

# DESARROLLO ESTRATÉGICO E INTERNACIONAL DE MAPFRE



**MAPFRE**

Marzo, 2001

---

# Í N D I C E

---

- **HISTORIA Y ETAPAS DE MAPFRE**
- **ESTRUCTURA Y SITUACIÓN ACTUAL**
- **PRINCIPIOS INSTITUCIONALES Y EMPRESARIALES.  
ESTRATEGIAS OPERATIVAS**
- **ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**
- **DEBATE**



# HISTORIA Y ETAPAS

---

1933	<b>NACIMIENTO. ORIGEN MUTUALISTA. SEGUROS DE ACCIDENTES DE TRABAJO EN LA AGRICULTURA</b>
1955	<b>NUEVA ETAPA EMPRESARIAL. IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI</b>
60's	<b>PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN. FASE COMERCIAL. SEGREGACIÓN RAMO ACCIDENTES DE TRABAJO</b>
70's	<b>ESPECIALIZACIÓN Y CRECIMIENTO. FASE TÉCNICA. CREACIÓN DEL GRUPO MAPFRE</b>
80's	<b>DIVERSIFICACIÓN ESPECIALIZADA. INTERNACIONALIZACIÓN. CREACIÓN DEL SISTEMA MAPFRE</b>
90's	<b>DIMENSIÓN MULTINACIONAL. ESTRUCTURACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN</b>
2000	<b>REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL Y DIRECTIVO. ALIANZA CAJA MADRID-MAPFRE</b>



## 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
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3,4</b>	<b>100</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>1.301</b>	<b>100</b>	<b>1.564</b>	<b>100</b>



**MAPFRE**

Marzo, 2001

## 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
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3,4</b>	<b>100</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>1.301</b>	<b>100</b>	<b>1.564</b>	<b>100</b>



**MAPFRE**

Marzo, 2001

## 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
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>35</b>



# PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

---

## **A. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES**

- **INDEPENDENCIA**
- **ACTUACIÓN ÉTICA**
- **HUMANISMO**
- **CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y PATRIMONIAL**
- **SENTIDO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. Fundaciones**



# PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

---

## **B. 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
- RIGOR EN EL GASTO

# ESTRATEGIAS OPERATIVAS

---

- **RIESGOS PERSONALES Y DE MASAS**
- **DISTRIBUCIÓN DIRECTA**
- **INVERSIÓN PRUDENTE**
- **SERVICIOS TÉCNICOS**
- **MANUALIZACIÓN**
- **RETRIBUCIÓN SEGÚN RESULTADOS**



# 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?**



# PRESENCIA EN IBEROAMÉRICA

---

## IMPORTANCIA EN LA CONFIGURACIÓN EMPRESARIAL

- MAYOR INVERSIÓN EN EL EXTERIOR
- IMPORTANTE PORCENTAJE DE LA CIFRA TOTAL DE NEGOCIO
- VOCACIÓN HISTÓRICA



# PRESENCIA EN IBEROAMÉRICA

---

- **ACTIVIDADES EMPRESARIALES**

- Seguro Directo
- Asistencia
- Reaseguro

- **ACTIVIDADES INSTITUCIONALES**

- Fundaciones MAPFRE
- Centros de Experimentación y Seguridad Vial
- Transmisión Experiencia Seguros Agrarios Combinados
- Defensor del Asegurado



# RAZONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

---

- **CRECIMIENTO ECONÓMICO**
- **EQUILIBRIO DE RESULTADOS**
- **POTENCIAL COMPETITIVO**
- **MOTIVACIÓN PARA LOS RECURSOS HUMANOS**
- **DEMANDA DE ASOCIACIÓN**



# VÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

---

- **ACTIVIDADES DIVERSAS**
- **ALIANZAS CON GRUPOS LOCALES**
- **SIN PREDOMINIO**
- **GERENCIA LOCAL AUTÓNOMA**
- **RECURSOS HUMANOS LOCALES**
- **INVERSIONES ESTABLES**

## **LOS LÍMITES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

---

- **NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS**
- **INVERSIONES DE LARGO PLAZO**
- **TIEMPO DE CREACIÓN Y ADAPTACIÓN**
- **DIFICULTAD DE MOVILIDAD / ESCASEZ DE RECURSOS HUMANOS**
- **COMPLEJIDAD DE MANEJO DE ESTRUCTURAS**



## **D E B A T E**

---

- **PERSONAL DIRECTIVO INTERNACIONAL  
(LOCALES/INTERNACIONALES  
PERMANENTES/DESPLAZADOS OCASIONALES)**
- **MAPFRE: ¿MULTINACIONAL,  
MULTIDOMÉSTICA, TRANSNACIONAL?**
- **FUNCIONES DEL CENTRO CORPORATIVO  
(HOLDING) EN UNA MULTINACIONAL**

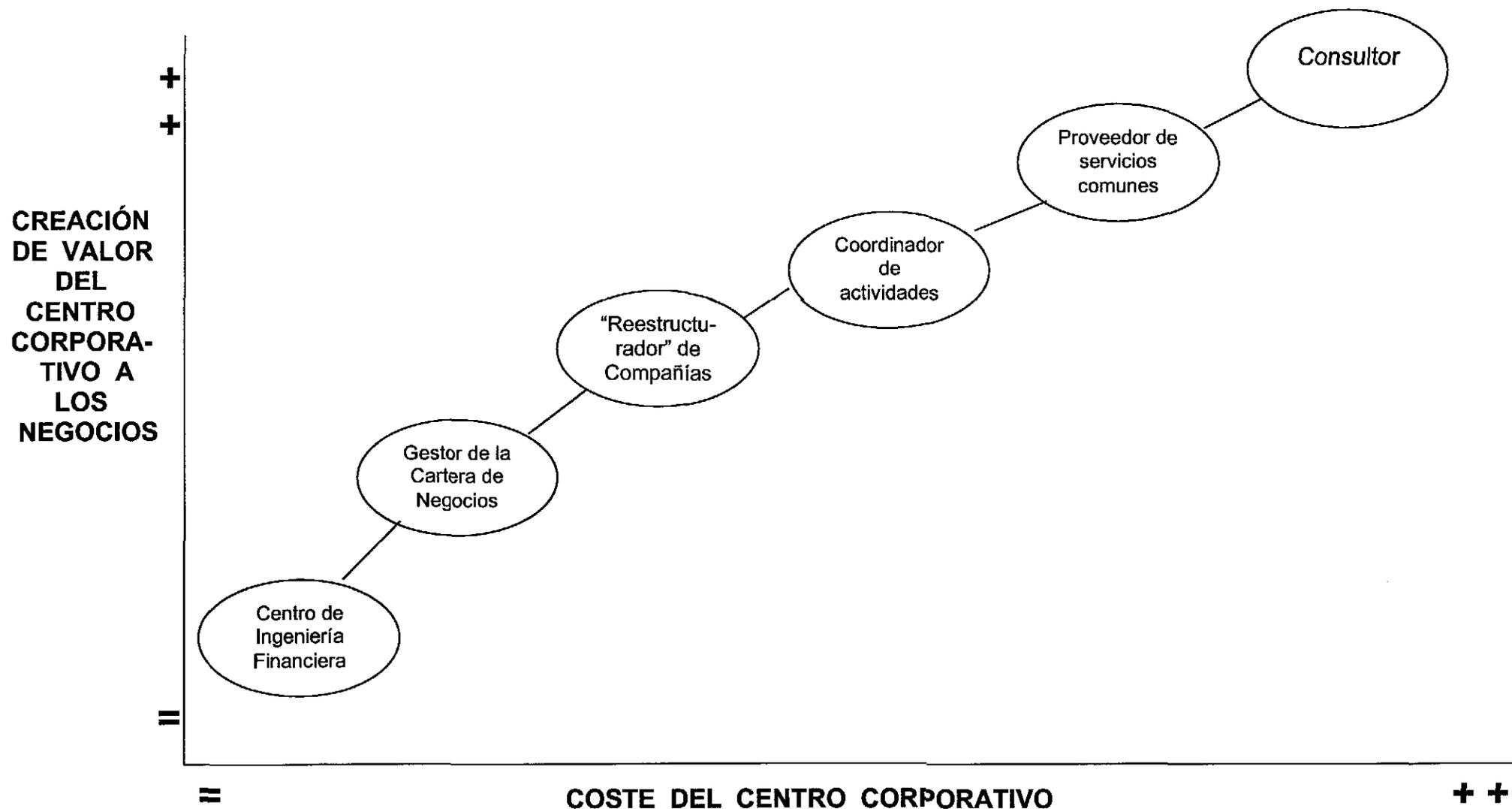


# INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

**DIMENSIÓN GLOBAL (QUE "INTEGRA LAS PARTES") Y  
DIMENSIÓN LOCAL (QUE "FOCALIZA" LOS ASPECTOS NACIONALES)**

+ +  DIMENSIÓN GLOBAL (INTEGRADORA)  =	EMPRESA MULTINACIONAL  <b>CENTRALIZADA</b>	EMPRESA TRANSNACIONAL  <b>HOLDING/EMPRESA EN RED</b>
	EMPRESA INTERNACIONAL (bajo nivel o inicio)  <b>EXPORTACIÓN O DELEGACIONES</b>	EMPRESA MULTIDOMÉSTICA  <b>DESCENTRALIZADA</b>
=		+ +
	DIMENSIÓN LOCAL (FOCALIZACIÓN NACIONAL)	

# FUNCIONES DEL CENTRO CORPORATIVO



**“El Centro corporativo se ‘justifica’ según el valor que añade a cada negocio en particular”**