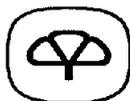


MIR-85

N. 35567

R 32046



MAPFRE

**DESARROLLO ESTRATÉGICO
E INTERNACIONAL DE MAPFRE**

FILOMENO MIRA CANDEL
Vicepresidente Primero
MAPFRE MUTUALIDAD



PROYECTO HORIZONTE
DESARROLLO PROFESIONAL DE EMPLEADOS
Centro Internacional de Formación de Directivos del Sistema MAPFRE

Torrelodones (Madrid), 28 de marzo de 2001

ARC MIR-85

32046



Í N D I C E

1. HISTORIA Y ETAPAS DE MAPFRE
2. ESTRUCTURA Y SITUACIÓN ACTUAL
3. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES Y EMPRESARIALES.
ESTRATEGIAS OPERATIVAS
4. ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN
5. DEBATE
 - Personal Directivo Internacional
(Locales/Internacionales permanentes/Desplazados ocasionales)
 - MAPFRE: ¿multinacional, multidoméstica, transnacional?
 - Funciones del Centro Corporativo (Holding) en una Multinacional



1. HISTORIA Y ETAPAS

- 1933:** **NACIMIENTO.** ORIGEN MUTUALISTA (AGRUPACIÓN DE PROPIETARIOS DE FINCAS RÚSTICAS). SEGUROS DE ACCIDENTES DE TRABAJO EN LA AGRICULTURA. CRISIS SEGURO DE ENFERMEDAD.
- 1955:** IHL. **SANEAMIENTO.** CONFIANZA. LIDERAZGO. VALORES.
- 60's:** PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN. **FASE COMERCIAL.** ACTIVO HUMANO. RED PROPIA. CULTURA EMPRESARIAL. 1966: SEPARACIÓN MUTUA PATRONAL DE ACCIDENTES DE TRABAJO (ENTIDAD COLABORADORA DE LA SEGURIDAD SOCIAL).
- 70's:** **ESPECIALIZACIÓN Y CRECIMIENTO. FASE TÉCNICA.** CREACIÓN DEL GRUPO MAPFRE. VIDA (INNOVACIÓN). SEGUROS INDUSTRIALES. AUTOMÓVILES (ESPECIALIZACIÓN). REASEGURO (AMÉRICA). SEGUROS DE MASAS.
- 80's:** **INTERNACIONALIZACIÓN.** AUDITORÍA EXTERNA (BOLSA). FUNDACIONES. "LONG TERM" (VISIÓN FUTURO). FINANCIACIÓN (COR-MAP).
- DIVERSIFICACIÓN ESPECIALIZADA: SALUD, DECESOS, PENSIONES, CRÉDITO, ASISTENCIA, FINANCIEROS (BANCA, FONDOS), INMOBILIARIOS, TECNOLÓGICOS.
- CREACIÓN DEL SISTEMA MAPFRE (SIN FREMAP).
- 90's:** **DIMENSIÓN MULTINACIONAL.** RACIONALIZACIÓN. ESTRUCTURACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN. DESAFÍO BANCARIO. AUDITORÍA INTERNA. DESAFÍO TECNOLÓGICO. SERVICIOS. PROYECCIÓN EXTERIOR. CULTURA VS. DIMENSIÓN, EXPANSIÓN, NUEVOS VALORES.....
- 2000:** REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL Y DIRECTIVO. ALIANZA CAJA MADRID-MAPFRE. NUEVOS MERCADOS.

2. ESTRUCTURA Y SITUACIÓN ACTUAL (2000)

- **PRESENCIA**

206 EMPRESAS (65 EN ESPAÑA Y 141 EN EL EXTERIOR):

- SEGURO, TODAS CLASES
- REASEGURO
- BANCA, GESTIÓN DE ACTIVOS, PENSIONES
- SERVICIOS INMOBILIARIOS Y TÉCNICO-ASISTENCIALES
- FUNDACIONES (5)

36 PAÍSES (ESPAÑA, PORTUGAL Y LATINOAMÉRICA FUNDAMENTALMENTE)

- **DATOS CONSOLIDADOS (AVANCE)**

2,3 billones de pesetas	ACTIVOS CONSOLIDADOS
330.000 millones de pesetas	RECURSOS PROPIOS
1,3 billones de pesetas	INGRESOS CONSOLIDADOS
42.200 millones de pesetas	BENEFICIOS CONSOLIDADOS (A.I.M.)
15.600 empleados	(52% / 48% ESPAÑA-EXTERIOR)
2.850 oficinas	(2.350/500 ESPAÑA-EXTERIOR)
42.000 Agentes	(24.000/18.000 ESPAÑA-EXTERIOR)

- **ACTIVIDAD FINANCIERA (AVANCE)**

470.000 millones de pesetas	A.T.M. (BANCO)
362.000 millones de pesetas	FONDOS DE INVERSIÓN (MAPFRE INVERSIÓN): PATRIMONIO GESTIONADO
73.000 millones de pesetas	FONDOS DE PENSIONES

- **TOTAL RECURSOS GESTIONADOS (ACTIVOS + FONDOS) - AVANCE**

2,7 billones de pesetas

A. INGRESOS POR ÁREAS DE ACTIVIDAD

(Cifras en miles de millones de pesetas)

ACTIVIDAD	1975		1985		AVANCE 2000		PREVISIÓN 2001	
	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%
• Seguro	3,2	94	38	76	1.129	87	1.388	89
• Reaseguro	0,2	6	8	17	122	9	122	8
• Banca-Finanzas	---	--	3	7	37	3	38	2
• Otras Actividades	---	--	---	--	13	1	16	1
TOTAL INGRESOS	3,4	100	49	100	1.301	100	1.564	100

B. INGRESOS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

(Cifras en miles de millones de pesetas)

ÁREA GEOGRÁFICA	1975		1985		AVANCE 2000		PREVISIÓN 2001	
	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%
• España	3,4	100	44	90	920	70	1.152	74
• América	---	--	4	8	334	26	365	23
• Unión Europea	---	--	1	2	37	3	37	2
• Otros	---	--	---	--	10	1	10	1
TOTAL INGRESOS	3,4	100	49	100	1.301	100	1.564	100

C. PRESENCIA INTERNACIONAL (Número de Países)

ACTIVIDAD	1975	1985	2000
• Seguro	1	3	35
• Reaseguro	1	2	16
• Banca-Finanzas	1	2	4
• Otras Actividades	1	1	15
TOTAL	1	5	35

3. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN (INSTITUCIONALES Y EMPRESARIALES).

ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Lo más característico de MAPFRE: VALORES, CULTURA EMPRESARIAL, FILOSOFÍA.

- **Mutualismo:** Solidaridad. Servicio al Mutualista/Asegurado. Defensor del Asegurado (España, Brasil, México). 3.700.000 Mutualistas/Propietarios.

NO-DESMUTUALIZACIÓN.

3.1 Principios Institucionales

- **Independencia:**

De toda persona, entidad, grupo o poder de cualquier clase:

- Ninguna persona, entidad, grupo o institución puede atribuirse derechos políticos o económicos respecto al Sistema distintos de los que le correspondan en las leyes y los estatutos.
- Los órganos de gobierno y dirección deben adoptar sus decisiones en función exclusivamente de los intereses empresariales del Sistema.
- Los bienes y derechos del patrimonio del Sistema deben destinarse exclusivamente al cumplimiento de los fines empresariales, con la única excepción de las donaciones a las Fundaciones.

Independencia compatible con alianzas o acuerdos de colaboración.

- **Actuación Ética:**

- Transparencia
- Veracidad (productos y servicios) e informaciones
- Rapidez cumplimiento obligaciones con clientes y proveedores
- Equidad en relaciones con quienes prestan sus servicios
- Respeto a los derechos de mutualistas, socios o accionistas
- Cumplimiento obligaciones legales

- **Humanismo:**

Artículo 40º de Estatutos de MAPFRE MUTUALIDAD:

“Por reconocer la especial importancia que la actuación del personal tiene en la vida social de la Mutualidad, sus órganos rectores dedicarán la máxima atención para asegurar la objetividad en la selección, ascenso y retribución de Jefes y Empleados y promover su capacitación y elevación cultural y profesional”.

- **Crecimiento empresarial y patrimonial:**

Objetivo: optimización de la dimensión y del valor patrimonial del Sistema en beneficio de mutualistas y accionistas y de las posibilidades de promoción y progreso de quienes participan en sus actividades.

La creación de valor no debe basarse en la realización de operaciones especulativas.... y debe conseguirse respetando las exigencias de los demás principios institucionales del Código de Buen Gobierno, en especial el de actuación ética.

- **Sentido de responsabilidad social:**

- (1.925 millones de pesetas de DONACIONES en 2001)
- Fundación MAPFRE (Seguridad y Prevención Accidentes)
- Fundación MAPFRE ESTUDIOS (Educación Seguros y Seguridad)
- Fundación Cultural MAPFRE VIDA (Cultural)
- Fundación MAPFRE MEDICINA (Medicina preventiva)
- Fundación MAPFRE GUANARTEME (Canarias)
- AMÉRICA (futuras Fundaciones)

3.2 Principios Empresariales

- **Globalidad en la oferta**
- **Vocación multinacional**
- **Especialización**
- **Descentralización**
- **Actuación coordinada**
- **Máximo aprovechamiento de sinergias**
- **Vocación de liderazgo**
- **Alta calidad en el servicio a los clientes**
- **Búsqueda permanente de la eficacia:**
 - Pragmatismo y flexibilidad para adaptar las estructuras y estrategias al entorno.
 - Agilidad en decisiones para máximo aprovechamiento de las oportunidades del desarrollo tecnológico
 - Objetividad en la selección del personal y colaboradores. Atención a su formación.
- **Rigor en el gasto**

3.3 Otros "principios" incluidos en años anteriores:

- **En relación con Personal:**
 - No participación accionarial.
 - Parentesco.
 - Jubilación forzosa 65/70.
 - Prohibición para directivos/empleados en REPARTO LIQUIDACIÓN
- **Nombre MAPFRE** (propiedad de la Fundación MAPFRE).

3.4 Estrategias Operativas

- **Riesgos personales y de masas**
 - Autos
 - Vida
 - Hogar
 - Banca pequeño cliente

- **Distribución directa**
 - Oficinas delegadas
 - Agentes exclusivos

- **Inversión PRUDENTE**
 - Renta Variable, Reducida
 - Inmuebles

- **Servicios técnicos**
 - Prevención y Protección
 - Tecnológicos
 - Asistenciales

- **Manualización**
 - Procedimientos internos, operativos

- **Retribución según resultados**

**PRINCIPIOS INSTITUCIONALES + PRINCIPIOS OPERATIVOS
+ FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

CULTURA MAPFRE

4. LA INTERNACIONALIZACIÓN

4.1 ¿DÓNDE? ¿QUÉ? ¿POR QUÉ? ¿CÓMO? ALTERNATIVAS

- **¿Dónde?:**
 - Latinoamérica + Portugal
 - El caso de Europa
 - Asia (Filipinas)
 - Magreb (?)
 - USA (?) ... Florida, Puerto Rico

- **¿Qué?:**
 - Repetir MAPFRE, con los mismos principios y valores
 - Seguro Directo, Vida, No-Vida, Caución-Crédito
 - Reaseguro
 - Asistencia
 - Fundaciones

- **¿Por qué?:**
 - Liderazgo
 - Crecimiento
 - Siglo XXI (globalización)

- **¿Cómo?:**
 - Fondos propios
 - Aportación tecnológica
 - Intereses locales
 - Principios institucionales y empresariales MAPFRE
 - Recursos humanos locales
 - Autonomía local
 - GATTI
 - Flexibilidad y pragmatismo

- **Alternativas (Transparencia 10):**
KEY ISSUES FOR FOREIGN INSURERS
 - Joint vs. Single Venture
 - Minor/Major Share
 - Human Resources (Local vs. International)
 - Management Information Systems
 - Support and Technological Transfer vs. Pure Investment
 - Computer Systems and Processes
 - Auditing and Loss Reserves
 - Catastrophic Risks and Reinsurance
 - Mass Risks vs. Commercial Risks
 - New Areas (Life, Assistance, others)
 - Where, when and how to invest?

Nueva cultura

4.2 PRESENCIA EN IBEROAMÉRICA (Código de Buen Gobierno)

- **Característica de especial importancia en la configuración empresarial:**
 - **Cuantitativamente:**
 - Mayor inversión en el exterior
 - Importante porcentaje de la cifra total de negocio
 - **Cualitativamente:**
 - Vocación histórica basada en:
 - Confianza en el potencial de sus economías
 - Apoyo de España a su desarrollo económico y a sus relaciones con la Unión Europea
 - Área natural de expansión para las empresas españolas (Lengua y Cultura)

- **Actividades empresariales:**
 - Seguro Directo
 - Asistencia
 - Reaseguro

- **Actividades institucionales:**
 - Amplia actividad de las Fundaciones MAPFRE
 - Centros de Experimentación y Seguridad Vial (CESVIS): Argentina, Brasil, Colombia y México
 - Transmisión experiencia española en Seguros Agrarios Combinados (MAPFRE Agropecuaria)
 - Implantación del Defensor del Asegurado

4.3 LAS RAZONES, LAS VÍAS Y LOS LÍMITES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

MAPFRE se ha internacionalizado por diversas razones, posiblemente las mismas que han motivado a otros grupos nacionales a salir fuera de sus fronteras. Tal vez haya razones específicas muy relacionadas con la filosofía de MAPFRE y por la propia naturaleza internacional de la actividad aseguradora y reaseguradora. En todo caso, la forma en que MAPFRE ha llevado a cabo este proceso se puede calificar de pragmática y prudente.

En su expansión internacional, MAPFRE ha decidido **transferir su propia cultura de empresa** a toda su posible red exterior, haciendo de ésta un conjunto análogo e integrado –respetando peculiaridades locales- en su sistema actual. Ello obliga a una **actuación continuada**, respecto a sus nuevas empresas en el exterior, orientada al logro a largo plazo de esa integración en las formas de gestión y principios empresariales característicos de MAPFRE.

En los apartados siguientes se esquematizan las razones fundamentales, así como las vías utilizadas en la internacionalización y los límites que se han encontrado a este proceso.

- **Razones**

- El **crecimiento económico**, en mercados de fuerte potencial de desarrollo futuro.
- El **equilibrio de resultados** –básico en la actividad aseguradora y reaseguradora- que ofrece una mayor proyección geográfica sobre mercados distintos.

- El **potencial competitivo y estratégico** que ofrece la presencia en diversos mercados, con recursos también diversos.
 - La **motivación para los recursos humanos**, pues la internacionalización ofrece grandes alicientes al desarrollo individual y corporativo.
 - La fuerte **demanda de asociación** por parte de otros grupos en países en desarrollo en parcelas necesitadas de tecnología y recursos en estas actividades.
- **Las vías**
 - En **actividades diversas**, principalmente seguros y reaseguro pero también en servicios tecnológicos o inmobiliarios, fundacionales, etc., según las oportunidades y conveniencias.
 - En **alianzas** con grupos locales, sobre la base de las personas y el conocimiento mutuo prolongado.
 - Sin **exigencia de predominio**, aunque las razones de un mejor desarrollo han conducido a tomas de control, en general.
 - Sobre la base de una **gerencia local autónoma** y responsable sin acciones burocráticas desde Madrid, aunque se pretende ahora una acción más homogénea y supervisada, acercando culturas empresariales a un modelo de éxito empresarial y corrigiendo defectos o insuficiencias gerenciales para mejorar la gestión.
 - Aprovechamiento máximo de los **recursos humanos locales** y ofrecimiento de oportunidades a ejecutivos medios/altos de los otros países, especialmente España.
 - **Inversiones estables y firmes**, no especulativas, con fuerte componente institucional.

- **Los límites**

- **Necesidades de recursos económicos** que han obligado a ampliaciones de capital de la CORPORACIÓN MAPFRE, con tal finalidad. Apoyo de Caja Madrid.
- Inmovilización de recursos económicos en **inversiones de largo plazo**.
- **Tiempo de creación y adaptación** de estructuras centrales a las nuevas funciones de supervisión (legal, planificación y control estratégicos, entre otros).
- **Dificultades de movilidad y escasez de recursos humanos** de carácter gerencial.
- **Complejidad de manejo de estructuras** societarias y gerenciales compartidas en entornos económicos, legales y sociales diversos.

