



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Gestión estratégica. Costes sectoriales. Cuadro de Mando Integral para Mapfre

Presentado por:

Sara Caballero de Frutos

Tutelado por:

María Cristina Camaleño Simón

Valladolid, 26 de Junio de 2015

Índice

1. AGRADECIMIENTOS.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	5
2.2. ¿QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?	6
3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	8
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
4.1. MÉTODO PESTEL	9
4.2. CUOTA DE MERCADO	11
4.3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	13
5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA DAFO	16
6. CAME.....	17
7. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA MAPFRE	18
7.1. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE	18
7.2. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE.....	20
7.3. ANÁLISIS HORIZONTAL DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	21
7.4. ANÁLISIS VERTICAL DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	22
7.5. RATIOS MAPFRE.....	23
8. ANÁLISIS COMPARATIVO CON OTRA EMPRESA DEL SECTOR	25
9. PRINCIPALES PERSPECTIVAS DEL CMI PARA MAPFRE.....	27
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	29
11. BIBLIOGRAFÍA.....	30
12. ANEXO.....	33
12.1. BALANCE MAPFRE	33
12.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS MAPFRE.....	35
12.3. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE DE MAPFRE	36
12.4. ANÁLISIS VERTICAL BALANCE MAPFRE	39
12.5. ANÁLISIS HORIZONTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS MAPFRE.....	42
12.6. ANÁLISIS VERTICAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS MAPFRE.....	44
12.7. BALANCE CATALANA OCCIDENTE	46
12.8. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CATALANA OCCIDENTE	47
12.9. ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE CATALANA OCCIDENTE	48
12.10. ANÁLISIS VERTICAL BALANCE CATALANA OCCIDENTE	49
12.11. ANÁLISIS HORIZONTAL PYG CATALANA OCCIDENTE	50
12.12. ANÁLISIS VERTICAL PYG CATALANA OCCIDENTE	51
12.13. TABLA SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE MAPFRE	52
12.14. CÁLCULO DEL BAIT PARA MAPFRE	52
12.15. RATIOS DE CATALANA OCCIDENTE	52

1. Agradecimientos

A todas aquellas personas que han colaborado en la realización de este trabajo y han aportado conocimientos y ayuda.

En especial a Ricardo Rodríguez González profesor de Economía Financiera y Contabilidad, por haber colaborado al inicio y haberme dado una guía por donde debía dirigir el trabajo, así como documentación.

A mi tutora María Cristina Camaleño Simón por su participación en este trabajo como profesora de Economía Financiera y Contabilidad.

Agradecer a todos mis amigos por su apoyo, colaboración y alguna que otra idea y sugerencia.

Por último, pero no por ello menos importante, a mi familia por estar siempre a mi lado.

2. Introducción

La gestión estratégica o contabilidad de gestión “tiene como objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales” (Contabilidad y Gestión de Costes, 2009, pp 15).

Dentro del entorno cambiante en el que vivimos es necesario conocer muy bien en que posición se encuentra la empresa para poder desarrollar las tareas de manera más competitivas y gestionar mejor sus recursos.

Los objetivos de la contabilidad de gestión son tres:

- Suministrar información a toda la organización
- Encaminar las estrategias de la empresa para lograr los objetivos, y que sean lo más eficaces y eficientes posible.
- Mantener motivados a los empleados para que busquen el beneficio de la entidad y no el propio.

La contabilidad de Gestión se centra en conocer los costes que se generan a lo largo de la cadena de valor durante la fabricación de un producto o servicio. Concretamente el objetivo de la gestión estratégica es “organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio” (Mallo et al, 2000, pp 25).

Para calcular los distintos costes en los que incurren las empresas existen distintos métodos, como el ABC (Activity Base Cousting) o el más novedoso y ya utilizado por gran cantidad de empresas CMI (Cuadro de Mando Integral) en el que se tienen en cuenta todas las perspectivas de la empresa y no solo la contabilidad. Este método será el que desarrollemos más adelante.

Para el caso de empresas de servicios estos costes resultan más difíciles de cuantificar, por lo que para el caso de una empresa aseguradora, en este caso Mapfre, se va a elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI). Dentro del punto **¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?**2.2 se detalla lo recogido en este método.

2.1. Presentación de la empresa

Mapfre es una de las aseguradoras más importantes y conocidas del país. Es la compañía líder dentro del mercado asegurador español.

Nace en 1933 con la forma jurídica de mutualidad agrícola, y no será hasta 1955 cuando amplía su actividad aseguradora a Vida, Accidentes o Transportes.

En los años 70 comienza su internacionalización. En la actualidad tiene presencia en un total de 47 países (dato año 2013) en los cinco continentes, aunque con una mayor incidencia en Europa donde se encuentra entre los 10 grupos principales por volumen de primas. Solamente en España cuenta con alrededor de 3070 sucursales repartidas por todo el territorio.

Mientras en América Latina, Mapfre es el primer grupo multinacional asegurador. En EEUU se sitúa dentro de las 20 aseguradoras automovilísticas de mayor relevancia, y dentro del ranking mundial ocupa la vigésima posición.

Imagen 1. Presencia de Mapfre en el mundo.



Imagen extraída de www.mapfregroupo.com.

Actualmente Fundación Mapfre es el accionista mayoritario, y por tanto quien dirige e integra el total de las actividades del Grupo *Mapfre S.A.*

La elección de Mapfre para la realización de este trabajo se basa en poder conocer mejor el funcionamiento de este tipo de empresas, que a pesar de no ser entidades bancarias tienen bastantes cosas en común con ellas en

algunos aspectos, como a la hora de calcular los ratios o su imposibilidad para determinar la separación dentro del Balance de partidas corrientes y no corrientes.

Además, Mapfre no es una simple aseguradora sino que es la más reconocida a nivel nacional y es la única aseguradora española dentro del top 10 europeo, esto es debido a su ya comentada elevada presencia en el exterior, y que el resto de aseguradoras apenas tienen.

Cuando alguien te pregunta por compañías aseguradoras una de las primeras que se te viene a la mente es Mapfre, ya que tiene fuertes campañas de marketing y que captan la atención del público sobre todo por la presencia de caras famosas.

Tabla 1. Ranking aseguradoras europeas No Vida 2013

	Grupo	País	Primas seguro No Vida	
			2012	2013
1º	ALLIANZ	Alemania	46.889	46.579
2º	AXA	Francia	31.359	32.030
3º	ZURICH	Suiza	27.559	27.397
4º	GENERALI	Italia	21.296	20.940
5º	ACHMEA	Holanda	17.235	17.410
6º	MAPFRE	España	15.479	16.278
7º	TALANX	Alemania	14.622	15.412
8º	RSA	Reino Unido	11.579	11.555
9º	ERGO	Alemania	11.323	11.316
10º	AVIVA	Reino Unido	11.749	11.012

Extraído de “Ranking mayores grupos aseguradores europeos No Vida 2013” de Fundación Mapfre.

Con anterioridad las aseguradoras únicamente tenían una visión de producto y su objetivo era maximizar el beneficio a toda costa. Actualmente tienen una visión mucho más amplia al tener en cuenta todas las perspectivas que afectan la marcha de la empresa, como los clientes, los proveedores, el producto, etc.

2.2. ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral también conocido como BSC¹ (Balanced Scorecard) o CMI, es una herramienta de gestión empresarial que permite a las

¹ El CMI aparece en 1992 con los autores Robert Kaplan y David Norton, por lo que es un sistema novedoso aunque ya bastante implementado dentro de las organizaciones.

empresas tener una visión a largo plazo, al ir más allá de los indicadores económicos y financieros utilizados de manera tradicional.

Mediante la utilización del CMI se transforma la estrategia que tiene la empresa en objetivos factibles tanto a corto/medio plazo como a largo plazo.

Dentro del Cuadro de Mando Integral se distinguen varias perspectivas:

- La financiera, centrada en disponer de flujos de efectivo tanto para la empresa como para los inversores.
- Los clientes, son un pilar fundamental dentro de la empresa, ya que es fundamental conocer sus necesidades y porque eligen determina empresa y no otra.
- Los procesos internos, van a afectar tanto a la satisfacción de los clientes como a los resultados financieros.
- La formación y crecimiento o innovación y aprendizaje, suponen una mejora de la empresa a largo plazo y el desarrollo de capacidades y estrategias que sirvan no solo en el presente sino también en el futuro.

Para que el desarrollo del CMI sea correcto, estas perspectivas deberán desarrollarse de manera conjunta y no aislada unas de otras ya que todas, están relacionadas entre sí.

²El CMI se utiliza para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- A. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- B. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- C. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- D. Aumentar el feedback y formación estratégica.

Cada una de estas perspectivas esta compuesta por unos indicadores tangibles, que permiten a las empresas tener una visión más fiel de lo que ocurre tanto en su interior como a su alrededor.

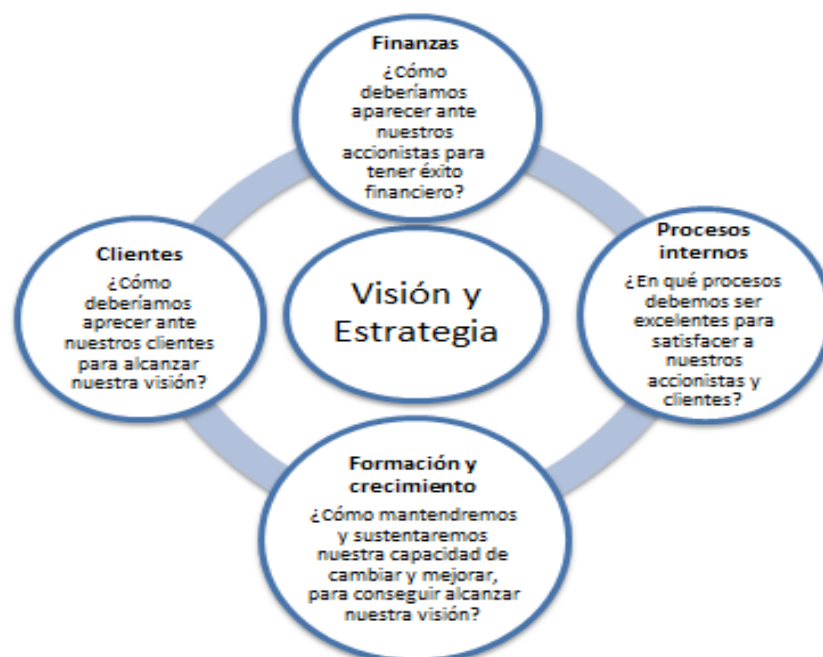
Para poder elaborar de manera correcta el CMI hay que llevar a cabo unos pasos que se desarrollarán a lo largo de este trabajo:

- Definición de Misión y Visión de la empresa, para este caso concreto, Mapfre. Ver el punto 3

²Extraído de (Robert S. Kaplan y David P, 1997)

- Análisis externo para conocer el mercado y la posición de la empresa. Ver punto 4
- Análisis interno de la empresa a través del DAFO. Ver punto 5.
- Determinar los objetivos estratégicos elaborando un CAME. Ver punto 6.
- Establecer unos indicadores para cada uno de los objetivos que se hayan planteado anteriormente. Ver punto 7.5.

Diagrama 1. ¿Qué recoge el CMI?



Elaboración propia, basado en el CMI de Robert S. Kaplan y David P. Norton (1997), pag. 22.

3. Misión y Visión de la empresa

La Misión de una empresa sirve para conocer cual es su labor dentro del mercado y también hacia quien se dirige. A la hora de establecer la misión de una empresa es necesario hacerse una serie de preguntas para así acotarla de la mejor manera. Algunas de esas preguntas son: ¿qué hace la empresa?, ¿a qué se dedica?, ¿quién es el público objetivo?, ¿Qué te diferencia de la competencia?, entre otras.

Tal y como aparece definido en la página de Mapfre su misión es ³“Somos un equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y

³ Extraído de El Blog de Mapfre, <http://blogmapfre.com/sobre-el-blog-de-mapfre/>

desarrollar la mejor relación con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad”.

En relación con la Visión la empresa establece las metas que pretende alcanzar a lo largo de un periodo de tiempo (visión de futuro). Esas metas que la empresa establezca han de ser factibles y motivar a toda la organización para tratar de alcanzarlas. Para fijar la misión se pueden plantear las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr en el futuro?, ¿qué actuaciones se pueden llevar a cabo?, ¿qué recursos o instrumentos van a ser necesarios para lograrlas?.

Por tanto la visión tal y como la define en su página es ⁴“Mapfre quiere ser la aseguradora global de confianza”. Esta visión es además el lema de sus últimas campañas publicitarias.

También se recogen sus Valores, ⁵“Solvencia, integridad, vocación de servicio, innovación para el liderazgo y un equipo comprometido”.

4. Análisis del entorno

Con el paso de los años este sector, el asegurador, ha ido cobrando cada vez mayor importancia dentro de las sociedades modernas, donde son cada vez más necesarios este tipo de productos, los seguros, ya sea dentro de uno u otro ámbito.

De esta forma las aseguradoras cada vez ofrecen una mayor gama de productos a sus clientes, con el fin de poder satisfacer la mayor parte de sus necesidades en este aspecto.



4.1. Método PESTEL

Para tener una visión más completa del entorno general utilizaremos el método de análisis PESTEL.

Desde una perspectiva política una de las variables que va a afectar es el tipo de impuesto que se aplique a la rama aseguradora. Tomando los datos publicados por el *Estudio sobre la Contribución Fiscal en España del Sector Asegurador* el total de impuestos durante el año 2013 fue de 7.204 M€. A pesar de que las actividades de seguros y reaseguro se encuentran exentas de IVA,

⁴ Extraído de El Blog de Mapfre, <http://blogmapfre.com/sobre-el-blog-de-mapfre/>

⁵ Extraído de El Blog de Mapfre, <http://blogmapfre.com/sobre-el-blog-de-mapfre/>

este impuesto si afecta a las aseguradoras al tener acuerdos de pago con terceras empresas (mecánicos, clínicas de salud, etc.) que si se verán afectadas por el impuesto y tendrán que incrementar el precio de sus servicios, lo cual repercute de manera indirecta en el aumento de la cuantía de las primas de los seguros, que finalmente son soportadas por el asegurado. A su vez este incremento de las primas, repercute de manera económica en los clientes y también en los resultados de las aseguradoras, que podrían ver como se reduce el número de nuevas pólizas.

En cuanto a los factores socio-culturales, el sexo del asegurado ha dejado de ser distintivo a la hora de contratar una póliza, esto es debido a una Directiva de diciembre 2012 establecida por el Tribunal de Justicia Europeo, que a su vez, supone una modificación del marco legal en el que se mueven las aseguradoras. Otros rasgos que siguen influyen a la hora de contratar, van a depender del tipo de póliza que se desee, las variables más comunes son: la edad, profesión, nivel de riesgo, salud, nivel económico, etc.

Para tener esto un poco más claro utilizaremos un ejemplo: Un piloto de motos desea contratar un seguro de vida, debido a que el riesgo ante un posible accidente motivado por su trabajo es muy elevado, la prima que pagará será superior a la de un contable, cuyo riesgo laboral es inferior. A la hora de contratar este tipo de seguro también influirá la edad y el estado de salud del contratante entre otros factores.

Por tanto las compañías aseguradoras a la hora de establecer la prima de seguros tienen en cuenta las variables citadas anteriormente, y estas son ponderadas de manera estadística, para que así, personas con similares características, paguen lo mismo.

Una de las variables que mayor relevancia está adquiriendo en los últimos años, es el impacto ambiental que tienen las empresas. La mayor parte de empresas realizan prácticas que contribuyen al cuidado del medioambiente, con lo que se garantizan unos mejores resultados con el cliente al mostrar una visión más amplia y no centrada únicamente en obtener beneficios. En este sentido han aparecido los seguros de responsabilidad medioambiental, basados en cubrir los daños medioambientales causados por el asegurado (Mapfre cuenta con esta modalidad dentro de su cartera de productos).

Aunque desde la perspectiva del cliente, lo que este desea es que la empresa adquiriera una mayor conciencia ecológica, y no solo que se limite a venderla.

4.2. Cuota de mercado

Para poder conocer la posición en el mercado es necesario saber donde está situada la empresa dentro del sector, en este caso concreto Mapfre. Resultará muy relevante conocer cual es su cuota de mercado, quienes son las empresas competidoras, los productos o servicios ofertados, el grado madurez del sector, etc.

En la actualidad dentro de la cartera de productos de Mapfre se distinguen claramente tres líneas fundamentales: Particulares, Empresas, y Profesionales, cada una de ellas tiene una gran profundidad.

Tabla 2. Comparativa de productos ofertados por Mapfre (M) y Catalana Occidente (C).

	Particulares	Profesionales	Empresas
Vehículos	M C	M	M C
Hogar	M C		
Salud	M C	M	M C
Vida	M C	M	M C
Jubilación	M C	M	C
Accidentes	M C	M	M C
Decesos	M C	M	
Viajes y Ocio	M		
Agrario combinado		M	M
Responsabilidad civil y patrimonio	C		M C
Comercios, oficinas y despachos profesionales		M	M C
Ahorro e Inversión	M	M	C
Servicios para Mayores	M		
Pensión y jubilación	M C	M	
Previsión Social			M
Caución y Crédito	C		M
Protección Jurídica Familiar	M C	M	
Embarcaciones	M C	M	
Caza y pesca	M		
Mascotas	M C		
Contingencias	C		M C
Protección jurídica empresarial			C
Infidelidad de empleados			M
Alarmas	M		
Comunidades de Propietarios	M		
Protección de alquileres	M C		
Comunidades Arrendadores	C		
Reformas y Reparaciones de hogar	M		
Seguro para autónomos y emprendedores		M	
Otras actividades empresariales		M	
Prevención riesgos laborales		M	M
Seguros para distintos tipos de empresas			M
Seguros de Responsabilidad			M

Elaboración propia con datos extraídos de GrupoMapfre.com y Catalana Occidente.

Observando la tabla anterior (*tabla 2*) se aprecia como los productos ofrecidos por Mapfre superan a los de Catalana Occidente, aunque una gran cantidad de productos son iguales o muy similares. Además cuenta con una subdivisión más, la de Profesionales, aunque algunos de sus competidores, como es el caso de Caixa Seguros, únicamente ofrecen servicios a particulares. Por otra parte otros competidores si cuentan con las tres ramas

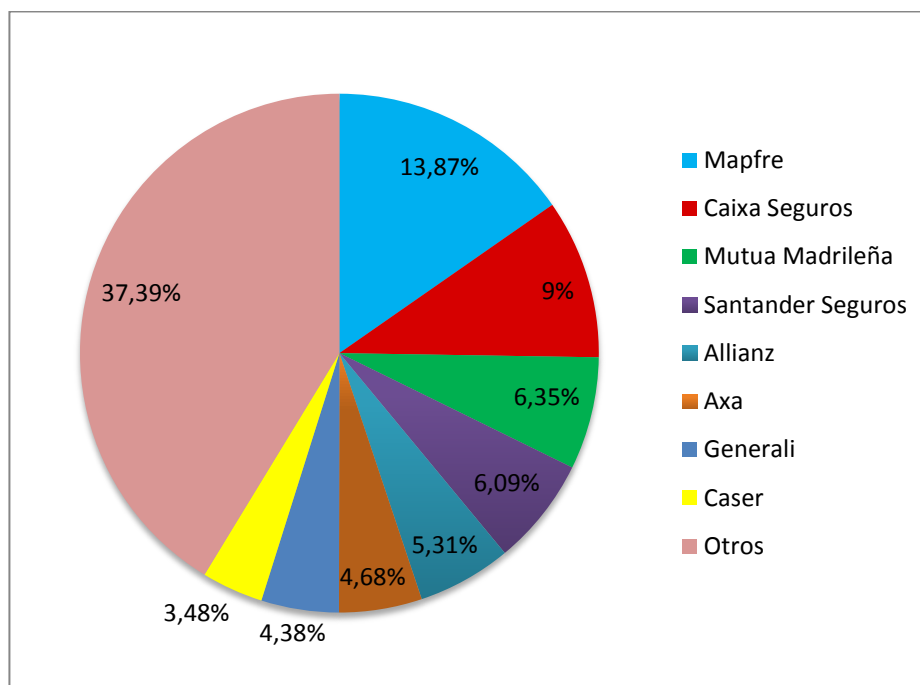
(Particulares, Empresas y Profesionales) pero su profundidad es bastante más reducida.

4.3. Análisis de la estructura de la industria

Este sector se encuentra muy atomizado debido a la gran cantidad de empresas aseguradoras existentes, y a pesar de que, no todas ofrecen los mismos productos, si se encuentran dentro del mismo entorno competitivo.

A continuación se presenta un gráfico que recoge algunas de las compañías aseguradoras presentes en España y su correspondiente cuota de mercado.

Gráfico 1. Cuota de mercado del conjunto de aseguradoras.



Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de ACSE correduría de seguros: “Ranking de grupos aseguradores en España y Europa 2012”.

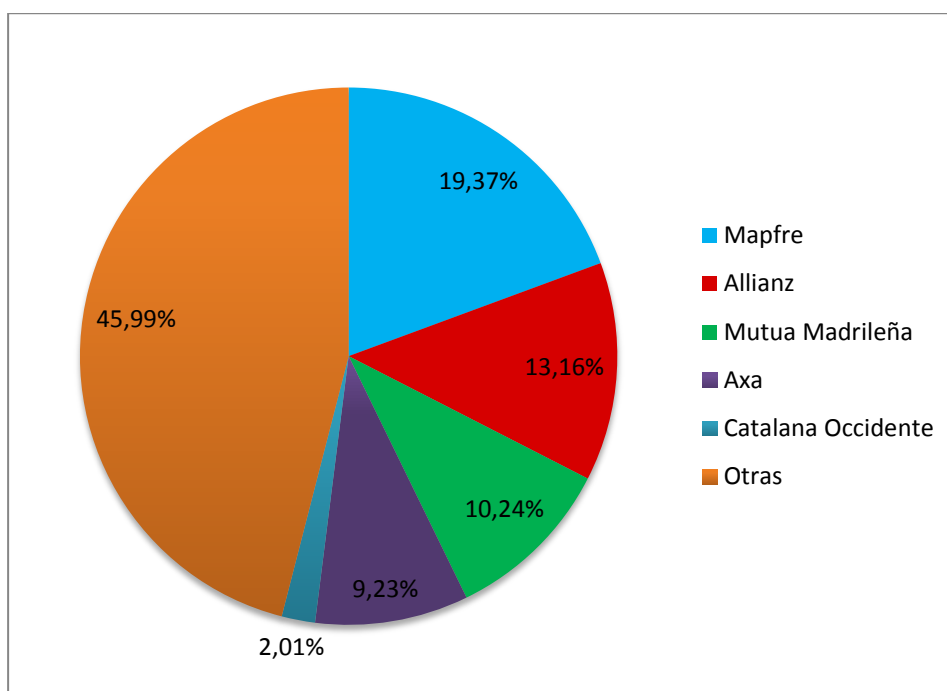
En el gráfico se puede comprobar como Mapfre tiene una cuota mucho más elevada que su segundo competidor (Caixa Seguros). Dicha diferencia podría estar motivada porque Caixa tiene una cartera de productos más reducida, y entonces algunas personas prefieren tener todos sus seguros con la misma compañía frente a uno en cada compañía.

El resto de aseguradoras presentes en el gráfico no logra alcanzar ni la mitad de la cuota de mercado de Mapfre, esto podría estar motivado porque los clientes perciben los productos como de menor calidad o bien su cartera es

más reducida y no pueden satisfacer sus necesidades aseguradoras en estas compañías.

Existe un elevado número de aseguradoras con una baja presencia en el mercado, un 37,39% a repartir entre más de 90 aseguradoras existentes dentro del mercado (gran parte de ellas son de reciente aparición y con baja presencia física que han iniciado su incursión en el mercado a través de soporte on-line). Lo que indica que con respecto a Mapfre estas aseguradoras no pueden hacerle frente y resulta más complicado que puedan restarle cuota de mercado.

Gráfico 2. Cuota de mercado del segmento Seguros del automóvil.



Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de ICEA “Evolución del Mercado Asegurador. Primer semestre 2014”.

Si tenemos en cuenta únicamente la rama de Seguros para el automóvil, producto ofrecido por todas las aseguradoras, las conclusiones que se obtienen siguen la línea del sector asegurador en conjunto.

De acuerdo con el gráfico, vemos como las aseguradoras más importantes y con mayor cuota de mercado serían Mapfre, Allianz y Mutua Madrileña, seguidas por Axa, y muy de lejos con una cuota del 2.01% Catalana Occidente.

La cuota de mercado conjunta de Mapfre, Allianz, Mutua Madrileña y Axa supone el 52%, lo que implica que son las aseguradoras de mayor importancia a la hora de contratar pólizas de automóviles.

Con estos datos queda de manifiesto que la cuota de mercado de estas cuatro aseguradoras principales (52%), es superior a la cuota del resto de aseguradoras que ofertan este producto. Según *el Informe 2013 de Seguros y Fondos de Pensiones*, operaban un total de 55 compañías aseguradoras del automóvil.

En el caso de los seguros son un producto muy estable y que apenas sufre variaciones con el paso de los años en cuanto a las prestaciones e innovaciones, se van modificando o incorporando nuevas cláusulas, sobre todo relativas a la normativa vigente, dentro de los productos. Por todo ello se puede decir que el sector de los seguros es un sector maduro.

A pesar de estar en madurez siguen apareciendo nuevas compañías aseguradoras, o reinventándose a si mismas lanzando una segunda marca o integrándose en otras. También se ha dado entrada a nuevos tipos de pólizas que aseguran frente a riesgos que hasta ahora no existían, algunos ejemplos serían:

- Seguro de desvalorización de una vivienda
- Seguro de audífonos
- Seguro para venta ambulante
- Seguro de paracaidistas
- Seguro especial para peregrinos

Estos son solo algunos de los ejemplos recogidos dentro del estudio elaborado por *Inese (enero 2012), Seguros innovadores 2011*.

Para poder conocer el tamaño e importancia de la industria se debe tener en cuenta la contribución que las compañías asegurador tienen en el PIB nacional. Según el *Estudio sobre la Contribución Fiscal en España del Sector Asegurador*, “La contribución fiscal total del sector asegurador en España ascendió a 7.204 M€ en 2013”. La participación en el PIB durante el año 2012 fue del 5,58% y según los datos de 2013 esta contribución se mantuvo en torno al 5,5%. Con estos datos se puede determinar que este sector contribuye de manera relevante a la economía del país, debido al porcentaje de recaudación,

a emplear a más de 46.000 trabajadores y además “sirviendo como financiador de primer nivel de subsectores de servicios, ayudando a estabilizar las economías particulares y/o empresas, prestando servicios de utilidad para el ciudadano y, por supuesto, actuando como un importante inversor institucional” (DGSFP, Informe 2013, pp.3).

5. Análisis interno de la empresa DAFO

Una de las debilidades más importante que tiene Mapfre es el precio de la cobertura de seguro, ya que existen multitud de aseguradoras con productos similares y precios más bajos. Unido a esta debilidad encontramos la fortaleza que supone una cobertura más extensa que otras aseguradoras, por ello puede permitirse tener un precio más elevado al de la competencia.

Los buenos datos de cuota de mercado hacen que Mapfre tenga aquí una de sus más importantes fortalezas, y unido a la calidad de sus productos y el prestigio en el mercado le permiten mantenerse líder dentro del sector asegurador español.

Otra fortaleza que resulta bastante relevante actualmente, es la presencia en redes y motores de búsqueda, ya que gran parte de los clientes contactan de manera on-line con el producto, lo comparan con la competencia y posteriormente toman una decisión. Al estar bien posicionada dentro de la web tiene mayores posibilidades de captar clientes. Según un estudio⁶, Mapfre cuenta con el 90,71% de visibilidad en la red.

En cuanto a las amenazas, la más relevante es la entrada de nuevos competidores que ofrezcan productos de menor categoría, pero que en épocas de crisis en que existe menor disponibilidad económica estos productos resultan más atractivos al cliente.

Como principales oportunidades destaca el aumento de oficinas, utilizando la estrategia de profundización en el mercado y también la estrategia de desarrollo de mercados, así mismo al tener mayor volumen de clientes conseguiría incrementar su cuota de mercado tanto a nivel nacional como internacional.

⁶ Estudio sobre Posicionamiento Optimizado en Buscadores para el sector Seguros, realizado por Adesis Netlife.

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
El marco impositivo influye al tener relaciones con terceras empresas	Ciclos económicos que en épocas de crisis, suponen contratar menos seguros e incluso se rescinden otros	Relación precio/ producto ofertado competitivo con mayor cobertura que otras empresas	Incrementar el volumen de primas cobradas buscando nuevos clientes y nuevas modalidades de seguro
Plazo de pago de las indemnizaciones	Productos más competitivos	Distribución geográfica nacional y presencia internacional	Incorporación de nuevos seguros que protejan en internet
Búsqueda por parte del cliente de seguros low cost con menos prestaciones	Cambios en la legislación de las aseguradoras	Fuertes campañas de comunicación con personajes famosos	Nuevas modalidades de seguros (para desempleados, para jóvenes)
Precio medio / alto de la cobertura	Fraude que puedan sufrir por parte de los clientes	Elevada experiencia y conocimiento del sector	Apertura de más oficinas en países con baja presencia
Productos muy similares entre aseguradoras	Nuevos competidores	Principal aseguradora del mercado automovilístico	
La baja contratación de algunos tipos de seguros (como el de mascotas)		Fuerte presencia en internet y en los principales motores de búsqueda	
		Elevado prestigio de marca entre los clientes	
		Amplia red de distribución de productos	
		Amplia variedad de productos ofertados	
		Elevada cuota de mercado y su ventajosa posición	

6. CAME

Corregir Debilidades	Afrontar Amenazas	Mantener Fortalezas	Explotar Oportunidades
Mejorar la relación calidad/ precio	Entrada de nuevas aseguradoras	Cuota de mercado actual e intentar incrementarla	Nuevos horizontes territoriales
Mayor cobertura y rapidez cuando se produce un siniestro o suceso	Posibles modificaciones de la ley adelantándose a los acontecimientos	Mantener y mejorar el contacto con el cliente tanto de manera directa como a través de internet	Nuevos servicios sobre todo a nivel tecnológico
Diferenciar los productos de la competencia para que no busquen low cost	Afrontar los ciclos económicos buscando mejores alternativas	La amplia cobertura a los clientes y la atención personalizada	
Intentar no elevar las cuotas si se modifica el marco impositivo	Mejorar la peritación de los siniestros		
Potenciar los seguros de mayor contratación			

Para corregir las debilidades la empresa debe diferenciar el producto de la competencia no solo con precios más elevados y nuevas prestaciones, sino también a través de nuevas modalidades de seguro aún no cubiertas.

Mantener las primas de los seguros en caso de que se lleve a cabo alguna modificación impositiva, ya que de esta forma se evita la fuga de clientes no fidelizados hacia la competencia.

Las nuevas modalidades de seguro suponen explotar oportunidades nuevas de negocio, en este aspecto va a destacar sobre todo algún tipo de seguro tecnológico o relacionado con la protección en la red.

En esta misma línea de explotar oportunidades cobran gran importancia la apertura hacia nuevos mercados o la profundización en aquellos con poca cuota de mercado pero con gran potencial de crecimiento.

A la hora de mantener las fortalezas Mapfre debe preocuparse por mantener sus buenos datos de cuota de mercado, para lo que será fundamental tener una cartera de clientes fidelizada por la calidad de los productos. Para mantener estos clientes y captar nuevos será necesario un contacto más directo y así poder conocer las necesidades aseguradoras que estos tienen.

En cuanto a afrentar las amenazas la principal es la aparición de nuevas aseguradoras low cost, que incurren en el mercado con bajos precios y parecen ofertar grandes productos que en la realidad no lo son tanto. Por ello Mapfre debe tratar de mantener la calidad de sus productos reforzándolos con las carencias que se observan en las nuevas aseguradoras low cost.

7. Análisis financiero de la empresa Mapfre

Para llevar a cabo el análisis financiero y obtener una amplia visión de la empresa, se toman los datos de los cuatro últimos periodos existentes.

7.1. Análisis horizontal del Balance

Se puede apreciar como el Balance de la empresa ha disminuido un 0,28% respecto al último año. En los años anteriores siempre había crecido, incluso en el periodo 2012 donde el crecimiento fue menor 3,88% frente al 12,7% del año anterior.

La partida que mayor incremento ha sufrido es Otros Activos con un 183,2%, mientras los Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta serían la partida que disminuye en mayor medida con un 99.95%. Aunque ambas no son

partidas muy relevantes en el conjunto del Balance. Con respecto a años anteriores también suelen sufrir las mayores oscilaciones porcentuales.

Dos de las partidas que han disminuido durante el año 2013 han sido el Inmovilizado Material 1,86% y los Créditos 1,17%. El descenso del saldo de la cuenta Créditos para el año 2013 se debe a que el deterioro de estos fue menor al del periodo anterior (deterioro año 2012= 93,67 millones de €; deterioro año 2013= 87,56 millones de €). En cuanto a los Créditos cabe decir que en los años anteriores siempre se habían incrementado con respecto al año anterior un 30,09% en 2011, y en el 2012 en menor cuantía pero también creciendo un 9,57%. Durante el ejercicio 2013 vemos que han disminuido pero aún siguen siendo muy elevados.

Cabe destacar el crecimiento de la tesorería un 14,22%, durante los años anteriores se había visto como disminuía. Este dato se debe a que la mayor parte de las inversiones que desarrollo el Grupo Mapfre se realizaron utilizando fondos propios, y durante el periodo 2013 el total de inversiones que se realizaron utilizando la tesorería fueron menores a las del periodo anterior (inversiones 2012= 284,26 millones de €; inversiones 2013= 154,11 millones de €).

El Patrimonio Neto disminuyó un 2,39% durante el periodo debido a que crecieron las Diferencias de Conversión un 292,57% y lo mismo ocurrió con los Ajustes por Cambio de Valor un 278,78%. Aun así el Patrimonio Neto sigue siendo superior al valor que alcanzaba en 2011.

En cuanto al Pasivo, cabe destacar la partida de Pasivos Clasificados como Mantenedos para la Venta y Actividades Interrumpidas, que se ha reducido en su totalidad.

Dentro del Pasivo, casi la única partida que crece son las Provisiones Técnicas relativas al Seguro de Vida, con un 8,84%, esto esta motivado por el aumento en la contratación de Seguros de Vida, que obliga a la empresa a dotar una mayor provisión ante futuros incidentes. El incremento de esta partida es muy similar en los periodos analizados.

El resto de partidas del Pasivo se reducen, y en mayor cuantía las Provisiones para Riesgos y Gastos 38,64%, y la partida Depósitos Recibidos

por Reaseguro Cedido y Retrocedido un 30,45%. Ambas alcanzando una cifra inferior a la del año 2010.

Por otra parte las Deudas aumentan aunque no de manera muy significativa 0,60%, debido al incremento de las operaciones de reaseguro, en los años anteriores ese incremento había sido mayor, llegando a alcanzar en el año 2011 un 1,24% de crecimiento.

7.2. Análisis vertical del Balance

Las distintas partidas que componen el Activo tienen una contribución bastante parecida en todos los años analizados.

La partida más relevante dentro del activo son las Inversiones, que representan 62,43% en 2012 y el 63,18% en 2013. El aumento de su participación en el Activo se debe a que el deterioro por el cambio de valor durante 2013 ha sido menor al del ejercicio anterior. A lo largo de los cuatro periodos analizados el incremento es muy similar.

La partida de menor importancia, son las Existencias que representan el 0,14% que oscila poco durante los periodos analizados, seguida muy de cerca por la partida de Otros Activos con un 0,18% en 2012 y un 0,52 en el año siguiente. Dentro de la partida Existencias se contabilizan solares, promociones y obras en curso, productos terminados y materias primas.

La partida Créditos con un 10,34% y 10,25%, en los años 2012 y 2013 respectivamente. Mirando el Informe anual consolidado de Mapfre se aprecia como todas las partidas incluidas en el epígrafe créditos son inferiores a las del periodo anterior, a excepción de Créditos Sociales que aumenta en 61,73millones de euros.

En el conjunto de Patrimonio Neto y Pasivo, las partidas contribuyen de manera muy similar al balance de la empresa, es decir sufren pequeñas variaciones al comparar los cuatro años.

El Patrimonio Neto representa un 17,41% del total del Pasivo de la empresa. Dentro del Patrimonio Neto el Capital desembolsado no sufren variación durante los ejercicios analizados.

Dentro del Pasivo la partida más importante son las Provisiones Técnicas, con el 64,26%, en 2013, el resto de años analizados la contribución

al Pasivo es similar. Al ser Mapfre una compañía aseguradora, las provisiones para hacer frente a posibles daños o perjuicios de sus clientes, deben ser de una cuantía elevada y poder cubrir los siniestros que se produzcan.

Las Deudas también son relevantes con un 8,56% de la contribución al Pasivo en 2013, suelen representar en torno al 8,5% 9,5% del pasivo. Los valores de esta partida están supeditados a los riesgos a los que Mapfre se ve obligado a hacer frente.

La partida de menor relevancia es Depósitos por reaseguro cedido y retrocedido que representa el 0,15% en 2013, un dato un poco inferior al de años anteriores donde se encontraba en torno al 0,22%.

7.3. Análisis horizontal de Pérdidas y Ganancias

Observando los Ingresos se aprecia una pequeña disminución de 0,18%, este dato se debe a la caída de la mayor parte de las partidas que generan ingresos en la cuenta de Pérdidas y Ganancias. Durante los anteriores años analizados los ingresos habían aumentado.

En cuanto a los Gastos también han disminuido respecto al año anterior un 0,35%, la reducción de los gastos es siempre un dato positivo. A pesar de este dato los Gastos de Inversiones aumentan un 24,68% y las Diferencias Negativas de Cambio un 20,83%. Un dato relevante para el sector asegurador es la Siniestralidad del Ejercicio que disminuyó un 1,76% lo que causa una disminución de los gastos al tener que hacer frente a un menor número de daños. Respecto al resto de años analizados los gastos habían aumentado.

De esta forma el Resultado del Negocio es positivo, aumentando un 1,87% en 2013. Con estos datos se aprecia que la reducción de los gastos ha sido mayor a la reducción de los ingresos.

En cuanto al Resultado de Otras actividades sigue siendo negativo aunque menos que durante 2012. Este dato se debe a que la única partida que crece son los Ingresos, tanto de Explotación (18,16%) como los Financieros (43,41%).

El resultado del Ejercicio 2013 es positivo con 1189,82 millones de euros, un 21,12% por encima del Resultado del Ejercicio en 2012, aunque inferior al obtenido en el año 2011.

7.4. Análisis vertical de Pérdidas y Ganancias

Partimos de Total de Ingresos del Negocio Asegurador como partida representativa para analizar Pérdidas y Ganancias.

Queda claro que la partida más significativa en cuanto a ingresos ha sido siempre las Primas imputadas al ejercicio con un 83,99% en 2013, y durante el resto de años analizados oscila también entorno a esa cifra.

Dentro de los Ingresos la segunda partida más relevante sería con un 12,64% los Ingresos de las Inversiones, que suele tener esa representación en la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Por otra parte los Gastos del Negocio Asegurador representan un total del 92,1%, cifra muy similar a la de años anteriores. Dentro de los gastos la partida de mayor relevancia es la Siniestralidad del Ejercicio 59,77% algo inferior a los periodos anteriores. También supone una importante aportación la partida Gastos de explotación con 22,18% superior a los años anteriores.

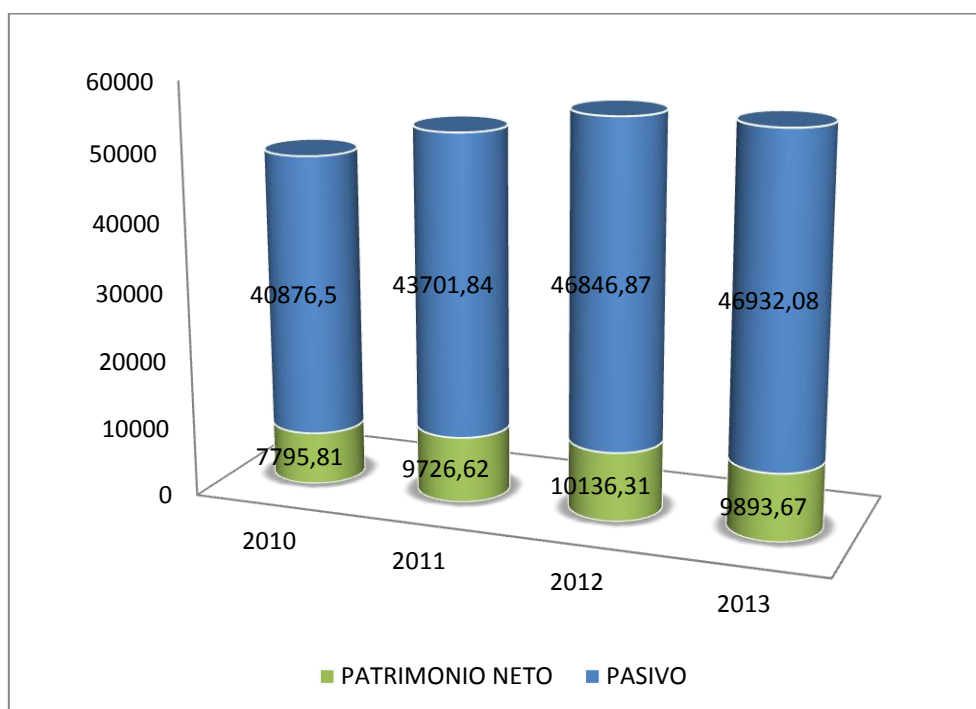
El Resultado de Otras Actividades es muy poco representativo únicamente un 0,4%.

El Resultado antes de Impuestos de Operaciones Continuas representa 7,3%, más de un punto por encima del 6,13% del año anterior.

Mientras el Resultado del Ejercicio sufrió un incremento del 5,55% con respecto al año 2012. Viendo la comparación de los cuatro años esta partida oscila entre 4% y 6% de representación en Pérdidas y Ganancias.

En el siguiente gráfico se observa la variación del total del Pasivo y Patrimonio Neto a lo largo de los cuatro periodos analizados.

Gráfico 3. Evolución del Patrimonio Neto y Pasivo de Mapfre (2010-2013).



Elaboración propia con los datos extraídos del Informe Anual Consolidado Mapfre.

7.5. Ratios Mapfre

Dentro de los ratios del **área financiera**, encontramos varios:

El ratio de Endeudamiento cuyos valores deberían oscilar entre 1 y 2, presenta valores bastante por encima durante los cuatro años analizados, alcanzando en 2013 un 5,74. Esta cifra es debida al volumen de provisiones con las que cuenta la empresa. Este es uno de esos ratios que la empresa debería mejorar y hacer que disminuya, para lo cual tendría que incrementar su patrimonio. Este aumento de patrimonio se podría realizar de varias formas bien mediante ampliaciones de capital o bien mediante disminución de pasivos y provisiones.

El ratio de Garantía se encuentra casi entre los valores marcados como normales que serían 1,5 y 2,5, Mapfre presenta un 1,21 en 2013 y con muy poca diferencia entre periodos. Estos valores indican que la empresa presenta una situación buena y no tiene problemas para hacer frente a sus obligaciones de pago. Con este ratio podemos observar como el activo de Mapfre es suficiente para hacer frente a los pagos.

La Rentabilidad Económica (ROA), sirve para medir la rentabilidad que se obtiene de las inversiones que realiza la empresa. En este caso esa rentabilidad varía en torno al 0,05 para los años analizados, lo cual indica que Mapfre obtiene una escasa rentabilidad por la inversión de los capitales.

Para el ratio de Rentabilidad Financiera (ROE) es el rendimiento que se obtiene por los capitales propios, en el año 2013 fue de 0,2894 algo superior a la del periodo anterior aunque por debajo de años anteriores.

El ratio de Variación de las Ventas presenta un dato negativo de -0,17 para el último periodo analizado. Este dato se debe a la disminución de los ingresos del negocio asegurador en el último año.

En cuanto a ratios bursátiles tenemos el BPA (beneficio por acción) que permite cuantificar la rentabilidad, dato tomado de la memoria de Mapfre, se aprecia que los dos últimos años 2013 (valor de 0,26) y 2012 (valor de 0,22) este beneficio ha disminuido con respecto a los periodos 2011 (valor de 0,32) y 2010 (valor de 0,31). Esta disminución esta motivada por la disminución en la contratación de los seguros

El PER (plazo de recuperación de la inversión) cuanto menor sea este ratio mejor será la inversión que se realiza. En este caso para 2013 el PER era de 11,97 un valor que supone casi el doble de lo marcado en años anteriores con 6,7 en 2010. En este aspecto, la inversión que se lleva a cabo actualmente va a tardar casi el doble de tiempo en recuperarse que una inversión realizada durante el año 2010.

Dentro del **área de producción** encontramos el ratio de Productividad por trabajador, que aunque para este tipo de empresas quizás no sea muy significativo, los resultados obtenidos indican que ha ido en aumento creciendo un 97%, alcanzando 2,04 para el último periodo analizado. Lo de falta de significatividad viene motivado porque muchos seguros se contratan on-line sin intervención de agente y otros muchos a través de corredurías de seguros externas a la plantilla de la empresa.

En el **área de recursos humanos** también existen distintos ratios, aunque el más relevante es la Estructura de la Plantilla que muestra como el crecimiento se produce en el año 2012, y ese aumento alcanza el 47,27%.

Para el **área de productividad parcial sobre el factor trabajo** se ha logrado calcular el Activo total medio por empleado que ha logrado el valor más elevado 2,7 en el año 2013. Este ratio en entidades bancarias y aseguradoras indica la productividad por empleado, y suele tener valor a nivel interno de la empresa o para hacer al comparativa con otras.

Tabla 3. Comparativa de la evolución para los ratios de Mapfre.

		2013	2012	2011	2010
1. Área financiera					
Ratios de Estructura, endeudamiento y garantía					
Endeudamiento	PN + Pasivo / PN	5,7436	5,6217	5,4930	6,2434
Garantía	Activo / Pasivo	1,2108	1,2164	1,2552	1,1907
Ratios de Rentabilidad					
Rentabilidad económica (ROA)	BAIT/Activo Total medio	0,0504	0,0448	0,0553	0,0637
Rentabilidad financiera (ROE)	BAIT/Recursos propios medios	0,2894	0,2521	0,3120	0,3979
Rentabilidad (Beneficio neto/ Recursos propios)	Beneficio neto/recursos propios	0,1203	0,0969	0,1254	0,1364
Ratio de Análisis del resultado y estructura de costes					
Variación de las ventas	((Ventas año N - ventas n-1)/ ventas n-1)*100	-0,1757	4,6931	15,303	-
Ratios bursátiles					
Bº por acción (BPA)	Beneficio neto/número acciones	0,26	0,22	0,32	0,31
PER	Cotización /BPA	11,9731	10,5227	7,6719	6,7032
2. Área de producción					
Productividad por trabajador	Ventas/ nº trabajadores	2,0407	1,9930	1,8566	1,0663
3. Área de recursos humanos					
Indicadores de plantilla	Número de empleados	10.503	10.773	11.046	16.680
Estructura de la plantilla	(Plantilla media año n/ plantilla media año n-1)	0,9749	0,9752	0,6622	
4. Productividad parcial sobre el factor trabajo					
Activo total medio por empleado	Activo total medio / Número de empleados	2,7052	2,6447	2,4831	1,4590

Elaboración propia con los datos extraídos del Informe Anual Consolidado Mapfre.

8. Análisis comparativo con otra empresa del sector

Para realizar esta comparativa tomamos otra empresa del sector, en este caso se compara Mapfre con Catalana Occidente.

Ambas aseguradoras son bastante conocidas, aunque presentan grandes diferencias, la primera de ellas, podría ser la cuota de mercado, por un lado Mapfre tiene 19,37% frente 2,01% de Catalana Occidente (datos ya

comentados anteriormente). Para poder ver más diferencias compararemos el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias de ambas aseguradoras.

Observando el balance de ambas aseguradoras queda de manifiesto que sus cifras son muy diferentes, mientras el Activo de Mapfre alcanza 56.825.750 miles de €, el de Catalana Occidente llega a 10.101.423 miles de €. La diferencia de Activo entre ambas es de 46.724.327 miles de € para el año 2013, pero muy similar a la diferencia con el periodo anterior. La partida de mayor importancia para Catalana dentro del Activo son los *Activos Financieros Disponibles para la Venta* que representan el 52,62%, mientras para Mapfre la partida más relevante son las *Inversiones* 63,18%.

Dentro del Pasivo las diferencias en cifras siguen siendo similares, el Patrimonio Neto de Mapfre asciende a 9.893.670 miles de € por su parte el de Catalana es de solo 1.980.838 miles de €. La partida de mayor peso para ambas es el *Patrimonio Neto Atribuido a la Sociedad Dominante*, 17,06% en Catalana y en Mapfre 13,79%. Mirando solo el Pasivo la partida más relevante de ambas vuelve a coincidir siendo las *Provisiones Técnicas* con 64,26% para Mapfre, y un 68,36% Catalana.

Dentro de Pérdidas y Ganancias el Resultado de cada una es muy diferente, el de Mapfre 1.189.820 miles de € frente a Catalana con 243.867 miles €. Como es lógico este resultado se ve influido por la diferencia en cuota de mercado que supone unos ingresos y gastos muy diferentes para cada una. La partida de mayor interés en ambas aseguradoras son las *Primas imputadas al Ejercicio* que representa el 484% en Catalana, mientras en Mapfre alcanzan el 84%.

Comparando los ratios de ambas empresas tenemos que:

Ratio de endeudamiento es bastante similar aunque más elevado para Mapfre con 5,74, frente a Catalana 5,099, este ratio se encuentra muy por encima de los valores habituales y por ello ambas empresas deberán tomar medidas para reducirlo y que sea próximo a los valores marcados.

El ratio de garantía es de 1,24 para Catalana y de Mapfre 1,21, ambas presentan un valor muy parecido y próximo a los valores marcados, aunque en este caso es Catalana la que se logra aproximar más.

Ratio de rentabilidad financiera para Catalana es de 12,83 mientras el de Mapfre es de 0,28, por tanto el rendimiento que se obtiene en Catalana por los capitales propios es mucho mejor que el de Mapfre.

En cuanto al beneficio por acción de Catalana es 0,002 y para Mapfre 0,26, esta diferencia es bastante considerable entre empresas sobre todo teniendo en cuenta que los inversores suelen tener un importante paquete de acciones y no una sola de manera aislada.

El PER de Catalana es 14,12 mientras el de Mapfre 11,97, esto nos indica que el plazo de recuperación de la inversión es más ventajoso en Mapfre al tardar menos años que en Catalana.

Por tanto del análisis comparativo de ambas empresas se desprende que es mejor Mapfre. En el caso de un inversor interesado en ambas empresas y a la vista de estos datos será más reacio a invertir en Catalana.

9. Principales perspectivas del CMI para Mapfre

En los apartados anteriores se han establecido una serie de indicadores (ratios) para distintas áreas de la empresa, y por otra parte gracias a la elaboración del DAFO y CAME se tiene una visión más centrada de cuáles son los objetivos que estaría dispuesta a desarrollar la empresa. A continuación analizaremos algunos de los objetivos de la empresa y los indicadores con los que pueden medirse.

Perspectiva Financiera: suministra información acerca de la situación de la empresa. En este aspecto Mapfre debe reducir su endeudamiento, para lo que sería conveniente una reducción del pasivo acorde al tipo de empresa que es. También podría mejorar los ratios de rentabilidad lo que daría mayor confianza a los inversores y a su vez se recuperarían valores alcanzados con anterioridad.

Perspectiva de los Procesos: para este tipo de empresas no resulta relevante ya que no existe un producto físico sino que se trata de un servicio a la sociedad, y por ello es difícil cuantificarlo.

Perspectiva de los Clientes: cabe destacar la búsqueda continua por la calidad en los distintos servicios ofertados por la empresa. De esta forma

pretenden incrementar el número de clientes satisfechos, lo que a su vez generara un incremento del rendimiento de la empresa. A su vez Mapfre presenta una fuerte imagen de marca respaldada por la notoriedad dentro de la sociedad y sus fuertes campañas publicitarias.

Esta perspectiva se puede medir teniendo en cuenta la cuota de mercado.

Perspectiva de la Formación: Mapfre dispone de cursos, becas y programas formativos tanto para empleados como para personas externas a la organización. En este tipo de empresas es habitual tener que cumplir una serie de objetivos para poder permanecer en la empresa y poder promocionarse tanto vertical como en horizontal.

Este objetivo se puede medir con la productividad por trabajador, o con el número medio de años que un empleado permanece en la organización.

Perspectiva del Crecimiento: en este sentido cabe destacar la consolidación en los países con menor presencia y expansión hacia nuevos territorios y la mejora de la calidad de los productos.

10. Conclusiones y recomendaciones finales

Las conclusiones principales que se derivan de la realización de este trabajo son:

1. Mapfre es una de las compañías aseguradoras más relevantes a nivel nacional, lo que queda patente con su elevada cuota de mercado. Esta cuota se sitúa por encima del doble de la de sus competidores.
2. Su elevada presencia internacional (más de 47 países), la convierte en una de las aseguradoras más reconocidas, y pretende mejorar y consolidarse gracias a la confianza que depositan en ella todos los stakeholders que la componen.
3. Existen grandes diferencias con los competidores, tanto en la gama de productos y servicios ofertados como en la cifra de negocio. Esto resulta determinante a la hora de fijar la base de las primas de los distintos productos aseguradores.
4. A pesar de ser un sector maduro no dejan de aparecer nuevas aseguradoras ya sean bajo una segunda marca o con presencia principalmente on-line.
5. Este sector es relevante, ya que contribuye de manera significativa al PIB del país.
6. Desde 2011 los datos del Balance han sufrido caídas y se espera que a partir del año analizado (2013) estas vayan en aumento. La situación de la empresa en conjunto es buena y así lo reflejan los ratios analizados, los cuales algunos deben mejorarse en próximos años y otros se encuentran dentro de los valores establecidos como óptimos.
7. El sector asegurador espera que en los próximos años se incrementen tanto las pólizas como las primas del sector, y posiblemente parte de este incremento se vea reflejado en Mapfre.

11. Bibliografía

ACSE: Ranking de grupos aseguradores en España y Europa (2012): Ranking total negocio por grupo 2012. Disponible en: http://www.willisnetwork.es/corredores/willis-gestor-fitxers/documents/fit_d283b2ab817638964a83043f33456675.pdf [Consulta 14/01/2015]

Actibva: Los criterios para fijar las primas de seguros son estadísticos (2 marzo 2011). Disponible en: <http://www.actibva.com/magazine/consumo/los-criterios-para-fijar-las-primas-de-seguros-son-estadisticos> [Consulta 23/02/2015]

Base de datos Amadeus: https://0-amadeus.bvdinfo.com/almena.uva.es/version-201518/Report.serv?_CID=299&context=2677AUBW3JCF5BV&SeqNr=0

Blog de marketing y ventas. Roberto Espinosa (14 octubre 2012). Como definir misión, visión y valores, en la empresa. Disponible en: <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/> [Consulta 25/03/2015]

Blog de marketing y ventas. Roberto Espinosa (25 junio 2013). El Cuadro de Mando Integral: concepto y fases. Disponible en: <http://robertoepinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/> [Consulta 04/03/2015]

Blog Génesis (marzo 2013): Las modalidades de pago de los seguros de coche. Disponible en <http://blog.genesis.es/las-modalidades-de-pago-de-los-seguros-de-coche-2/> [Consulta 23/02/2015]

Blog Sage (27 febrero 2012): La posición de tu empresa con respecto a la competencia. Disponible en: <http://blog.sage.es/economia-empresa/la-posicion-de-tu-empresa-con-respecto-a-la-competencia/> [Consulta 24/02/2015]

Capital Madrid (9/01/2014): Mapfre termina 2013 como la aseguradora más visible de la red según Adesis Netlife. Disponible en: <https://www.capitalmadrid.com/2014/1/9/32409/mapfre-termina-2013-como-la-aseguradora-mas-visible-de-la-red-segun-adesis-netlife.html> [Consulta 15/05/2015]

Catalana Occidente. Disponible en:
<http://www.seguroscatalanaoccidente.com/ES/default.aspx>

DGSPFP: Seguros y fondos de pensiones. Informe 2013. Disponible en:
<http://www.dgsfp.mineco.es/sector/documentos/Informes%202013/Informe%20Sector%20Seguros%202013.pdf> [Consulta 25/02/2015]

Grupo Mapfre. Disponible en:
<http://www.mapfregroupo.com/corporativo/grupomapfre/es/general/index.shtml>

Hebrero Álvarez y José Ignacio (2000): “Seguro y ecología: algunos principios generales a considerar en el aseguramiento de los daños derivados de la contaminación”, Actuario nº 18, pp 54-56. Disponible en:
http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1053115 [Consulta 23/02/2015]

Horvath & Partners (2003): “Dominar el Cuadro de Mando Integral – (Manual Práctico basado en más de 100 experiencias)”. Gestión 2000.com

ICEA: Información del Seguro. Disponible en: <http://www.icea.es/es-es/informaciondelseguro/paginas/ultimosdatos.aspx> [consulta 31/01/2015]

Inese (enero 2012): Seguros innovadores 2011. Disponible en:
http://www.inese.es/resultados/detalle/-/asset_publisher/kC8E/content/seguros-innovadores-2011 [Consulta 25/02/2015]

Inese: Los diferentes aspectos que influyen en la tarificación (28/12/2012). Disponible en: http://www.inese.es/resultados/detalle/-/asset_publisher/kC8E/content/fundacion-mapfre-y-seaida-analizan-los-diferentes-aspectos-que-influyen-en-la-tarificacion [Consulta 23/02/2015]

Invertia (25 febrero 2015): Cotizaciones históricas de Mapfre. Disponible en: <http://www.invertia.com/mercados/bolsa/empresas/mapfre/historico-rv011mapfre> [Consulta 25/02/2015]

Mapfre. Disponible en: <http://www.mapfre.es/seguros/es/index.shtml>

Mapfre (s.f): El Blog de Mapfre.com. Disponible en:
<http://blogmapfre.com/sobre-el-blog-de-mapfre/> [Consulta 20/03/2015]

Oriol Amat y Pilar Soldevila (2009): “Contabilidad y Gestión de Costes”. Profit editorial.

Pascual Parada (10 enero 2013): Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno. Disponible en: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/> [Consulta 23/02/2015]

Mapfre: Ranking de los mayores grupos aseguradores europeos No vida (2013). Disponible en: http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmd?path=1078155 [Consulta 15/05/2015]

Robert S. Kaplan y David P. Norton (1997): “Cuadro de Mando Integral – (The Balances Scorecard)”. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Turbo seguros: Mapfre, Allianz, Mutua, Axa acaparan más del 50% del seguro de coches (7/08/2014). Disponible en: <https://www.turboseguros.com/blog/seguros/seguros-de-coche/mapfre-allianz-mutua-axa-acaparan-mas-del-50-del-seguro-de-coches/> [consulta 31/01/2015]

Unespa: Estudio sobre la Contribución Fiscal en España del Sector Asegurador (abril 2014). Disponible en: http://www.unespa.es/adjuntos/fichero_3758_20140526.pdf [consulta 4/02/2015]

Universidad Icesi: Gestión estratégica de costos. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/educacion_continua/gestion_estragica_de_costos.php [Consulta 04/03/2015]

20 Minutos (16/10/2014): El negocio de los seguros en España representa el 5% del PIB. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/2266481/0/seguros/automovil/salud/> [Consulta 25/02/2015]

12. Anexo

12.1. Balance Mapfre

millones de euros	2013	2012	2011	2010
ACTIVO				
A) ACTIVOS INTANGIBLES	3897,96	4410,36	4716,52	3156,03
I. Fondo de comercio	1928,43	2146,15	2266,41	2258,39
II. Otros activos intangibles	1969,53	2264,21	2450,11	897,64
B) INMOVILIZADO MATERIAL	1408,18	1434,87	1441,98	1400,93
I. Inmuebles de uso propio	1081,97	1128,12	1060,02	1001,66
II. Otro inmovilizado material	326,21	306,75	381,96	399,27
C) INVERSIONES	35904,73	35573,03	33758,38	30988,77
I. Inversiones inmobiliarias	1248,89	1286,23	1443,13	1467,14
II. Inversiones financieras	33833,07	33576,29	31654,06	28678,7
III. Inversiones contabilizadas aplicando el método de participación	191,98	92,98	130,44	400,26
IV. Depósitos constituidos por reaseguro aceptado	343,27	282,03	256,96	234
V. Otras inversiones	287,52	335,5	273,79	208,67
D) INVERSIONES POR CUENTA DE TOMADORES DE SEGUROS DE VIDA QUE ASUMEN EL RIESGO DE LA INVERSION	2225,27	2044,53	1878,65	1716,73
E) EXISTENCIAS	77,59	81,42	123,62	129,77
F) PARTICIPACIÓN DEL REASEGURO EN LAS PROVISIONES TÉCNICAS	3046,53	3275,84	3305,34	3092,6
G) ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1305,07	1236,27	1264,25	969,9
H) CRÉDITOS	5822,39	5891,26	5376,88	4133,11
I. Créditos por operaciones de seguro directo y coaseguro	3479,57	3538,97	3266,70	2732,8
II. Créditos por operaciones de reaseguro	882,55	859,34	711,00	718,66
III. Créditos fiscales	266,03	362,19	196,10	216,05
IV. Créditos sociales y otros	1194,24	1130,76	1203,08	465,6
V. Accionistas por desembolsos exigidos				
I) TESORERÍA	1162,78	1018,04	1254,35	1497,41
J) AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN	1677,41	1625,22	1574,17	1347,43
K) OTROS ACTIVOS	297,7	105,12	150,23	146,82
L) ACTIVOS NO CORRIENTES CLASIFICADOS COMO MANTENIDOS PARA LA VENTA Y ACTIVIDADES INTERRUMPIDAS	0,14	287,22	11,28	92,81
TOTAL ACTIVO	56825,75	56983,18	54855,65	48672,31

millones de euros

	2013	2012	2011	2010
PASIVO Y PATRIMONIO NETO				
A) PATRIMONIO NETO	9893,67	10136,31	9726,62	7795,81
I. Capital desembolsado	307,95	307,95	307,95	301,21
II. Prima de emisión, reservas y dividendo a cuenta	7290,62	6976,27	6161,17	5501,12
IV. Resultado del ejercicio atribuible a la Soc.dominante	790,47	665,69	962,96	933,54
VI. Ajustes por cambios de valor	224,24	59,2	-399,60	-260,37
VII. Diferencias de conversión	-779,77	-198,63	10,42	66,38
Patrimonio atribuido a los accionistas de la Soc.dominante	7833,51	7810,48	7042,90	6541,88
Intereses minoritarios	2060,16	2325,83	2683,72	1253,93
B) PASIVOS SUBORDINADOS	596,38	605,61	607,9	610,07
C) PROVISIONES TÉCNICAS	36517,36	35931,46	34572,67	31745,16
I. Provisiones para primas no consumidas y para riesgos en curso	7031,3	7275,15	7074,66	5895,78
II. Provisión de seguros de vida	21018,09	19906,35	18623,31	17933,03
III. Provisión para prestaciones	7800,22	8118,99	8286,36	7347,64
IV. Otras provisiones técnicas	667,75	630,97	588,34	568,71
D) PROVISIONES TÉCNICAS RELATIVAS AL SEGURO DE VIDA CUANDO EL RIESGO DE LA INVERSIÓN LO ASUMEN LOS TOMADORES	2225,27	2044,53	1878,65	1716,73
E) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	646,78	1054,02	1153,31	713,22
F) DEPÓSITOS RECIBIDOS POR REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO	83,93	120,68	129,79	107,48
G) PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1740,81	1773,07	1730,83	1096,31
H) DEUDAS	4862,65	4833,43	4774,4	4575,29
I. Emisión de obligaciones y otros valores negociables	1003,31	1151,16	153,71	433,5
II. Deudas con entidades de crédito	125,5	151,28	1153,37	1078,56
III. Otros pasivos financieros	67,19	58,04	392,82	252,14
IV. Deudas por operaciones de seguro directo y coaseguro	793,25	852,16	831,02	695,74
V. Deudas por operaciones de reaseguro	1106,79	802,77	687,89	695,81
VI. Deudas fiscales	515,69	655,09	570,42	1085,16
VII. Otras deudas	1250,92	1162,93	985,17	956,86
I) AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN	258,9	264,76	281,39	281,36
J) PASIVOS ASOCIADOS A ACTIVOS NO CORRIENTES CLASIFICADOS COMO MANTENIDOS PARA LA VENTA Y DE ACTIVIDADES INTERRUMPIDAS		219,31	0,09	30,88
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	56825,75	56983,18	54855,65	48672,31

12.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Mapfre

millones de euros

	2013	2012	2011	2010
I.INGRESOS NEGOCIO ASEGURADOR				
1. Primas imputadas al ejercicio, netas	18002,01	18271,96	17283,85	14974,32
2. Participación en beneficios de soc. puestas en equivalencia	1,88	3	4,12	10,52
3. Ingresos de las inversiones	2708,11	2559,77	2604,72	2283,68
4. Plusvalías no realizadas en las inversiones por cuenta de tomadores de seguros de vida que asumen el riesgo de inversión	123,7	102,35	129,72	93,55
5. Otros ingresos técnicos	70,51	84,05	289,64	49,74
6. Otros ingresos no técnicos	135,96	147,98	76,51	57,66
7. Diferencias positivas de cambio	379,49	287,69	307,68	461,96
8. Reversión de la provisión por deterioro de activos	11,43	14,02	2,89	6,3
TOTAL INGRESOS NEGOCIO ASEGURADOR	21433,09	21470,82	20508,35	17786,38
II.GASTOS NEGOCIO ASEGURADOR				
1. Siniestralidad del ejercicio, neta	-12810,5	-13040,29	-12602,02	-11200,47
2. Variación de otras provisiones técnicas, netas	-389,15	-487,56	-476,67	-313,69
3. Participación en beneficios y extomos	-65,85	-61,96	-68,82	-51,25
4. Gastos de explotación netos	-4754,69	-4629,69	-4075,25	-3318,67
5. Participación en pérdidas de sociedades puestas en equivalencia	-26,88	-23,14	-8,16	-15,89
6. Gastos de las inversiones	-868,38	-696,47	-706,57	-559,73
7. Minusvalías no realizadas en las inversiones por cuenta de tomadores de seguros de vida que asumen el riesgo de inversión	-7,01	-20,02	-113,53	-95,27
8. Otros gastos técnicos	-125,85	-164,73	-117,5	-86,88
9. Otros gastos no técnicos	-84,38	-117,52	-80,44	-95,13
10. Diferencias negativas de cambio	-343,33	-284,14	-302,92	-422,27
11. Dotación a la provisión por deterioro de activos	-264,46	-256,72	-232,77	-21,31
TOTAL GASTOS NEGOCIO ASEGURADO	-19740,48	-19809,24	-18784,65	-16180,56
RESULTADO DEL NEGOCIO ASEGURADOR	1692,61	1661,58	1723,7	1605,82
III. OTRAS ACTIVIDADES				
1. Ingresos de explotación	536,7	454,2	412,23	438,18
2. Gastos de explotación	-543,15	-436,36	-383,51	-418,1
3. Ingresos financieros netos	-58,81	-56,45	-23,05	-79,9
4. Resultados de participación minoritarias	1,22	0,17	-1,04	-56,96
5. Reversión provisión deterioro de activos	11,44	14,15	5,89	55,87
6. Dotación provisión deterioro activos	-32,85	-251,58	-78,43	-98,8
7. Resultado de la enajenación de activos no corrientes mantenidos para la venta no incluidos en las actividades interrumpidas	0	-3,81	0	0
RESULTADO DE OTRAS ACTIVIDADES	-85,45	-279,68	-67,91	-159,71
IV. RESULTADO POR REEXPRESIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	-43,25	9,89	-18,85	-15,07
V. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES CONTINUADAS	1563,91	1391,79	1636,94	1431,04
VI. IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS DE OPERACIONES CONTINUADAS	-372,44	-396,52	-414,83	-367,44
VII. RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS DE OPERACIONES CONTINUADAS	1191,47	995,27	1222,11	1063,6
VIII. RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS DE OPERACIONES INTERRUPTIDAS	-1,65	-12,96	-2,35	0,06
IX. RESULTADO DEL EJERCICIO	1189,82	982,31	1219,76	1063,66
1. Atribuible a intereses minoritarios	399,35	297,11	-256,8	-130,12
2. Atribuible a la Sociedad dominante	790,47	665,69	962,96	933,54

12.3. Análisis horizontal Balance de Mapfre

	millones de euros	2013	%	2012	%	2011	%	2010
ACTIVO								
A) ACTIVOS INTANGIBLES		3897,96	-11,62%	4410,36	-6,49%	4716,52	49,44%	3156,03
I. Fondo de comercio		1928,43	-10,14%	2146,15	-5,31%	2266,41	0,36%	2258,39
II. Otros activos intangibles		1969,53	-13,01%	2264,21	-7,59%	2450,11	172,95%	897,64
B) INMOVILIZADO MATERIAL		1408,18	-1,86%	1434,87	-0,49%	1441,98	2,93%	1400,93
I. Inmuebles de uso propio		1081,97	-4,09%	1128,12	6,42%	1060,02	5,83%	1001,66
II. Otro inmovilizado material		326,21	6,34%	306,75	-19,69%	381,96	-4,34%	399,27
C) INVERSIONES		35904,73	0,93%	35573,03	5,38%	33758,38	8,94%	30988,77
I. Inversiones inmobiliarias		1248,89	-2,90%	1286,23	-10,87%	1443,13	-1,64%	1467,14
II. Inversiones financieras		33833,07	0,76%	33576,29	6,07%	31654,06	10,37%	28678,7
III. Inversiones contabilizadas aplicando el método de participación		191,98	106,47%	92,98	-28,72%	130,44	-67,41%	400,26
IV. Depósitos constituidos por reaseguro aceptado		343,27	21,71%	282,03	9,76%	256,96	9,81%	234
V. Otras inversiones		287,52	-14,30%	335,5	22,54%	273,79	31,21%	208,67
D) INVERSIONES POR CUENTA DE TOMADORES DE SEGUROS DE VIDA QUE ASUMEN EL RIESGO DE LA INVERSION		2225,27	8,84%	2044,53	8,83%	1878,65	9,43%	1716,73
E) EXISTENCIAS		77,59	-4,70%	81,42	-34,14%	123,62	-4,74%	129,77
F) PARTICIPACIÓN DEL REASEGURO EN LAS PROVISIONES TÉCNICAS		3046,53	-7,00%	3275,84	-0,89%	3305,34	6,88%	3092,6
G) ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS		1305,07	5,57%	1236,27	-2,21%	1264,25	30,35%	969,9
H) CRÉDITOS		5822,39	-1,17%	5891,26	9,57%	5376,88	30,09%	4133,11
I. Créditos por operaciones de seguro directo y coaseguro		3479,57	-1,68%	3538,97	8,33%	3266,70	19,54%	2732,8
II. Créditos por operaciones de reaseguro		882,55	2,70%	859,34	20,86%	711,00	-1,07%	718,66
III. Créditos fiscales		266,03	-26,55%	362,19	84,70%	196,10	-9,23%	216,05
IV. Créditos sociales y otros		1194,24	5,61%	1130,76	-6,01%	1203,08	158,39%	465,6

V. Accionistas por desembolsos exigidos	0		0		0,00		0
I) TESORERÍA	1162,78	14,22%	1018,04	-18,84%	1254,35	-16,23%	1497,41
J) AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN	1677,41	3,21%	1625,22	3,24%	1574,17	16,83%	1347,43
K) OTROS ACTIVOS	297,7	183,20%	105,12	-30,03%	150,23	2,32%	146,82
L) ACTIVOS NO CORRIENTES CLASIFICADOS COMO MANTENIDOS PARA LA VENTA Y ACTIVIDADES INTERRUPTIDAS	0,14	-99,95%	287,22	2446,28%	11,28	-87,85%	92,81
TOTAL ACTIVO	56825,75	-0,28%	56983,18	3,88%	54855,65	12,70%	48672,31

	2013		2012		2011		2010
	millones de euros	%		%		%	
PASIVO Y PATRIMONIO NETO							
A) PATRIMONIO NETO	9893,67	-2,39%	10136,31	4,21%	9726,62	24,77%	7795,81
I. Capital desembolsado	307,95	0,00%	307,95	0,00%	307,95	2,24%	301,21
II. Prima de emisión, reservas y dividendo a cuenta	7290,62	4,51%	6976,27	13,23%	6161,17	12,00%	5501,12
IV. Resultado del ejercicio atribuible a la Soc.dominante	790,47	18,74%	665,69	-30,87%	962,96	3,15%	933,54
VI. Ajustes por cambios de valor	224,24	278,78%	59,2	-114,81%	-399,6	53,47%	-260,37
VII. Diferencias de conversión	-779,77	292,57%	-198,63	-2006,24%	10,42	-84,30%	66,38
Patrimonio atribuido a los accionistas de la Soc.dominante	7833,51	0,29%	7810,48	10,90%	7042,9	7,66%	6541,88
Intereses minoritarios	2060,16	-11,42%	2325,83	-13,34%	2683,72	114,02%	1253,93
B) PASIVOS SUBORDINADOS	596,38	-1,52%	605,61	-0,38%	607,9	-0,36%	610,07
C) PROVISIONES TÉCNICAS	36517,36	1,63%	35931,46	3,93%	34572,67	8,91%	31745,16
I. Provisiones para primas no consumidas y para riesgos en curso	7031,3	-3,35%	7275,15	2,83%	7074,66	20,00%	5895,78
II. Provisión de seguros de vida	21018,09	5,58%	19906,35	6,89%	18623,31	3,85%	17933,03
III. Provisión para prestaciones	7800,22	-3,93%	8118,99	-2,02%	8286,36	12,78%	7347,64
IV. Otras provisiones técnicas	667,75	5,83%	630,97	7,25%	588,34	3,45%	568,71
D) PROVISIONES TÉCNICAS RELATIVAS AL SEGURO DE VIDA CUANDO EL RIESGO DE LA INVERSIÓN LO ASUMEN LOS TOMADORES	2225,27	8,84%	2044,53	8,83%	1878,65	9,43%	1716,73

E) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	646,78	-38,64%	1054,02	-8,61%	1153,31	61,70%	713,22
F) DEPÓSITOS RECIBIDOS POR REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO	83,93	-30,45%	120,68	-7,02%	129,79	20,76%	107,48
G) PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1740,81	-1,82%	1773,07	2,44%	1730,83	57,88%	1096,31
H) DEUDAS	4862,65	0,60%	4833,43	1,24%	4774,4	4,35%	4575,29
I. Emisión de obligaciones y otros valores negociables	1003,31	-12,84%	1151,16	648,92%	153,71	-64,54%	433,5
II. Deudas con entidades de crédito	125,5	-17,04%	151,28	-86,88%	1153,37	6,94%	1078,56
III. Otros pasivos financieros	67,19	15,76%	58,04	-85,22%	392,82	55,79%	252,14
IV. Deudas por operaciones de seguro directo y coaseguro	793,25	-6,91%	852,16	2,54%	831,02	19,44%	695,74
V. Deudas por operaciones de reaseguro	1106,79	37,87%	802,77	16,70%	687,89	-1,14%	695,81
VI. Deudas fiscales	515,69	-21,28%	655,09	14,84%	570,42	-47,43%	1085,16
VII. Otras deudas	1250,92	7,57%	1162,93	18,04%	985,17	2,96%	956,86
I) AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN	258,9	-2,21%	264,76	-5,91%	281,39	0,01%	281,36
J) PASIVOS ASOCIADOS A ACTIVOS NO CORRIENTES CLASIFICADOS COMO MANTENIDOS PARA LA VENTA Y DE ACTIVIDADES INTERRUMPIDAS	0	-100,00%	219,31	243577,78%	0,09	-99,71%	30,88
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	56825,75	-0,28%	56983,18	3,88%	54855,65	12,70%	48672,31

12.4. Análisis vertical Balance Mapfre

	2013		2012		2011		2010	
millones de euros		%		%		%		%
ACTIVO								
A) ACTIVOS INTANGIBLES	3897,96	6,86%	4410,36	7,74%	4716,52	8,60%	3156,03	6,48%
I. Fondo de comercio	1928,43	3,39%	2146,15	3,77%	2266,41	4,13%	2258,39	4,64%
II. Otros activos intangibles	1969,53	3,47%	2264,21	3,97%	2450,11	4,47%	897,64	1,84%
B) INMOVILIZADO MATERIAL	1408,18	2,48%	1434,87	2,52%	1441,98	2,63%	1400,93	2,88%
I. Inmuebles de uso propio	1081,97	1,90%	1128,12	1,98%	1060,02	1,93%	1001,66	2,06%
II. Otro inmovilizado material	326,21	0,57%	306,75	0,54%	381,96	0,70%	399,27	0,82%
C) INVERSIONES	35904,73	63,18%	35573,03	62,43%	33758,38	61,54%	30988,77	63,67%
I. Inversiones inmobiliarias	1248,89	2,20%	1286,23	2,26%	1443,13	2,63%	1467,14	3,01%
II. Inversiones financieras	33833,07	59,54%	33576,29	58,92%	31654,06	57,70%	28678,7	58,92%
III. Inversiones contabilizadas aplicando el método de participación	191,98	0,34%	92,98	0,16%	130,44	0,24%	400,26	0,82%
IV. Depósitos constituidos por reaseguro aceptado	343,27	0,60%	282,03	0,49%	256,96	0,47%	234	0,48%
V. Otras inversiones	287,52	0,51%	335,5	0,59%	273,79	0,50%	208,67	0,43%
D) INVERSIONES POR CUENTA DE TOMADORES DE SEGUROS DE VIDA QUE ASUMEN EL RIESGO DE LA INVERSION	2225,27	3,92%	2044,53	3,59%	1878,65	3,42%	1716,73	3,53%
E) EXISTENCIAS	77,59	0,14%	81,42	0,14%	123,62	0,23%	129,77	0,27%
F) PARTICIPACIÓN DEL REASEGURO EN LAS PROVISIONES TÉCNICAS	3046,53	5,36%	3275,84	5,75%	3305,34	6,03%	3092,6	6,35%
G) ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1305,07	2,30%	1236,27	2,17%	1264,25	2,30%	969,9	1,99%
H) CRÉDITOS	5822,39	10,25%	5891,26	10,34%	5376,88	9,80%	4133,11	8,49%
I. Créditos por operaciones de seguro directo y coaseguro	3479,57	6,12%	3538,97	6,21%	3266,70	5,96%	2732,8	5,61%
II. Créditos por operaciones de reaseguro	882,55	1,55%	859,34	1,51%	711,00	1,30%	718,66	1,48%
III. Créditos fiscales	266,03	0,47%	362,19	0,64%	196,10	0,36%	216,05	0,44%
IV. Créditos sociales y otros	1194,24	2,10%	1130,76	1,98%	1203,08	2,19%	465,6	0,96%
V. Accionistas por desembolsos exigidos	0	0,00%	0	0,00%	0,00	0,00%	0	0,00%

I) TESORERÍA	1162,78	2,05%	1018,04	1,79%	1254,35	2,29%	1497,41	3,08%
J) AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN	1677,41	2,95%	1625,22	2,85%	1574,17	2,87%	1347,43	2,77%
K) OTROS ACTIVOS	297,7	0,52%	105,12	0,18%	150,23	0,27%	146,82	0,30%
L) ACTIVOS NO CORRIENTES CLASIFICADOS COMO MANTENIDOS PARA LA VENTA Y ACTIVIDADES INTERRUMPIDAS	0,14	0,00%	287,22	0,50%	11,28	0,02%	92,81	0,19%
TOTAL ACTIVO	56825,75	100,00%	56983,18	100,00%	54855,65	100,00%	48672,31	100,00%

	millones de euros		2013	%	2012	%	2011	%	2010	%
PASIVO Y PATRIMONIO NETO										
A) PATRIMONIO NETO			9893,67	17,41%	10136,31	17,79%	9726,62	17,73%	7795,81	16,02%
I. Capital desembolsado			307,95	0,54%	307,95	0,54%	307,95	0,56%	301,21	0,62%
II. Prima de emisión, reservas y dividendo a cuenta			7290,62	12,83%	6976,27	12,24%	6161,17	11,23%	5501,12	11,30%
IV. Resultado del ejercicio atribuible a la Soc.dominante			790,47	1,39%	665,69	1,17%	962,96	1,76%	933,54	1,92%
VI. Ajustes por cambios de valor			224,24	0,39%	59,2	0,10%	-399,60	-0,73%	-260,37	-0,53%
VII. Diferencias de conversión			-779,77	-1,37%	-198,63	-0,35%	10,42	0,02%	66,38	0,14%
Patrimonio atribuido a los accionistas de la Soc.dominante			7833,51	13,79%	7810,48	13,71%	7042,90	12,84%	6541,88	13,44%
Intereses minoritarios			2060,16	3,63%	2325,83	4,08%	2683,72	4,89%	1253,93	2,58%
B) PASIVOS SUBORDINADOS			596,38	1,05%	605,61	1,06%	607,90	1,11%	610,07	1,25%
C) PROVISIONES TÉCNICAS			36517,36	64,26%	35931,46	63,06%	34572,67	63,02%	31745,16	65,22%
I. Provisiones para primas no consumidas y para riesgos en curso			7031,3	12,37%	7275,15	12,77%	7074,66	12,90%	5895,78	12,11%
II. Provisión de seguros de vida			21018,09	36,99%	19906,35	34,93%	18623,31	33,95%	17933,03	36,84%
III. Provisión para prestaciones			7800,22	13,73%	8118,99	14,25%	8286,36	15,11%	7347,64	15,10%
IV. Otras provisiones técnicas			667,75	1,18%	630,97	1,11%	588,34	1,07%	568,71	1,17%
D) PROVISIONES TÉCNICAS RELATIVAS AL SEGURO DE VIDA CUANDO EL RIESGO DE LA INVERSIÓN LO ASUMEN LOS TOMADORES			2225,27	3,92%	2044,53	3,59%	1878,65	3,42%	1716,73	3,53%
E) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS			646,78	1,14%	1054,02	1,85%	1153,31	2,10%	713,22	1,47%

F) DEPÓSITOS RECIBIDOS POR REASEGURO CEDIDO Y RETROCEDIDO	83,93	0,15%	120,68	0,21%	129,79	0,24%	107,48	0,22%
G) PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1740,81	3,06%	1773,07	3,11%	1730,83	3,16%	1096,31	2,25%
H) DEUDAS	4862,65	8,56%	4833,43	8,48%	4774,40	8,70%	4575,29	9,40%
I. Emisión de obligaciones y otros valores negociables	1003,31	1,77%	1151,16	2,02%	153,71	0,28%	433,5	0,89%
II. Deudas con entidades de crédito	125,5	0,22%	151,28	0,27%	1153,37	2,10%	1078,56	2,22%
III. Otros pasivos financieros	67,19	0,12%	58,04	0,10%	392,82	0,72%	252,14	0,52%
IV. Deudas por operaciones de seguro directo y coaseguro	793,25	1,40%	852,16	1,50%	831,02	1,51%	695,74	1,43%
V. Deudas por operaciones de reaseguro	1106,79	1,95%	802,77	1,41%	687,89	1,25%	695,81	1,43%
VI. Deudas fiscales	515,69	0,91%	655,09	1,15%	570,42	1,04%	1085,16	2,23%
VII. Otras deudas	1250,92	2,20%	1162,93	2,04%	985,17	1,80%	956,86	1,97%
I) AJUSTES POR PERIODIFICACIÓN	258,9	0,46%	264,76	0,46%	281,39	0,51%	281,36	0,58%
J) PASIVOS ASOCIADOS A ACTIVOS NO CORRIENTES CLASIFICADOS COMO MANTENIDOS PARA LA VENTA Y DE ACTIVIDADES INTERRUMPIDAS	0	0,00%	219,31	0,38%	0,09	0,00%	30,88	0,06%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	56825,75	100,00%	56983,18	100,00%	54855,65	100,00%	48672,31	100,00%

12.5. Análisis horizontal Pérdidas y Ganancias Mapfre

	2013		2012		2011		2010	
millones de euros		%		%		%		%
I.INGRESOS NEGOCIO ASEGURADOR								
1. Primas imputadas al ejercicio, netas	18002,01	-1,48%	18271,96	5,72%	17283,85	15,42%	14974,32	
2. Participación en beneficios de sociedad puestas en equivalencia	1,88	-37,33%	3	-27,18%	4,12	-60,84%	10,52	
3. Ingresos de las inversiones	2708,11	5,80%	2559,77	-1,73%	2604,72	14,06%	2283,68	
4. Plusvalías no realizadas en las inversiones por cuenta de tomadores de seguros de vida que asumen el riesgo de la inversión	123,7	20,86%	102,35	-21,10%	129,72	38,66%	93,55	
5. Otros ingresos técnicos	70,51	-16,11%	84,05	-70,98%	289,64	482,31%	49,74	
6. Otros ingresos no técnicos	135,96	-8,12%	147,98	93,41%	76,51	32,69%	57,66	
7. Diferencias positivas de cambio	379,49	31,91%	287,69	-6,50%	307,68	-33,40%	461,96	
8. Reversión de la provisión por deterioro de activos	11,43	-18,47%	14,02	385,12%	2,89	-54,13%	6,3	
TOTAL INGRESOS NEGOCIO ASEGURADOR	21433,09	-0,18%	21470,82	4,69%	20508,35	15,30%	17786,38	
II.GASTOS NEGOCIO ASEGURADOR								
1. Siniestralidad del ejercicio, neta	-12810,5	-1,76%	-13040,29	3,48%	-12602,02	12,51%	-11200,47	
2. Variación de otras provisiones técnicas, netas	-389,15	-20,18%	-487,56	2,28%	-476,67	51,96%	-313,69	
3. Participación en beneficios y extomos	-65,85	6,28%	-61,96	-9,97%	-68,82	34,28%	-51,25	
4. Gastos de explotación netos	-4754,69	2,70%	-4629,69	13,61%	-4075,25	22,80%	-3318,67	
5. Participación en pérdidas de sociedades puestas en equivalencia	-26,88	16,16%	-23,14	183,58%	-8,16	-48,65%	-15,89	
6. Gastos de las inversiones	-868,38	24,68%	-696,47	-1,43%	-706,57	26,23%	-559,73	
7. Minusvalías no realizadas en las inversiones por cuenta de tomadores de seguros de vida que asumen el riesgo de la inversión	-7,01	-64,99%	-20,02	-82,37%	-113,53	19,17%	-95,27	
8. Otros gastos técnicos	-125,85	-23,60%	-164,73	40,20%	-117,5	35,24%	-86,88	
9. Otros gastos no técnicos	-84,38	-28,20%	-117,52	46,10%	-80,44	-15,44%	-95,13	
10. Diferencias negativas de cambio	-343,33	20,83%	-284,14	-6,20%	-302,92	-28,26%	-422,27	
11. Dotación a la provisión por deterioro de activos	-264,46	3,01%	-256,72	10,29%	-232,77	992,30%	-21,31	
TOTAL GASTOS NEGOCIO ASEGURADO	-19740,48	-0,35%	-19809,24	5,45%	-18784,65	16,09%	-16180,56	

RESULTADO DEL NEGOCIO ASEGURADOR	1692,61	1,87%	1661,58	-3,60%	1723,7	7,34%	1605,82
III. OTRAS ACTIVIDADES							
1. Ingresos de explotación	536,7	18,16%	454,2	10,18%	412,23	-5,92%	438,18
2. Gastos de explotación	-543,15	24,47%	-436,36	13,78%	-383,51	-8,27%	-418,1
3. Ingresos financieros netos	-58,81	4,18%	-56,45	144,90%	-23,05	-71,15%	-79,9
4. Resultados de participación minoritarias	1,22	617,65%	0,17	-116,35%	-1,04	-98,17%	-56,96
5. Reversión provisión deterioro de activos	11,44	-19,15%	14,15	140,24%	5,89	-89,46%	55,87
6. Dotación provisión deterioro activos	-32,85	-86,94%	-251,58	220,77%	-78,43	-20,62%	-98,8
7. Resultado de la enajenación de activos no corrientes calificados como mantenidos para la venta no incluidos en las actividades interrumpidas	0	-100,00%	-3,81		0		0
RESULTADO DE OTRAS ACTIVIDADES	-85,45	-69,45%	-279,68	311,84%	-67,91	-57,48%	-159,71
IV. RESULTADO POR REEXPRESIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	-43,25	-537,31%	9,89	-152,47%	-18,85	25,08%	-15,07
V. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES CONTINUADAS	1563,91	12,37%	1391,79	-14,98%	1636,94	14,39%	1431,04
VI. IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS DE OPERACIONES CONTINUADAS	-372,44	-6,07%	-396,52	-4,41%	-414,83	12,90%	-367,44
VII. RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS DE OPERACIONES CONTINUADAS	1191,47	19,71%	995,27	-18,56%	1222,11	14,90%	1063,6
VIII. RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS DE OPERACIONES INTERRUPTIDAS	-1,65	-87,27%	-12,96	451,49%	-2,35	-4016,67%	0,06
IX. RESULTADO DEL EJERCICIO	1189,82	21,12%	982,31	-19,47%	1219,76	14,68%	1063,66
1. Atribuible a intereses minoritarios	399,35	34,41%	297,11	-215,70%	-256,8	97,36%	-130,12
2. Atribuible a la Sociedad dominante	790,47	18,74%	665,69	-30,87%	962,96	3,15%	933,54

12.6. Análisis vertical Pérdidas y Ganancias Mapfre

millones de euros	2013	%	2012	%	2011	%	2010	%
I.INGRESOS NEGOCIO ASEGURADOR								
1. Primas imputadas al ejercicio, netas	18002,01	83,99%	18271,96	85,10%	17283,85	84,28%	14974,32	84,19%
2. Participación en beneficios de sociedad puestas en equivalencia	1,88	0,01%	3	0,01%	4,12	0,02%	10,52	0,06%
3. Ingresos de las inversiones	2708,11	12,64%	2559,77	11,92%	2604,72	12,70%	2283,68	12,84%
4. Plusvalías no realizadas en las inversiones por cuenta de tomadores de seguros de vida que asumen el riesgo de la inversión	123,7	0,58%	102,35	0,48%	129,72	0,63%	93,55	0,53%
5. Otros ingresos técnicos	70,51	0,33%	84,05	0,39%	289,64	1,41%	49,74	0,28%
6. Otros ingresos no técnicos	135,96	0,63%	147,98	0,69%	76,51	0,37%	57,66	0,32%
7. Diferencias positivas de cambio	379,49	1,77%	287,69	1,34%	307,68	1,50%	461,96	2,60%
8. Reversión de la provisión por deterioro de activos	11,43	0,05%	14,02	0,07%	2,89	0,01%	6,3	0,04%
TOTAL INGRESOS NEGOCIO ASEGURADOR	21433,09	100,00%	21470,82	100,00%	20508,35	100,00%	17786,38	100,00%
II.GASTOS NEGOCIO ASEGURADOR								
1. Siniestralidad del ejercicio, neta	-12810,5	59,77%	-13040,29	60,73%	-12602,02	61,45%	-11200,47	62,97%
2. Variación de otras provisiones técnicas, netas	-389,15	1,82%	-487,56	2,27%	-476,67	2,32%	-313,69	1,76%
3. Participación en beneficios y extomos	-65,85	0,31%	-61,96	0,29%	-68,82	0,34%	-51,25	0,29%
4. Gastos de explotación netos	-4754,69	22,18%	-4629,69	21,56%	-4075,25	19,87%	-3318,67	18,66%
5. Participación en pérdidas de sociedades puestas en equivalencia	-26,88	0,13%	-23,14	0,11%	-8,16	0,04%	-15,89	0,09%
6. Gastos de las inversiones	-868,38	4,05%	-696,47	3,24%	-706,57	3,45%	-559,73	3,15%
7. Minusvalías no realizadas en las inversiones por cuenta de tomadores de seguros de vida que asumen el riesgo de la inversión	-7,01	0,03%	-20,02	0,09%	-113,53	0,55%	-95,27	0,54%
8. Otros gastos técnicos	-125,85	0,59%	-164,73	0,77%	-117,5	0,57%	-86,88	0,49%
9. Otros gastos no técnicos	-84,38	0,39%	-117,52	0,55%	-80,44	0,39%	-95,13	0,53%
10. Diferencias negativas de cambio	-343,33	1,60%	-284,14	1,32%	-302,92	1,48%	-422,27	2,37%
11. Dotación a la provisión por deterioro de activos	-264,46	1,23%	-256,72	1,20%	-232,77	1,14%	-21,31	0,12%
TOTAL GASTOS NEGOCIO ASEGURADO	-19740,48	92,10%	-19809,24	92,26%	-18784,65	91,60%	-16180,56	90,97%

RESULTADO DEL NEGOCIO ASEGURADOR	1692,61	7,90%	1661,58	7,74%	1723,7	8,40%	1605,82	9,03%
III. OTRAS ACTIVIDADES						0,00%		
1. Ingresos de explotación	536,7	2,50%	454,2	2,12%	412,23	2,01%	438,18	2,46%
2. Gastos de explotación	-543,15	2,53%	-436,36	2,03%	-383,51	1,87%	-418,1	2,35%
3. Ingresos financieros netos	-58,81	0,27%	-56,45	0,26%	-23,05	0,11%	-79,9	0,45%
4. Resultados de participación minoritarias	1,22	0,01%	0,17	0,00%	-1,04	0,01%	-56,96	0,32%
5. Reversión provisión deterioro de activos	11,44	0,05%	14,15	0,07%	5,89	0,03%	55,87	-0,31%
6. Dotación provisión deterioro activos	-32,85	0,15%	-251,58	1,17%	-78,43	0,38%	-98,8	0,56%
7. Resultado de la enajenación de activos no corrientes calificados como mantenidos para la venta no incluidos en las actividades interrumpidas	0	0,00%	-3,81	0,02%	0	0,00%	0	0,00%
RESULTADO DE OTRAS ACTIVIDADES	-85,45	0,40%	-279,68	1,30%	-67,91	0,33%	-159,71	0,90%
IV. RESULTADO POR REEXPRESIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	-43,25	0,20%	9,89	0,05%	-18,85	0,09%	-15,07	0,08%
V. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES CONTINUADAS	1563,91	7,30%	1316,25	6,13%	1636,94	7,98%	1431,04	8,05%
VI. IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS DE OPERACIONES CONTINUADAS	-372,44	1,74%	-396,52	1,85%	-414,83	2,02%	-367,44	2,07%
VII. RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS DE OPERACIONES CONTINUADAS	1191,47	5,56%	919,73	4,28%	1222,11	5,96%	1063,6	5,98%
VIII. RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS DE OPERACIONES INTERRUMPIDAS	-1,65	0,01%	-12,96	0,06%	-2,35	0,01%	0,06	0,00%
IX. RESULTADO DEL EJERCICIO	1189,82	5,55%	906,77	4,22%	1219,76	5,95%	1063,66	5,98%
1. Atribuible a intereses minoritarios	399,35	1,86%	297,11	1,38%	-256,8	1,25%	-130,12	0,73%
2. Atribuible a la Sociedad dominante	790,47	3,69%	665,69	3,10%	962,96	4,70%	933,54	5,25%

12.7. Balance Catalana Occidente

	miles de euros	2013	2012
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		432959	379888
Activos mantenidos para negociar		21281	23179
Otros activos financieros a valor razonable por cambios en PyG		259701	249001
Activos financieros disponibles para la venta		5315773	4899040
Préstamos y partidas a cobrar		1189999	1197233
Participación del reaseguro en las provisiones técnicas		895210	988462
Inmovilizado material e inversiones inmobiliarias		463848	472009
Inmovilizado intangible		645971	633888
Participaciones en entidades valoradas por el método de la participación		362587	338006
Otros activos		340536	372188
Total Activo		10101423	9729181

	miles de euros	2013	2012
Pat. Neto		1980838	1676451
Capital		36000	36000
Prima emisión		1533	1533
Reservas		1194024	1054278
Acciones y participaciones en patrimonio propias		-18725	-21332
Resultado atribuible a la sociedad dominante		221057	200101
Dividendo a cuenta		-27084	-26424
Ajustes por cambio de valor		316970	189243
Activos financieros disponibles para la venta		352190	224936
Diferencias de cambio		-9533	4402
Correcciones asimétricas contables		-46047	51445
Entidades valoradas por el método de participación		20939	11929
Otros ajustes		-579	-579
PATRIMONIO NETO ATRIBUIDO A LA ENTIDAD DOMINANTE		1723775	1433399
INTERESE MINORITARIOS		257063	243052
Ajustes por cambio de valor		-4428	-3043
Resto		260106	247480
TOTAL PASIVO		8120585	8052730
Otros pasivos financieros a valor razonable con cambios en PyG		-	-
Débitos y partidas a pagar		607067	640585
Provisiones técnicas		6905463	6844292
Provisiones no técnicas		152966	158175
Pasivos fiscales		254389	203505
Resto de pasivos		200700	206173
Total Pat. Neto y Pasivo		10101423	9729181

12.8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Catalana Occidente

	miles de euros	2013	2012
1. Primas imputadas al ejercicio, netas de reaseguro		1707254	1769416
2. Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones		91928	97099
3. Otros ingresos técnicos		166535	163523
4. Siniestralidad del ejercicio, neta de reaseguro		-911996	-981702
5. Variación de otras provisiones técnicas, netas de reaseguro		-522	1001
6. Participación en beneficios y extomos	-	-	-
7. Gastos de explotación netos		-685023	-699552
8. Otros gastos técnicos		-16477	-8581
9. Gastos del inmovilizado material y las inversiones		-42049	-47818
A) RESULTADO SEGUROS NO VIDA		309650	293386
10. Primas imputadas al ejercicio, netas de reaseguro		717880	596825
11. Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones		182270	180515
12. Ingresos de inversiones afectas a seguros en los que el tomador asume el riesgo de inversión		43457	32460
13. Otros ingresos técnicos		5129	5127
14. Siniestralidad del ejercicio, neta de reaseguro		-545219	-596568
15. Variación de otras provisiones técnicas, netas de reaseguro		-271442	-65911
16. Participación en beneficios y extomos		-407	-243
17. Gastos de explotación netos		-61359	-61249
18. Otros gastos técnicos		-3433	-3399
19. Gastos del inmovilizado material y las inversiones		-14438	-27782
20. Gastos de inversiones afectas a seguros en los que el tomador asume el riesgo de la inversión		-9324	-17298
B) RESULTADO SEGUROS DE VIDA		43114	42477
C) RESULTADO CUENTA TÉCNICA		352764	335863
21. Ingresos del inmov.mat y las inversiones		-3269	-10780
22. Diferencia negativa de consolidación			
23. Gastos del inmov.mat y de inversiones		-6183	-10829
24. Otros ingresos		6077	2793
25. Otros gastos		-27465	-18779
E) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		321924	298268
26. Impuesto sobre beneficios		-78057	-75528
F) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS		243867	222740
27. Resultado ejercicio procedente operac. Interrumpidas neto de impuestos			
G) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO		243867	222740
a) Resultado atribuido a la entidad Dominante		221057	200101
b) Resultado atribuido a intereses minoritarios		22810	22639

12.9. Análisis horizontal Balance Catalana Occidente

	miles de euros		
	2013	2012	%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	432959	379888	13,97%
Activos mantenidos para negociar	21281	23179	-8,19%
Otros activos financieros a valor razonable por cambios en PyG	259701	249001	4,30%
Activos financieros disponibles para la venta	5315773	4899040	8,51%
Préstamos y partidas a cobrar	1189999	1197233	-0,60%
Participación del reaseguro en las provisiones técnicas	895210	988462	-9,43%
Inmovilizado material e inversiones inmobiliarias	463848	472009	-1,73%
Inmovilizado intangible	645971	633888	1,91%
Participaciones en entidades valoradas por el método de la participación	362587	338006	7,27%
Otros activos	340536	372188	-8,50%
Total Activo	10101423	9729181	3,83%
Pat. Neto	1980838	1676451	18,16%
Capital	36000	36000	0,00%
Prima emisión	1533	1533	0,00%
Reservas	1194024	1054278	13,26%
Acciones y participaciones en patrimonio propias	-18725	-21332	-12,22%
Resultado atribuible a la sociedad dominante	221057	200101	10,47%
Dividendo a cuenta	-27084	-26424	2,50%
Ajustes por cambio de valor	316970	189243	67,49%
Activos financieros disponibles para la venta	352190	224936	56,57%
Diferencias de cambio	-9533	4402	-316,56%
Correcciones asimétricas contables	-46047	51445	-189,51%
Entidades valoradas por el método de participación	20939	11929	75,53%
Otros ajustes	-579	-579	0,00%
PATRIMONIO NETO ATRIBUIDO A LA ENTIDAD DOMINANTE	1723775	1433399	20,26%
INTERESE MINORITARIOS	257063	243052	5,76%
Ajustes por cambio de valor	-4428	-3043	45,51%
Resto	260106	247480	5,10%
TOTAL PASIVO	8120585	8052730	0,84%
Otros pasivos financieros a valor razonable con cambios en PyG	-	-	
Débitos y partidas a pagar	607067	640585	-5,23%
Provisiones técnicas	6905463	6844292	0,89%
Provisiones no técnicas	152966	158175	-3,29%
Pasivos fiscales	254389	203505	25,00%
Resto de pasivos	200700	206173	-2,65%
Total Pat. Neto y Pasivo	10101423	9729181	3,83%

12.10. Análisis vertical Balance Catalana Occidente

	miles de euros	2013	%	2012	%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		432959	4,29%	379888	3,90%
Activos mantenidos para negociar		21281	0,21%	23179	0,24%
Otros activos financieros a valor razonable por cambios en PyG		259701	2,57%	249001	2,56%
Activos financieros disponibles para la venta		5315773	52,62%	4899040	50,35%
Préstamos y partidas a cobrar		1189999	11,78%	1197233	12,31%
Participación del reaseguro en las provisiones técnicas		895210	8,86%	988462	10,16%
Inmovilizado material e inversiones inmobiliarias		463848	4,59%	472009	4,85%
Inmovilizado intangible		645971	6,39%	633888	6,52%
Participaciones en entidades valoradas por el método de la participación		362587	3,59%	338006	3,47%
Otros activos		340536	3,37%	372188	3,83%
Total Activo		10101423	100,00%	9729181	100,00%
Pat. Neto		1980838	19,61%	1676451	17,23%
Capital		36000	0,36%	36000	0,37%
Prima emisión		1533	0,02%	1533	0,02%
Reservas		1194024	11,82%	1054278	10,84%
Acciones y participaciones en patrimonio propias		-21332	-0,21%	-21332	-0,22%
Resultado atribuible a la sociedad dominante		221057	2,19%	200101	2,06%
Dividendo a cuenta		-27084	-0,27%	-26424	-0,27%
Ajustes por cambio de valor		316970	3,14%	189243	1,95%
Activos financieros disponibles para la venta		352190	3,49%	224936	2,31%
Diferencias de cambio		-9533	-0,09%	4402	0,05%
Correcciones asimétricas contables		-46047	-0,46%	51445	0,53%
Entidades valoradas por el método de participación		20939	0,21%	11929	0,12%
Otros ajustes		-579	-0,01%	-579	-0,01%
PATRIMONIO NETO ATRIBUIDO A LA ENTIDAD DOMINANTE		1723775	17,06%	1433399	14,73%
INTERESE MINORITARIOS		257063	2,54%	243052	2,50%
Ajustes por cambio de valor		-4428	-0,04%	-3043	-0,03%
Resto		260106	2,57%	247480	2,54%
TOTAL PASIVO		8120585	80,39%	8052730	82,77%
Otros pasivos financieros a valor razonable con cambios en PyG			0,00%		0,00%
Débitos y partidas a pagar		607067	6,01%	640585	6,58%
Provisiones técnicas		6905463	68,36%	6844292	70,35%
Provisiones no técnicas		152966	1,51%	158175	1,63%
Pasivos fiscales		254389	2,52%	203505	2,09%
Resto de pasivos		200700	1,99%	206173	2,12%
Total Pat. Neto y Pasivo		10101423	100,00%	9729181	100,00%

12.11. Análisis horizontal PyG Catalana Occidente

	miles de euros		
	2013	2012	%
1. Primas imputadas al ejercicio, netas de reaseguro	1707254	1769416	-3,51%
2. Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones	91928	97099	-5,33%
3. Otros ingresos técnicos	166535	163523	1,84%
4. Siniestralidad del ejercicio, neta de reaseguro	-911996	-981702	-7,10%
5. Variación de otras provisiones técnicas, netas de reaseguro	-522	1001	-152,15%
6. Participación en beneficios y extomos	-	-	
7. Gastos de explotación netos	-685023	-699552	-2,08%
8. Otros gastos técnicos	-16477	-8581	92,02%
9. Gastos del inmovilizado material y las inversiones	-42049	-47818	-12,06%
A) RESULTADO SEGUROS NO VIDA	309650	293386	5,54%
10. Primas imputadas al ejercicio, netas de reaseguro	717880	596825	20,28%
11. Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones	182270	180515	0,97%
12. Ingresos de inversiones afectas a seguros en los que el tomador asume el riesgo de inversión	43457	32460	33,88%
13. Otros ingresos técnicos	5129	5127	0,04%
14. Siniestralidad del ejercicio, neta de reaseguro	-545219	-596568	-8,61%
15. Variación de otras provisiones técnicas, netas de reaseguro	-271442	-65911	311,83%
16. Participación en beneficios y extomos	-407	-243	67,49%
17. Gastos de explotación netos	-61359	-61249	0,18%
18. Otros gastos técnicos	-3433	-3399	1,00%
19. Gastos del inmovilizado material y las inversiones	-14438	-27782	-48,03%
20. Gastos de inversiones afectas a seguros en los que el tomador asume el riesgo de la inversión	-9324	-17298	-46,10%
B) RESULTADO SEGUROS DE VIDA	43114	42477	1,50%
C) RESULTADO CUENTA TÉCNICA	352764	335863	5,03%
21. Ingresos del inmovilizado material y las inversiones	-3269	-10780	-69,68%
22. Diferencia negativa de consolidación	0	0	
23. Gastos del inmovilizado material y de inversiones	-6183	-10829	-42,90%
24. Otros ingresos	6077	2793	117,58%
25. Otros gastos	-27465	-18779	46,25%
E) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	321924	298268	7,93%
26. Impuesto sobre beneficios	-78057	-75528	3,35%
F) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	243867	222740	9,49%
27. Resultado ejercicio procedente operaciones Interrumpidas neto de impuestos	0	0	
G) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	243867	222740	9,49%
a) Resultado atribuido a la entidad Dominante	221057	200101	10,47%
b) Resultado atribuido a intereses minoritarios	22810	22639	0,76%

12.12. Análisis vertical PyG Catalana Occidente

	miles de euros	2013	%	2012	%
1. Primas imputadas al ejercicio, netas de reaseguro	1707254	484%	1769416	527%	
2. Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones	91928	26%	97099	29%	
3. Otros ingresos técnicos	166535	47%	163523	49%	
4. Siniestralidad del ejercicio, neta de reaseguro	-911996	-259%	-981702	-292%	
5. Variación de otras provisiones técnicas, netas de reaseguro	-522	0%	1001	0%	
6. Participación en beneficios y extomos	-		-		
7. Gastos de explotación netos	-685023	-194%	-699552	-208%	
8. Otros gastos técnicos	-16477	-5%	-8581	-3%	
9. Gastos del inmovilizado material y las inversiones	-42049	-12%	-47818	-14%	
A) RESULTADO SEGUROS NO VIDA	309650	88%	293386	87%	
10. Primas imputadas al ejercicio, netas de reaseguro	717880	204%	596825	178%	
11. Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones	182270	52%	180515	54%	
12. Ingresos de inversiones afectas a seguros en los que el tomador asume el riesgo de inversión	43457	12%	32460	10%	
13. Otros ingresos técnicos	5129	1%	5127	2%	
14. Siniestralidad del ejercicio, neta de reaseguro	-545219	-155%	-596568	-178%	
15. Variación de otras provisiones técnicas, netas de reaseguro	-271442	-77%	-65911	-20%	
16. Participación en beneficios y extomos	-407	0%	-243	0%	
17. Gastos de explotación netos	-61359	-17%	-61249	-18%	
18. Otros gastos técnicos	-3433	-1%	-3399	-1%	
19. Gastos del inmovilizado material y las inversiones	-14438	-4%	-27782	-8%	
20. Gastos de inversiones afectas a seguros en los que el tomador asume el riesgo de la inversión	-9324	-3%	-17298	-5%	
B) RESULTADO SEGUROS DE VIDA	43114	12%	42477	13%	
C) RESULTADO CUENTA TÉCNICA	352764	100%	335863	100%	
21. Ingresos del inmov.mat y las inversiones	-3269	-1%	-10780	-3%	
22. Diferencia negativa de consolidación	0	0%	0	0%	
23. Gastos del inmov.mat y de inversiones	-6183	-2%	-10829	-3%	
24. Otros ingresos	6077	2%	2793	1%	
25. Otros gastos	-27465	-8%	-18779	-6%	
E) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	321924	91%	298268	89%	
26. Impuesto sobre beneficios	-78057	-22%	-75528	-22%	
F) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	243867	69%	222740	66%	
27. Resultado ejercicio procedente operac. Interrumpidas neto de impuestos	0	0%	0	0%	
G) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	243867	69%	222740	66%	
a) Resultado atribuido a la ent. Dominante	221057	63%	200101	60%	
b) Resultado atribuido a intereses minoritarios	22810	6%	22639	7%	

12.13. Tabla sobre la evolución de los empleados de Mapfre

AÑO	2013		2012		2011	2010
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres y Mujeres	Hombres y Mujeres
España	5399	5104	5568	5204	11.046	16.680
Total Europa	6648	6456	6740	6473	No disponemos de datos para este periodo.	
América	9300	12763	9253	12174		
Asia	456	528	385	444		
África	66	45	65	35		
Oceanía	7	11	6	11		
TOTAL MAPFRE	16477	19803	16449	19137		

Elaboración propia con datos extraídos de las Cuentas Anuales Mapfre

12.14. Cálculo del BAIT para Mapfre

	2013	2012	2011	2010
Gastos financieros	-132,48	-114,25	-119,72	119,79
Resultado consolidado antes impuestos	1563,91	1391,79	1636,94	1431,04
BAIT	1431,43	1277,54	1517,22	1550,83

Elaboración propia con datos extraídos de las Cuentas Anuales Mapfre. Utilizado para el cálculo de los ratios.

12.15. Ratios de Catalana Occidente

		2013	2012
1. Área financiera			
Ratios de Estructura, endeudamiento y garantía			
Endeudamiento	PN + Pasiv / PN	5,0995705	5,803439
Garantía	Activo / Pasivo	1,243928	1,208184
Ratios de Rentabilidad			
Rentabilidad financiera	BAIT/Recursos propios	12,8300	13,96
Ratios bursátiles			
Bº por acción (BPA)	Beneficio neto/número acciones	0,0020322	0,001856
PER	Cotización /BPA	14,12	8,26