidad

Con el fin de evaluar la calidad percibida por los clientes, se aplica el modelo global de medición de la experiencia del cliente MAPFRE que pretende:

> Conocer de forma constante y con una metodología consistente el nivel de satisfacción de cliente en los distintos países y negocios.

> Identificar los aspectos que más impactan en la experiencia de cliente, con el objetivo de mejorarla.

> Dotar a los países de una herramienta que les ayude a definir e implementar acciones, asignando el nivel de prioridad más adecuado.

> Establecer metas de mejora y aspirar a ser referencia en experiencia cliente, en todos los países y ramos.

Además, el Observatorio de Calidad de MAPFRE es el encargado de realizar todas las mediciones de calidad percibida y entregada, mediante encuestas a los clientes, en todos los países donde opera la compañía, cubriendo todos los ramos de seguro y servicios de asistencia, con una periodicidad semestral. Para ello, mediante el análisis del indicador Net Promoter Score (NPS®), se evalúa la satisfacción y los puntos críticos de contacto con el cliente, realizando recomendaciones sobre las principales áreas de mejora.

Los informes del Observatorio de Calidad proporcionan datos sobre el nivel de experiencia del cliente, que ayudan a tomar decisiones a las distintas áreas de negocio.

En 2017 se han realizado la 4ª y 5ª Oleadas de medición del NPS relacional, sobre una muestra representativa de las carteras de MAPFRE. Estas oleadas han abarcado, cada una, 23 países y ramos, con un volumen cercano al 79 por 100 del total de primas No Vida del Grupo.

Asimismo, en 2017 el Observatorio de Calidad ha realizado la primera medición del internal NPS (iNPS), sobre el nivel de experiencia del cliente de los servicios de reaseguro prestados por MAPFRE RE a todas las compañías del Grupo.

En el Modelo Global de Medición de la experiencia cliente, MAPFRE dedica 220 empleados al seguimiento y control de la calidad en todo el mundo y diversas empresas tienen certificaciones de calidad, cuya renovación exige mantener elevados estándares en el servicio a los clientes.

MAPFRE dispone de la certificación de la ISO 9001 en Brasil, España, y Turquía. MAPFRE RE también dispone del certificado ISO 9001 y MAPFRE ASISTENCIA está certificada en dicha norma de calidad en Argelia, Argentina, Bahrein, Brasil, Chile, China, Colombia, Ecuador, Filipinas, Italia, México, República Dominicana, Túnez, Turquía y Venezuela.



6.3. Capital humano

¿Qué es?

Competencias, conocimientos, capacidades y experiencia de las personas de la organización.

Principales *stakeholders* a los que este capital crea valor

- > Empleados
- > Clientes
- > Sociedad



¿En qué estamos trabajando para crear valor?

Gestión de la diversidad
Gestión del talento y movilidad
Aprendizaje y gestión del conocimiento
Organización y nuevas formas de trabajo
La compensación y el reconocimiento
Bienestar y Salud
La digitalización de los procesos (HR Analytics)

**Presentación de los datos
generales**
[102-7; 102-8, 401-2]

Tabla 1. **Plantilla total y plantilla media
del Grupo MAPFRE**

Plantilla total	2017	2016
Plantilla a diciembre	36.271	37.020
Plantilla media	36.716	37.763

DISTRIBUCIÓN PLANTILLA 2017 POR SEXO	
Mujeres	Hombres
54,4%	45,6%

Tabla 2. **Número total de empleados
por contrato laboral/sexo y región**

Distribución Organizativa	FIJOS		TEMPORALES		TOTAL	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Áreas corporativas / Servicios centrales	871	657	10	8	881	665
IBERIA	4.571	4.749	77	183	4.648	4.932
LATAM	6.627	8.544	158	218	6.785	8.762
INTERNACIONAL	3.797	4.898	235	282	4.032	5.180
REASEGURO	185	192	5	4	190	196
Total	16.051	19.040	485	695	16.536	19.735

PROPORCIÓN TIPO DE CONTRATACIÓN	
Fija	Temporal
96,7%	3,3%

Tabla 3. **Número total de empleados
por contrato laboral/ sexo**

Nº. total de empleados por contrato laboral - jornada - sexo	Hombres	Mujeres
Nº total de empleados con contrato laboral a jornada completa	15.910	17.040
Nº total de empleados con contrato laboral a media jornada	626	2.695

Tabla 4. [401-1]

	2017		2016	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Nuevas incorporaciones	43,9%	56,1%	43,1%	56,9%
Edad media	41,5	39,2	40,4	39,5
Antigüedad media	9,8	9,3	9,6	8,6
Rotación no deseada (*)	8,5% (**)	9,1% (**)	8,1%	9,5%

(*) La rotación no deseada se calcula con la siguiente fórmula: bajas voluntarias sobre plantilla media.

(**) Esta rotación se mantiene similar a otros años, en niveles considerados por la compañía como bajos.

Ver Nota 3 del apartado 7.4 de este documento para información adicional sobre altas y bajas.

Gestión de la diversidad

[102-8, 401-1, 405-1]

La gestión de las personas adquiere una especial relevancia en una compañía global como MAPFRE, presente en los cinco continentes. MAPFRE cuenta con una Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades y mantiene un compromiso público tanto con la diversidad de género como con la diversidad funcional.

DIVERSIDAD DE GÉNERO

Se ha definido a nivel global un marco de actuación para potenciar la igualdad en todos los procesos de gestión de personas.



En 2017, 2.161 mujeres ocupan puestos de jefatura y dirección. Además, se asumió el compromiso de contar con un mínimo de un 40 por 100 de mujeres en los puestos de jefatura y dirección en el mundo en 2018. El grado de avance en el cumplimiento del objetivo es el siguiente:

% DE MUJERES EN PUESTOS DE JEFATURA / DIRECCIÓN EN EL GRUPO	
2017	2016
38,8%	38,6%
Objetivo 2018: 40% de mujeres en puestos de jefatura y dirección en el Grupo	

En este ejercicio:

- > El 56,1 por 100 de las nuevas incorporaciones a la plantilla fueron mujeres.
- > El 38,8 por 100 de los empleados con puestos de nivel dirección/jefatura son mujeres, con incremento del 2 por 100 en los tres últimos años.
- > 53 mujeres ocupan puestos de alta dirección o puestos en Consejos de Administración. El Consejo de Administración de MAPFRE S.A. cuenta entre sus miembros con cuatro mujeres, lo que representa el 26,7 por 100 de los miembros.
- > El 13 por 100 son mujeres en puestos de nivel dirección / jefatura considerados "Top Management", y el 40 por 100 ocupa puestos considerados "Junior Management".

DIVERSIDAD FUNCIONAL

Al cierre del ejercicio, 768 personas con capacidades diferentes forman parte de la plantilla del Grupo, un 48,3 por 100 más que en 2016.

MAPFRE apuesta por la integración laboral de las personas con discapacidad y para ello se comprometió en 2016 a contar en 2018 con un 2 por 100 de personas con discapacidad en su plantilla. MAPFRE ha superado el objetivo, un año antes de lo previsto.

PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN PLANTILLA	
2017	2016
2,1%	1,4%
Objetivo 2018: 2 por 100 de personas con discapacidad en plantilla	

En este contexto, el Programa Global para la Discapacidad, implantado en todos los países, con medidas para potenciar la integración y la cultura de sensibilización, tiene un papel relevante y ha permitido desarrollar en 2017 las siguientes actuaciones:

Sensibilización para generar una cultura sensible a la discapacidad

6.410

empleados formados a través del Curso e-learning sobre discapacidad

139

actividades de voluntariado destinadas a personas con discapacidad

3

charlas y actividades de sensibilización en programas formativos de desarrollo

29

noticias en la intranet y divulgación de estudios realizados por Fundación MAPFRE

Actuaciones para la mejora de la calidad de vida

Procedimiento de atención personalizada a empleados a los que les sobrevenga una discapacidad

Desarrollo de aplicaciones informáticas con criterios de accesibilidad

Actuaciones de integración laboral

En 2017 se incorporaron a la plantilla

120 personas con discapacidad

En MAPFRE trabajan actualmente

768 personas con discapacidad en 31 países

23 personas con discapacidad realizaron prácticas en MAPFRE

Donaciones por importe de

333.843 €,

destinados a acciones de integración laboral de personas con discapacidad

Promoción de empleo indirecto

a través de contrataciones con centros especiales de empleo o empresas de similares características por importe de

250.687 €

El Grupo promueve la movilidad internacional, lo que ha supuesto que 108 empleados en 2017 hayan cambiado su puesto de trabajo a otro país.

El 82,4 por 100 de la alta dirección y directivos que trabajan en las empresas del Grupo son nativos del país en el que desarrollan su actividad.

DIVERSIDAD CULTURAL

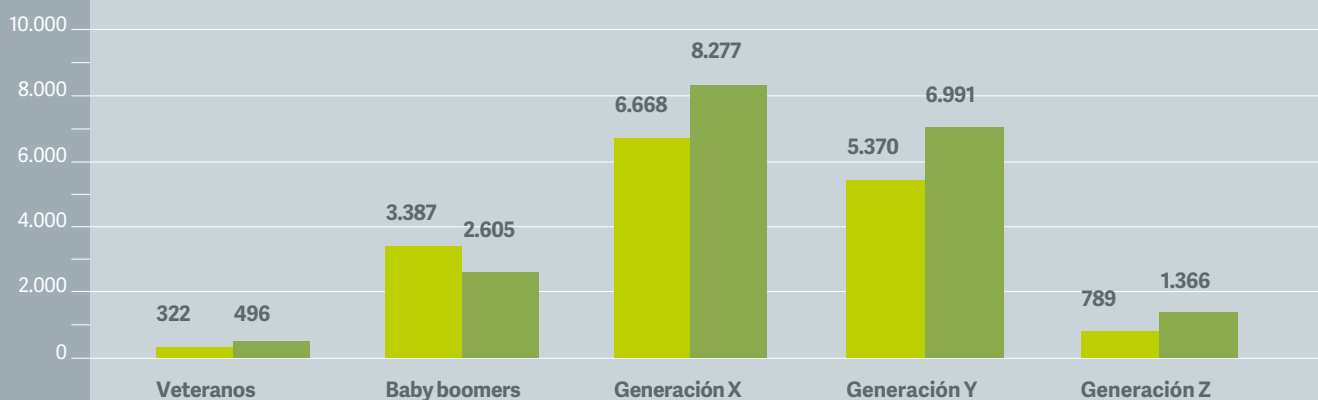
[202-2]

En MAPFRE trabajan 36.271 empleados de 81 nacionalidades (en las Áreas Corporativas 1.170 empleados de 17 nacionalidades), lo que otorga una gran diversidad cultural al Grupo y aporta el talento necesario para el negocio.

DIVERSIDAD GENERACIONAL

En MAPFRE conviven varias generaciones, según se refleja en el siguiente gráfico:

Diversidad generacional



En el año 2017 continúa el programa global de mentorización, iniciativa que empezó en 2016, habiendo promovido diferentes encuentros entre las distintas generaciones.

Gestión del talento y la movilidad

Se ha implantado un proyecto global en el que se identifican los perfiles necesarios para la estrategia del negocio y el talento de la organización. Además, se definen planes de desarrollo para cada uno de los empleados que participen en el proyecto, garantizando los planes de sucesión y relevo directivo, así como la cobertura de las necesidades estratégicas.

En el marco del proyecto se han identificado 59 perfiles estratégicos globales; se han identificado y seleccionado 4.217 empleados con potencial; se ha creado una base de datos global para gestionar estos empleados denominada MAPFRE Global Talent Network e implantado un sistema de gestión global del talento en tecnología cloud; y se han desarrollado planes de carrera globales para los suscriptores, asesores comerciales y actuarios, que incluyen a 1.911 empleados.

También se promueve la captación de talento externo y el apoyo al talento joven, habiendo publicado, con el proyecto de *e-recruitment*, 586 procesos de selección a través de las redes sociales y profesionales, lo que ha permitido, aumentar el número de seguidores interesados en trabajar en MAPFRE, de 87.198 seguidores a 127.220.

MAPFRE cuenta con un programa Global para realizar prácticas en la empresa, llamado Crece con nosotros, y diversos programas de trainee.

> **Plan Global de becarios:** se han alcanzado 438 acuerdos con universidades, escuelas de negocio e instituciones universitarias y en 2017 se incorporaron 1.201 estudiantes a realizar sus prácticas en diversas áreas de la organización.

> **Programas de Trainees:** cuyo principal objetivo es la incorporación de recién graduados, con un alto nivel de preparación y alto potencial. En 2017 en el programa específico para MAPFRE RE se han incorporado 15 jóvenes de 9 nacionalidades, que se unen a los 63 empleados seleccionados de otros programas en los dos últimos años.

LA MOVILIDAD INTERNA [202-2, 404-2]

En el año 2017 de las 5.210 vacantes publicadas 1.836 se han cubierto por movilidad interna y el 53,4 por 100 han supuesto una promoción. Se ha alcanzado un porcentaje de movilidad funcional del 10,6 por 100 sobre la plantilla, lo que supone 3.900 empleados.

Por otra parte, a través de la movilidad geográfica (carreras internacionales, movilidad global o traslados temporales), 23 países han podido contar con profesionales de otros 22 países. Actualmente hay 273 directivos y empleados trabajando fuera de su país de origen.

Además los empleados de MAPFRE pueden participar, a través de la movilidad temporal denominada Task Force, en la puesta en marcha de nuevos negocios o en proyectos transversales de transformación, por medio de la acción inmediata y coordinada de un equipo especialista. Esta movilidad fomenta el desarrollo de los empleados, el incremento de la empleabilidad

y el desarrollo de habilidades globales gracias a la experiencia internacional. Este año han participado 20 empleados en este tipo de proyectos.

La movilidad es considerada la principal herramienta de promoción y desarrollo. Por ello, el objetivo marcado para que se mantenga cada año a nivel global es un porcentaje de movilidad superior al 10 por 100.

Aprendizaje y gestión del conocimiento [404-1, 404-2]

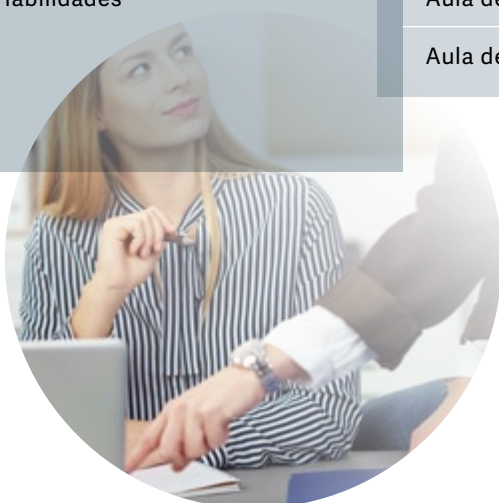
La formación en MAPFRE siempre ha sido diferencial y muy relevante. La empresa promueve el aprendizaje y la gestión del conocimiento a través de la Universidad Corporativa, las sendas del conocimiento, los itinerarios formativos, el autoaprendizaje y la mentorización.

En 2017 se han establecido las bases de la gestión del conocimiento en MAPFRE, que permitirá a los empleados acceder a conocimiento y compararlo, todo a través de la Intranet interna y de otros canales digitales.

La Universidad Corporativa: presente en todos los países en los que opera, facilita formación en los tres idiomas corporativos y en cinco idiomas locales; además, es accesible para todos los empleados y más de 16.000 mediadores. También cuenta con 16 Escuelas Técnicas, 9 Aulas de Conocimiento y un Innolab.

ESCUELAS TÉCNICAS	AULAS
	Aula del Consejero
Escuela de Seguros	Aula de Vida Aula de Empresas Aula de Negocio Digital
Escuela de Clientes y Desarrollo Comercial	Aula de Ventas Aula de Clientes
Escuela de Operaciones	
Escuela de Finanzas	Aula de Inversiones
Escuela Actuarial	
Escuela de Auditoría	
Escuela de Recursos Humanos	
Escuela de Tecnología y Procesos	
Escuela de Estrategia y M&A	
Escuela Legal	
Escuela de Reaseguro	
Escuela de Liderazgo	
Escuela de Desarrollo Profesional	
Escuela de Cultura y Políticas Globales	
Escuela de Idiomas	
Escuela de Habilidades	Aula de Comunicación Aula de Habilidades Digitales

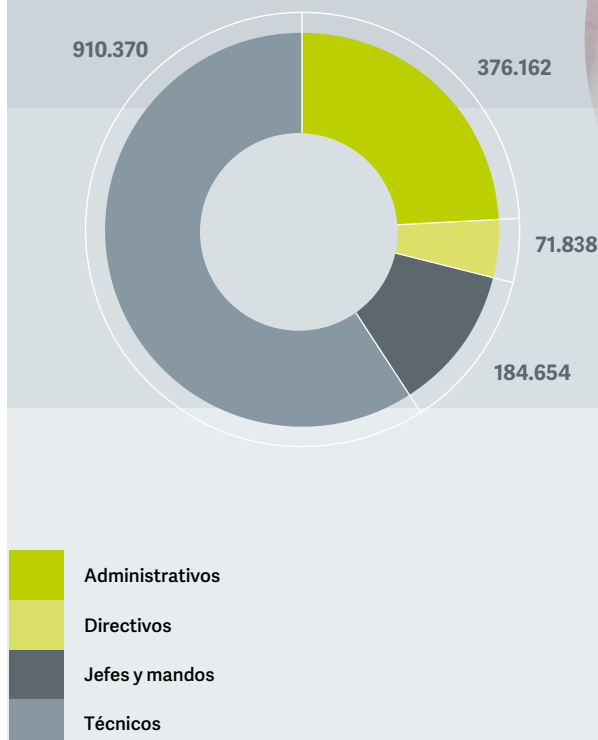
InnoLAB



Algunos datos relevantes:

> En el año 2017 se ha lanzado la Escuela de Reaseguro y dos nuevas aulas vinculadas a la estrategia, como son el Aula de Vida y Aula de Empresas. Durante este año se ha impartido formación al 100 por 100 de la plantilla, a través de 1.543.024 horas de formación, que han supuesto 43 horas de formación media por empleado.

Horas de formación por nivel de puesto



> Se han desarrollado más de 35 programas globales de carácter técnico y transversal.

> Y se han invertido 20,8 millones de euros, que han supuesto 573 euros de inversión media por empleado.

> En 2017 se ha desarrollado un Programa Global de Negocio Digital y Experiencia Digital del Cliente, en los tres idiomas corporativos y a través del cual se han certificado más de 150 profesionales de 20 países.

Las Sendas de Conocimiento: se han identificado más de 1.700 conocimientos relacionados con las trece funciones del mapa de funciones de MAPFRE que sirven de base para el diseño de planes de desarrollo, planes de carrera e itinerarios formativos y para identificar y aprovechar sinergias de los recursos formativos entre países.

Los Itinerarios Formativos: establecen una formación técnica común a nivel global para todos los países en español, inglés y portugués, habiendo diseñado y definido itinerarios formativos para los tramitadores, emisores y gestores telefónicos. En 2017 10.360 empleados se han beneficiado de esta formación.

El Autoaprendizaje: mediante la oferta a todos los empleados del mundo con catálogos abiertos con recursos formativos diferentes, los empleados establecerán su propia ruta de aprendizaje pudiendo diseñar y construir su propia ruta de conocimientos y su carrera. Los accesos disponibles son más de 150 recursos formativos.

Mentorización: los empleados y directivos cuentan con “un guía interno”, que les ayuda a avanzar en un plan de acción y desarrollo con objetivos concretos de aprendizaje, conocimiento organizativo, cultura, sensibilización digital, uso de plataformas y redes sociales, entre otros. Para facilitar su desarrollo, se ha definido un marco

global para el proceso de mentorización, tanto tradicional como inversa.

Organización y nuevas formas de trabajo [401-3]

Para fomentar la cultura de trabajo en equipo y el trabajo colaborativo, la empresa cuenta con un único mapa de puestos y de funciones global que ayudan a la definición de los perfiles estratégicos y los conocimientos de la organización.

La intranet corporativa, a la que tienen acceso el 80 por 100 de los empleados del mundo, facilita el intercambio de información, conocimiento y contenidos entre toda la organización. Actualmente hay 4 grupos que están desarrollando 11 proyectos bajo metodología Agile y 400 personas se han certificado en metodología lean.

Además, se está trabajando a nivel global en la flexibilización horaria, la movilidad tecnológica y el trabajo por procesos y objetivos. Con los siguientes resultados obtenidos en 2017.

Medidas de conciliación de vida laboral y personal	Nº de empleados beneficiados
Horario laboral flexible	12.198
Trabajo a tiempo parcial	1.321
Jornada laboral reducida	3.062
Teletrabajo	473
Permisos retribuidos y no retribuidos	14.664
Permiso parental	749
Permiso maternal	432
Excedencias por motivos personales o estudios	346
Programa de integración de empleados tras un permiso de larga duración	134

La compensación y el reconocimiento [102-35, 102-36, 102-37, 102-38, 201-3, 401-2, 404-3]

MAPFRE cuenta con una Política de Remuneraciones que persigue establecer retribuciones adecuadas de acuerdo con la función y puesto de trabajo y el desempeño de los profesionales. De esta forma, la retribución se convierte en un elemento motivador para alcanzar los objetivos marcados y contribuir al cumplimiento de la estrategia de MAPFRE.

Adicionalmente, la Política de Remuneraciones garantiza la igualdad, la competitividad interna y externa en cada uno de los mercados, y es parte del desarrollo interno del empleado.

La estructura retributiva se compone de cinco elementos:

- > Retribución fija.
- > Retribución variable ligada a objetivos, como una de las formas de retribución variable.

> Programas de retribución a largo plazo e incentivos plurianuales a nivel global para más de 200 directivos.

> Programas de reconocimiento.

> Beneficios sociales y otros complementos.

A efectos de determinar el porcentaje que representa la retribución variable sobre la retribución fija, el siguiente cuadro muestra los porcentajes target óptimos de retribución variable establecidos sobre retribución fija para cada nivel de puesto:

Nivel de puesto	% retribución variable sobre retribución fija
Directores	40%
Jefes y Mandos	30%
Técnicos	20%
Administrativos	10%

La asignación y liquidación de la retribución variable anual se realiza a través del modelo de **Dirección por Objetivos**, que determina para cada nivel de puesto el peso de las diferentes categorías de objetivos. En este ejercicio, se ha completado el despliegue de este modelo en todos los países y unidades de negocio, y se ha realizado una distribución de objetivos más próxima al impacto del desempeño de cada empleado en su relación con los resultados de la compañía, tal y como se refleja en la siguiente tabla:

MAPFRE DPO 2017		OBJETIVOS GRUPALES			
Nivel de puesto	BSC Global	A. Corpor./ Ud. Negocio / D. Terr. / Reg.	País/ empresa/ D. Corpor.	Área/ Departamento	Objetivos individuales
Presidente	100%				
Comité ejecutivo	60%	40%			
Alta Dirección MAPFRE	40%	30%	30%		
Dirección	10%	10%	40%	40%	
Jefes y mandos	5%	5%	30%	60%	
Técnicos y administrativos	5%	5%	10%	20%	60%

[102-37]

Por otra parte, la Evaluación del Desempeño permite a los empleados conocer sus objetivos y recibir feedback continuo sobre cómo está desarrollando su trabajo y mejorar la comunicación con su responsable, consensuando con él un plan de acción enfocado a su desarrollo profesional. Además, contribuye al desarrollo del equipo y lo alinea con la estrategia de negocio. Durante el año 2017, se evaluaron 30.666 empleados, un 84,5 por 100 de la plantilla.

MAPFRE ofrece una amplia serie de beneficios sociales que, además de formar parte de la estructura retributiva, facilitan el bienestar y la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados. En la tabla siguiente se muestran los principales que son de aplicación en el Grupo.

Tipo de beneficio social	% de empleados que han disfrutado el beneficio social respecto a los empleados con derecho
Seguro de salud	94,8
Sistemas de previsión social/seguro de vida	97,3
Bonificaciones en seguros	73,3
Premio de permanencia en la empresa	19,7
Ayuda escolar para hijos	39,1
Premio de natalidad	5,1
Préstamos	21,9

Todos los beneficios se ofrecen a los empleados, con independencia de que su contrato sea fijo o temporal habiendo destinado en 2017 a beneficios sociales 180,5 millones de euros.

También se facilitan ayudas a empleados para situaciones especiales, normalmente derivadas de problemas de salud, y ayudas económicas a empleados jubilados. El importe destinado en 2017 para estas ayudas ha ascendido a 506.025 y 437.096 euros respectivamente.

Bienestar y salud

[401-3, 403-1, 403-2]

El Grupo cuenta con una Política de Salud y Bienestar y Prevención de Riesgos Laborales, cuyos principios generales son conseguir un entorno de trabajo saludable y de bienestar que permita a todos los empleados desarrollar su trabajo en las mejores condiciones físicas, psíquicas y sociales y alcanzar un nivel óptimo en la seguridad laboral más allá del mero cumplimiento de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales.

Por ello, MAPFRE asume un modelo de prevención en el que los trabajadores pueden participar activamente en todo aquello que pueda afectar a su seguridad y salud en el trabajo, para lo cual dispone de los cauces representativos establecidos legalmente. Un total de 27.130 empleados, un 74,8 por 100 de la plantilla, están representados en

comités de salud y seguridad conjuntos dirección-empleados, que han sido establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre esta materia.

Además de la prevención en el entorno laboral, MAPFRE tiene implantado un modelo de Empresa Saludable, creado de acuerdo con las actuales directrices

a nivel internacional —Red Europea de Promoción de la salud en el trabajo (ENWHP) y OMS— y sustentado en un proceso de mejora continua.

Es un modelo holístico, centrado en la persona, ente indivisible, alrededor de la que se configuran cinco ámbitos de actuación.



**ALGUNOS DATOS
RELEVANTES DEL MODELO
DE PREVENCIÓN Y DE EMPRESA
SALUDABLE EN EJERCICIO:**

	2017		2016	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Número de accidentes laborales (*)	214	255	185	236
Número total de horas perdidas por absentismo derivado de accidente no laboral y enfermedad común	501.981	1.348.571	473.913	1.221.648
Número de horas perdidas por accidente laboral	30.907	46.717	33.310	43.954
Porcentaje de horas perdidas sobre total de horas teóricas	2,0%	4,3%	1,8%	3,8%

(*) Los datos de España sólo consideran los accidentes que han causado baja laboral

El número de bajas por maternidad en el año 2017 ha sido de 749 y el número de bajas por paternidad 432. El 77,7 por 100 de las mujeres y el 95,8 por 100 de los hombres que disfrutaron esta baja regresan al trabajo.

> **Formación / concienciación:** los empleados reciben todos los años formación en materia de salud y hábitos saludables, habiendo dedicado en 2017 un total de 10.879 horas a formación específica en salud y bienestar y prevención de riesgos laborales.

Entre el 5 y 9 de junio se celebró la Semana MAPFRE: Objetivo Salud, una iniciativa internacional cuyo objetivo es promover hábitos de vida saludables y fomentar el encuentro y la participación de los empleados, en la que participaron más de 33.000 empleados del Grupo (93,9 por 100 de la plantilla).

Cabe destacar la campaña Súmate al rosa en 26 países, con un alcance del 82,2 por 100 de los empleados. Esta campaña tiene por objeto sensibilizar en relación con el cáncer de mama.

Para conocer más información sobre las campañas realizadas en el Grupo, consultar el indicador 403-2 en el Índice de Indicadores GRI de la información complementaria.

La digitalización de los procesos (HR analytics)

Corresponde a un proyecto que se desarrolla en el marco de la iniciativa estratégica de talento y que pretende enriquecer la gestión de los recursos humanos:

> Por una parte, se ha obtenido el primer modelo predictivo para identificar aquellos puestos y empleados con mayor probabilidad de rotación, y se han definido los parámetros y palancas para poder revertir cada una de las situaciones.

> Por otra, los procesos de talento, aprendizaje selección y movilidad se realizan a través de una herramienta tecnológica global en cloud, con procesos definidos globalmente e implantados de igual manera en todos los países. Esta gestión favorece la movilidad y el trabajo global y colaborativo.

6.4. Capital intelectual

¿Qué es?

Activos intangibles basados en conocimientos que favorecen tanto la propiedad intelectual como el conocimiento de sistemas, procedimientos y protocolos así como activos intangibles relacionados con la marca y la reputación.

Principales *stakeholders* a los que este capital crea valor

- > Clientes
- > Empleados
- > Sociedad
- > Accionistas



¿En qué estamos trabajando para crear valor?

Innovación

La transformación digital

Ciberseguridad

Activos intangibles asociados a la marca y la reputación

Innovación

En MAPFRE la innovación persigue mejoras concretas en el valor aportado al cliente o mejoras en la eficiencia. Por otro lado, persigue conocer la evolución de los mercados y mantenerse al tanto de las tendencias y novedades que surgen a nivel global, lo que es ya una cuestión de supervivencia para las empresas.

Se trabaja para conseguir, por un lado, aportar propuestas de valor en

los segmentos estratégicos que den respuesta a los retos del negocio, y por otro explorar las nuevas tendencias y conocer cómo impactan en el entorno para adaptar el negocio a estos cambios.

Los pilares del modelo de innovación de MAPFRE son los siguientes:

1. La Comunidad de innovación, que ha alcanzado en 2017 un total de 19 oficinas de innovación y desarrollo (OID), en las que trabajan principalmente

a tiempo parcial unas 40 personas, y más de 250 Innoagentes (empleados de cualquier puesto en la organización que actúan como embajadores de la innovación, aportando metodología para el cambio cultural de la empresa y participando activamente en proyectos de innovación en su entorno). La función de esta comunidad es generar y canalizar la innovación de la organización y traducirla en proyectos específicos en cumplimiento de los planes estratégicos de la compañía.

Para conseguir que las empresas se adapten a los cambios de su entorno es necesaria una transformación cultural a todos los niveles. La capacitación en herramientas como Design Thinking o Lean StartUp contribuye a que sea posible la penetración de la innovación en MAPFRE. Durante el ejercicio 2017 se capacitó en esta metodología tanto a las personas pertenecientes a la comunidad de innovación, como a empleados de diferentes niveles de la organización, llegando a todas las Áreas Regionales.

A finales de 2017 el portfolio de innovación a nivel global está compuesto por más de 70 proyectos de innovación, que, por su alcance geográfico y potencial impacto en la organización, están divididos en 58 locales, 4 globales y 8 corporativos.

Los proyectos Corporativos dan respuesta directa al plan estratégico global de la compañía. Ejemplo de ello son aquellos que engloban la Iniciativa Estratégica de Seguro de Automóvil MAPFRE 3.0, constituido en el ejercicio 2017 y que surge ante el cambio de paradigma que se está produciendo en el ecosistema del automóvil. El objetivo de la iniciativa es evolucionar el seguro de autos y desarrollar las capacidades dentro del grupo MAPFRE en el ámbito del automóvil que permitan mantener la propuesta de valor y la competitividad durante los próximos años.

Dentro de esta iniciativa estratégica se encuadran diversos proyectos específicos en los que se ha trabajado durante 2017, que se articulan en torno a tres ejes: la evolución tecnológica del vehículo (conectividad, sistemas de ayuda a la conducción o ADAS y coche eléctrico) que avanza a pasos agigantados; el papel de los fabricantes, que demandan nuevas respuestas por parte

de las aseguradoras; y la economía colaborativa, que ya es una realidad.

2. Los Think Tanks, dedicados a la exploración y análisis de nuevas tendencias y su impacto directo en el negocio.

3. El Modelo de relación con las StartUps, que comprende la interacción con el ecosistema emprendedor y de StartUps, con el fin de analizar posibles soluciones innovadoras para responder a los retos de la compañía, conocer métodos de trabajo más ágiles y dinámicos y tratar de incorporar las mejores prácticas. Durante 2017 se ha analizado este nuevo ecosistema del emprendimiento, con el fin de trazar puentes que conecten a MAPFRE con el entorno de las StartUps, ratificando el compromiso con la sociedad, y adecuándonos a los nuevos modelos de negocio en constante transformación a nivel global.

Se ha continuado desarrollando durante 2017 tres vías de actuación:

> Participación en vehículos inversores Alma Mundi.

> Observatorio StartUp: Monitorización del ecosistema Insurtech/Fintech para establecer partnerships con las compañías más relevantes.

> Participación en procesos de aceleración: exploración de nuevos modelos de relación con *Startups*.

NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS LANZADOS EN 2017 [102-2]

Para MAPFRE es crucial estar cerca del cliente adaptándose a sus necesidades, por ello desarrolla nuevos productos y servicios para ofrecer una mayor variedad de soluciones a las

crecientes y cambiantes demandas de los clientes.

En 2017 se han lanzado 11 servicios nuevos enfocados a mejorar la relación con el cliente así como de sus expectativas, tales como apps y mejoras en las webs de clientes.

Asimismo, se han lanzado a lo largo del año los siguientes productos que complementan y adaptan la oferta comercial del grupo.

Ramo	Nº Productos
Accidentes	3
Automóviles	13
Crédito	3
Decesos	1
Hogar	1
Multirriesgo Empresa	1
Patrimoniales	9
Responsabilidad Civil	4
Salud	6
Vida	24
Total general	65

Por otra parte, MAPFRE tiene en su cartera productos y servicios dirigidos a colectivos de bajo nivel de renta y productos y servicios medioambientales. Ver Nota 4 del apartado 7.4 de este documento.

Transformación digital

La transformación digital es una de las líneas de actuación que configuran el Plan Estratégico del Grupo cuyo

objetivo es responder con agilidad a las nuevas necesidades de nuestros clientes.

Durante este año, MAPFRE ha avanzado significativamente en su proceso de transformación digital gracias a la puesta en marcha de más de 200 proyectos. Este esfuerzo ha permitido alcanzar importantes logros en la digitalización de la relación con los clientes (considerando cliente al cliente consumidor, cliente distribuidor, proveedor y cliente interno) y de las operaciones:

> Concretamente, en el caso del cliente consumidor se ha mejorado la atracción y conversión gracias a la mejora del marketing digital, la gestión de leads por medio de ROPO (Research Online Purchase Offline) y la implantación de tarificadores avanzados (presente en tres países —España, Turquía y Colombia— y en desarrollo en Brasil y Perú). A estas acciones se deben incorporar el incremento de las funcionalidades de autoservicio. Durante este año se ha trabajado en la creación de un Framework de Movilidad Corporativo, vinculado a las necesidades de negocio, con la finalidad de unificar, reutilizar y agilizar el despliegue de apps por parte de todos los países.

> En el caso del cliente distribuidor, se ha puesto foco en la movilización de la red comercial y en disponer de una visión 360° de los clientes. Se ha impulsado el despliegue del CRM corporativo con 10 implantaciones, destacándose por su impacto las de MAPFRE SIGORTA, MAPFRE RE, MAPFRE ESPAÑA Cliente Empresa y VERTI USA. Los avances en Big Data también han permitido enriquecer la información de los clientes para avanzar en la visión cliente 720°.

> En lo que se refiere a los proveedores se han desplegado soluciones digitales para aumentar su movilidad, recibiendo la asignación de servicios directamente en sus dispositivos móviles y pudiendo informar en tiempo real del estado de la prestación.

> En lo referente a los clientes internos o empleados, se ha avanzado de forma decidida en la implantación de la intranet global, con el 96,4 por 100 de empleados incluidos en el alcance del proyecto (Grupo MAPFRE a excepción de BB MAPFRE e Indonesia).

> Finalmente, se ha avanzado significativamente en la digitalización de operaciones, habiéndose realizado este año más de 8,3 millones de transacciones automatizadas.

Ciberseguridad [418-1]

En un contexto de disrupción tecnológica con capacidad de afectar a la gran mayoría de los ámbitos que conforman nuestra sociedad, MAPFRE entiende la CiberSeguridad como un elemento clave, identificando como prioritaria la protección de:

> La información de terceros (clientes y resto de grupos de interés) que estos le ceden para que desarrolle su actividad y les proporcione, llegado el momento, los servicios contratados.

> La información propiedad de MAPFRE sobre la que la compañía sustenta su ventaja competitiva y/o su valor de marca.

> Los sistemas tecnológicos y la información que soportan los procesos de negocio de la compañía.



El portfolio
de innovación
ascendió a
70
proyectos

Para lograr lo anterior, MAPFRE dispone de una serie de líneas estratégicas que articulan su actuación en materia de Ciberseguridad y que persiguen contribuir a la sostenibilidad de las operaciones:



Gestión de CiberRiesgos

- > Evaluación y mejora de los mecanismos de prevención, detección y respuesta frente a ciberataques.
- > Evolución continua de los mecanismos de protección de sistemas de información y redes de comunicaciones.
- > Evaluación y mejora de los mecanismos de recuperación frente a desastres.

Privacidad Proactiva

- > Adecuación temprana al Reglamento General de Protección de Datos.
- > Centralización y concentración de capacidades en la Oficina Corporativa de Privacidad y Protección de Datos (OCPD).
- > Integración de la privacidad en el ciclo de vida de las nuevas iniciativas que gestionan datos personales, incluyendo la realización de análisis preventivos de impacto en la privacidad de los nuevos tratamientos y la correspondiente implantación de controles y medidas.

Cultura de Ciberseguridad

- > Acciones de concienciación y sensibilización para empleados, clientes y proveedores.
- > Acciones de formación y capacitación para empleados y mediadores.

Ciberseguridad desde el Principio

- > Integración de la ciberseguridad en el ciclo de vida de las nuevas iniciativas de la compañía.
- > Evaluación de ciberseguridad y privacidad en los procesos de compra de soluciones tecnológicas y en la contratación de servicios tecnológicos.



Las líneas de actuación contemplan la protección de la información cuando ésta se recoge, transmite, almacena o procesa, y posibilitan la actuación diligente en el establecimiento de medidas preventivas y en la detección y respuesta a ciberataques o eventos de interrupción de negocio.

Además, incluyen mecanismos destinados a identificar de manera temprana, así como a dar seguimiento y respuesta, a los tres factores externos fundamentales susceptibles de modificar las necesidades de protección de los diferentes activos:

- > Las ciberamenazas, con la más frecuente aparición de vulnerabilidades sistémicas y/o de “día cero” y los ataques avanzados.

- > Los cambios regulatorios o normativos, como el Reglamento General de Protección de Datos o las nuevas leyes de seguridad, privacidad o protección de datos en diferentes países donde MAPFRE está presente; así como la creciente demanda y exigencia por parte de los grandes clientes a los que MAPFRE presta servicio, en relación a la protección de la información en general, y de los datos personales de sus propios clientes en particular.

- > Las iniciativas de negocio, asociadas a las necesidades de agilidad y a la utilización de nuevas tendencias tecnológicas relacionadas con la transformación digital de las compañías.

Para llevar a cabo su estrategia en esta materia, MAPFRE, a través de la Dirección Corporativa de Seguridad y Medio Ambiente, cuenta con capacidades avanzadas destinadas a aumentar la “ciberresiliencia” de la compañía. Estas capacidades incluyen:

- > Personal altamente especializado y acreditado (MAPFRE cuenta con un total de 154 certificaciones personales en materia de CiberSeguridad, con un total de 62 empleados certificados), encargado tanto de identificar, definir, diseñar y, en su caso, implantar y operar tanto los distintos controles de seguridad como las herramientas

tecnológicas destinadas a proteger los activos digitales de la compañía; así como de incorporar requisitos, controles y funcionalidades de ciberseguridad (incluyendo privacidad) en las nuevas iniciativas de la compañía.

- > Tecnologías específicas de monitorización, detección y protección ante incidentes de seguridad, integradas en la plataforma tecnológica corporativa.

- > Herramientas, metodologías y especialistas dedicados a revisar y evaluar de manera continua el nivel de ciberseguridad de los sistemas de información de la compañía, identificando deficiencias y ausencias de control de forma temprana.

- > Un Centro de Control General (CCG-CERT), integrado en la red FIRST, que monitoriza de manera continua (24 horas, 7 días) tanto la información alojada en la plataforma tecnológica de MAPFRE como aquella de su propiedad accesible en sistemas de terceros, permitiendo la detección temprana de eventuales CiberIncidentes y la respuesta ágil a los mismos.

- > Planes, actualizados y entrenados de forma sistemática, de respuesta a incidentes y situaciones de crisis.

Específicamente en lo relativo a la protección de la privacidad de los datos que le confían los clientes y resto de grupos de interés, MAPFRE dispone de un DPO (Data Protection Officer) Corporativo y de un área específica dentro de la Dirección Corporativa de Seguridad y Medio Ambiente encargada de velar por el cumplimiento de las regulaciones existentes en materia de privacidad y protección de datos de carácter personal. En este ámbito, a lo largo de 2017 se ha venido trabajando intensamente en:

- > La adecuación temprana al Reglamento Europeo de Protección de Datos, con una actuación articulada a través de diferentes grupos de trabajo transversales tanto a nivel corporativo como específicos de entidades y negocios concretos.

- > La implantación de la Oficina Corporativa de Privacidad y Protección de Datos (OCPD), cuya misión es ser el punto de referencia de todas las actividades relacionadas con la privacidad y la protección de datos en el Grupo MAPFRE aportando una visión única y global de la materia y fomentando la homogeneidad de todos los procesos y criterios relacionados con esta materia y mejorando su eficiencia.

A lo largo de 2017, se han abierto tres expedientes sancionadores a MAPFRE ESPAÑA por materias relacionadas con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) encontrándose uno de ellos en proceso de tramitación. Además, también se ha abierto un expediente sancionador a MAPFRE SEGUROS en Portugal, por materias relacionadas con la Ley de Protección de Datos Personales (Lei da Protecção de Dados Pessoais) 67/98 26 de Octubre.

Para finalizar, hay que indicar que la actuación de MAPFRE en materia de CiberSeguridad se encuentra integrada en el modelo corporativo de seguridad, basado en la gestión de riesgos y en la protección integral de los activos tangibles e intangibles, a través del establecimiento de medidas asociadas tanto al valor de los citados activos, como al conjunto de los elementos que interaccionan con los mismos (personas, sistemas de información, instalaciones y procesos).

Activos intangibles asociados a la marca y la reputación

El posicionamiento de la marca se define a partir de la propia estrategia empresarial de la Compañía, de su Visión y de sus Valores corporativos.

De esta manera se establecen significaciones transversales (tanto por tipo de negocio como para los distintos países) de los conceptos Globalidad y Confianza para, a su vez, asegurar la diferenciación en cada mercado.

Partiendo de la propia notoriedad de la marca, esto es, de su conocimiento en cada uno de esos mercados, se construyen contenidos para potenciar la marca mediante acciones en los propios contenidos de marca, así como con publicidad, patrocinio y relaciones públicas; tanto en el ámbito convencional, como en el digital para poder así alcanzar así su máximo reconocimiento y apreciación.

Como referencia y reflejo en el mercado local de referencia externos de esta evolución que se pretende sea tan consistente como coherente, MAPFRE ha sido reconocida como la marca aseguradora más auténtica y fiable para los españoles por el estudio *Authentic Brands* que realiza la agencia global Cohn & Wolfe. El informe, que incluye las 100 marcas más auténticas de España, analiza la percepción de los consumidores españoles en torno a las empresas del país, destacando los tres valores principales que reflejan la autenticidad: ser respetuoso, fiable y real.

De las principales enseñas que operan en España, el estudio coloca a MAPFRE como la segunda compañía en el ranking de empresas financieras, seguida de ING, MasterCard y Visa. Además, la compañía se sitúa como la que más

mejora, escalando 123 posiciones. Entre los parámetros que se tienen en cuenta para elaborar este informe destacan tratar bien a los clientes, proteger su privacidad, cumplir las promesas, ofrecer calidad, comunicar con honestidad, actuar con integridad y, por último, ser genuina y real.

Por otra parte, MAPFRE también ha sido reconocida por el ranking BrandZ España "Las 30 Marcas Españolas más valiosas", que elabora Kantar Millward Brown y WPP, que sitúa a MAPFRE en el puesto 18 de la clasificación y, además, como la primera marca que mejor se diferencia de sus competidores y como una de las cinco marcas más saludables.

Teniendo en cuenta que la marca es cómo una compañía se muestra, y la reputación cómo es percibida, MAPFRE es consciente de que la reputación es un elemento intangible que aporta valor a las empresas.

Para medir la reputación entre el "público general", MAPFRE utiliza la metodología Reptrak de Reputation Institute. De forma anual, se mide la reputación tomando en cuenta siete dimensiones (oferta, innovación, trabajo, integridad, ciudadanía, liderazgo y finanzas) que facilitan la posterior gestión. MAPFRE ha finalizado el año con un nivel de reputación global fuerte teniendo en cuenta la escala de Reptrak para el sector asegurador.

Por otra parte también se tienen en cuenta otros monitores específicos como MERCO. En 2017 MAPFRE se ha situado de nuevo en España entre las 10 empresas con mejor reputación y la primera del sector. En México y Argentina se encuentra entre las 50 primeras empresas. Además en Merco Talento, MAPFRE en España mantiene

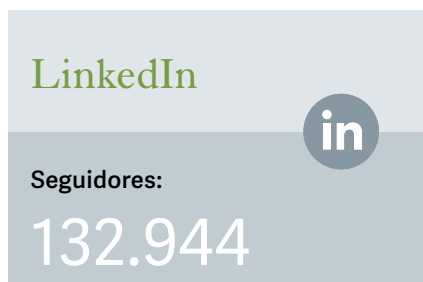
la posición 11 siendo un año más la primera en su sector y Perú se mantiene dentro de las 100 empresas mejor valoradas.

Además, MAPFRE ha sido reconocida como Best Workplace en nueve países Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú y República Dominicana y además de forma general en América Latina. Además Puerto Rico y República Dominicana han sido reconocidas como Best Workplaces en el ranking de Centro América y Caribe. Randstad ha clasificado a MAPFRE por quinto año consecutivo como la aseguradora más reconocida en España. Por su parte, la revista *Actualidad Económica* sitúa a MAPFRE en España en la posición número 11 del ranking de mejores empresas para trabajar.

MAPFRE mantiene además la certificación como Empresa Familiarmente Responsable (EFR) en España y MAPFRE S.A. obtiene el distintivo Igualdad en la Empresa que concede el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España tras una amplia evaluación de todas nuestras medidas de Igualdad.

PRESENCIA EN REDES SOCIALES

MAPFRE cuenta con una comunidad en Redes Sociales de 2.056.490 usuarios, un 12,14 por 100 más que el año anterior. En 2017, se han publicado 16.189 contenidos en las diferentes redes sociales de la compañía, llegando a alcanzar a más de 540 millones de usuarios. Y sólo en Facebook, nuestros contenidos se han visto 200.147.666 veces, generando un *engagement* del 1,56 por 100, lo que significa, que los usuarios han interactuado 2.096.502 veces con las redes sociales de MAPFRE.



Por otra parte, el bot de Twitter Corporativo ha registrado 3.200 interacciones. La información para periodistas es la temática que más solicitudes ha recibido, y en concreto, las notas de prensa. Dentro de la información para accionistas lo más consultado ha sido el valor de la acción.

MAPFRE dispone asimismo de otro bot en Perú que registró 13.437 interacciones, este bot ofrece información sobre cotizaciones SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de tráfico) y vehicular.

*Se han tomado las interacciones propias de cada red.

6.5. Capital social y relacional



¿Qué es?

Relaciones de confianza generadas con los grupos de interés, contribución al desarrollo y bienestar de la comunidad.

Principales *stakeholders* a los que este capital crea valor

> Todos los grupos de Interés, especialmente empleados, clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y la sociedad



¿En qué estamos trabajando para crear valor?

Gestión de la relación con los grupos de interés

- > Los grupos de interés
- > Canales de relación
- > Otros canales: presencia en redes sociales

Compromisos internacionales relacionados con la sostenibilidad, asumidos por MAPFRE

- > Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y Derechos Humanos

La Huella Social: valor social, valor compartido

Gestión de la relación con los grupos de interés
[102-40, 102-42, 102-43, 102-44, 103-1, 103-2,]

LOS GRUPOS DE INTERÉS

MAPFRE considera grupos de interés (stakeholders) a todas aquellas personas, colectivos u organizaciones, con intereses legítimos, que pueden verse afectados, de forma directa o indirecta,

por las actividades o decisiones que adopte la empresa, y que en desarrollo de su relación, tienen capacidad para impactar en ella. Por ello, es necesario construir relaciones que establezcan confianza entre las partes.

El mapa que se presenta a continuación es una referencia básica de grupos y subgrupos, que puede ir cambiando, en función de los cambios que se producen en el entorno.



CANALES DE RELACIÓN [102-41, 102-43, 102-44]

En la gestión de la relación con ellos intervienen múltiples factores, entre otros, disponer de canales de relación adecuados. A continuación se destacan algunos de los más relevantes que MAPFRE tiene establecidos con sus grupos de interés estratégicos.

Accionistas e Inversores

Entre las iniciativas desarrolladas en el año 2017 para mejorar la relación con los accionistas e inversores, destacan:

> La participación del presidente de MAPFRE en la 22ª edición de la Annual Financials CEO Conference, organizada por Bank of America Merrill Lynch, donde se compartió los grandes hitos logrados en los últimos 10 años, la estrategia de foco en el crecimiento rentable y los nuevos proyectos para abordar la era digital.

> La organización de la segunda edición del Investor Day, que ha permitido revisar y comentar con analistas e inversores el desarrollo del plan trienal estratégico del Grupo, su política de gestión de capital y reaseguro, el

impacto de las catástrofes naturales ocurridas en el ejercicio y las perspectivas del negocio internacional, con especial foco en Estados Unidos.

> Puesta en marcha del plan “MAPFRE Accionistas, un valor único”, que busca avanzar y estrechar la relación con este colectivo. En el marco de este plan, se han celebrado encuentros en Madrid y Barcelona para explicar de primera mano a los accionistas la evolución del negocio de la empresa.

> Se ha diseñado un boletín trimestral, que permite contar con información actualizada sobre MAPFRE, así como infografías que explican de forma esquemática los resultados y las principales noticias corporativas.

> La sección Accionistas e Inversores de la página web corporativa se ha rediseñado para hacerla más transparente y accesible para los inversores.

En cuanto al desempeño de los canales de comunicación, cabe destacar lo siguiente:

> El servicio telefónico de accionistas (en el número gratuito 900 10 35 33) ha atendido 1.298 consultas.

> La página web corporativa y la dirección de correo electrónico de relacionesconinversores@mapfre.com. En este ejercicio, han atendido 104 peticiones.

> El Foro Electrónico de Accionistas, constituido en el año 2011, ha estado operativo también para la Junta General del día 10 de marzo de 2017.

Se ha continuado desarrollando una intensa actividad de comunicación para atender las peticiones de información de analistas financieros e inversores institucionales. En el siguiente cuadro

se muestra un resumen de la actividad de comunicación con los mercados financieros llevada a cabo en el año 2017:

Concepto	Nº de acciones	Nº de Participantes
Conferencias	9	121
Reuniones con inversores	22	28
Reuniones con analistas	153	180
Roadshows	15	100
Total	199	429

Asegurados y clientes

La comunicación entre MAPFRE y sus clientes se desarrolla a través de los siguientes canales:

> La red propia de distribución del Grupo, integrada por 5.373 oficinas (directas y delegadas), 7.487 oficinas bancarias y también a través de sus más de 84.000 delegados, agentes y corredores.

> Portal MAPFRE y Oficina MAPFRE Internet, donde se puede, entre otras acciones, contratar productos, consultar condicionados de pólizas, notificar siniestros, cambiar datos personales o bancarios, pedir duplicados de documentos, consultar comunicaciones o avisos de cobro, etc.

> Los Contact Centers, más de 50 en el mundo que proporcionan atención permanente durante las veinticuatro horas de todos los días del año.

> Redes sociales, que permiten entre otras funcionalidades, realizar consultas y acceder a plataformas de resolución de dudas y/o incidencias.

> Reclamaciones y quejas, que corresponde al cauce interno para la defensa

extrajudicial de los derechos derivados de los contratos.

Empleados y representantes legales de los trabajadores [402-1, 407-1]

El diálogo con los empleados es permanente, informándoles sobre aquellos aspectos relevantes para el desarrollo del negocio y escuchando sus opiniones a través de los siguientes canales de comunicación:

> La Intranet Corporativa.

> Las revistas internas El Mundo de MAPFRE, revista global para todos los empleados en el mundo, y las revistas internas editadas en los diferentes países.

> Buzones, blogs y foros, donde se transmiten comentarios y sugerencias y la empresa responde. Este año se ha lanzado un blog con @Ane, que permite ayudar a los empleados en el uso de la intranet, a gestionar el cambio y a trabajar de forma colaborativa.

> Encuesta interna de materialidad para identificar los asuntos que son

relevantes para los empleados y la empresa y su percepción.

> Encuesta de clima organizacional Great Place to Work (GPTW) que se realiza al conjunto de los empleados de MAPFRE cada dos años, y de forma anual sólo en algunos países.

Durante el año 2017 nueve países han entrado en la lista de BEST WORK PLACES (Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú y República Dominicana), y de forma general en América Latina. Además Puerto Rico y República Dominicana han sido reconocidas como Best Workplaces en el ranking de Centro América y Caribe.

En MAPFRE hay 20.772 empleados cubiertos por convenios colectivos en 14 países, lo que significa que el 57,3 por 100 de la plantilla está representada. La relación de MAPFRE con los representantes de los trabajadores se desarrolla dentro de la normalidad y el máximo respeto a quienes desarrollan esta función dentro de la empresa. Para ello cuenta con:

> Órganos de participación de la empresa con los representantes legales de los trabajadores y Comisiones formales.

> Reuniones periódicas acordadas por ambas partes.

> Cuentas de correo electrónico específicas o espacios en la intranet, y medios para reuniones o asambleas, que la empresa facilita para la comunicación y el diálogo con los empleados.

Distribuidores

Con los distribuidores se gestiona la relación a través de:

> Herramientas online que favorecen el aprovechamiento de Internet en la gestión comercial.

> Redes sociales y apps utilizadas para compartir experiencias e intercambiar información con mediadores y para realizar campañas especiales.

> Encuentros específicos y vídeo-conferencias con corredores y mediadores.

> Portales de corredores que son plataformas operativas que favorecen el desarrollo de la actividad comercial de los mediadores.

> Revistas especializadas.

Proveedores

La relación con los proveedores se articula a través de:

> Plataformas web y portales específicos, como la plataforma de Compras Corporativa y la plataforma Sygris de gestión de la relación con proveedores de servicio.

> Plataformas telefónicas propias o concertadas.

> Redes sociales.

> Boletines específicos.

> Grupos de trabajo y responsables de proveedores específicos para cada área de negocio y para bienes y servicios tecnológicos, que gestionan la relación con los mismos.

> Aplicaciones para el móvil.

En MAPFRE:
20.772
empleados
cubiertos
por convenios
colectivos



**Compromisos internacionales
relacionados con la
sostenibilidad, asumidos
por MAPFRE**
[102-12, 102-13]

**INICIATIVAS INTERNACIONALES
DE REFERENCIA SUSCRITAS
POR MAPFRE**

Global Compact de Naciones Unidas: supone la integración en la gestión de sus diez principios de actuación, relacionados con los derechos humanos, reconocidos en la Carta Internacional de Derechos Humanos, Derechos Laborales, el Medio Ambiente y la Lucha contra la Corrupción. En 2017, el Informe de Progreso de MAPFRE ha obtenido la máxima calificación "advanced".

MAPFRE se adhiere en 2004 a esta iniciativa y forma parte de la Red Española del Pacto Mundial.

Iniciativa Financiera del programa ambiental de Naciones Unidas (UNEPFI): desarrolla y promueve vínculos entre el medio ambiente, la sostenibilidad y el desempeño financiero, identificando y promoviendo la adopción de las mejores prácticas medioambientales y de sostenibilidad en todos los niveles de las operaciones de la institución financiera.

Principios para la Sostenibilidad en Seguros (PSI): principios específicos para la industria aseguradora, orientados a incorporar en la gestión del negocio, como riesgo y como oportunidad, aspectos medioambientales; aspectos sociales y aspectos de gobierno corporativo.

Dentro de este marco, MAPFRE está adherida al compromiso general de la industria aseguradora de apoyo a la reducción del riesgo de desastres de Naciones Unidas (United for disaster resilience).

Paris Pledge for Action: el compromiso para lograr un clima seguro y estable en el que el aumento de temperatura se limite por debajo de los 2°C y para tomar medidas de forma inmediata para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero hasta un nivel seguro.

Principios de Inversión Responsable (PRI) de Naciones Unidas: que tiene como objetivo entender el impacto que las cuestiones ambientales, sociales y gubernamentales tienen en las inversiones, y asesorar a los signatarios para integrar estos asuntos en su toma de decisiones.

En esta línea, el grupo ha decidido ir alineando progresivamente estos principios en su política de inversión.

MAPFRE es signataria de los Programas Carbon Disclosure, Water Disclosure y Carbon Action pertenecientes a la Iniciativa CDP (anteriormente Carbon Disclosure Project).

ÍNDICES DE SOSTENIBILIDAD EN LOS QUE MAPFRE ESTÁ PRESENTE:

> FTSE4Good. MAPFRE pertenece a este índice desde 2006, de forma consecutiva.

> CDP. Por segundo año, MAPFRE ha sido incluida a nivel mundial en la Climate A-List, por haber logrado la máxima calificación (A) en cuanto a desempeño en mitigación y adaptación al cambio climático, y transparencia de la información reportada, por parte de esta iniciativa.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030 DE NACIONES UNIDAS Y DERECHOS HUMANOS [407-1, 408-1, 409-1, 410-1, 411-1, 412-1, 412-2, 412-3, 413-1, 413-2]

Derechos Humanos

El compromiso de MAPFRE con los derechos humanos internacionalmente reconocidos, definidos por la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, se recoge en los Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales, en el Código Ético y de Conducta y en la Política de Responsabilidad Social Corporativa.

Además, MAPFRE está adherida a estándares internacionales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (NU), y otros, específicos para el sector, como los Principios para la Sostenibilidad del Seguro (PSI) y los Principios para la Inversión Socialmente Responsable (PRI).

En 2016, dentro del Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE, se inició el proceso de autoevaluación de impacto tomando como base la Guía de implantación de los Principios Rectores sobre

Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas, elaborada por la Red Española del Pacto Mundial.

Por otra parte, dentro del proceso de materialidad 2017, se ha realizado un análisis interno de impacto de la actividad de MAPFRE en los derechos humanos que ha servido para identificar áreas prioritarias de actuación para la aplicación de procesos de debida diligencia (prevención, mitigación y reparación). La base utilizada para la identificación de los derechos humanos fue la Carta Internacional de Derechos Humanos que consiste en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH); el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP); y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ICESR).

Para facilitar el análisis, se agruparon los derechos por tipología y similitud, reduciendo la lista de 35 a los siguientes diez derechos básicos:

1. Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación
2. Derecho a la seguridad de la persona y a su privacidad
3. Derecho al medio ambiente sano
4. Acceso a derechos básicos para la vida en dignidad, entre otros: familia, vivienda, alimentación, salud, educación
5. Libertad de pensamiento, cultura y religión/culto
6. Derecho a la libertad de asociación y sindicación y a la negociación colectiva
7. Abolición del trabajo infantil
8. Eliminación del trabajo obligatorio o forzoso
9. Libertad de reunión y movimiento
10. Derecho a no ser detenido arbitrariamente ni torturado y el acceso a la justicia

En la nota 5 del anexo de este documento se incluyen medidas de prevención y cumplimiento en materia de derechos humanos.

Además, en el último trimestre del año, se ha puesto en marcha un curso online de derechos humanos, diseñado por la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, dirigido a empleados y a proveedores.

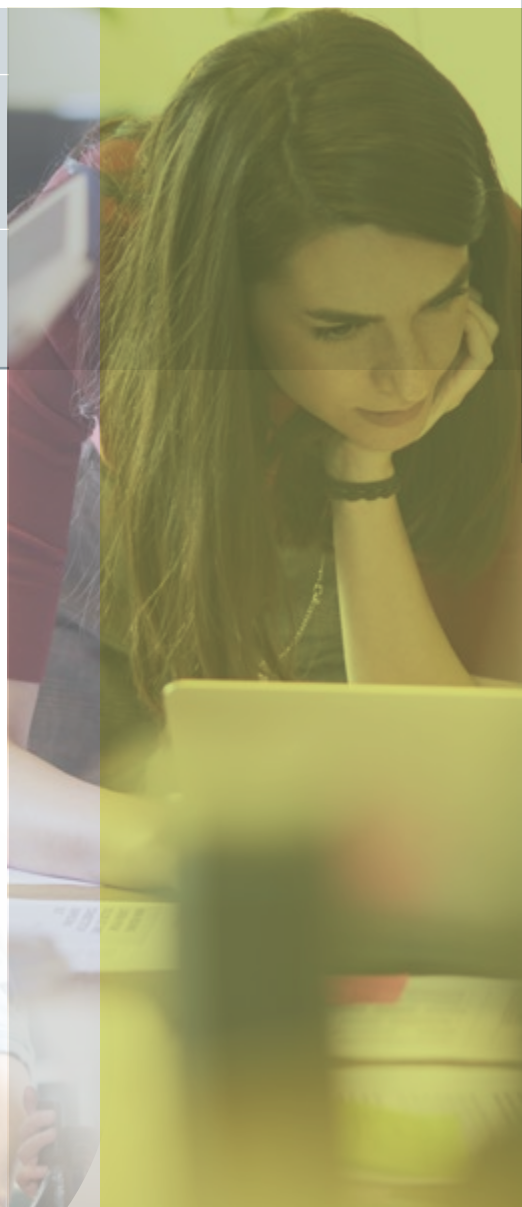
Datos de formación en Derechos Humanos a diciembre de 2017

Empleados	De los 1.722 empleados matriculados, han finalizado su formación un total de 600 empleados de MAPFRE en China, Ecuador, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, India, México y Nicaragua.
Proveedores	Por otra parte, se ha ofrecido el curso a 176 proveedores tanto de servicios como de soporte a negocio dando prioridad a aquellos proveedores que desempeñan funciones de seguridad, habiendo finalizado el curso 73.

Posicionamiento de MAPFRE en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas.

MAPFRE tiene un impacto en el desarrollo de los países en los que está presente. Por ello está comprometida con la huella social que, como empresa y, en el desarrollo de su actividad, puede dejar. Contribuir con la Agenda de Desarrollo 2030 de Naciones Unidas forma parte de la hoja de ruta que permitirá sumar los esfuerzos, enfocados en objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para, entre todos, poder alcanzar las metas globales propuestas por esta iniciativa.

En 2017 se ha completado el proceso de análisis interno que ha permitido, basándose en las líneas del Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE 2016-2018 y en la estrategia del Grupo, definir un mapa de posicionamiento de MAPFRE con los ODS, que identifica aquellos objetivos en los que se puede tener una mayor contribución.



Mapa corporativo de ODS de MAPFRE



Desde el negocio y como inversor



Como ciudadano corporativo

EMPLEO, FORMACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL, SALUD Y BIENESTAR



ACCIÓN EN LA SOCIEDAD Y VOLUNTARIADO



Este compromiso se complementa con los programas y actividades multinacionales que desarrolla la Fundación MAPFRE, para contribuir a la mejora de la calidad de las personas y al progreso de la sociedad.

En el apartado *Huella social*, se incluyen los impactos de MAPFRE en la sociedad identificando los ODS a los que están asociados.

Además, MAPFRE participa en la campaña de difusión interna y externa de los ODS, a través del programa *Companies4SGDs*, que está apoyando la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, en colaboración con la iniciativa IMPACT2030.

La campaña, que comenzó en octubre de 2017 tiene una duración de 12 meses, a lo largo de los cuales se comparte con los empleados a nivel global y a través de la intranet, información, vídeos, retos, hábitos sostenibles y actividades de voluntariado para

descubrir y actuar en favor de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Actualmente se ha informado sobre los cuatro primeros objetivos de la campaña contando con una acogida muy buena por parte de los empleados, y además han dado lugar a numerosas interacciones, sugerencias y comentarios en la intranet y redes sociales de la compañía.

La huella social: valor social, valor compartido [201-1]

El Grupo asume el impacto económico, social y ambiental que genera la actividad aseguradora y se siente orgulloso de poder complementarla con la actividad que desarrolla Fundación MAPFRE desde hace más de 40 años.

A continuación se muestran los datos de contribución social más relevantes, alineados con el mapa corporativo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas para MAPFRE:

CONTRIBUCIÓN DESDE EL NEGOCIO Y COMO INVERSOR:

> **Impacto económico** directo generado desde la actividad aseguradora, a través del constante flujo de transacciones realizadas (cobro de primas, pago de prestaciones, gestión de las inversiones, etc.)

De los ingresos consolidados del ejercicio por importe de 27.983,7 millones de euros (27.092,1 millones de euros en 2016), MAPFRE ha contribuido económicamente con la sociedad de la siguiente forma:



Concepto	2017	Concepto	2017
Prestaciones pagadas ⁽¹⁾	16.457,5	Fondos gestionados de terceros ⁽⁵⁾	39.004,9
Pago a proveedores ⁽²⁾	6.346,5	Total inversiones	44.691,2
Sueldos y salarios, y otros ⁽³⁾	1.541,7	Inversiones financieras	42.003,2
Subtotal actividad	24.345,7	Renta fija	36.961,0
Dividendos ⁽⁴⁾	1.019,5	- Emitida por gobiernos	27.388,4
Subtotal accionistas	1.019,5	- Otros títulos de renta fija	9.572,6
Pagos netos por impuestos sobre beneficios	497,8	Otras inversiones financieras	5.042,2
Seguridad Social	243,2	Inversiones inmobiliarias ⁽⁶⁾	1.250,7
Subtotal AA.PP.	741,0	Otras inversiones	1.437,3
Intereses pagados	67,9		
Subtotal financiación	67,9		
Total	26.174,1		

Cifras en millones de euros

(5) Provisiones técnicas de Vida, fondos de pensiones, fondos de inversión y carteras gestionadas antes de ajustes por contabilidad tácita

(6) Excluidos los inmuebles de uso propio

Cifras en millones de euros

(1) Prestaciones pagadas y gastos relacionados del seguro directo y reaseguro aceptado

(2) Incluye el pago por comisiones y por otros servicios de la actividad

(3) El importe de sueldos y salarios ascendió a 1.234,9 millones de euros en 2017 (1.211,8 millones de euros en 2016)

(4) Pagos por dividendos realizados en el ejercicio

MAPFRE está adherida a los Principios de Inversión Socialmente Responsable (PRI) de Naciones Unidas y ha lanzado el Good Governance Fund, que combina la inversión en valor y el buen gobierno corporativo.



INNOVACIÓN:



- > Observatorio *Startup*: monitorización del ecosistema Insurtech/Fintech para establecer partnerships con las compañías más relevantes.
- > Exploración de nuevos modelos de *Startups* participando en procesos de aceleración.
- > 76 productos y servicios aseguradores lanzados al mercado en 2017.
- > 18 Productos y servicios dirigidos a personas con bajos niveles de ingresos.

CAMBIO CLIMÁTICO:



- > 11 Productos y servicios medioambientales.
- > Más de 20.700 pólizas emitidas con coberturas relacionadas con aspectos medioambientales.
- > En España, 16 proveedores de asistencia en carretera disponen de vehículos eléctricos, equipados con diferentes sistemas de carga para coches eléctricos de nuestros asegurados.
- > Medición y control de la Huella de Carbono del Grupo.
- > Promoción de la responsabilidad ambiental: más de 584 empleados han realizado el curso online de Medio Ambiente.
- > La Sede Social de MAPFRE en España dispone de sistema de carga eléctrica para coches de empleados.

CONTRIBUCIÓN COMO CIUDADANO CORPORATIVO:

EMPLEO DIRECTO /INDIRECTO



- > 36.271 empleos directos, con un 96,7 por 100 de contratación fija.
- > Más de 84.000 agentes, delegados y corredores trabajan con MAPFRE.
- > Más de 139.000 proveedores con los que MAPFRE mantiene una relación comercial o de servicios.

FORMACIÓN Y PRÁCTICAS



- > 20,8 millones de euros invertidos (1,3 por 100 del importe de las retribuciones de 2017).
- > Más de 430 acuerdos con instituciones educativas y universidades para la realización de prácticas en la empresa.
- > En 2017, más de 1.200 becarios de 31 países han realizado prácticas en el Grupo.

DIVERSIDAD DE GÉNERO



- > 38,8 por 100 de los empleados con puestos de nivel dirección/jefatura son mujeres.
- > 53 mujeres ocupan puestos de Alta Dirección o puestos en Consejos de Administración.
- > El Consejo de Administración de MAPFRE, S.A. cuenta entre sus miembros con cuatro mujeres, lo que representa el 26,7 por 100 de los miembros.

DIVERSIDAD FUNCIONAL



- > Programa Global de Discapacidad, con implantación en 28 países.
- > 768 empleados con discapacidad en 31 países (120 incorporados en 2017).
- > Donaciones a proyectos de empleo/ integración laboral por importe de 333.843 euros.
- > Contratos de prestación de servicios suscritos con centros especiales de empleo por importe de 250.687 euros.
- > Apoyo a programas de integración laboral a través de Fundación MAPFRE.

DIVERSIDAD CULTURAL



- > 81 nacionalidades conviven en el Grupo.
- > En las Áreas Corporativas hay empleados de 18 nacionalidades.
- > El 82,4 por 100 de la Alta Dirección y directivos que trabajan en las empresas del Grupo son nativos del país en el que desarrollan su actividad.
- > Se promueve la movilidad internacional. 108 empleados han cambiado su puesto de trabajo a otro país en 2017.

DIVERSIDAD GENERACIONAL



- > Generación Z: 2.155 empleados.
- > Generación Y: 12.361 empleados.
- > Generación X: 14.945 empleados.
- > Baby Boomers: 5.992 empleados.
- > Veteranos: 818 empleados.
- > Programa Global de Trainees para impulsar el talento joven, incorporando 15 jóvenes de 9 nacionalidades.

EMPRESA SALUDABLE Y SEGURA



- > Un 74,8 por 100 de la plantilla están representados en comités de salud y seguridad conjuntos dirección-empleados, que han sido establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre esta materia.
- > 262 campañas de Salud realizadas en 2017.
- > 24 horas Donación de Sangre.

MEDIDAS DE CONCILIACION



- > Más de 32.000 empleados beneficiados por algún tipo de medida de conciliación de la empresa: horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, jornada laboral reducida, teletrabajo, permisos retribuidos y no retribuidos, excedencias por motivos personales o estudios, programa de integración de empleados tras un permiso de larga duración.

VOLUNTARIADO



- > Más de 6.700 voluntarios de MAPFRE participan en el programa de voluntariado de Fundación MAPFRE.
- > Más de 1.200 actividades realizadas en programas asistenciales, medioambientales.
- > Más de 93.000 beneficiarios directos.

Para completar la labor social que MAPFRE desarrolla a través de Fundación MAPFRE, consultar el *Informe Anual de Fundación MAPFRE 2017*, disponible en su página web.

6.6. Capital natural



Modelo Estratégico Medioambiental [102-18, FS1, FS3, FS4, FS9]

MAPFRE cuenta con una Política Medioambiental que se implementa en todas las entidades principalmente a través del Triple Sistema Integrado Corporativo de Gestión Medioambiental, Energética y de Huella de Carbono (SIGMAYE).

Este Sistema, diseñado conforme a los estándares internacionales ISO 14001, ISO 50001 e ISO 14064, constituye el marco común para gestionar todos los aspectos asociados a la sostenibilidad ambiental, incluidos los energéticos y las emisiones de gases de efecto invernadero. Además, permite identificar las mejores prácticas e implantarlas a nivel corporativo, asegurando de manera permanente la mejora continua de las actuaciones, así como un rendimiento óptimo más allá del cumplimiento de la normativa vigente.

En 2017 destaca la adaptación del SIGMAYE a la norma UNE-EN-ISO 14001:2015 y la adición de Portugal al Inventario de Gases de Efecto Invernadero del Grupo al que ya están incorporados Colombia, España y Puerto Rico, conforme a la UNE-EN-ISO 14064:2012.

En la siguiente tabla se muestra la evolución del SIGMAYE en sus diferentes vertientes, durante los últimos tres años, que han supuesto que más del 59,96 por 100 del volumen de primas de la compañía se gestione mediante este sistema.

	2017	2016	2015
Empleados bajo certificado de gestión ambiental (ISO 14001)	11.369	10.620	9.644
Empleados bajo certificado de gestión energética (ISO 50001)	4.885	4.233	4.305
Empleados bajo verificación de la huella de carbono (ISO 14064)	12.701	12.720	11.089

SIGMAYE cuenta con un Plan de Expansión Internacional que analiza los países candidatos en función de distintos criterios de selección (el entorno socioeconómico; el tamaño de la entidad en términos de volumen de negocio; la singularidad de los edificios existentes; el número de empleados; los requerimientos ambientales legales; y el grado de implantación de la Función de Seguridad y Medio Ambiente).

Desde la aprobación del Plan de Expansión Internacional en 2010, a los ya 27 edificios y talleres certificados en España, se han ido incorporando de manera progresiva los siguientes países:

- > 2013: Puerto Rico y Colombia
- > 2014: Brasil y México
- > 2015: Paraguay y Portugal
- > 2016: Argentina y Chile
- > 2017: Venezuela (aplazado al primer trimestre de 2018)

11.369
Empleados bajo
certificado de
gestión ambiental
(ISO 14001)



59,96%

Volumen de
primas gestionado
mediante el
Triple Sistema
Integrado Corporativo
de Gestión
Medioambiental,
Energética y de Huella
de Carbono
(SIGMAYE)

Gestión del Cambio Climático

[201-2; 302-1, 302-2, 302-3, 302-5, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5, FS2, FS5]

La contribución a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, que genera la organización durante el desarrollo de su actividad, es tanto un reto como una oportunidad para la compañía, constituyendo un elemento clave de su actuación en materia de responsabilidad ambiental.

La voluntad del Grupo de jugar un papel relevante en este desafío requiere de una estrategia a corto, medio y largo plazo, que minimice los riesgos identificados y promueva la ejecución de las oportunidades detectadas, para lo cual se realiza de manera permanente un análisis de las tendencias climáticas y del contexto global poniendo especial hincapié en los siguientes aspectos:

- > Evaluación de la presión regulatoria e inestabilidad de las bases legales;
- > Frecuencia e impacto de fenómenos meteorológicos extremos;
- > Evolución de las tecnologías que favorezcan la transformación a una economía baja en carbono; y
- > Sensibilización de los grupos de interés como principales actores del cambio tecnológico y social.

Objetivo de reducción de
14.710.519 kWh
9.924 toneladas de CO₂
2013-2020,
conseguido tres años antes
de lo previsto

Además, MAPFRE cuenta con un Plan Estratégico de Eficiencia Energética y Cambio Climático, con el horizonte temporal de 2020, que establece la reducción del 20 por 100 de toneladas de CO₂ respecto a la huella de carbono del Grupo en 2013 (reducción de 14.710.519 kWh y 9.924 toneladas de CO₂ respecto al año base 2013), ha llegado a su consecución tres años antes de lo previsto, lo que ha llevado a comprometer a la compañía a asumir objetivos más ambiciosos, tanto a medio como a largo plazo, con un horizonte a 2050, año en el que pretende alcanzar la neutralidad en CO₂.

	2017	2016	2015	2014	2013
TnCO ₂ emitidas (*)	27.640	28.244	39.852	44.128	49.649
Emisiones reducidas con respecto a LB (*)	22.189	21.405	9.797	5.521	Línea Base (LB)

(*) Alcance:

Países incluidos: España, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, EE.UU., México, Puerto Rico y Turquía.

Categorías incluidas: Alcance 1 (gas natural, gasóleo edificios, combustible vehículos de empresa); Alcance 2 (electricidad); Alcance 3 (consumo de papel, emisiones evitadas por reciclado de papel y viajes de empresa (sólo España)).

A cierre de 2017 se ha conseguido una reducción de emisiones en los nueve países del 45 por 100 respecto a la línea base establecida.

Estas actuaciones, vinculadas a la transparencia y desempeño del Grupo en esta materia han posibilitado que la organización CDP haya reconocido al Grupo MAPFRE como compañía líder a nivel mundial en actuación contra el Cambio Climático, incluyéndola en su *Climate A-List* por tercer año consecutivo.

Por otro lado, la Huella de Carbono ocasionada por las actividades de la compañía, incluye tanto las emisiones directas como indirectas.

Se reportan los siguientes gases de efecto invernadero: CO₂, CH₄, N₂O, HFCS, PFCS, SF₆, NF₃, para los tres alcances recogidos en el Protocolo GHG, así como en la Norma ISO 14064:

Tm CO ₂ _{eq}	2017(**)	2016 (*)	2015 (*)
Alcance 1	13.271,93	13.445,24	14.042,93
Alcance 2	15.495,87 (***)	19.267,39 (***)	26.903,41
Alcance 3	11.171,06	10.566,80	12.493,90

Indicadores de consumo de energía

Concepto	Unidad	GRI	2017	2016	2015
Emisiones Empleado	TmCO ₂ /empleado	[305-4]	1,17	1,28	1,53
Emisiones actividad	TonCO ₂ /prima	[305-4]	2,78	2,25	2,06

(*)2015 y 2016: Datos para España, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, EEUU, México, Puerto Rico, Turquía, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Panamá, Guatemala, Ecuador, República Dominicana, Paraguay, Uruguay, Perú, Venezuela, Portugal, Filipinas y Malta.

(**)2017: Datos para España, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, EEUU, Italia (Direct Line), México, Puerto Rico, Turquía, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Panamá, Guatemala, Ecuador, República Dominicana, Paraguay, Uruguay, Perú, Venezuela, Portugal, Filipinas, Malta y Alemania.

(***) Las emisiones de alcance 2 se reducen significativamente debido a que la energía eléctrica que el Grupo consume en España tiene un origen 100 por 100 renovable.

Para mayor detalle de información sobre consumos y gestión de residuos consultar la nota 1 del anexo de este documento.

Preservación de la Biodiversidad [304-2, FS4]

Las consecuencias del cambio climático sobre los ecosistemas han promovido que la Compañía asuma el compromiso de preservar la biodiversidad, para lo cual, y bajo el lema "Sin diversidad biológica no hay diversidad económica",

estamos adscritos al Pacto por la Biodiversidad de la Iniciativa Española Empresa y Biodiversidad.

Destaca en 2017 la publicación del balance de resultados 2013-2015 junto al resto de las compañías adheridas, y además se ha continuado trabajando en la protección de una especie en peligro de extinción y preservación de su hábitat, eligiendo este año a la tortuga y el Mediterráneo.

Esta selección, además, ha supuesto un refuerzo a la nueva suscripción del Grupo para la protección de los océanos y en concreto para eliminar la pesca ilegal a través del aseguramiento, iniciativa liderada por la ONG OCEANA y con el soporte de Naciones Unidas.

De este modo se continúa desarrollando a través de iniciativas, la ejecución del compromiso de preservar el capital natural, de interés común para la humanidad, dada su importancia para la vida, el bienestar social y el desarrollo económico.

Formando parte de éste y otros compromisos medioambientales, se considera determinante la participación de los empleados en el logro de los objetivos medioambientales y en el conocimiento, principalmente, de aquellos vinculados a procesos en los que su interacción es directa. Destaca en dichos procesos la eco-eficiencia y el consumo responsable, en donde la contribución de los empleados es crítica para minimizar el consumo de los recursos utilizados y gestionar de manera adecuada los residuos generados, aspectos indispensables para lograr la descarbonización de la economía así como la economía circular y colaborativa.



7.1. Bases de preparación y presentación del informe

[102-11, 102-32, 102-45, 102-46, 102-48, 102-49, 102-50, 102-51, 102-53, 102-54, FS9]

Acerca de este Informe

INFORME INTEGRADO

Este Informe se ha elaborado de conformidad con la opción Exhaustiva de los Estándares de GRI, del suplemento sectorial financiero de GRI (cuyo índice de indicadores se acompaña como anexo al presente informe) y las recomendaciones del marco de información publicado por el Consejo Internacional del Informe Integrado (IIRC).

Además, el informe da respuesta a los requerimientos de información de la Directiva 2014/95 EUA de divulgación de información no financiera y diversidad así como sus respectivas trasposiciones en España (R.D-Ley 18/2017) y en Italia (D Lgs 254/16 NFI). También incluye la información exigida para el Estado de Información No Financiera Consolidado y que forma parte del Informe de Gestión Consolidado de MAPFRE, S.A.

Se ha tomado en consideración las Cuentas Anuales e Informe de Gestión consolidados, también información que es pública y que puede consultarse íntegramente en la página web corporativa de MAPFRE.

El Informe permite tener una visión completa de la Compañía, su implantación, su modelo de negocio, los retos y riesgos a los que se enfrenta, y su desempeño social, ambiental, económico y de gobierno. Constituye la aproximación a la creación de valor económico y social, que ha permitido seguir profundizando y establecer una mayor relación entre el modelo de negocio y el efecto en los capitales descritos.

Este informe ha sido analizado por el Comité de Auditoría y Cumplimiento y aprobado por el Consejo de Administración de MAPFRE S.A. en su reunión celebrada el 7 de febrero de 2018.

PERÍMETROS DE INFORMACIÓN

El Informe Integrado corresponde a MAPFRE S.A. y sus sociedades filiales y participadas, y se han tomado en consideración los perímetros de información establecidos en los informes utilizados como base para su elaboración.

Las Medidas Alternativas del Rendimiento (MAR) utilizadas en el

Informe, que corresponden a aquellas medidas financieras no definidas ni detalladas en el marco de la información financiera aplicable pueden consultarse en la dirección de la página web: <https://www.mapfre.com/corporativo-es/accionistas-inversores/inversores/informacion-financiera/medidas-alternativas-rendimiento.jsp>

MATERIALIDAD, RELEVANCIA E INCLUSIVIDAD

El presente Informe Integrado incluye toda aquella información relevante para MAPFRE y para los grupos de interés. Durante 2017, se ha realizado el estudio que identifica los asuntos de interés

general relacionadas con el ámbito de la sostenibilidad para MAPFRE y los grupos de interés.

Para más información al respecto ir a la nota 7.2 de este documento.

Por otra parte, existen aspectos relevantes cuya información no se presenta completa en el cuerpo de este informe. Estos se encuentran plenamente desarrollados e incluidos en:

> En el apartado “Notas” de este mismo informe.

> Informe de Cuentas Anuales, Informe de Gestión; Sociedades (Publicado en la página web corporativa www.mapfre.com)

> Informe Anual de Fundación MAPFRE. (Publicado en la página Web www.fundacionmapfre.org)

> Informe Anual de Gobierno Corporativo (Publicado en la página web corporativa www.mapfre.com)

Capacidad de respuesta

El informe, además de ofrecer información relevante para los grupos de interés con los que MAPFRE interactúa, da respuesta a las observaciones transmitidas por éstos a lo largo del ejercicio. No obstante, las personas interesadas en consultar o completar la información aportada en este documento pueden contactar con MAPFRE a través de:

> La Dirección de Responsabilidad Social: responsabilidadsocial@mapfre.com

> La Dirección de Comunicación: comunicacion@mapfre.com

> La Dirección de Medio Ambiente: medioambiente@mapfre.com

> El Departamento de Relaciones con Inversores: relacionesconinversores@mapfre.com

> Portal Corporativo de MAPFRE: www.mapfre.com

VERIFICACIÓN EXTERNA

La información cualitativa y cuantitativa de los indicadores dan respuesta a los nuevos estándares de GRI y han sido verificados externamente por la firma KPMG Asesores S.L, incluyendo la información aportada para las actividades de MAPFRE realizadas en Argentina, Brasil, Colombia, España, EE.UU., Italia, México, Perú y Turquía, que suponen en su conjunto el 72,54 por 100 del volumen de negocio del Grupo.

Además, se ha realizado una revisión limitada de los datos aportados por el resto de las entidades de MAPFRE.

EQUILIBRIO

El Informe refleja los aspectos positivos del desempeño de la organización, y cuando los resultados no han alcanzado las expectativas que se habían formulado, tal circunstancia se hace notar en los correspondientes epígrafes.

7.2. Materialidad

[102-15, 103-1, 103-2, 103-3, 102-21, 102-43, 102-44, 102-47, 412-1, FS5]

La identificación de asuntos relevantes se desarrolla en el marco de la relación con los grupos de interés, como un ejercicio de consulta y diálogo por el

que se valoran los temas más relevantes relacionados con la sostenibilidad que están en la agenda pública y con el impacto que pueden tener en MAPFRE.

Para identificar los temas sometidos a consulta, se han tenido en cuenta fuentes externas de relevancia, entre otras, la Directiva Europea 2014/95 EUA sobre divulgación de información no financiera y diversidad, y fuentes internas como el Plan de Sostenibilidad del Grupo MAPFRE 2016-2018 y el estudio de materialidad correspondiente al ejercicio 2016.

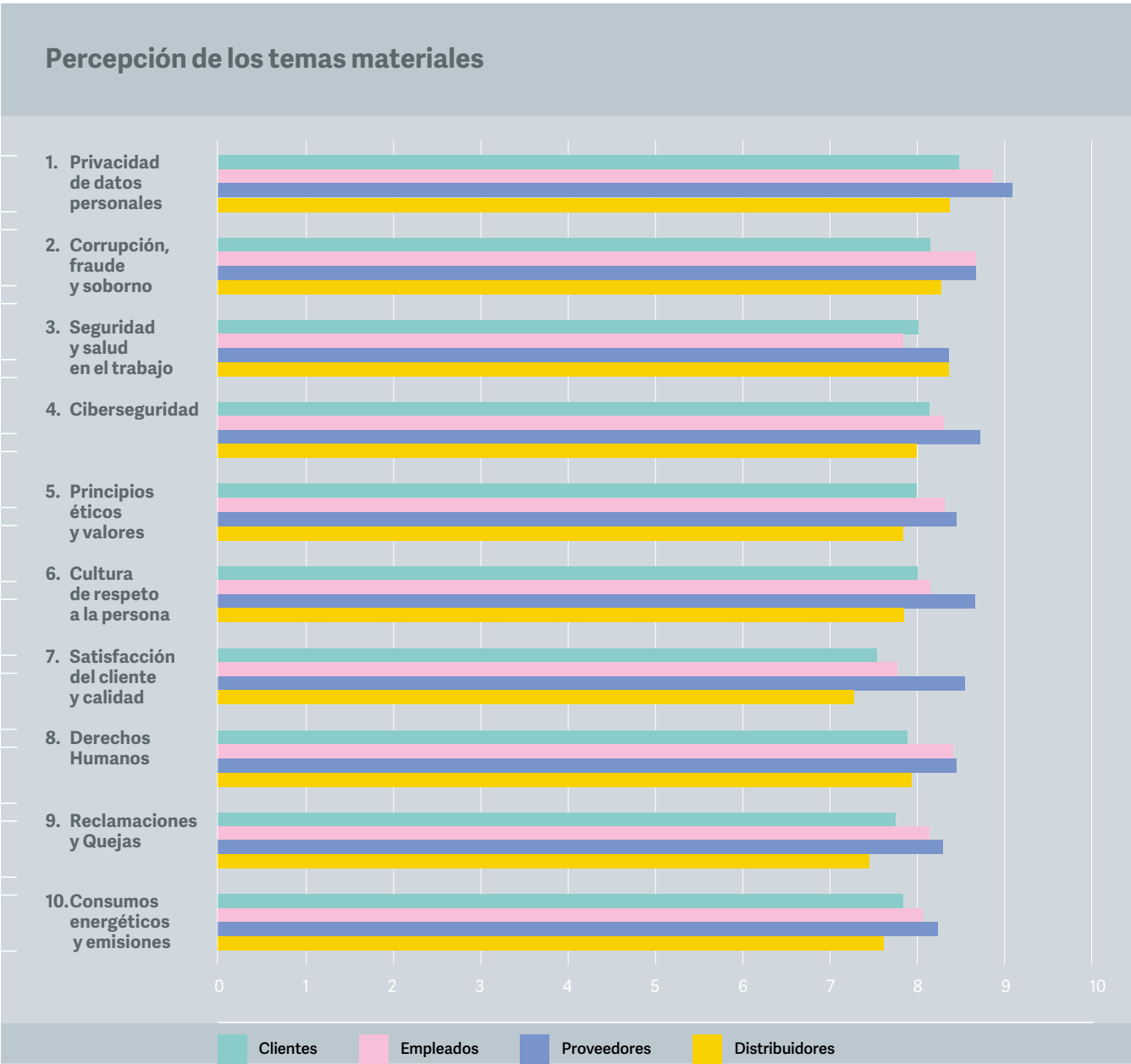
En el proceso de análisis y valoración han participado tanto las áreas internas de MAPFRE (recursos humanos, cumplimiento, relaciones con inversores, seguridad y medio ambiente, RSC y reputación, entre otras) en España, Brasil, Colombia y México que conjuntamente suponen un 55,13 por 100 del total del volumen de negocio; como los siguientes grupos de interés: empleados, clientes, proveedores y distribuidores. Este año se han registrado 776.332 valoraciones de un total de 50.591 usuarios únicos distribuidos de la siguiente manera.

	Nº participantes
Clientes	38.430
Distribuidores	3.541
Empleados	6.451
Proveedores	2.169

El proceso de consulta externa ha sido realizado por CBI Consulting, mediante la metodología de cuestionario online; su participación garantiza un año más el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.

El estudio incorpora un análisis de los temas valorados, utilizando para ello las siguientes variables: a) la importancia del tema para el grupo de interés concreto y MAPFRE y, b) la percepción que esos grupos tienen acerca de cómo la compañía está abordando el tema. Esto permite desarrollar planes y acciones de mejora a lo largo del año.

Fruto de este trabajo es la identificación de diez temas materiales. En la siguiente tabla se muestran estos asuntos ordenados de mayor a menor relevancia y la percepción que tienen de los grupos de interés según una escala de 1 a 10:



Principales resultados

En la siguiente tabla se pueden ver los diferentes temas con la valoración que han obtenido para MAPFRE y cada uno de los grupos consultados.

	MAPFRE y sus clientes	MAPFRE y sus empleados	MAPFRE y sus proveedores	MAPFRE y sus distribuidores
Privacidad de datos personales	MAT	MAT	MAT	MAT
Corrupción, fraude y soborno	MAT	MAT	MAT	MAT
Seguridad y salud en el trabajo	MAT	MAT	MAT	MAT
Ciberseguridad	MAT	MAT	MAT	MAT
Principios éticos y valores	MAT	MAT	MAT	MAT
Cultura de respeto a la persona	MAT	MAT	MAT	MAT
Satisfacción del cliente y calidad	MAT	MAT	MAT	MAT
Derechos Humanos	MAT	MAT	MAT	MAT
Consumos energéticos y emisiones	MAT	MAT	MAT	MAT
Reclamaciones y quejas	MAT	MAT	INT	MAT
Vertidos y residuos	MAT	INT	MAT	INT
Estabilidad en el trabajo	MAT	INT	MAT	MAT
Cambio climático	MAT	INT	INT	INT
Desarrollo sostenible	INT	INT	INT	INT
Desarrollo profesional y talento	INT	INT	MAT	INT
Riesgos ambientales y sociales	INT	INT	INT	INT
Biodiversidad	INT	INT	INT	INT
Responsabilidad fiscal	EXT	EXT	EXT	EXT

		MAPFRE y sus clientes	MAPFRE y sus empleados	MAPFRE y sus proveedores	MAPFRE y sus distribuidores
Innovación en productos y servicios		EXT	EXT	EXT	EXT
Adaptación a los cambios ASG		NM	EXT	NM	NM
Sistemas de retribución		NM	NM	NM	NM
Promoción de la RSC		INT	INT	INT	INT
Relación con grupos de interés		INT	INT	INT	INT
Integración de criterios ambientales y sociales en la cadena de valor		NM	NM	INT	NM
Transparencia		INT	INT	INT	INT
Productos y servicios con beneficio social y medioambiental		NM	NM	NM	NM
Bueno gobierno		INT	INT	INT	INT
Formación y calidad en proveedores		NM	NM	NM	EXT
Formación y calidad en distribuidores		NM	NM	EXT	NM
MAT	Tema material para MAPFRE y para el grupo de interés				
INT	Tema relevante para MAPFRE				
EXT	Tema relevante para el grupo de interés				
NM	Tema no material para MAPFRE ni para el grupo de interés				

Este año, los asuntos relevantes para los analistas especializados en temas ASG se han analizado tomando como referencia la demanda de información que solicitan tanto los Índices Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

como FTSE4Good, así como diferentes agencias de análisis ASG. Los temas relevantes en el ámbito medioambiental, social y de gobernanza, quedan cubiertos por los asuntos materiales

y la información contenida en este informe integrado.

Tabla de localización de temas materiales en el informe

Tema Material	Capítulo de la memoria donde se da respuesta al tema
Privacidad de los datos personales	5.2. Ética y responsabilidad social: Política de responsabilidad social / Comportamiento Ético: principales medidas de cumplimiento y prevención – seguridad. 6.4. Capital Intelectual – Ciberseguridad.
Corrupción, fraude y soborno	5.2. Ética y responsabilidad social: Política de responsabilidad social / Plan de sostenibilidad / Comportamiento Ético: principales medidas de cumplimiento y prevención – Cumplimiento – Control interno – Prevención del fraude y la corrupción – Auditoría Interna.
Seguridad y salud en el trabajo	5.2. Ética y responsabilidad social: Política de responsabilidad social. 6.3. Capital Humano – Bienestar y salud.
Ciberseguridad	5.2. Ética y responsabilidad social: Política de responsabilidad social / Comportamiento Ético: principales medidas de cumplimiento y prevención – seguridad. 6.4. Capital Intelectual – Ciberseguridad.
Principios éticos y valores	3. Modelo de negocio y estrategia. 5.2. Ética y responsabilidad social – Comportamiento Ético: principales medidas de cumplimiento y prevención / Código Ético y de Conducta.
Cultura de respeto a la persona	5.1. Sistema de Gobierno. 5.2. Ética y responsabilidad social – Comportamiento Ético: principales medidas de cumplimiento y prevención / Protección de los empleados frente al acoso moral y sexual en el trabajo. 6.3. Capital Humano.
Satisfacción del cliente y calidad	6.2. Capital productivo – Calidad. 5.2. Ética y responsabilidad social: Política de responsabilidad social / Plan de sostenibilidad.
Derechos humanos	5.2. Ética y responsabilidad social: Política de responsabilidad social / Plan de sostenibilidad. 6.5. Capital social y relacional – Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y Derechos Humanos. Nota 5: Medidas de prevención y cumplimiento en materia de derechos humanos.
Reclamaciones y quejas	5.2. Ética y responsabilidad social: Política de responsabilidad social / Comportamiento Ético: principales medidas de cumplimiento y prevención / Quejas y Reclamaciones.
Consumos energéticos y emisiones	6.6. Capital natural – Gestión del Cambio Climático.

7.3. Índice de Contenidos GRI

[102–55]

Los datos que dan respuesta a los indicadores GRI y a los requerimientos de la Directiva 2014/95 han sido obtenidos mediante Sygris, la herramienta informática de gestión de datos de responsabilidad social implantada en el Grupo.



GRI 102. Contenidos generales 2016



1. Perfil de la organización

ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
102–1. Nombre de la organización	MAPFRE. Pág. 4.	
102–2. Actividades, marcas, productos y servicios	2. Grupo MAPFRE. Pág. 8. 3. Modelo de Negocio y Estrategia. Pág. 22. 4. Evolución de los negocios. Pág. 30. 6.4. Capital Intelectual. Pág. 102. 7.4 Nota 4 – Productos y servicios sociales y medioambientales. Pág. 154.	
102–3. Ubicación de la sede	Madrid	
102–4. Ubicación de las operaciones	2.1. Implantación. Pág. 12.	
102–5. Propiedad y forma jurídica	2. Grupo MAPFRE. Pág. 8.	
102–6. Mercados servidos	2.1. Implantación. Pág. 12. 3. Modelo de Negocio y Estrategia. Pág. 22. 4. Evolución de los negocios. Pág. 30.	
102–7. Tamaño de la organización	2.1. Implantación. Pág. 12. 2.2. Principales magnitudes. Pág. 16. 6.1. Capital Financiero. Pág. 75. 6.3. Capital Humano – Datos generales. Pág. 90.	
102–8. Información sobre empleados y otros trabajadores	6.3. Capital Humano – Datos generales. Pág. 90. / Gestión de la diversidad. Pág. 91.	
102–9. Cadena de suministro	6.2. Capital productivo – Proveedores. Pág. 85.	
102–10. Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	4.1. Información general – Hechos relevantes. Pág. 34. 6.2 Capital productivo – Proveedores. Pág. 85.	

GRI 102. Contenidos generales 2016 (cont.)



1. Perfil de la organización (cont.)

ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
102-11. Principio o enfoque de precaución	7.1. Bases de preparación y presentación del informe. Pág. 125. 5.3 Gestión de Riesgos. Pág. 71.	
102-12. Iniciativas externas	6.5. Capital social y Relacional - Compromisos con la sostenibilidad. Pág. 112.	Principios 1-10 del Pacto Mundial
102-13. Afiliación a asociaciones	6.5. Capital social y Relacional - Compromisos con la sostenibilidad. Pág. 112. Además, MAPFRE es miembro de asociaciones que tienen en sus agendas la Sostenibilidad, entre otras, CRO Forum – Asociación de Ginebra, European Financial Services Roundtable (EFR). Pan-European Insurance Forum, The European Insurance Forum (CFO).	

2. Estrategia

102-14. Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	1. Carta del presidente. Pág. 4. 5.1. Sistema de Gobierno. Pág. 51.	
102-15. Impactos, riesgos y oportunidades principales	5.3. Gestión de riesgos, pág. 71 / Integración y gestión de riesgos ASG. Pág. 71. 7.2. Materialidad. Pág. 126.	

3. Ética e integridad

102-16. Valores, principios, estándares y normas de conducta	3.1. Modelo de negocio. Pág. 24. 5.1. Sistema de Gobierno. Pág. 51. 5.2. Ética y Responsabilidad Social. Pág. 61.	
102-17. Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	5.2. Ética y Responsabilidad Social – Código Ético y de Conducta. Pág. 61. / Comité de ética Pág. 62. / Canales de denuncias. Pág. 62. https://www.mapfre.com/corporativo-es/responsabilidad-social/definicion-objetivos/	

4. Gobernanza

102-18. Estructura de gobernanza	2. Grupo MAPFRE. Pág. 8. 5.1. Sistema de Gobierno. Pág. 51. 5.2. Ética y Responsabilidad Social. Pág. 61. 6.6. Capital Natural. Pág. 120.	
102-19. Delegación de autoridad	5.1. Sistema de Gobierno. Pág. 51. Apartado C.2.1. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC).	
102-20. Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	5.1. Sistema de Gobierno. Pág. 51. Apartado C.2.1. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC).	Principios 1-10 del Pacto Mundial
102-21. Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	7.2. Materialidad. Pág. 126.	Principios 1-10 del Pacto Mundial



4. Gobernanza (cont.)

ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
102-22. Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	5.1. Sistema de Gobierno. Pág. 51.	
102-23. Presidente del máximo órgano de gobierno	5.1. Sistema de Gobierno. Pág. 51.	
102-24. Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	Apartados C.1.19., C.1.5. y C.1.6. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC).	
102-25. Conflictos de intereses	Apartados D.6. y D.7. y A.1. a A.7. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC).	
102-26. Función del máximo órgano de gobierno en la selección de propósitos, valores y estrategia	5.1. Sistema de Gobierno. Pág. 51. Apartado C.2.1. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC). Título I, Capítulo II del Reglamento del Consejo de Administración de MAPFRE : "Funciones y Competencias del Consejo".	
102-27. Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	Apartados C.1.41, C.1.40 del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC).	
102-28. Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Apartado C.1.20. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC). Por su relevancia, remitimos al Reglamento del Consejo de Administración, documento aprobado en enero de 2016 y publicado en la web Corporativa. Título I. Consejo de Administración y Título II. Comisión y Comités Delegados.	
102-29. Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	5.3. Gestión de Riesgos – Integración y gestión de riesgos ASG. Pág. 71. Apartados E.1., E.2. y F.1. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC). Por su relevancia, remitimos al Reglamento del Consejo de Administración, documento aprobado en enero de 2016 y publicado en la web Corporativa. Capítulo IV: Comité De Riesgos Y Cumplimiento.	Principios 1–10 del Pacto Mundial
102-30. Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Apartados E.2. y E.6. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC). Por su relevancia, remitimos al Reglamento del Consejo de Administración, documento aprobado en enero de 2016 y publicado en la web Corporativa. Capítulo IV: Comité De Riesgos Y Cumplimiento.	Principios 1–10 del Pacto Mundial
102-31. Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	5.3. Gestión de Riesgos – Integración y gestión de riesgos ASG. Pág. 71. Apartado E.1. del IAGC. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC). Por su relevancia, remitimos al Reglamento del Consejo de Administración, documento aprobado en enero de 2016 y publicado en la web Corporativa. Capítulo IV: Comité De Riesgos Y Cumplimiento.	Principios 1–10 del Pacto Mundial



4. Gobernanza (cont.)

ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
102-32. Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	7.1. Bases de preparación y presentación del informe. Pág. 125. Apartado C.2.1. del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC). Por su relevancia, remitimos al Reglamento del Consejo de Administración, documento aprobado en enero de 2016 y publicado en la web Corporativa. Título I Capítulo I: Funciones y Competencias del Consejo.	Principios 1-10 del Pacto Mundial
102-33. Comunicación de preocupaciones críticas	5.2. Ética y Responsabilidad Social – política de RS Pág. 60. / Código Ético y de Conducta. Pág. 62. / Comité de ética. Pág. 62.	Principios 1-10 del Pacto Mundial
102-34. Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	Código Ético y de Conducta: https://www.mapfre.com/corporativo-es/responsabilidad-social/definicion-objetivos/ Por su relevancia, remitimos al Reglamento del Consejo de Administración, documento aprobado en enero de 2016 y publicado en la web Corporativa. Título I Capítulo I: Funciones y Competencias del Consejo.	
102-35. Políticas de remuneración	5.1. Sistema de Gobierno. Pág. 51.	Principios 1, 2, 3, 4,6 y 10 del Pacto Mundial
102-36. Proceso para determinar la remuneración	6.3. Capital Humano – La compensación y el reconocimiento. Pág. 97.	
102-37. Involucramiento de los grupos de interés en la remuneración		
102-38. Ratio de compensación total anual	El ratio de compensación total anual en España es de 15,17. Este ratio se calcula a nivel España, como lugar donde se encuentra la sede social de la Compañía, sin incluir las áreas corporativas, como la relación entre la compensación total anual de la persona mejor pagada de la Compañía y la mediana de la compensación total anual de todos los empleados a jornada completa, excluyendo a la persona mejor pagada. El dato resultante es razonable teniendo en cuenta la actual estructura de la plantilla.	Principios 1, 2, 3, 4,6 y 10 del Pacto Mundial
102-39. Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	Este ratio se calcula a nivel España, como lugar donde se encuentra la sede social de la Compañía, sin incluir las áreas corporativas, como la relación entre el incremento de la compensación total anual de la persona mejor pagada de la Compañía y el promedio del incremento porcentual de la compensación total anual de todos los empleados. En el año 2017 este ratio ha sido de 0,77.	

GRI 102. Contenidos generales 2016 (cont.)



5. Participación de los grupos de interés

ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
102-40. Lista de grupos de interés	6.5. Capital social y relacional – Gestión de la relación con los Grupos de interés. Pág. 108.	Principios 1-10 del Pacto Mundial
102-41. Acuerdos de negociación colectiva	5.3. Gestión de Riesgos – Integración y gestión de riesgos ASG. Pág. 71. 6.5. Capital social y relacional – Canales de Relación. Pág. 109.	Principios 1, 2, 3, 4 y 6 del Pacto Mundial
102-42. Identificación y selección de grupos de interés	6.5. Capital social y relacional – Gestión de la relación con los Grupos de interés. Pág. 108.	
102-43. Enfoque para la participación de los grupos de interés	6.5. Capital social y relacional – Canales de Relación. Pág. 109. 7.2. Materialidad. Pág. 126.	Principios 1-10 del Pacto Mundial
102-44. Temas y preocupaciones clave mencionados	6.5. Capital social y relacional – Gestión de la relación con los Grupos de interés Pág. 108. / Canales de Relación. Pág. 109. 7.2. Materialidad. Pág. 126.	Principios 1-10 del Pacto Mundial

6. Prácticas para la elaboración de informes

102-45. Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	7.1. Bases de preparación y presentación del informe. pág. 125. Cuentas anuales e informe de gestión consolidados 2017 https://www.mapfre.com/corporativo-es/accionistas-inversores/inversores/informacion-financiera/	
102-46. Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	7.1. Bases de preparación y presentación del informe. Pág. 125.	
102-47. Lista de temas materiales	7.2. Materialidad. Pág. 126.	Principios 1-10 del Pacto Mundial
102-48. Reexpresión de la información	7.1. Bases de preparación y presentación del informe. Pág. 125. 7.5. Informe de verificación externa. Pág. 165.	
102-49. Cambios en la elaboración de informes	7.1. Bases de preparación y presentación del informe. Pág. 125. 7.5. Informe de verificación externa. Pág. 165.	
102-50. Periodo objeto del informe	7.1. Bases de preparación y presentación del informe. Pág. 125.	
102-51. Fecha del último informe	7.1. Bases de preparación y presentación del informe. Pág. 125.	
102-52. Ciclo de elaboración de informes	Anual.	
102-53. Punto de contacto para preguntas sobre el informe	7.1. Bases de preparación y presentación del informe. Pág. 125.	
102-54. Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	7.1. Bases de preparación y presentación del informe. Pág. 125.	
102-55. Índice de contenidos GRI	7. Información Complementaria – Índice de indicadores. Pág. 125.	
102-56. Verificación externa	7.5. Informe de verificación externa. Pág. 165.	

GRI 103. Enfoque de gestión 2016



ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
103-1. Explicación del tema material y su Cobertura	6.5. Capital social y relacional – Gestión de la relación con los Grupos de interés. Pág. 108. 7.2. Materialidad. Pág. 126.	Principios 1-10 del Pacto Mundial
103-2. El enfoque de gestión y sus componentes	6.5. Capital social y relacional – Gestión de la relación con los Grupos de interés. Pág. 108. 7.2. Materialidad. Pág. 126.	
103-3. Evaluación del enfoque de gestión	7.2. Materialidad. Pág. 126.	

GRI 201. Desempeño económico 2016



201-1. Valor económico directo generado y distribuido	2.2. Principales Magnitudes. Pág. 16. 4.1. Información general. Pág. 32. 6.1. Capital financiero. Pág. 75. 6.2. Capital Productivo. Pág. 83. 6.5. Huella Social. Pág. 115.	
201-2. Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	5.3. Gestión de riesgos, pág. 71 / Integración y gestión de riesgos ASG. Pág. 71. 7.4. Nota 4 – Productos y servicios sociales y medioambientales.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
201-3. Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	6.3. Capital Humano –La compensación y el reconocimiento. Pág. 154.	Principios 1, 6, 10 del Pacto Mundial
201-4. Asistencia financiera recibida del gobierno	Cuentas Anuales Consolidadas 2017. Unidades de Negocio. https://www.mapfre.com/corporativo-es/accionistas-inversores/inversores/informacion-financiera/	

GRI 202. Presencia en el mercado 2016



202-1. Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	6.3. Capital Humano –La compensación y el reconocimiento. Pág. 97.	
202-2. Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local	6.3. Capital Humano – Gestión de la diversidad. Pág. 91. / diversidad cultural. Pág. 93. / Movilidad interna. Pág. 94.	

GRI 204. Prácticas de adquisición 2016



204-1. Proporción del gasto en proveedores locales	6.2. Capital Productivo – Proveedores. Pág. 85.	Principio 10 del Pacto Mundial
---	--	--------------------------------

GRI 205. Anticorrupción 2016



ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
205-1. Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	5.2. Ética y Responsabilidad Social – Comportamiento Ético: Cumplimiento. Pág. 60. / Código Ético y de Conducta. Pág. 61. / comité de ética. Pág. 62. / Canales de denuncia. Pág. 62.	Principio 10 del Pacto Mundial
205-2. Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	7.4. Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento. Pág. 159.	Principio 10 del Pacto Mundial
205-3. Casos de corrupción confirmados y medidas adoptadas		Principio 10 del Pacto Mundial

GRI 206. Competencia desleal 2016



206-1. Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopolísticas y contra la libre competencia	En 2017 no se han producido demandas significativas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia	Principio 10 del Pacto Mundial
---	---	--------------------------------

GRI 301. Materiales 2016



301-1. Materiales utilizados por peso y volumen	7.4. Nota 1 – Información medioambiental. Pág. 145.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
301-2. Insumos reciclados	7.4. Nota 1 – Información medioambiental. Pág. 145.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial

GRI 302. Energía 2016



302-1. Consumo energético dentro de la organización	6.6. Capital Natural – Gestión de cambio climático. Pág. 122. 7.4. Nota 1 – Información medioambiental. Pág. 145.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
302-2. Consumo energético fuera de la organización	6.6. Capital Natural – Gestión de cambio climático. Pág. 122. 7.4. Nota 1 – Información medioambiental. Pág. 145.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
302-3. Intensidad energética	6.6. Capital Natural – Gestión de cambio climático. Pág. 122. 7.4. Nota 1 – Información medioambiental. Pág. 145.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
302-4. Reducción del consumo energético	7.4. Nota 1 – Información medioambiental. Pág. 145.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
302-5. Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	6.6. Capital Natural – Gestión de cambio climático. Pág. 122.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial

GRI 303. Agua 2016



303-1. Extracción de agua por fuente	7.4. Nota 1 – Información medioambiental. Pág. 145.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
---	--	---------------------------------------

GRI 304. Biodiversidad 2016



ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
304-1. Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad	MAPFRE no dispone de centros de trabajo ubicados en espacios protegidos o en áreas de alta diversidad no protegidas.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
304-2. Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad	6.6. Capital Natural – Preservación de la biodiversidad. Pág. 123.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial

GRI 305. Emisiones 2016



305-1. Emisiones directas de GEI (alcance 1)	6.6. Capital Natural – Gestión de cambio climático. Pág. 122. 7.4. Nota 1 – Información medioambiental. Pág. 145.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
305-2. Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	6.6. Capital Natural – Gestión de cambio climático. Pág. 122.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
305-3. Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	6.6. Capital Natural – Gestión de cambio climático. Pág. 122.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
305-4. Intensidad de las emisiones de GEI	6.6. Capital Natural – Gestión de cambio climático. Pág. 122.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
305-5. Reducción de las emisiones de GEI	6.6. Capital Natural – Gestión de cambio climático. Pág. 122.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial

GRI 306. Efluentes y residuos 2016



306-2. Residuos por tipo y método de eliminación	7.4. Nota 1 – Información medioambiental. Pág. 145.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
306-3. Derrames significativos	Durante 2017 no se ha contabilizado ningún derrame o fuga con impacto significativo en los establecimientos e instalaciones donde MAPFRE desarrolla su actividad.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
306-4. Transporte de residuos peligrosos	7.4. Nota 1 – Información medioambiental. Pág. 145.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial
306-5. Cuerpos de agua afectados por vertidos de agua y/o escorrentías	La actividad desarrollada por MAPFRE es principalmente de tipo administrativo y, por su propia naturaleza, con bajo impacto ambiental. En este ejercicio no se han identificado impactos significativos en este aspecto.	Principios 7, 8 y 9 del Pacto Mundial

GRI 307. Cumplimiento ambiental 2016



307-1. Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	En relación a multas de carácter ambiental, en 2017 no se tiene constancia de haber recibido ninguna multa de carácter significativo.	Principios 7, 8, 9 y 10 del Pacto Mundial
--	---	---

GRI 306. Evaluación ambiental de proveedores 2016



ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
308-1. Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	6.2. Capital Productivo – Proveedores. Pág. 85.	Principios 7, 8, 9 y 10 del Pacto Mundial
308-2. Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas.	6.2. Capital Productivo – Proveedores. Pág. 85.	Principios 7, 8, 9 y 10 del Pacto Mundial

GRI 401. Empleo 2016



401-1. Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	6.3. Capital Humano – Datos generales Pág. 91. / Gestión de la diversidad. Pág. 91. 7.4. Nota 3 – Altas y bajas. Pág. 153.	Principios 1, 2, 3, 6 y 10 del Pacto Mundial
401-2. Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	6.3. Capital Humano – Datos generales. Pág. 90. / La compensación y el reconocimiento. Pág. 97.	Principios 1, 2, 3, 6 y 10 del Pacto Mundial
401-3. Permiso parental	6.3. Capital Humano – Organización y nuevas formas de trabajo. Pág. 97. / Bienestar y salud. Pág. 98. 7.4. Nota 2 – Bienestar y salud. Pág. 148.	Principios 1, 2, 3, 6 y 10 del Pacto Mundial

GRI 402. Relaciones trabajador–empresa 2016



402-1. Plazos de preaviso mínimos sobre cambios operacionales	6.5. Capital social y relacional – Empleados y representantes legales de los trabajadores. Pág. 110.	Principios 1, 2, 3 y 6 del Pacto Mundial
--	---	--

GRI 403. Salud y seguridad en el trabajo 2016



403-1. Representación de los trabajadores en comités formales trabajador – empresa de salud y seguridad	6.3. Capital Humano – Bienestar y salud. Pág. 98. 7.4. Nota 2 – Bienestar y salud. Pág. 148.	Principios 1, 2, 3 y 6 del Pacto Mundial
403-2. Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	6.3. Capital Humano – Bienestar y salud. Pág. 98.	Principios 1, 2, 3, 4 y 6 del Pacto Mundial
403-3. Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	7.4. Nota 2 – Bienestar y salud. Pág. 148.	Principios 1, 2, 3, 4 y 6 del Pacto Mundial
403-4. Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos	7.4. Nota 2 – Bienestar y salud. Pág. 148.	Principios 1, 2, 3, 4 y 6 del Pacto Mundial

GRI 404. Formación y enseñanza 2016



ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
404-1. Media de horas de formación al año por empleado	6.3. Capital Humano – Aprendizaje y gestión del conocimiento. Pág. 94.	Principios 1, 2, 3, 4, 6 y 8 del Pacto Mundial
404-2. Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	6.3. Capital Humano – Movilidad interna. Pág. 94. / Aprendizaje y gestión del conocimiento. Pág. 94.	Principios 1, 2, 3, 4, 6 y 8 del Pacto Mundial
404-3. Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	6.3. Capital Humano – La compensación y el reconocimiento. Pág. 97.	Principios 1, 2, 3, 4, 6 y 8 del Pacto Mundial

GRI 405. Diversidad e igualdad de oportunidades 2016



405-1. Diversidad en órganos de gobierno y empleados	5.1. Sistema de Gobierno, pág. 51. / Diversidad y experiencia. Pág. 54. 6.3. Capital Humano – Gestión de la Diversidad. Pág. 91.	Principios 1, 2, 3, 4 y 6 del Pacto Mundial
405-2. Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	6.3. Capital Humano – Gestión de la Diversidad. Pág. 91. / La compensación y el reconocimiento. Pág. 97.	Principios 1, 2, 3, 4 y 6 del Pacto Mundial

GRI 406. No discriminación 2016



406-1. Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	5.2. Ética y Responsabilidad Social – Código Ético y de Conducta. Pág. 61. / Comité de ética. Pág. 62. / Canales de denuncias. Pág. 62. / Protección de los empleados frente al acoso moral y sexual en el trabajo. Pág. 68. 6.5. Capital Social y Relacional – ODS y Derechos Humanos. Pág. 113. 7.4. Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento en materia de DDHH. Pág. 159.	Principios 1, 2, 3, 4, 6 y 10 del Pacto Mundial
--	--	---

GRI 407. Libertad de asociación y negociación colectiva 2016



407-1. Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	6.5. Capital Social y Relacional – Canales de relación. Pág. 109. / Empleados y representantes legales de los trabajadores. Pág. 110. / ODS y Derechos Humanos. Pág. 113. 7.4. Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento en materia de DDHH. Pág. 159.	Principios 1, 2, 3, 4, 6 y 10 del Pacto Mundial
---	---	---

GRI 408. Trabajo Infantil 2016



408-1. Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	5.2. Ética y Responsabilidad Social – Código Ético y de Conducta. Pág. 61. / Comité de ética. Pág. 62. 6.2. Capital Productivo – Proveedores. Pág. 85. 6.5. Capital Social y Relacional – ODS y Derechos Humanos. Pág. 113. 7.4. Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento en materia de DDHH. Pág. 159.	Principios 1, 2, 3, 5, 6 y 10 del Pacto Mundial
---	--	---

GRI 409. Trabajo forzoso u obligatorio 2016



ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
409-1. Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	5.2. Ética y Responsabilidad Social – Código Ético y de Conducta. Pág. 61. Comité de ética. Pág. 62. 6.2. Capital Productivo – Proveedores. Pág. 85. 6.5. Capital Social y Relacional – ODS y Derechos Humanos. Pág. 113. 7.4. Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento en materia de DDHH. Pág. 159.	Principios 1, 2, 3, 4, 6 y 10 del Pacto Mundial

GRI 410. Prácticas en materia de seguridad 2016



410-1. Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	5.2. Ética y Responsabilidad Social – Código Ético y de Conducta. Pág. 61. / Comité de ética. Pág. 62. / Seguridad. Pág. 62. 5.3. Gestión de Riesgos. Pág. 71. / Integración y gestión de riesgos ASG. Pág. 71. 6.2. Capital productivo – Proveedores. Pág. 85. 6.5. Capital Social y Relacional – ODS y Derechos Humanos. Pág. 113. 7.4. Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento en materia de DDHH. Pág. 159.	Principios 1,2,3 y 10 del Pacto Mundial
--	---	---

GRI 411. Derechos de los pueblos indígenas 2016



411-1. Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	6.5. Capital Social y Relacional – ODS y Derechos Humanos. Pág. 113. 7.4. Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento en materia de DDHH. Pág. 159.	Principios 1,2,3 y 10 del Pacto Mundial
---	--	---

GRI 412. Evaluación de derechos humanos 2016



412-1. Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	6.2. Capital Productivo – Proveedores. Pág. 85. 6.5. Capital Social y Relacional – ODS y Derechos Humanos. Pág. 113. 7.2. Materialidad. Pág. 126. 7.4. Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento en materia de DDHH. Pág. 159.	Principios 1-10 del Pacto Mundial
412-2. Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	6.5. Capital Social y Relacional – ODS y Derechos Humanos. Pág. 113. 7.4. Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento en materia de DDHH. Pág. 159.	Principios 1-10 del Pacto Mundial
412-3. Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos	5.2. Ética y Responsabilidad Social – Código Ético y de Conducta. Pág. 61. Comité de ética. Pág. 62. 6.2. Capital Productivo – Proveedores. Pág. 85. 6.5. Capital Social y Relacional – ODS y Derechos Humanos. Pág. 113. 7.4. Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento en materia de DDHH. Pág. 159.	Principios 1,2,3,4,5,6, 7 y 10 del Pacto Mundial

GRI 413. Comunidades locales 2016



ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
413-1. Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	6.5. Capital Social y Relacional – ODS y Derechos Humanos. Pág. 113. 7.4. Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento en materia de DDHH. Pág. 159. www.fundacionmapfre.org	Principios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 10 del Pacto Mundial
413-2. Operaciones con impactos negativos significativos –reales y potenciales– en las comunidades locales	6.5 Capital Social y Relacional – ODS y Derechos Humanos. Pág. 113. 7.4 Nota 5 – Medidas de prevención y cumplimiento en materia de DDHH. Pág. 159. www.fundacionmapfre.org	Principios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 10 del Pacto Mundial

GRI 414: Evaluación social de los proveedores 2016



414-1. Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	6.2. Capital productivo – Proveedores. Pág. 85.	Principios 1–10 del Pacto Mundial
414-2. Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	6.2. Capital productivo – Proveedores. Pág. 85.	Principios 1–10 del Pacto Mundial

GRI 415. Política pública 2016



415-1. Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	5.2. Ética y Responsabilidad Social – Código Ético y de Conducta. Pág. 61. / Comité de ética. Pág. 62. Principios Institucionales, Empresariales y Organizativos del GRUPO MAPFRE. https://www.mapfre.com/corporativo-es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/	Principio 10 del Pacto Mundial
--	--	--------------------------------

GRI 417. Marketing y etiquetado 2016



417-1. Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	No disponible. Varía en función de la legislación local.	
417-2. Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	5.2. Ética y Responsabilidad Social – Quejas y reclamaciones. Pág. 62.	Principio 10 del Pacto Mundial
417-3. Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	Durante el ejercicio 2017, no se han registrado casos significativos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios asumidos por la compañía.	Principio 10 del Pacto Mundial

GRI 418: Privacidad del cliente 2016



418-1. Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	6.4. Capital Intelectual – Ciberseguridad. Pág. 103.	Principio 1, 2, 3 y 10 del Pacto Mundial
---	---	--

GRI 419: Cumplimiento socioeconómico 2016



ESTÁNDAR Y CONTENIDO	Nº PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
419-1. Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	5.2. Ética y Responsabilidad Social – Comportamiento Ético: principales medidas de prevención y cumplimiento. Pág. 60.	Principio 1, 2, 3 y 10 del Pacto Mundial

Indicadores GRI suplemento financiero

Impacto de productos y servicios



INDICADORES GRI	PÁGINA / INFORMACIÓN	OTRAS REFERENCIAS
G4-FS1 Políticas con componentes específicos sociales y ambientales aplicados a las líneas de negocio	5.1. Sistema de Gobierno. Pág. 51. 5.2. Ética y Responsabilidad Social. Pág. 61. 5.3. Gestión de riesgos. Pág. 71. 6.6. Capital Natural. Pág. 120. 7.4. Nota 4 – Productos y servicios sociales y medioambientales. Pág. 154.	
G4-FS2 Procedimientos para evaluar y proteger las líneas de negocio en cuanto a riesgos ambientales y sociales	5.3. Gestión de Riesgos. Pág. 71 / Integración y gestión de riesgos ASG. Pág. 71. 6.6. Capital Natural – Gestión del cambio climático. Pág. 122.	
G4-FS3 Procesos para monitorizar la implementación y el cumplimiento de los requerimientos ambientales y sociales incluidos en acuerdos y transacciones con clientes	5.2. Ética y Responsabilidad Social. Pág. 61. 5.3. Gestión de Riesgos. Pág. 71. / Integración y gestión de riesgos ASG. Pág. 71. 7.4. Nota 4 – Productos y servicios sociales y medioambientales. Pág. 154.	
G4-FS4 Procesos para mejorar la competencia de la plantilla a la hora de implementar las políticas y procedimientos sociales y ambientales aplicables a las líneas de negocio	5.2. Ética y Responsabilidad Social. Pág. 61. 6.6. Capital Natural – Modelo estratégico medioambiental. Pág. 120. / Preservación de la biodiversidad. Pág. 123.	
G4-FS5 Interacciones con clientes, inversores y socios en cuanto a los riesgos y oportunidades en temas sociales y de medio ambiente	5.3. Gestión de Riesgos – Integración y gestión de riesgos ASG. Pág. 71. 6.6. Capital Natural – Gestión del cambio climático. Pág. 122. 7.2. Materialidad. Pág. 126. mapfre.com – Información corporativa del grupo, sección Accionistas e inversores.	

Cartera de producto



G4-FS6 Desglose de la cartera para cada línea de negocio, por región específica, tamaño sector	4.3. Información por unidades de negocio. Pág. 37.	
G4-FS7 Valor monetario de los productos y servicios diseñados para ofrecer un beneficio social específico por cada línea de negocio desglosado por objetivos	7.4. Nota 4 – Productos y servicios sociales y medioambientales. Pág. 154.	

Cartera de producto (cont.)



INDICADORES GRI

PÁGINA / INFORMACIÓN

OTRAS REFERENCIAS

G4-FS8 Valor monetario de los productos y servicios diseñados para ofrecer un beneficio medioambiental específico por cada línea de negocio desglosado por objetivos

7.4. Nota 4 – Productos y servicios sociales y medioambientales. **Pág. 154.**

Auditoría



G4-FS9 Cobertura y frecuencia de las auditorías para evaluar la implementación de las políticas ambientales y sociales y los procedimientos de evaluación de riesgos

5.3. Gestión de Riesgos – Integración y gestión de riesgos ASG. **Pág. 71.**

6.6. Capital Natural – Modelo estratégico medioambiental. **Pág. 120.**

7.1. Bases de preparación y presentación del informe. **Pág. 125.**

7.4. Nota 1 – Información medioambiental, **pág. 145.** / Auditorías Medioambientales. **Pág. 146.**

Gestión activa de la propiedad



G4-FS10 Porcentaje y número de compañías en la cartera con las que se ha interactuado en asuntos sociales o medioambientales

Esta información no se encuentra disponible a fecha de cierre del informe.

G4-FS11 Porcentaje de activos sujetos a análisis positivo o negativo social o ambiental

Comunidad



G4-FS13 Accesibilidad en zonas de baja densidad de población o lugares desfavorecidos

5.2. Ética y Responsabilidad Social. **Pág. 61.**

7.4. Nota 4 – Productos y servicios sociales y medioambientales. **Pág. 154.**

G4-FS14 Iniciativas para mejorar el acceso de los colectivos desfavorecidos a los servicios financieros

Informe anual de Fundación MAPFRE 2017.

Salud y seguridad del cliente



G4-FS15 Políticas para el diseño y venta de productos y servicios financieros, de manera razonable y justa

5.2 Ética y Responsabilidad Social, **pág. 61.**

7.4 Nota 4 – Productos y servicios sociales y medioambientales, **pág. 154.**

Comunicaciones de marketing



G4-FS16 Iniciativas para mejorar la alfabetización y educación financiera según el tipo de beneficiario

Informe anual de Fundación MAPFRE 2017

7.4. Notas

Nota 1 Información Medioambiental

INVENTARIO CONSUMOS Y EMISIONES CO_{2eq}

Consumo de recursos	GRI	Medida	2017	2016	2015
Scope 1:					
Consumo gas natural	302-1; 302-4; 305-1	m³	1.156.730	1.098.991	1.109.618
Consumo de gasóleo en edificios		l	441.409	403.204	384.939
Recarga de gases refrigerantes		kg	941	733	1.041
Consumo de combustibles en vehículos propios		l	3.164.699	3.677.690	3.728.868
Scope 2:					
Consumo energía eléctrica	302-1; 302-4	GWh	108,72	115,95	121,64
Scope 3:					
Viajes de empresa (*)	302-2	Tm CO2eq	8.118	7.480	8.961
Consumo de papel (**)		Tm CO2eq	1.408	1.369	1.771

(*) Viajes empleados:

2015: Datos para España.

2016: Datos para España, Argentina, Brasil, EEUU.

2017: Datos para España, Argentina, Brasil, Chile, EEUU, Perú, Portugal, Puerto Rico, Turquía.

(**) Incluye las emisiones evitadas por reciclaje de papel.

Gestión de residuos

[306-2]

Indicadores de gestion residuos	Medida	2017	2016	2015
Papel	Tm	888,54	1.072,11	991,00
Tóner	Tm	18,37	14,97	18,30
Ordenadores y equipos electrónicos gestionados	Tm	33,66	86,76	61,74
Ordenadores y equipos electrónicos donados	Tm	8,77	10,57	18,38
Lámparas y fluorescentes al final de su vida útil	Tm	1,60	4,11	2,19
Pilas y baterías	Tm	3,80	2,46	3,40
Residuos peligrosos en Edificios	Tm	5,07	2,40	2,71
Residuos peligrosos en Talleres	Tm	102,14	89,01	91,00
Residuos no peligrosos en Edificios y Talleres (*)	Tm	1.585,70	2.352,70	1.250,00
Otros residuos no peligrosos	Tm	769,89	205,85	213,00
Residuos Sanitarios	Tm	2,78	2,31	2,21
Medicamentos caducados	Tm	0,11	0,16	0,11
Radiografías	Tm	0,98	0,87	0,83
Soportes Informáticos	Tm	2,78	8,62	6,17

Auditorías medioambientales

[FS9]

Auditorías medioambientales de activos	Medida	2017	2016	2015
Diagnósticos y Supervisiones medioambientales	Unidades	9	84	11
Auditorías medioambientales internas	Unidades	44	47	41
Auditorías medioambientales de certificación	Unidades	36	19	26
Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales	Porcentaje	31,26	28,61	25,04

Consumo de recursos

[302-3]

Consumo de recursos	GRI	Medida	2017	2016	2015
Consumo energía total	302-1; 302-4	GWh	125,74	132,06	137,68
Consumo energía renovables	302-1; 302-4	GWh	68,47	64,87	18,77
Consumo de agua total	303-1	m³	615.356	709.834	758.448
Consumo papel total	301-1	Tm	2.136	2.248	2.573
Consumo papel con certificado	301-1	Tm	1.311	1.319	1.333
Papel con etiqueta ecológica sobre total papel consumido	301-2	%	61	69	52
Consumo tóner	301-1	uds	5.455	3.875	9.575
Total de Residuos dispuestos en Vertedero (*)	306-2	Tm	398,36	651,34	195,17

(*) Alcance:

2015: Datos para España, Colombia, México, Puerto Rico, Brasil, EE.UU., Portugal.

2016: Datos para España, Colombia, México, Puerto Rico, Brasil, EE.UU., Portugal, Chile.

2017: Datos para España, Colombia, México, Puerto Rico, Argentina, Chile, Venezuela y Turquía.

Indicadores de consumo de recursos

	Medida	2017	2016	2015
Total energía consumida/empleado	kWh/empleado año	3.680	3.910	3.939
Agua por empleado	m³/empleado	18,01	21,02	21,7
Consumo actividad	kWh/prima (miles de euros)	6,5	6,9	7,2

2015 y 2016. Datos para España, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, EEUU, México, Puerto Rico, Turquía, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Panamá, Guatemala, Ecuador, República Dominicana, Paraguay, Uruguay, Perú, Venezuela, Portugal, Filipinas y Malta.

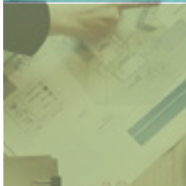
2017. Datos para España, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, EEUU, Italia (Direct Line), México, Puerto Rico, Turquía, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Panamá, Guatemala, Ecuador, República Dominicana, Paraguay, Uruguay, Perú, Venezuela, Portugal, Filipinas, Malta y Alemania.

Nota 2
Bienestar y salud
 [401-3, 403-1, 403-3, 403-4]

ENTORNO LABORAL

MAPFRE incentiva medidas para conseguir un mejor entorno laboral, en su sentido más amplio, para ser una empresa promotora de salud entre los empleados.

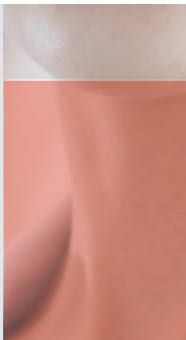
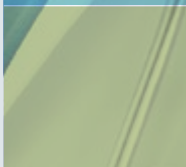
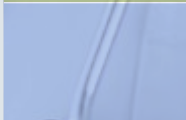
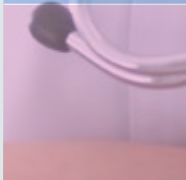
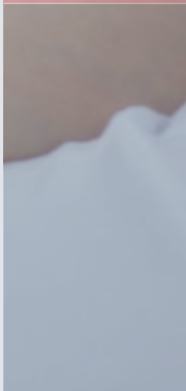


		Entorno laboral
	España	> 49 evaluaciones de riesgos laborales. > Acciones de formación relacionadas con la prevención y control de riesgos en las que han participado más de 4.000 empleados con un total 10.879 horas de formación en prevención y control de riesgos. > 5.571 reconocimientos médicos.
	Brasil	> 128 evaluaciones de riesgos laborales: seguridad, higiene y ergonomía. > 250 evaluaciones de riesgos psicosociales. > 864 horas de formación sobre los riesgos de sus puestos de trabajo. > 5.999 reconocimientos médicos.
	Colombia	> 90 evaluaciones de riesgos laborales: seguridad, higiene y ergonomía. > 100 evaluaciones de riesgos psicosociales. > 980 reconocimientos médicos. > 60 estudios epidemiológicos.
	México	> 2 evaluaciones de riesgos laborales: seguridad, higiene y ergonomía. > Se realiza prevención de accidentes laborales y se cuenta con medidas de emergencia, primeros auxilios y planes de evacuación de los edificios.
		

PROMOCIÓN DE LA SALUD

El objetivo principal de las actuaciones de promoción de la salud es la prevención de las enfermedades no transmisibles, así como optimizar la

atención sanitaria, establecer cauces y procedimientos de asesoramiento y apoyo médico y psicológico y desarrollar campañas globales de salud.

Promoción de la salud		
	España	> 68 actividades en promoción de la Salud. > 4 campañas de información y prevención del cáncer. > 889 vacunaciones de gripo común. > 9.911 asesoramientos médicos. > El 31 de mayo se celebró el Día Mundial Sin Tabaco y el 1 de diciembre el Día Mundial de la Lucha contra el SIDA.
	Brasil	> Programa Cuidar mediante el que se ofrece apoyo para colaboradores y dependientes en tratamiento oncológico: se realizaron 12 encuentros donde se abordaron temas relacionados con el tratamiento oncológico. > Noviembre Azul: durante el mes de noviembre, diversas acciones sobre la salud del hombre, incluyendo consultas de urología. > 11.335 reconocimientos médicos realizados más allá de lo establecido legalmente en el país: ginecología, dermatología, endocrinología, urología, fisioterapia, nutrición.
	Colombia	> Campañas de información para la prevención de principales enfermedades no transmisibles. > Campañas sobre Prevención del consumo de sustancias psicoactivas tabaco y alcohol.
	Estados Unidos	> El Programa de Asistencia al Empleado ofrece asesoramiento clínico profesional confidencial y gratuito a todos los empleados y sus familiares a través del teléfono o el sitio web, las 24 horas del día, los 365 días del año.
	México	> Campañas de información para la prevención de cáncer de próstata, cáncer de mama, cáncer cervicouterino, hipertensión, diabetes y tétanos. > Campaña de información sobre el alzheimer. > 2.326 asesoramientos médicos.
	Otros países	> En Chile, campañas de vacunación, exámenes cardiovasculares en la semana del corazón y campaña para prevenir el cáncer de mama. > En Italia, conferencia durante la Semana MAPFRE acerca de prevención del riesgo cardiovascular impartida por el Centro Cardiologico Monzino. > En Puerto Rico, campañas de cáncer de mama, de próstata, de páncreas, sobre leucemia, linfoma y mieloma múltiple, cáncer de ovarios, salud cardiovascular, etc. Charla sobre cómo hacer un huerto casero para fomentar el consumo de alimentos cultivados por el propio empleado y/o la familia. > La consultora internacional Brandon Hall ha reconocido a MAPFRE SIGORTA (Turquía) con el premio Best Wellness and Benefits Program por su programa de salud y bienestar para empleados.

ACTIVIDAD FÍSICA Y ALIMENTACIÓN

Los pilares de una buena salud son la actividad física y la alimentación. Por ello, se promueve la realización de actividades deportivas entre los empleados y se facilita información acerca de una alimentación sana, apetecible y divertida. Además, se han realizado, entre otras, las siguientes actividades:



		Actividad física y alimentación
	España	> Gimnasio en los centros de trabajo de Majadahonda (Madrid), en el que se han registrado 18.718 asistencias, Sant Cugat (Barcelona) y El Campus formativo de la Universidad Corporativa. > Se han promovido 47 actividades deportivas con una participación de 1.222 empleados.
	Brasil	> Vigilantes del Peso - método de reeducación alimentaria dirigido a la pérdida de peso de los colaboradores. > Programa caminar y correr: programa con dos reuniones a la semana dirigidas por un profesional habilitado en los parques públicos cerca del lugar de trabajo.
	Colombia	> Desayuno saludable, cuadernillo de alimentación sana y ejercicio en un mes, control de peso. > Implantación del programa Dinamízate que busca fomentar la actividad física. > Jornadas de yoga, rumboterapia, zumboterapia y calistenia.
	Estados Unidos	> Programa de bienestar <i>Ready Set Go</i>. > Programas para promover la buena forma física y ella práctica de ejercicio tales como descuentos en gimnasios, establecimiento de un sendero peatonal para monitorizar la cantidad de ejercicio, etc.
	México	> Club de corredores en la Semana MAPFRE. > Definición de menús equilibrados.
	Otros países	> En Paraguay, pausas activas dos veces por semana, donde un profesor recorre las áreas de trabajo haciendo estiramientos. > En Venezuela, campaña de información para concienciar y sensibilizar a los empleados sobre la importancia de comer sano con los productos de los que se dispone actualmente en el mercado.

BIENESTAR MENTAL

Dado que los riesgos psicosociales y las enfermedades mentales son temas que cada vez impactan más en las empresas y en la sociedad en general, también en la empresa se considera un asunto que debe abordarse. Por ello, se promueven medidas que ayuden a gestionar el estrés, el aprendizaje de conductas positivas o herramientas

de eficacia personal, así como temas relativos al apoyo psicológico de empleados y familiares.

		Bienestar mental
	España	> Formación online relacionada con la gestión del estrés a más de 1.100 empleados alcanzando más de 1.144 horas de formación. > Durante la Semana MAPFRE se realizaron 20 actividades en relación al bienestar mental.
	Colombia	> Jornada de spa y masajes para los empleados, charlas del manejo de emociones, talleres con el lema "estrés bajo cero". > Jornadas mensuales del programa Dinamízate, talleres e implementación de espacio de descanso.
	Estados Unidos	> Durante la Global Health Week y la feria anual de beneficios se proporcionaron masajes reductores de estrés en los puestos de trabajo. > Se ofrecieron webinars gratuitos a los empleados sobre temas como "Estrés y el sistema inmune" y "Impulse su capacidad de resistencia para evitar el agotamiento".
	México	> Durante la Semana MAPFRE: Sesiones de meditación y relajación y plática enfocada al entendimiento y manejo de la resiliencia, al manejo de la adversidad desde un plano personal y laboral.
	Otros países	> En Perú, programa de asesoría psicológica individual y voluntaria, mediante el que se han realizado talleres de: manejo del estrés e intervención en crisis.

ENTORNO PERSONAL

Son actividades relacionadas con la salud y el bienestar de los trabajadores y sus familias en su esfera personal. Se trata de temas como el cuidado de personas dependientes a cargo del empleado, la educación de los hijos, la prevención de accidentes no laborales, etc.



		Entorno personal
	España	> 149 asesoramientos en caso de problemas de salud de los familiares de los empleados. > Durante la Semana MAPFRE se realizaron 65 actividades en relación al entorno personal. > Se han promovido 52 actividades sociales, en las que han participado 10.044 empleados y familiares.
	Brasil	> Se involucra a los familiares a través del Programa Cuidar (en São Paulo) y el Programa de Maternidad (planificación familiar, conferencia sobre el embarazo y el cuidado del bebé y seguimiento telefónico de profesionales multidisciplinares de la salud desde el embarazo hasta regresar al trabajo).
	Estados Unidos	> Un servicio de planificación funeraria brinda asistencia y apoyo familiar a aquellos que sufren una muerte en su familia.
	Otros países	> En Argentina, programa Pequeñas Visitas. Un evento familiar donde los hijos de empleados compartieron junto a sus padres un día en la oficina y además colaboraron con un alimento no perecedero, destinado a entidades benéficas a través de Fundación MAPFRE. > En Honduras, Convivencia familiar, paseos campestres, celebraciones de cumpleaños, Día de la Madre, Día del Padre, Fiesta Navideña.

Nota 3
Altas y Bajas de 2017
[401-1]

Durante el año se han producido altas y bajas por los siguientes motivos:

Altas por motivo	2017	2016
Fusión o adquisición	679	0
Captación externa	4.732	5.987
Reincorporación excedencia	166	156
Reincorporación extranjero	7	8
Contratación Temporal	396	--
Cambios de empresa	938	1.142
Bajas por motivo	2017	2016
Enajenaciones	0	24
Voluntarias	3.232	3.341
Despidos	2.610	3.878
Excedencias	178	194
Jubilaciones	95	67
Jubilaciones anticipadas	5	19
Fallecimientos	23	19
Invalidez	25	24
Finalización contrato temporal	340	--
Cambios de empresa	1.161	1.111

Nota 4 Productos y servicios sociales y medioambientales

[102-2; 201-2, FS1, FS3, FS7, FS8, FS13,
FS14, FS15]

PRODUCTOS DE ALTO CONTENIDO SOCIAL

Son productos con coberturas básicas (Decesos, Hogar, Vida, etc.) adaptadas a necesidades locales muy concretas y con primas reducidas, que contribuyen a prevenir y cubrir los riesgos personales de diferentes colectivos y que fomentan la cultura aseguradora.

País	Ramo	Tipo de producto o servicio	% sobre total primas	% sobre total ramo	Nº de asegurados / Beneficiarios
ÁREA TERRITORIAL IBERIA					
España	Salud	Salud Elección: seguro de Asistencia Sanitaria que garantiza la asistencia primaria y pruebas diagnósticas básicas en centros concertados. Para el resto de asistencias médicas que el asegurado pueda necesitar, se ofertan precios reducidos en las clínicas recomendadas respecto al coste como paciente privado.	0,18	0,18	8.954
	Vida	Decesos Esencial: basado en una tarifa natural adaptada a los clientes que quieren conservar su seguro de decesos pero atraviesan dificultades económicas.	3,33	3,33	287.093

País	Ramo	Tipo de producto o servicio	% sobre total primas	% sobre total ramo	Nº de asegurados / Beneficiarios
ÁREA TERRITORIAL LATAM					
Brasil	Hogar	Programa Cuenta Protegida Telefónica: es un seguro de protección financiera con coberturas para el pago de las facturas de teléfono en caso de desempleo, incapacidad, etc.	0,04	0,34	62.772
	Vida	Programa Crediamigo de Microcrédito: con coberturas para muerte y la asistencia funeraria, además de cuatro sorteos mensuales por la lotería con la Capitalización.	0,09	0,54	49.095
		Agroamigo: un nuevo seguro popular destinado a microemprendedores de los sectores informal o formal de la economía en las zonas rurales.	0,001	0,08	21.573
		BB Seguro Vida Agricultura e Familiar: es un seguro para los clientes de las operaciones de crédito rural de los programas de "Agricultura Familiar", que garantiza la liquidación o el rescate del saldo deudor en el Banco do Brasil, en el caso de muerte natural o accidental del asegurado.	0,865	16,95	438.156
		Seguro Prestamista Rural: seguro de vida por crédito rural.	0,008	0,16	1.221.966
		Seguro Amparo Familiar: como cobertura principal, el asegurado puede elegir la ayuda al funeral.	0,003	0,87	542
Rep. Dominicana	Salud	Programa de Asistencia para emprendedores y PYMES clientes de Tarjeta de Crédito del Banco BHD León: conjunto de servicios o asistencias al negocio del asegurado. Dentro de los servicios se encuentran plomería, electricidad, cerrajería, asistencia legal.	0,21	1,29	4.199
		Cobertura de Cáncer Masculino para clientes de Tarjeta de Crédito del Banco BHD León: cobertura que garantiza la entrega al asegurado del capital contratado, en caso de que le sea diagnosticado por primera vez un cáncer de próstata.	0,09	0,52	2.786
		Asistencias que se conceden al asegurado por poseer la Tarjeta de Crédito Mujer del Banco BHD León: dentro de los servicios, se encuentran asistencia en el hogar, en circulación y legal, emergencias médicas en viajes nacionales e internacionales y asistente personal.	1,52	9,22	40.895
	Vida	Cobertura de Seguro Educativo por fallecimiento del padre del alumno: con motivo del fallecimiento o la invalidez total y permanente del asegurado, la compañía pagara la suma asegurada convenida al centro educativo que certifique la matriculación de los hijos del asegurado.	0,75	1,94	30.075

País	Ramo	Tipo de producto o servicio	% sobre total primas	% sobre total ramo	Nº de asegurados / Beneficiarios
México	Accidentes y enfermedades	Seguro Básico Estandarizado de Accidentes Personales: seguro de accidentes que ofrece indemnizaciones de hasta \$200.000.	0,0002	0,0016	224
		Seguro Básico Estandarizado de Gastos Médicos: que permite atención médica en cualquier hospital nacional o internacional.	0,0002	0,0019	20
	Autos	Seguro Básico de Autos de MAPFRE: diseñado para disponer la protección mínima necesaria para automóviles.	0,0015	0,0057	488
	Vida	Seguro de Vida Grupo: comercializado a través del banco Compartamos. Dirigido a colectivos por cuyas características no se les puede ofrecer Seguro de Vida Grupo Empresarial.	6,78	30,1	4.710.189
ÁREA TERRITORIAL INTERNACIONAL					
Puerto Rico	Automóviles	Auto Plus: sustituyen y mejoran en gran medida el seguro obligatorio por tan solo 36 dólares más. Incluye coberturas como asistencia en carretera, muerte accidental o desmembramiento, gastos médicos y defensa legal.	0,03	0,09	544
		Asistencia en viaje y carretera: un producto que da asistencia inmediata en carretera al asegurado, por solo 45 dólares por el primer vehículo y 25 por los siguientes.	0,01	0,02	7.159

Productos y servicios Medioambientales

La siguiente tabla muestra las principales magnitudes de los productos y servicios medioambientales.

PRODUCTOS Y SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES			
Producto / Servicio		2017	2016
Coberturas de riesgos ambientales	Nº pólizas	20.705	19.834
Seguros para proyectos sostenibles	Primas netas (€)	120.461.190	82.699.760
Seguros medioambientales y de ahorro energético	Facturación (€)	235.177	315.049

A continuación se detallan los principales seguros y servicios relacionados con el ámbito medioambiental:

País	Tipo de producto o servicio	% sobre total primas	% sobre total ramo	Nº asegurados
ÁREA TERRITORIAL IBERIA				
España	Póliza ecológica: primer seguro de pago por uso para vehículos eléctricos, híbridos y ecológicos.	0,24	0,22	9.076
	Seguro de Daños y Responsabilidad Civil: producto destinado a centrales solares, fotovoltaicas, parques eólicos y plantas de cogeneración.	0,19	1,38	1.508
	Cobertura de Responsabilidad Medioambiental en pólizas de Responsabilidad Civil General y pólizas Multiriesgo: coberturas que amparan la responsabilidad del asegurado por los daños causados por la contaminación medioambiental.	0,74	1,24	1.185
Portugal	Responsabilidad ambiental: cubre el coste de reparación por accidente o amenaza inminente, el daño a las especies y los hábitats silvestres, daños al agua, daños en el suelo.	0,1	6,56	778
ÁREA TERRITORIAL LATAM				
Brasil	Responsabilidad Civil medioambiental: este seguro se contrata a un riesgo absoluto, es decir, la compañía de seguros garantiza el pago de daños y perjuicios al valor del límite máximo de indemnización afirma en la póliza de seguro. Este seguro consiste en una cobertura básica, el reclutamiento obligatorio, y la cobertura adicional, alquiler opcional.	0,01	0,13	243
	Retirada de Destrozos: póliza para embarcaciones de recreo y de aviación general que ofrece al asegurado indemnización para recuperar los bienes siniestrados y minimizar el daño al medio ambiente.	0,04	0,45	1.924
	Riesgos de petróleo: cubre directa o indirectamente riesgos relacionados con las actividades de prospección, perforación y/o producción de petróleo o gas.	0,64	6,73	2
México	Gasolinera segura: seguro que incluye cobertura de Responsabilidad Civil por contaminación.	0,2	0,6	1.222

País	Tipo de producto o servicio	% sobre total primas	% sobre total ramo	Nº asegurados
ÁREA TERRITORIAL LATAM (cont.)				
Colombia	Seguro Climático: seguro que provee protección al productor agropecuario contra los devastadores efectos de los fenómenos naturales sobre las plantaciones a consecuencia del irreversible cambio climático. El catálogo de coberturas está ligado a eventos naturales como: exceso y déficit de lluvia, inundación, heladas, vientos fuertes, deslizamiento, granizo, avalancha e incendio.	2,29	--	2.913
ÁREA TERRITORIAL INTERNACIONAL				
Puerto Rico	MCS-90: Póliza de transportes que proporciona cobertura para la reparación de daños por contaminación derivada de fugas de productos peligrosos.	0,05	0,18	290
NEGOCIOS GLOBALES				
Póliza de Daños y Responsabilidad Civil: seguro que cubre las distintas fases (diseño, construcción, puesta en marcha y explotación) de grandes plantas de energías renovables: termosolares y eólicas. Estos productos se comercializan por MAPFRE GLOBAL RISKS.				
Parques eólicos		3,62		41
Energía solar		0,48		20

En la siguiente tabla se reflejan los principales indicadores de la dimensión medioambiental relacionados con las soluciones aseguradoras

comercializadas. En los supuestos de coaseguro, los indicadores sólo contemplan la participación correspondiente a MAPFRE.

Indicador	Unidad	2017	2016
Pólizas de responsabilidad civil medioambiental y Multirriesgo suscritas	nº	10.140	7.877
Instalaciones de energía eólica aseguradas	MW	12.755,85	24.419,33
Aerogeneradores asegurados	nº	7.127	16.445
Explotaciones forestales sostenibles	ha	17.865	20.426
Pólizas Ecológicas Autos	nº	8.809	10.235

En conjunto, en 2017 se han emitido más de 20.700 pólizas con coberturas relacionadas con aspectos medioambientales, que suponen un volumen de primas superior a 120 millones de euros, lo que representa un 0,51 por 100 del volumen total de primas del Grupo.

En el caso de los servicios ambientales y energéticos, algunos están ligados de forma directa a prestaciones de seguro. Muestra de ello, en 2017 MAPFRE dispone en su red de proveedores 16 vehículos, 100 por 100 eléctricos, de recarga rodante para la asistencia en carretera a coches eléctricos. Estos vehículos de asistencia están equipados con un generador que permite recargar en el momento, y en cualquier lugar, los vehículos descargados. De este modo, también se reduce la huella de carbono del servicio ya que se evitan los desplazamientos con grúa a los puntos de recarga.

Además, MAPFRE está fomentando entre sus proveedores la renovación de grúas con vehículos híbridos y ya son 9 los camiones ligeros híbridos disponibles para ofrecer el servicio de asistencia en carretera.

Otros servicios están relacionados con investigaciones sobre técnicas de reparación de vehículos accidentados que realizan los Centros de Experimentación y Seguridad Vial (CESVI) de España y América y que contribuyen al ahorro en el consumo de recursos contaminantes, como pinturas o disolventes y a minimizar los impactos medioambientales en la actividad de reparación de vehículos.

CESVIMAP, a través de CESVI RECAMBIOS lleva a cabo la gestión de los vehículos fuera de uso. En 2017, en España y Colombia, se han tratado 2.834 vehículos fuera de uso, de los que se ha recuperado, para reutilización, un total de 84.531 piezas y componentes.

Recuperación de piezas de vehículos	Unidad	2017	2016
Vehículos fuera de uso (VFU) tratados	Ud.	2.834	3.100
Piezas de VFU recuperadas	Ud.	84.531	95.879

Los servicios ambientales que proporciona MULTIMAP se dirigen principalmente al ahorro y eficiencia energética. Esta empresa instala puntos de recarga para vehículos eléctricos que pueden instalarse en garajes de viviendas unifamiliares o en plazas de parking de la comunidad de vecinos y proporciona servicios integrales de eficiencia y ahorro energético en la edificación e instalaciones. Ello ha supuesto un volumen de negocio de 235.177 euros en servicios ambientales.

Nota 5 Medidas de prevención y cumplimiento en materia de derechos humanos

[205-1, 205-2, 205-3, 407-1, 408-1, 409-1, 410-1, 411-1, 412-1, 412-2, 412-3, 413-1, 413-2]

En función de la materialidad, y tomando como referencia dos ámbitos de actuación, interno (empleados) y externo (proveedores), se han identificado las siguientes medidas de debida diligencia:

Derechos humanos por orden de importancia en el estudio de materialidad	Mecanismos de prevención	Mecanismos de reclamación internos
Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación	Políticas y normas internas > Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales > Código Ético y de Conducta > Política de Responsabilidad Social Corporativa > Política de Respeto a las Personas > Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades > Política de Promoción, Selección y Movilidad > Política de Remuneraciones > Protocolo de Acoso Además: – Sistema de selección – Evaluación del desempeño – Curso online de Derechos Humanos de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas – Curso online de responsabilidad social corporativa	Departamentos de recursos humanos Canal de consultas y denuncias éticas Representantes legales de los trabajadores
Derecho a la seguridad de la persona y a su privacidad	Políticas y normas internas > Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales > Código Ético y de Conducta > Política de Responsabilidad Social Corporativa > Política de Respeto a las Personas > Política de Seguridad Corporativa Además: – Acuerdos de confidencialidad de datos – Curso online de Derechos Humanos de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas – Curso online de responsabilidad social corporativa	Departamentos de recursos humanos Canal de consultas y denuncias éticas Dirección de Seguridad y Medio Ambiente

Derechos humanos por orden de importancia en el estudio de materialidad	Mecanismos de prevención	Mecanismos de reclamación internos
Derecho al medio ambiente sano	Políticas y normas internas > Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales > Código Ético y de Conducta > Política de Salud y Bienestar y de Prevención de Riesgos Laborales > Política de Responsabilidad Social Corporativa > Política Medioambiental Además: – Evaluaciones de riesgos en lugares, instalaciones y puestos de trabajo – Curso online Medioambiental – Curso online de Derechos Humanos de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas – Curso online de responsabilidad social corporativa	
Acceso a derechos básicos para la vida en dignidad, entre otros: familia, vivienda, alimentación, salud, educación	Políticas y normas internas > Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales > Código Ético y de Conducta > Política de Responsabilidad Social Corporativa > Política de Respeto a las Personas > Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades > Política de Promoción, Selección y Movilidad > Política de Salud y Bienestar y de Prevención de Riesgos Laborales Además: – Planes de formación y desarrollo personal – Gestión del talento – Medidas de conciliación – Beneficios sociales para empleados – Modelo de empresa saludable, centrado en la persona y configurado en torno a cuatro ámbitos de actuación: laboral, mental, personal y físico	Departamentos de recursos humanos Canal de consultas y denuncias éticas

Derechos humanos por orden de importancia en el estudio de materialidad	Mecanismos de prevención	Mecanismos de reclamación internos
Libertad de pensamiento, cultura y religión/culto	Políticas y normas internas > Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales > Código Ético y de Conducta > Política de Responsabilidad Social Corporativa > Política de Respeto a las Personas > Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Departamentos de recursos humanos Canal de consultas y denuncias éticas
Derecho a la libertad de asociación y sindicación y a la negociación colectiva	Políticas y normas internas > Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales > Código Ético y de Conducta > Política de Responsabilidad Social Corporativa > Política de Respeto a las Personas > Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades Además: – Se reconoce a la representación sindical como grupo de interés – Curso online de Derechos Humanos de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas – Curso online de responsabilidad social corporativa	Departamentos de recursos humanos Canal de consultas y denuncias éticas
Abolición del trabajo infantil	Rechazo absoluto a la explotación infantil Políticas y normas internas > Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales > Código Ético y de Conducta > Política de Responsabilidad Social Corporativa > Política de Respeto a las Personas	Departamentos de recursos humanos Canal de consultas y denuncias éticas

Derechos humanos por orden de importancia en el estudio de materialidad	Mecanismos de prevención	Mecanismos de reclamación internos
Eliminación del trabajo obligatorio o forzoso	Rechazo absoluto al trabajo forzoso u obligatorio Políticas y normas internas > Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales > Código Ético y de Conducta > Política de Responsabilidad Social Corporativa > Política de Respeto a las Personas Además: – Se reconoce a la representación sindical como grupo de interés – Curso online de Derechos Humanos de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas – Curso online de responsabilidad social corporativa	Departamentos de recursos humanos Canal de consultas y denuncias éticas
Libertad de reunión y movimiento	Políticas y normas internas > Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales > Código Ético y de Conducta > Política de Responsabilidad Social Corporativa > Política de Respeto a las Personas > Política de Promoción, Selección y Movilidad Además: – Se reconoce a la representación sindical como grupo de interés – Curso online de Derechos Humanos de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas – Curso online de responsabilidad social corporativa – Más de 1.836 procesos de promoción y movilidad interna	Departamentos de recursos humanos Canal de consultas y denuncias éticas

Derechos humanos por orden de importancia	Mecanismos de prevención	Mecanismos de reclamación
Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación	Políticas y normas internas > Principios Institucionales, Organizativos y Empresariales > Código Ético y de Conducta > Política de Responsabilidad Social Corporativa > Norma de Compras Además: – Nuevo proceso de homologación, que integra los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza – Curso online de Derechos Humanos de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas	Departamentos de compras Buzones de consulta Canal de denuncias (previsto para 2018)
Derecho a la seguridad de la persona y a su privacidad		
Derecho al medio ambiente sano		
Acceso a derechos básicos para la vida en dignidad, entre otros: familia, vivienda, alimentación, salud, educación		
Libertad de pensamiento, cultura y religión/culto		
Derecho a la libertad de asociación y sindicación y a la negociación colectiva		
Abolición del trabajo infantil		
Eliminación del trabajo obligatorio o forzoso		
Libertad de reunión y movimiento		



7.5. Informe de verificación externa

[102-48, 102-49, 102-56]



KPMG Asesores, S.L.
Pº. de la Castellana, 259 C
28046 Madrid

Informe de Revisión Independiente para la Dirección de MAPFRE, S.A.

A la Dirección de Mapfre, S.A.

De acuerdo con nuestra carta de encargo, hemos revisado la información no financiera contenida en el Informe Integrado de MAPFRE, S.A. (en adelante MAPFRE) del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017 (en adelante, "el Informe") correspondiente a los indicadores de Argentina, Brasil, Colombia, España, Estados Unidos de América, Italia, México, Perú y Turquía, que se detallan en el Anexo a este informe y que, en su caso, pueden incluirse en los Informes locales equivalentes de MAPFRE en estos países.

Responsabilidades de la Dirección

La Dirección de MAPFRE es responsable de la preparación y presentación del Informe de conformidad con los *Sustainability Reporting Standards* de Global Reporting Initiative (*GRI Standards*), en su opción exhaustiva, según lo detallado en el punto 102-54 del Índice de indicadores GRI del Informe, habiendo obtenido confirmación de Global Reporting Initiative sobre la correcta aplicación de los mismos. La Dirección también es responsable de la información y las afirmaciones contenidas en el mismo; de la determinación de los objetivos de MAPFRE en lo referente a la selección y presentación de información sobre el desempeño en materia de desarrollo sostenible, incluyendo la identificación de los grupos de interés y de los asuntos materiales; y del establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control y gestión del desempeño de los que se obtiene la información.

Estas responsabilidades incluyen el establecimiento de los controles que la dirección considere necesarios para permitir que la preparación de los indicadores con un nivel de aseguramiento limitado esté libre de errores materiales debidos a fraude o errores.

Nuestra responsabilidad

Nuestra responsabilidad es llevar a cabo una revisión limitada y, basado en el trabajo realizado, emitir este informe, referido exclusivamente a la información no financiera correspondiente al ejercicio 2017. Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de conformidad con la Norma ISAE 3000 (Revisada), *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, con la Norma ISAE 3410, *Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements*, emitidas por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) y con la Guía de Actuación sobre trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE). Estas normas exigen que planifiquemos y realicemos nuestro trabajo de forma que obtengamos una seguridad limitada sobre si el Informe está exento de errores materiales.

KPMG aplica la norma ISQC1 (*International Standard on Quality Control 1*) y de conformidad con la misma mantiene un sistema integral de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados en relación al cumplimiento de los requerimientos éticos, estándares profesionales y requerimientos legales y regulatorios aplicables.

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y otros requerimientos éticos *del Code of Ethics for Professional Accountants* emitido por el International Ethics Standards Board for Accountants, el cual está basado en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional.

Revisión limitada sobre indicadores con nivel de aseguramiento limitado

Nuestro trabajo de revisión limitada se ha llevado a cabo mediante entrevistas con la Dirección y las personas encargadas de la preparación de la información incluida en el Informe, y la aplicación de procedimientos analíticos y otros dirigidos a recopilar evidencias, como:

- La comprobación de los procesos que dispone MAPFRE para determinar cuáles son los aspectos materiales, así como la participación de los grupos de interés en los mismos.
- La comprobación, a través de entrevistas con la Dirección y con otros empleados relevantes, tanto a nivel de grupo como a nivel de las unidades de negocio seleccionadas, de la existencia de una estrategia y políticas de sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa para atender a los asuntos materiales, y su implantación a todos los niveles de MAPFRE.
- La evaluación de la consistencia de la descripción de la aplicación de las políticas y la estrategia en materia de sostenibilidad, gobierno, ética e integridad de MAPFRE.
- El análisis de riesgos, incluyendo búsqueda en medios para identificar asuntos materiales durante el ejercicio cubierto por el Informe.
- La revisión de la consistencia de la información que responde a los *Universal Standards* con los sistemas o documentación interna.
- El análisis de los procesos de recopilación y de control interno de los datos cuantitativos reflejados en el Informe, en cuanto a la fiabilidad de la información, utilizando procedimientos analíticos y pruebas de revisión en base a muestreos.
- La revisión de la aplicación de los requerimientos establecidos en los *Sustainability Reporting Standards* de Global Reporting Initiative (*GRI Standards*), de conformidad con la opción exhaustiva con los que se da respuesta a los requisitos del RDL18/2017 en materia de información no financiera y diversidad.
- La lectura de la información incluida en el Informe para determinar si está en línea con nuestro conocimiento general y experiencia, en relación con el desempeño en sostenibilidad de MAPFRE.
- El contraste de la información financiera reflejada en el Informe con la incluida en las cuentas anuales de MAPFRE, auditadas por terceros independientes.

Nuestro equipo multidisciplinar ha incluido especialistas, y en el desempeño social, ambiental y económico de la empresa.

Los procedimientos llevados a cabo en un encargo de aseguramiento limitado varían en naturaleza y tiempo empleado, siendo menos extensos que los de un encargo de revisión razonable. Consecuentemente, el nivel de aseguramiento obtenido en un trabajo de revisión limitada es inferior al de uno de revisión razonable. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Conclusiones

Nuestra conclusión se basa en, y está sujeta a, los aspectos indicados en este Informe de Revisión Independiente. Consideramos que la evidencia que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestras conclusiones.

En base a los procedimientos de revisión limitada realizados y a la evidencia obtenida, tal y como se describe anteriormente, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer el Informe Integrado de MAPFRE, S.A. del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017 no haya sido preparado, en todos los aspectos significativos, de conformidad con los *Sustainability Reporting Standards* de Global Reporting Initiative (*GRI Standards*) en su opción exhaustiva, según lo detallado en el punto 102-54 del Índice de indicadores GRI del Informe, lo que incluye la fiabilidad de los datos, la adecuación de la información presentada y la ausencia de desviaciones y omisiones significativas.

En otro documento proporcionaremos a la Dirección de MAPFRE un informe interno que contiene todos nuestros hallazgos y áreas de mejora.

Propósito de nuestro informe

De conformidad con los términos y condiciones de nuestra carta de encargo, este Informe de Revisión Independiente se ha preparado en relación con la información no financiera presente en el Informe Integrado 2017 de MAPFRE que engloba los indicadores de Argentina, Brasil, Colombia, España, Estados Unidos de América, Italia, México, Perú y Turquía, que se detallan en el Anexo a este informe y que, en su caso, pueden incluirse en los Informes locales equivalentes de MAPFRE en estos países. Por tanto, no tiene ningún otro propósito ni puede ser usado en otro contexto.

KPMG Asesores, S.L.



José Luis Blasco Vázquez

7 de febrero de 2018.

INDICADORES DE ARGENTINA						
ASPECTO		INDICADOR	ASPECTO		INDICADOR	
ASPECTO		INDICADOR	ASPECTO		INDICADOR	
Indicadores de desempeño ECONÓMICO		Indicadores de desempeño SOCIAL		Indicadores de desempeño SOCIAL (cont.)		
Desempeño económico	GRI 201-1	Prácticas laborales y trabajo digno		Sociedad		
	GRI 201-2	Empleo	GRI 401-1	Comunidades locales	GRI 413-1	
	GRI 201-3		GRI 401-2		GRI 413-2	
	GRI 201-4		GRI 401-3	Lucha contra la corrupción	GRI 205-1	
Presencia en el mercado	GRI 202-1	Relaciones con los trabajadores y la Dirección	GRI 402-1		GRI 205-2	
	GRI 202-2	Seguridad y Salud en el trabajo	GRI 403-1		GRI 205-3	
Prácticas de adquisición	GRI 204-1		GRI 403-2	Política pública	GRI 415-1	
	Indicadores de desempeño AMBIENTAL		GRI 403-3	Prácticas de competencia desleal	GRI 206-1	
Materiales	GRI 301-1	Capacitación y educación	GRI 403-4	Cumplimiento regulatorio	GRI 419-1	
	GRI 301-2		GRI 404-1	Evaluación de la repercusión social de los proveedores	GRI 414-1	
Energía	GRI 302-1		GRI 404-2	Mecanismos de reclamación por impacto social	Responsabilidad sobre Productos	GRI 414-2
	GRI 302-2	GRI 404-3	GRI 103-2			
	GRI 302-3	Diversidad e igualdad de oportunidades	GRI 405-1	Etiquetado de los productos y servicios	GRI 417-2	
	GRI 302-4	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	GRI 405-2		GRI 102-43	
GRI 302-5	Evaluación de las prácticas laborales	GRI 414-1	GRI 102-44		GRI 417-3	
Agua	GRI 303-1	Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	GRI 414-2	Privacidad de los clientes	GRI 418-1	
Biodiversidad	GRI 304-1		Derechos Humanos	GRI 103-2	Cumplimiento regulatorio	GRI 419-1
	GRI 304-2	Inversión	No discriminación	Indicadores del suplemento GRI del SECTOR FINANCIERO		
	GRI 304-3			GRI 412-2	Impacto de productos y servicios	G4-FS1
	GRI 304-4			GRI 406-1		G4-FS2
Emisiones	GRI 305-1	Libertad de asociación y negociación colectiva	GRI 407-1	G4-FS3		
	GRI 305-2	Trabajo infantil	GRI 408-1	G4-FS4		
	GRI 305-3	Trabajo forzoso	GRI 409-1	G4-FS5		
	GRI 305-4	Medidas de seguridad	GRI 410-1	G4-FS6		
	GRI 305-5	Evaluación	GRI 412-1	G4-FS7		
Efluentes y residuos	GRI 306-2	Evaluación de los proveedores en Materia de Derechos Humanos	GRI 414-1	Impacto de productos y servicios - Cartera de producto	G4-FS8	
	GRI 306-3		GRI 414-2		G4-FS9	
	GRI 306-5	Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos	GRI 103-2	Cartera de producto - Auditoría	G4-FS10	
Cumplimiento regulatorio	GRI 307-1			Gestión activa de la propiedad	G4-FS11	
Evaluación ambiental de los proveedores	GRI 308-1			Comunidad	G4-FS13	
	GRI 308-2				G4-FS14	
Mecanismos de reclamación ambiental	GRI 103-2			Comunidad - Salud y Seguridad del Cliente	G4-FS15	
				Comunicaciones de marketing	G4-FS16	

INDICADORES DE BRASIL					
ASPECTO		INDICADOR	ASPECTO		INDICADOR
Indicadores de desempeño ECONÓMICO		Indicadores de desempeño SOCIAL		Indicadores de desempeño SOCIAL (cont.)	
Desempeño económico	GRI 201-1	Prácticas laborales y trabajo digno		Sociedad	
	GRI 201-2	Empleo	GRI 401-1	Comunidades locales	GRI 413-1
	GRI 201-3		GRI 401-2		GRI 413-2
	GRI 201-4		GRI 401-3	Lucha contra la corrupción	GRI 205-1
Presencia en el mercado	GRI 202-1	Relaciones con los trabajadores y la Dirección	GRI 402-1		GRI 205-2
	GRI 202-2	Seguridad y Salud en el trabajo	GRI 403-1		GRI 205-3
Prácticas de adquisición	GRI 204-1		GRI 403-2	Política pública	GRI 415-1
	Indicadores de desempeño AMBIENTAL		GRI 403-3	Prácticas de competencia desleal	GRI 206-1
Materiales	GRI 301-1		Capacitación y educación	GRI 403-4	Cumplimiento regulatorio
	GRI 301-2	GRI 404-1		Evaluación de la repercusión social de los proveedores	GRI 414-1
Energía	GRI 302-1	GRI 404-2			GRI 414-2
	GRI 302-2	GRI 404-3	Responsabilidad sobre Productos		
	GRI 302-3	Diversidad e igualdad de oportunidades	GRI 405-1	Etiquetado de los productos y servicios	GRI 417-2
	GRI 302-4	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	GRI 405-2		GRI 102-43
GRI 302-5	Evaluación de las prácticas laborales	GRI 414-1	GRI 102-44		
Agua	GRI 303-1	Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	GRI 414-2	Privacidad de los clientes	GRI 417-3
Biodiversidad	GRI 304-1		Derechos Humanos		Cumplimiento regulatorio
	GRI 304-2	Inversión	GRI 412-2	GRI 419-1	
	GRI 304-3	No discriminación	GRI 406-1	Indicadores del suplemento GRI del SECTOR FINANCIERO	
	GRI 304-4	Libertad de asociación y negociación colectiva	GRI 407-1	Impacto de productos y servicios	G4-FS1
Emisiones	GRI 305-1	Trabajo infantil	GRI 408-1		G4-FS2
	GRI 305-2	Trabajo forzoso	GRI 409-1		G4-FS3
	GRI 305-3	Medidas de seguridad	GRI 410-1		G4-FS4
	GRI 305-4	Evaluación	GRI 412-1		G4-FS5
	GRI 305-5	Evaluación de los proveedores en Materia de Derechos Humanos	GRI 414-1	Impacto de productos y servicios - Cartera de producto	G4-FS6
Efluentes y residuos	GRI 306-2		GRI 414-2		G4-FS7
	GRI 306-3		Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos		GRI 103-2
	GRI 306-5			Cartera de producto - Auditoría	G4-FS9
Cumplimiento regulatorio	GRI 307-1			Gestión activa de la propiedad	G4-FS10
Evaluación ambiental de los proveedores	GRI 308-1				G4-FS11
	GRI 308-2			Comunidad	G4-FS13
Mecanismos de reclamación ambiental	GRI 103-2				G4-FS14
				Comunidad - Salud y Seguridad del Cliente	G4-FS15
				Comunicaciones de marketing	G4-FS16

INDICADORES DE COLOMBIA									
ASPECTO		INDICADOR		ASPECTO		INDICADOR			
Indicadores de desempeño ECONÓMICO		Indicadores de desempeño SOCIAL		Indicadores de desempeño SOCIAL (cont.)					
Desempeño económico	GRI 201-1	Prácticas laborales y trabajo digno		Sociedad					
	GRI 201-2	Empleo	GRI 401-1	Comunidades locales	GRI 413-1				
	GRI 201-3		GRI 401-2		GRI 413-2				
	GRI 201-4		GRI 401-3	Lucha contra la corrupción	GRI 205-1				
Presencia en el mercado	GRI 202-1	Relaciones con los trabajadores y la Dirección	GRI 402-1		GRI 205-2				
	GRI 202-2		GRI 403-1		GRI 205-3				
Prácticas de adquisición	GRI 204-1	Seguridad y Salud en el trabajo	GRI 403-2	Política pública	GRI 415-1				
Indicadores de desempeño AMBIENTAL			GRI 403-3	Prácticas de competencia desleal	GRI 206-1				
Materiales	GRI 301-1		GRI 403-4	Cumplimiento regulatorio	GRI 419-1				
	GRI 301-2		Capacitación y educación	GRI 404-1	Evaluación de la repercusión social de los proveedores	GRI 414-1			
Energía	GRI 302-1	GRI 404-2		Mecanismos de reclamación por impacto social	GRI 414-2				
	GRI 302-2	GRI 404-3			GRI 103-2				
	GRI 302-3	Diversidad e igualdad de oportunidades	GRI 405-1	Responsabilidad sobre Productos					
	Agua	GRI 302-4	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	GRI 405-2	Etiquetado de los productos y servicios	GRI 417-2			
GRI 302-5		Evaluación de las prácticas laborales	GRI 414-1	GRI 102-43					
GRI 303-1			GRI 414-2	GRI 102-44		GRI 417-3			
Biodiversidad	GRI 304-1	Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	GRI 103-2	Privacidad de los clientes	GRI 418-1				
	GRI 304-2	Derechos Humanos		Cumplimiento regulatorio	GRI 419-1				
	GRI 304-3	Inversión	GRI 412-2	Indicadores del suplemento GRI del SECTOR FINANCIERO					
	GRI 304-4	No discriminación	GRI 406-1	Impacto de productos y servicios	G4-FS1				
Emisiones	GRI 305-1	Libertad de asociación y negociación colectiva	GRI 407-1		G4-FS2				
	GRI 305-2	Trabajo infantil	GRI 408-1		G4-FS3				
	GRI 305-3	Trabajo forzoso	GRI 409-1		G4-FS4				
	GRI 305-4	Medidas de seguridad	GRI 410-1		G4-FS5				
Efluentes y residuos	GRI 305-5	Evaluación	GRI 412-1	Impacto de productos y servicios - Cartera de producto	G4-FS6				
	GRI 306-2	Evaluación de los proveedores en Materia de Derechos Humanos	GRI 414-1		G4-FS7				
	GRI 306-3		GRI 414-2		G4-FS8				
Cumplimiento regulatorio	GRI 306-5	Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos	GRI 103-2	Cartera de producto - Auditoría	G4-FS9				
	GRI 307-1					Gestión activa de la propiedad	G4-FS10		
Evaluación ambiental de los proveedores	GRI 308-1						G4-FS11		
	GRI 308-2					Comunidad	G4-FS13		
Mecanismos de reclamación ambiental	GRI 103-2						G4-FS14		
						Comunidad - Salud y Seguridad del Cliente	G4-FS15		
						Comunicaciones de marketing	G4-FS16		

INDICADORES DE ESPAÑA						
ASPECTO		INDICADOR	ASPECTO		INDICADOR	
Indicadores de desempeño ECONÓMICO		Indicadores de desempeño SOCIAL		Indicadores de desempeño SOCIAL (cont.)		
Desempeño económico	GRI 201-1	Prácticas laborales y trabajo digno		Sociedad		
	GRI 201-2	Empleo	GRI 401-1	Comunidades locales	GRI 413-1	
	GRI 201-3		GRI 401-2		GRI 413-2	
	GRI 201-4		GRI 401-3	Lucha contra la corrupción	GRI 205-1	
Presencia en el mercado	GRI 202-1	Relaciones con los trabajadores y la Dirección	GRI 402-1		GRI 205-2	
	GRI 202-2	Seguridad y Salud en el trabajo	GRI 403-1		GRI 205-3	
Prácticas de adquisición	GRI 204-1		GRI 403-2	Política pública	GRI 415-1	
	Indicadores de desempeño AMBIENTAL		GRI 403-3	Prácticas de competencia desleal	GRI 206-1	
Materiales	GRI 301-1		Capacitación y educación	GRI 403-4	Cumplimiento regulatorio	GRI 419-1
	GRI 301-2	GRI 404-1		Evaluación de la repercusión social de los proveedores	GRI 414-1	
Energía	GRI 302-1	GRI 404-2			GRI 414-2	Mecanismos de reclamación por impacto social
	GRI 302-2	GRI 404-3		Responsabilidad sobre Productos		
	Agua	GRI 302-3	Diversidad e igualdad de oportunidades	GRI 405-1	Etiquetado de los productos y servicios	GRI 417-2
		GRI 302-4	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	GRI 405-2		GRI 102-43
GRI 302-5		Evaluación de las prácticas laborales	GRI 414-1	GRI 102-44		
Biodiversidad	GRI 303-1	Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	GRI 414-2	Privacidad de los clientes	GRI 418-1	
	GRI 304-1		GRI 103-2		Cumplimiento regulatorio	GRI 419-1
	GRI 304-2	Derechos Humanos		Indicadores del suplemento GRI del SECTOR FINANCIERO		
	Emisiones	GRI 304-3	Inversión	GRI 412-2	Impacto de productos y servicios	G4-FS1
GRI 304-4		No discriminación	GRI 406-1	G4-FS2		
GRI 305-1		Libertad de asociación y negociación colectiva	GRI 407-1	G4-FS3		
GRI 305-2		Trabajo infantil	GRI 408-1	G4-FS4		
GRI 305-3		Trabajo forzoso	GRI 409-1	G4-FS5		
GRI 305-4		Medidas de seguridad	GRI 410-1	Impacto de productos y servicios - Cartera de producto	G4-FS6	
Efluentes y residuos	GRI 305-5	Evaluación	GRI 412-1		G4-FS7	
	GRI 306-2	Evaluación de los proveedores en Materia de Derechos Humanos	GRI 414-1		G4-FS8	
	GRI 306-3		GRI 414-2	Cartera de producto - Auditoría	G4-FS9	
Cumplimiento regulatorio	GRI 306-5	Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos	GRI 103-2		G4-FS10	
	Evaluación ambiental de los proveedores	GRI 307-1		Gestión activa de la propiedad	G4-FS11	
GRI 308-1		Comunidad			G4-FS13	
GRI 308-2	Comunidad - Salud y Seguridad del Cliente			G4-FS15		
Mecanismos de reclamación ambiental	GRI 103-2	Comunicaciones de marketing		G4-FS16		

INDICADORES DE ESTADOS UNIDOS							
ASPECTO		INDICADOR		ASPECTO		INDICADOR	
Indicadores de desempeño ECONÓMICO		Indicadores de desempeño SOCIAL		Indicadores de desempeño SOCIAL (cont.)			
Desempeño económico	GRI 201-1	Prácticas laborales y trabajo digno		Sociedad			
	GRI 201-2	Empleo	GRI 401-1	Comunidades locales	GRI 413-1		
	GRI 201-3		GRI 401-2		GRI 413-2		
	GRI 201-4		GRI 401-3	Lucha contra la corrupción	GRI 205-1		
Presencia en el mercado	GRI 202-1	Relaciones con los trabajadores y la Dirección	GRI 402-1		GRI 205-2		
	GRI 202-2	Seguridad y Salud en el trabajo	GRI 403-1		GRI 205-3		
Prácticas de adquisición	GRI 204-1		GRI 403-2	Política pública	GRI 415-1		
	Indicadores de desempeño AMBIENTAL		GRI 403-3	Prácticas de competencia desleal	GRI 206-1		
Materiales	GRI 301-1	Capacitación y educación	GRI 403-4	Cumplimiento regulatorio	GRI 419-1		
	GRI 301-2		GRI 404-1	Evaluación de la repercusión social de los proveedores	GRI 414-1		
Energía	GRI 302-1		GRI 404-2	Mecanismos de reclamación por impacto social	GRI 103-2		
	GRI 302-2	GRI 404-3	Responsabilidad sobre Productos				
	GRI 302-3	Diversidad e igualdad de oportunidades	GRI 405-1	Etiquetado de los productos y servicios	GRI 417-2		
	GRI 302-4	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	GRI 405-2		GRI 102-43	GRI 102-44	
Agua	GRI 302-5	Evaluación de las prácticas laborales	GRI 414-1		GRI 417-3		
	GRI 303-1	Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	GRI 414-2	Privacidad de los clientes	GRI 418-1		
Biodiversidad	GRI 304-1		Derechos Humanos	GRI 103-2	Cumplimiento regulatorio	GRI 419-1	
	GRI 304-2	Inversión		GRI 412-2	Indicadores del suplemento GRI del SECTOR FINANCIERO		
	GRI 304-3	No discriminación	GRI 406-1	Impacto de productos y servicios	G4-FS1		
	GRI 304-4	Libertad de asociación y negociación colectiva	GRI 407-1		G4-FS2		
Emisiones	GRI 305-1	Trabajo infantil	GRI 408-1		G4-FS3		
	GRI 305-2	Trabajo forzoso	GRI 409-1		G4-FS4		
	GRI 305-3	Medidas de seguridad	GRI 410-1		G4-FS5		
	GRI 305-4	Evaluación	GRI 412-1	G4-FS6			
Efluentes y residuos	GRI 305-5	Evaluación de los proveedores en Materia de Derechos Humanos	GRI 414-1	Impacto de productos y servicios - Cartera de producto	G4-FS7		
	GRI 306-3		GRI 414-2		G4-FS8		
	Cumplimiento regulatorio	GRI 306-5	Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos	GRI 103-2	Cartera de producto - Auditoría	G4-FS9	
GRI 307-1				Gestión activa de la propiedad	G4-FS10		
Evaluación ambiental de los proveedores	GRI 308-1				G4-FS11		
	GRI 308-2			Comunidad	G4-FS13		
Mecanismos de reclamación ambiental	GRI 103-2			Comunidad - Salud y Seguridad del Cliente	G4-FS14		
			G4-FS15				
				Comunicaciones de marketing	G4-FS16		

INDICADORES DE ITALIA						
ASPECTO		INDICADOR	ASPECTO		INDICADOR	
Indicadores de desempeño ECONÓMICO		Indicadores de desempeño SOCIAL		Indicadores de desempeño SOCIAL (cont.)		
Desempeño económico	GRI 201-1	Prácticas laborales y trabajo digno		Sociedad		
	GRI 201-2	Empleo	GRI 401-1	Comunidades locales	GRI 413-1	
	GRI 201-3		GRI 401-2		GRI 413-2	
	GRI 201-4		GRI 401-3	Lucha contra la corrupción	GRI 205-1	
Presencia en el mercado	GRI 202-1	Relaciones con los trabajadores y la Dirección	GRI 402-1		GRI 205-2	
	GRI 202-2	Seguridad y Salud en el trabajo	GRI 403-1		GRI 205-3	
Prácticas de adquisición	GRI 204-1		GRI 403-2	Política pública	GRI 415-1	
	Indicadores de desempeño AMBIENTAL		GRI 403-3	Prácticas de competencia desleal	GRI 206-1	
Materiales	GRI 301-1		Capacitación y educación	GRI 403-4	Cumplimiento regulatorio	GRI 419-1
	GRI 301-2	Diversidad e igualdad de oportunidades		GRI 404-1	Evaluación de la repercusión social de los proveedores	GRI 414-1
Energía	GRI 302-1			GRI 404-2		GRI 414-2
	GRI 302-2			Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	GRI 404-3	Mecanismos de reclamación por impacto social
	GRI 302-3	Diversidad e igualdad de oportunidades	GRI 405-1			
	Agua	GRI 302-4	Evaluación de las prácticas laborales	GRI 405-2	Responsabilidad sobre Productos	
GRI 302-5		Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales		GRI 414-1	Etiquetado de los productos y servicios	GRI 417-2
Biodiversidad			GRI 303-1	GRI 414-2		GRI 102-43
		GRI 304-1	Derechos Humanos	GRI 103-2		Privacidad de los clientes
	GRI 304-2	Inversión			GRI 412-2	
	GRI 304-3		No discriminación	GRI 406-1		Indicadores del suplemento GRI del SECTOR FINANCIERO
Emisiones	GRI 304-4	Libertad de asociación y negociación colectiva	GRI 407-1	Impacto de productos y servicios	G4-FS1	
	GRI 305-1	Trabajo infantil	GRI 408-1		G4-FS2	
	GRI 305-2	Trabajo forzoso	GRI 409-1		G4-FS3	
	GRI 305-3	Medidas de seguridad	GRI 410-1		G4-FS4	
	GRI 305-4	Evaluación	GRI 412-1		G4-FS5	
	Efluentes y residuos	GRI 305-5	Evaluación de los proveedores en Materia de Derechos Humanos	GRI 414-1	Impacto de productos y servicios - Cartera de producto	G4-FS6
GRI 306-2		GRI 414-2		G4-FS7		
GRI 306-3		Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos	GRI 103-2	G4-FS8		
Cumplimiento regulatorio	GRI 306-5			Cartera de producto - Auditoría	G4-FS9	
	GRI 307-1			Gestión activa de la propiedad	G4-FS10	
Evaluación ambiental de los proveedores	GRI 308-1				G4-FS11	
	GRI 308-2			Comunidad	G4-FS13	
Mecanismos de reclamación ambiental	GRI 103-2				G4-FS14	
				Comunidad - Salud y Seguridad del Cliente	G4-FS15	
				Comunicaciones de marketing	G4-FS16	

INDICADORES DE MEXICO							
ASPECTO		INDICADOR		ASPECTO		INDICADOR	
Indicadores de desempeño ECONÓMICO		Indicadores de desempeño SOCIAL		Indicadores de desempeño SOCIAL (cont.)			
Desempeño económico	GRI 201-1	Prácticas laborales y trabajo digno		Sociedad			
	GRI 201-2	Empleo	GRI 401-1	Comunidades locales		GRI 413-1	
	GRI 201-3		GRI 401-2	GRI 413-2			
	GRI 201-4		GRI 401-3				
Presencia en el mercado	GRI 202-1	Relaciones con los trabajadores y la Dirección		Lucha contra la corrupción		GRI 205-1	
	GRI 202-2	Seguridad y Salud en el trabajo	GRI 402-1			GRI 205-2	
Prácticas de adquisición	GRI 204-1		GRI 403-1			GRI 205-3	
			GRI 403-2				
Indicadores de desempeño AMBIENTAL				GRI 403-3	Política pública		GRI 415-1
Materiales	GRI 301-1		GRI 403-4	Prácticas de competencia desleal		GRI 206-1	
	GRI 301-2	Capacitación y educación	GRI 404-1	Cumplimiento regulatorio		GRI 419-1	
Energía	GRI 302-1		GRI 404-2	Evaluación de la repercusión social de los proveedores		GRI 414-1	
	GRI 302-2		GRI 404-3			GRI 414-2	
	GRI 302-3		Diversidad e igualdad de oportunidades	GRI 405-1	Mecanismos de reclamación por impacto social		GRI 103-2
	GRI 302-4	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	GRI 405-2	Responsabilidad sobre Productos			
Agua	GRI 302-5	Evaluación de las prácticas laborales	GRI 414-1	Etiquetado de los productos y servicios		GRI 417-2	
	GRI 303-1		GRI 414-2			GRI 102-43	
Biodiversidad	GRI 304-1	Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales				GRI 102-44	
	GRI 304-2	Derechos Humanos		Privacidad de los clientes		GRI 417-3	
	GRI 304-3	Inversión	GRI 412-2	Cumplimiento regulatorio		GRI 418-1	
	GRI 304-4	No discriminación	GRI 406-1			GRI 419-1	
Emisiones	GRI 305-1	Libertad de asociación y negociación colectiva		Indicadores del suplemento GRI del SECTOR FINANCIERO			
	GRI 305-2	Trabajo infantil		Impacto de productos y servicios		G4-FS1	
	GRI 305-3	Trabajo forzoso				G4-FS2	
	GRI 305-4	Medidas de seguridad				G4-FS3	
	GRI 305-5	Evaluación				G4-FS4	
	Efluentes y residuos	GRI 306-2	Evaluación de los proveedores en Materia de Derechos Humanos				G4-FS5
GRI 306-3				Impacto de productos y servicios - Cartera de producto		G4-FS6	
GRI 306-5		Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos				G4-FS7	
Cumplimiento regulatorio	GRI 307-1			Cartera de producto - Auditoría		G4-FS8	
Evaluación ambiental de los proveedores	GRI 308-1			Gestión activa de la propiedad		G4-FS9	
Mecanismos de reclamación ambiental	GRI 308-2					G4-FS10	
	GRI 103-2			Comunidad		G4-FS11	
				Comunidad - Salud y Seguridad del Cliente		G4-FS13	
				Comunicaciones de marketing		G4-FS14	
						G4-FS15	
						G4-FS16	

INDICADORES DE PERÚ					
ASPECTO		INDICADOR	ASPECTO		INDICADOR
ASPECTO		INDICADOR	ASPECTO		INDICADOR
Indicadores de desempeño ECONÓMICO		Indicadores de desempeño SOCIAL		Indicadores de desempeño SOCIAL (cont.)	
Desempeño económico	GRI 201-1	Prácticas laborales y trabajo digno		Sociedad	
	GRI 201-2	Empleo	GRI 401-1	Comunidades locales	GRI 413-1
	GRI 201-3		GRI 401-2		GRI 413-2
	GRI 201-4		GRI 401-3	Lucha contra la corrupción	GRI 205-1
Presencia en el mercado	GRI 202-1	Relaciones con los trabajadores y la Dirección	GRI 402-1		GRI 205-2
	GRI 202-2	Seguridad y Salud en el trabajo	GRI 403-1		GRI 205-3
Prácticas de adquisición	GRI 204-1		GRI 403-2	Política pública	GRI 415-1
	Indicadores de desempeño AMBIENTAL		GRI 403-3	Prácticas de competencia desleal	GRI 206-1
Materiales	GRI 301-1		Capacitación y educación	GRI 403-4	Cumplimiento regulatorio
	GRI 301-2	GRI 404-1		Evaluación de la repercusión social de los proveedores	GRI 414-1
Energía	GRI 302-1	GRI 404-2			GRI 414-2
	GRI 302-2	GRI 404-3		Mecanismos de reclamación por impacto social	GRI 103-2
	GRI 302-3	Diversidad e igualdad de oportunidades	GRI 405-1		Responsabilidad sobre Productos
	Agua	GRI 302-4	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	GRI 405-2	Etiquetado de los productos y servicios
GRI 302-5		Evaluación de las prácticas laborales	GRI 414-1	GRI 102-43	
GRI 303-1			GRI 414-2	GRI 102-44	
Biodiversidad	GRI 304-1	Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	GRI 103-2	Privacidad de los clientes	GRI 418-1
	GRI 304-2	Derechos Humanos			Cumplimiento regulatorio
	GRI 304-3	Inversión	GRI 412-2	Indicadores del suplemento GRI del SECTOR FINANCIERO	
	Emisiones	GRI 304-4	No discriminación	GRI 406-1	Impacto de productos y servicios
GRI 305-1		Libertad de asociación y negociación colectiva	GRI 407-1	G4-FS2	
GRI 305-2		Trabajo infantil	GRI 408-1	G4-FS3	
GRI 305-3		Trabajo forzoso	GRI 409-1	G4-FS4	
GRI 305-4		Medidas de seguridad	GRI 410-1	G4-FS5	
GRI 305-5		Evaluación	GRI 412-1	Impacto de productos y servicios - Cartera de producto	G4-FS6
Efluentes y residuos	GRI 306-2	Evaluación de los proveedores en Materia de Derechos Humanos	GRI 414-1		G4-FS7
	GRI 306-3		GRI 414-2		G4-FS8
	Cumplimiento regulatorio	GRI 306-5	Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos	GRI 103-2	Cartera de producto - Auditoría
Evaluación ambiental de los proveedores		GRI 307-1		Gestión activa de la propiedad	G4-FS10
	GRI 308-1	G4-FS11			
Mecanismos de reclamación ambiental	GRI 308-2	Comunidad		G4-FS13	
	GRI 103-2	Comunidad - Salud y Seguridad del Cliente		G4-FS14	
		Comunicaciones de marketing		G4-FS15	
					G4-FS16

INDICADORES DE TURQUÍA							
ASPECTO		INDICADOR		ASPECTO		INDICADOR	
Indicadores de desempeño ECONÓMICO		Indicadores de desempeño SOCIAL		Indicadores de desempeño SOCIAL (cont.)			
Desempeño económico	GRI 201-1	Prácticas laborales y trabajo digno		Sociedad			
	GRI 201-2	Empleo	GRI 401-1	Comunidades locales		GRI 413-1	
	GRI 201-3		GRI 401-2			GRI 413-2	
	GRI 201-4		GRI 401-3			GRI 205-1	
Presencia en el mercado	GRI 202-1	Relaciones con los trabajadores y la Dirección		GRI 402-1	Lucha contra la corrupción	GRI 205-2	
	GRI 202-2	Seguridad y Salud en el trabajo	GRI 403-1	GRI 205-3			
Prácticas de adquisición	GRI 204-1		GRI 403-2	Política pública		GRI 415-1	
	Indicadores de desempeño AMBIENTAL		GRI 403-3	Prácticas de competencia desleal		GRI 206-1	
Materiales	GRI 301-1	Capacitación y educación	GRI 403-4	Cumplimiento regulatorio		GRI 419-1	
	GRI 301-2		GRI 404-1	Evaluación de la repercusión social de los proveedores		GRI 414-1	
Energía	GRI 302-1		GRI 404-2	GRI 404-3	Mecanismos de reclamación por impacto social		GRI 103-2
	GRI 302-2	Diversidad e igualdad de oportunidades		GRI 405-1	Responsabilidad sobre Productos		
	GRI 302-3	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres		GRI 405-2	Etiquetado de los productos y servicios	GRI 417-2	
	GRI 302-4	Evaluación de las prácticas laborales		GRI 414-1		GRI 102-43	
	GRI 302-5	GRI 414-2	GRI 102-44	GRI 417-3			
Agua	GRI 303-1	Mecanismos de redamación sobre las prácticas laborales		GRI 103-2	Privacidad de los clientes		GRI 418-1
Biodiversidad	GRI 304-1	Derechos Humanos		Cumplimiento regulatorio		GRI 419-1	
	GRI 304-2	Inversión		GRI 412-2	Indicadores del suplemento GRI del SECTOR FINANCIERO		
	GRI 304-3	No discriminación		GRI 406-1	Impacto de productos y servicios	G4-FS1	
	GRI 304-4	Libertad de asociación y negociación colectiva		GRI 407-1		G4-FS2	
Emisiones	GRI 305-1	Trabajo infantil		GRI 408-1		G4-FS3	
	GRI 305-2	Trabajo forzoso		GRI 409-1		G4-FS4	
	GRI 305-3	Medidas de seguridad		GRI 410-1		G4-FS5	
	GRI 305-4	Evaluación		GRI 412-1	Impacto de productos y servicios - Cartera de producto	G4-FS6	
	GRI 305-5	Evaluación de los proveedores en Materia de Derechos Humanos		GRI 414-1		G4-FS7	
Efuentes y residuos	GRI 306-2	Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos		GRI 414-2		G4-FS8	
	GRI 306-3			GRI 103-2	Cartera de producto - Auditoría	G4-FS9	
	GRI 306-5				Gestión activa de la propiedad	G4-FS10	
Cumplimiento regulatorio	GRI 307-1					G4-FS11	
Evaluación ambiental de los proveedores	GRI 308-1					G4-FS13	
Mecanismos de reclamación ambiental	GRI 308-2					G4-FS14	
	GRI 103-2					Comunidad - Salud y Seguridad del Cliente	G4-FS15
						Comunicaciones de marketing	G4-FS16

