

N. 37560
R. 35176

ARC - MAR - 12



MAPFRE

**RETOS DE LA EMPRESA ASEGURADORA
EN UNA ECONOMÍA GLOBAL**

**ESTRATEGIA DE UN GRUPO
HISPANOAMERICANO**



JOSE MANUEL MARTINEZ
Presidente
SISTEMA MAPFRE

FIDES - 2003 - República Dominicana



RETOS DE LA EMPRESA ASEGURADORA EN UNA ECONOMIA GLOBAL.
ESTRATEGIA DE UN GRUPO HISPANOAMERICANO.

SALUTACION

Buenos días excelentísimas autoridades y amigos.

En primer lugar quiero expresar mi agradecimiento al Presidente de FIDES y a los organizadores de esta conferencia por su invitación para participar como conferenciante en esta vigésimo novena reunión de FIDES.

Por la importancia de FIDES y por tener la oportunidad de encontrarme con tantos amigos, no dudé en aceptar esta invitación, más aún tratándose de la República Dominicana, uno de los primeros países que conocí de Iberoamérica, que une a la gran belleza de su territorio la incomparable amabilidad, simpatía y hospitalidad de sus gentes.

Por otra parte, FIDES representa mucho para mí, tanto en lo profesional como en lo personal. Por esas coincidencias de la vida, fue precisamente aquí en la República Dominicana donde participé por primera vez en una reunión de FIDES en el año 1977, hace ya veintiséis años. Entonces MAPFRE acometía un proyecto que implicaba un importante desafío: iniciar la actividad internacional a través del reaseguro, con especial dedicación a

los países latinoamericanos. Afortunadamente hoy ese proyecto es una magnífica realidad que se concreta en MAPFRE RE, una de nuestras principales filiales.

Personalmente, he participado con asiduidad en las reuniones de FIDES - punto de encuentro con los aseguradores de este Continente- hasta que dejé mis responsabilidades directas en la actividad reaseguradora. Estar aquí trae a mi memoria multitud de recuerdos de buenos momentos compartidos con muchos de vosotros.

INTRODUCCION

El tema de mi conferencia se refiere a los retos de la empresa aseguradora en una economía global y al caso MAPFRE en particular.

Mi primera reflexión sobre el asunto es que los aseguradores tenemos ante nosotros un reto apasionante, porque es difícil encontrar una actividad con mayor futuro que la nuestra, y ello necesariamente implica retos que estoy seguro muchos de los presentes superarán con éxito.

Los títulos de las conferencias son normalmente generalistas, pero los retos estratégicos que afronta una empresa aseguradora cuyo objetivo es nacional o regional no son iguales que los de una empresa especializada, o de la que aspira a ser una gran multinacional. Sin embargo, existen *aspectos generales del entorno que nos afectan a todos*, aunque no necesariamente en la misma medida, que comentaré en la primera parte de mi intervención. Me estoy refiriendo a el gobierno corporativo, el

envejecimiento de la población, las nuevas tecnologías, las actuales tendencias globales en el Sector Asegurador, y la creciente importancia de la Solvencia y su medición.

En la segunda parte de mi intervención voy a referirme al propio caso de MAPFRE que espero sea de su interés ya que siempre he pensado que una de las cosas que más aporta a estos foros de debate, es conocer las experiencias reales de otras empresas, y también las estrategias que se han seguido y se van a seguir para el futuro.

I. LOS RETOS GENERALES

Como he indicado anteriormente voy a comentar lo que pienso que son retos que afectan con carácter general a la actividad aseguradora, independientemente de la naturaleza propia de cada entidad aseguradora:

1º. El gobierno corporativo.-

De todos los aspectos que voy a comentar en este apartado de Retos Generales, probablemente éste es el único fundamental para todos, ya que atañe a la credibilidad de la empresa y ésta es un factor clave en la economía de mercado, que a su vez es el eje del desarrollo de las economías del mundo actual.

Estamos atravesando una crisis de credibilidad en la empresa, cuyo origen son los escándalos empresariales que han

sacudido a la opinión pública en todo el mundo, aunque han ocurrido con más intensidad en los Estados Unidos de América.

Durante años se ha considerado el modelo de empresa americano como ejemplo de funcionamiento y eficiencia, aunque quizá demasiado condicionado por el mercado financiero, que obliga a la obtención de resultados satisfactorios a corto plazo, incluso a nivel trimestral. Este modelo ha acabado imponiéndose al denominado modelo "renano", más propio de los países centro-europeos, en que el proyecto a largo plazo tenía también un peso importante. Pero, a pesar de que el modelo americano ha sido un ejemplo del que hemos aprendido mucho, los excesos lo han perjudicado seriamente, y se ha producido una falta de confianza tanto en los inversores como en la opinión pública en general; ello ha provocado una gran reacción, que ha supuesto que se multipliquen las medidas de control y reglamentación del "Buen Gobierno" de las empresas. No hay que olvidar que la confianza y la credibilidad se pierden en muy poco tiempo y sin embargo tardan mucho en recuperarse.

Es cierto que la revelación de estos excesos se debe precisamente a la transparencia que reina en el sistema americano, en el que es difícil ocultar algo por mucho tiempo. Así, por ejemplo, nos hemos enterado de las altas retribuciones de algunos ejecutivos americanos, basadas en muchos casos en stock-options multimillonarias, que han hecho que algunos de los afectados aceptaran o impulsaran irregularidades para

mantener altos los precios de las acciones. Considero otro exceso el endiosamiento, incluso mediático, y la egolatría de algunos ejecutivos que han acabado pensando que el éxito empresarial se debía exclusivamente a ellos y que por lo tanto la empresa estaba a su servicio y le debía agradecimiento y no a la inversa, y por lo tanto encontraban justificadas las manipulaciones para salvar su imagen y las compensaciones económicas, por altas que fueran, que creían más que merecidas.

En mi opinión la raíz del problema es conceptual, al enfocar el objetivo empresarial única y exclusivamente a la maximización de beneficios a corto plazo; y, si bien los beneficios empresariales son absolutamente necesarios para la supervivencia de la empresa, la conducta y la actuación ética deberían constituir la primera responsabilidad de la empresa ante la Sociedad. Por ello, además de buscar una gestión excelente, que genere buenos resultados, es fundamental que exista una cultura de empresa que valore la integridad a todos los niveles como elemento prioritario.

Sin duda hay que valorar muy positivamente todos los esfuerzos que se están llevando a cabo para mejorar el gobierno corporativo, como los recientes informes Carbury, Higgs, o Olivencia y Aldama en España, y por supuesto hay que apoyar todo tipo de esfuerzo para que haya la máxima transparencia y control; pero no debemos caer en la tentación de volver a una regulación excesiva, cuando hasta hace pocos años la principal virtud que se le pedía a los legisladores era la

desregulación de los mercados, en el entendido de que un exceso de legislación puede acabar entorpeciendo el desarrollo empresarial.

Aunque valoro muy positivamente, repito, todos los esfuerzos que se están realizando, la raíz de la cuestión está en los principios. Una empresa que tenga arraigada en su cultura la integridad, el comportamiento ético y la transparencia de sus ejecutivos y miembros de sus órganos de gobierno, difícilmente se verá afectada por estos escándalos que han conmovido el sector empresarial. En definitiva las reglas son convenientes, pero lo esencial son los principios.

En MAPFRE siempre hemos presumido de transparencia en la gestión, incluso algunas veces excesiva pues la tenemos hasta con la competencia, demostrando además un cierto espíritu deportivo pero que sin duda ha transmitido confianza y credibilidad tanto interna como externa.

Los principios han formado parte siempre de la cultura empresarial de MAPFRE, y han estado en nuestros estatutos y en nuestra práctica diaria desde hace muchos años, aunque debo mencionar como hito especialmente destacable la aprobación de nuestro Código de Buen Gobierno en 1999, cuya implantación implicó numerosos cambios en nuestra entidad. Cito como ejemplo que su aplicación implicó el cese de gran número de consejeros ejecutivos en nuestras principales empresas, para dar paso a la incorporación de consejeros externos.

2°. El envejecimiento de la población.-

Estamos asistiendo a un progresivo envejecimiento de la población, más acentuado en los países desarrollados, debido a la mayor longevidad de las personas y a la paulatina disminución de las tasas de natalidad.

De este cambio demográfico se derivan consecuencias importantes para la Sociedad en general, y muy concretamente para nuestra actividad aseguradora. El factor probablemente más relevante para los aseguradores es que los individuos necesitarán tener mucho más dinero ahorrado cuando llegue su edad de jubilación, si quieren mantener un satisfactorio nivel de vida. Esta situación se ve además agravada porque, al menos en Europa, los sistemas de pensiones generalmente basados en el sistema de reparto, tienen que ir corrigiéndose paulatinamente, ya que parece inviable su sostenibilidad a medio plazo. En las economías que mantienen altos niveles de crecimiento, el problema se ha visto suavizado por la incorporación de una nueva fuerza de trabajo basada en la inmigración, que puede paliar el problema de la falta de cotizantes para mantener el sistema de reparto.

Según estimaciones, en los próximos cincuenta años el porcentaje de población mayor de 65 años pasará del 17% al 32% en Europa, del 13% al 25% en Norteamérica, y del 5% al 19% en Latinoamérica. Esto significa que, sólo en las zonas anteriormente mencionadas, habrá más de 150 millones más

de jubilados que ahora, con mayores expectativas de vida, y presumiblemente acostumbrados a niveles de vida superiores a los actuales.

Afortunadamente, tanto el Banco Mundial como la Comunidad Europea apoyan un sistema futuro basado en tres grandes pilares: el Estado, que garantizaría unas pensiones mínimas universales; las empresas mediante sistemas de pensiones de empleo como oferta complementaria al salario; y finalmente los sistemas individuales de pensiones, a través de fondos de pensiones y seguros de vida, a los que se pronostica el mayor crecimiento, y que son los que podrían tener un gran impacto en nuestra actividad.

En la actualidad, en la Unión Europea el primero de los pilares mencionados, es decir el Estado, garantiza el 88% de las pensiones; el segundo –los sistemas de empleo– el 9%; y los sistemas individuales solamente el 3%. Estas cifras cambiarán dramáticamente en los próximos años a favor del segundo y tercer pilar.

Este sistema de los tres pilares goza de indudables ventajas, entre ellas que el aumento del ahorro potenciará el crecimiento de las economías y los mercados de capitales de carácter local que tendrán que ofrecer instrumentos adecuados de ahorro a largo plazo, y además se compartirá la responsabilidad del futuro entre gobiernos, empresarios e individuos.

Este panorama futuro supone un gran desafío para los aseguradores, que debemos convencer a los Gobiernos de que para el satisfactorio desarrollo del segundo y tercer pilar resulta imprescindible otorgar ventajas fiscales a las aportaciones que se realicen. También debemos actuar con una gran profesionalidad, tanto en el asesoramiento a los clientes, que en algunos casos no son conscientes del problema, como en la obtención de rendimientos financieros satisfactorios, y en la administración de los fondos con costes muy reducidos.

En España MAPFRE ha apostado decididamente por los seguros de Vida, por los planes de pensiones –tanto los de empleo como los individuales-, y ahora por los denominados “Planes de Previsión Asegurada”, seguros de Vida que unen a las ventajas fiscales de los planes de pensiones la enorme ventaja de garantizar un interés mínimo al ahorro captado.

Me he centrado en el aspecto del ahorro para la jubilación por su enorme dimensión económica futura, difícilmente alcanzable por cualquier otra actividad; pero el envejecimiento de la población supone también para los aseguradores un reto en otros tipos de seguros y servicios, como la asistencia sanitaria, las rentas vitalicias, el seguro de dependencia y la asistencia a la tercera edad, que sin duda alcanzarán también importantes volúmenes de actividad, y como cuarto pilar en que se apoyará el sistema, que también recaerá en las entidades aseguradoras en gran medida.

En nuestro caso, para coordinar todas las actividades aseguradoras y de prestación de servicios a la tercera edad, acabamos de crear una sociedad especializada, con la denominación MAPFRE ASISTENCIA ORO.

3°. Las nuevas tecnologías.-

Después de la enorme desilusión que han producido las nuevas tecnologías, tanto desde el punto de vista de su desarrollo empresarial como de la inmediata revolución que se iba a producir en las ventas on-line, nos toca volver a la realidad y analizar con serenidad las grandes posibilidades de todo tipo que ofrece a las empresas el fenómeno Internet. De éstas quisiera destacar:

- La reducción de costes que deberían conseguir las empresas por la aplicación de las nuevas tecnologías, que todavía no se ha llevado a cabo.
- Una sustancial mejora en la calidad de los servicios -tanto internos como externos-, es decir referido tanto a las relaciones entre los diferentes departamentos como a las transacciones con corredores, agentes y clientes.

Uno de los primeros pronósticos respecto a la aplicación de las nuevas tecnologías era un sustancial incremento de las ventas on-line, que desde luego no ha sido significativo en el sector asegurador. Parece que los estudios más optimistas indican

que la venta de seguros on-line en líneas personales podría alcanzar en Estados Unidos a mediados de esta década un 10% del total de estas ventas, pero éste es un aspecto sobre el que todos tenemos ciertas dudas.

La aplicación de las tecnologías tiene también algunos riesgos que hay que tener en cuenta, además de los inherentes a una mayor concentración de la gestión en unas herramientas vulnerables a fallos, accidentes, o virus. Así, podría suceder que, en vez de aumentar la productividad, se incrementaran los costes por múltiples razones, como el mal uso o el exceso de uso de los ordenadores portátiles, con la consiguiente "distracción de los usuarios"; o el aumento en la frecuencia de solicitud de servicios on-line innecesarios por parte de los clientes, los delegados, los agentes, los corredores e incluso las oficinas, guiados más por la curiosidad que por el interés real de las operaciones o servicios demandados.

Otro aspecto a valorar es si las nuevas tecnologías van a suponer un elemento diferenciador entre las grandes aseguradoras y las pequeñas -ya que las primeras podrían ir al "estado del arte" por tener fondos suficientes para ello-, o si, por el contrario, transformar tecnológicamente a las grandes multinacionales resultará más costoso que a las empresas de tamaño mediano o pequeño. También existe la posibilidad del "outsourcing" de forma aislada o compartida con otras empresas de forma que conjuntamente financien mejor proyectos que normalmente resultan muy costosos.

Una última reflexión se refiere al problema del control del desarrollo de las nuevas tecnologías por los ejecutivos, que en general seguimos considerando materia árida la relacionada con estos temas.

En el caso de MAPFRE hemos apostado fundamentalmente por la utilización de programas propios, muy descentralizados y cercanos a las distintas Unidades Operativas, aunque coordinados y liderados por una Unidad común para todo el Grupo, cuyo Presidente es un miembro de nuestra Comisión Directiva, que es el máximo órgano ejecutivo en MAPFRE.

4º. Las actuales tendencias globales en el sector.-

Me refiero con este título a un cómputo de fenómenos apreciables en nuestro sector: la caída de las barreras que tradicionalmente separaban la actividad aseguradora de la de otras entidades financieras; la creciente internacionalización del seguro, en que las multinacionales toman cada vez mayor protagonismo; la necesidad de volver a una gestión cada vez más técnica del seguro y del reaseguro, como consecuencia de la reducción generalizada de los tipos de interés y la mayor volatilidad de los rendimientos financieros; y la propensión del cliente a exigir del seguro cada vez más servicios y no sólo una compensación económica.

➤ **La Banca y el Seguro**

Resulta un hecho indiscutible, sobre todo en muchos países de Europa y especialmente referido al Seguro de Vida, que el sector bancario juega un papel cada vez más importante tanto en la distribución de seguros de Vida como en su desarrollo, mediante filiales o incluso en algunos casos mediante el mantenimiento de unidades bancarias y aseguradoras bajo la propiedad de un mismo holding. Salvo que las legislaciones específicas de algunos países lo prohíban, es un hecho real que los bancos forman parte ya de la actividad aseguradora de Vida, sobre todo a nivel local. También pienso que las redes de distribución aseguradora, que tienen normalmente un magnífico entrenamiento en ventas, podrían convertirse en importantes distribuidoras de productos bancarios. Es ya un hecho contrastado que las redes aseguradoras venden por ejemplo fondos de inversión, o mutuos, con tanto éxito como las redes bancarias, aunque con la gran ventaja para los aseguradores de que nuestras redes de distribución tienen un alto porcentaje de coste variable. Este aspecto es uno de los retos de los aseguradores, que podríamos alcanzar mayor eficiencia en nuestra distribución a través de las economías de extensión, financiando los gastos fijos de la red mediante la venta de un mayor número de productos. Precisamente por la variabilidad de sus ingresos, las redes comerciales del Seguro son más agresivas que el resto de las redes de distribución financiera, si bien es verdad que hasta ahora la banca ha contado con una mayor "simpatía"

del cliente, que parece debe estar agradecido a la institución financiera que le concede un préstamo, una hipoteca, etc., y no tiene esta percepción normalmente respecto al Seguro; aunque confío en que esta situación irá cambiando a favor de los aseguradores.

➤ **La Internacionalización**

La situación de las empresas de seguros no es similar a la de las grandes industrias multinacionales, como por ejemplo los fabricantes de automóviles, que ocupan los primeros puestos del ranking de ventas y tanto a nivel mundial como de los países en que operan. Resulta difícil encontrar empresas aseguradoras que ocupen la primera posición en más de cuatro o cinco países en todo el mundo. Una de las razones que justifica esta situación es que los factores fundamentales de la gran industria son el producto y su precio, normalmente vinculados a las economías de escala; mientras que en las aseguradoras los factores determinantes son sus redes de distribución y la calidad del servicio, no tan directamente influidos por las economías de escala que, una vez alcanzada una cierta dimensión empresarial, han tenido relativa influencia en el sector asegurador y financiero. Por esta razón, en nuestra actividad de seguro directo cabe la coexistencia de entidades nacionales, entidades especializadas y multinacionales, siempre que alcancen una cierta dimensión que les permita ofrecer: calidad de producto y servicio -lo

que implica satisfacción de los clientes-, costes competitivos y altos márgenes de solvencia.

Esta situación podría cambiar si se lograsen economías de escala crecientes en el sector asegurador financiero con reducciones progresivas de coste que implicaría claramente un gran predominio de las multinacionales sobre empresas locales. El aumento de cuota del mercado mundial de las multinacionales es un hecho, y se mantendrá la tendencia, pero, hasta ahora, pienso que más por el mayor músculo financiero de éstas, que pueden permitirse adquisiciones de grandes empresas de carácter nacional, que por el crecimiento orgánico de sus operaciones.

➤ **Negocio Técnico VS Financiero**

Aunque los parámetros macroeconómicos, control del déficit público, de la deuda pública, de la inflación y, por supuesto, de los tipos de interés, continuarán variando en función del ciclo económico, parece difícil que haya en el futuro cambios dramáticos respecto a los actuales.

Si esto fuera así, habríamos entrado en una fase que considero una "bendición" para el Seguro, que tendrá que abandonar quizás para siempre el "cash-flow underwriting", para centrarse en lo que es el núcleo duro de nuestra actividad especialmente en el seguro no Vida: la suscripción de riesgos, costes muy competitivos y calidad en el servicio. Con ello no quiero decir que lo financiero no siga

siendo importantísimo en el Seguro, pero no lo esencial como para algunos ha sido durante muchos años. Ojalá la industria aseguradora aproveche esta excelente oportunidad para acometer una importante reducción de sus costes, que pienso que es una de las asignaturas pendientes que todos tenemos.

➤ **La propensión al servicio**

Otro factor que podría favorecer nuestra actividad es la creciente propensión del cliente a pedir que el seguro le facilite servicios de calidad y no sólo compensaciones económicas, lo que, además de equipos especializados y coberturas amplias, exige contar con redes de distribución próximas al cliente. Esta situación alejará a la actividad aseguradora (sobre todo en riesgos personales) de su consideración como un producto común o indiferenciado. Nosotros apostamos por ese modelo de seguro con alto nivel de servicios, que pensamos es el que supone un verdadero desafío para los aseguradores.

5º. Solvencia.-

La solvencia de las entidades de seguros es sin lugar a duda su elemento primordial ya que, si no está garantizada, todo lo demás sobra. El Seguro ha demostrado que afronta con éxito cualquier tipo de crisis como las últimas crisis financieras o los grandes siniestros como el del 11 de septiembre; sin embargo,

no cabe duda de que también ha habido casos de falta de solvencia, y sobre todo resulta evidente que no todas las empresas ofrecen el mismo nivel de *security*.

Es de prever que en el futuro los consumidores, cada vez más educados y exigentes, tomarán sus decisiones de forma más racional valorando como primer factor a la hora de adquirir su seguro la solvencia de la entidad, aspecto que podría convertirse en elemento diferencial entre las aseguradoras.

Ello implicará que tomen un papel cada vez más relevante las agencias de clasificación de solvencia, que deberían caracterizarse por su independencia y objetividad, y que ojalá no se vean afectadas por escándalos como el de algunas auditoras. La gran influencia de sus opiniones podría aconsejar algún tipo de control oficial, y será deseable la existencia de alguna agencia europea -hoy prácticamente todas las reconocidas son americanas- que estuviera más familiarizada con nuestra gestión, y nuestra contabilidad.

La necesidad de márgenes de solvencia elevados podría ser uno de los catalizadores de procesos de concentración, ya que el acceso al mercado internacional de capitales parece más asequible a las grandes empresas, aunque también debería ser un revulsivo en la gestión de nuestras aseguradoras, puesto que los ratings no analizarán sólo los fondos propios sino también la calidad de la gestión y la estabilidad de los resultados, factores que dan mayor solidez a la empresa.

II. EXPERIENCIA DE LA EVOLUCION DE MAPFRE

En MAPFRE siempre nos ha resultado útil como referencia para el análisis y reflexión sobre las estrategias de futuro conocer las experiencias reales vividas por otras empresas. Por ello, considero interesante contarles nuestra evolución en los últimos años, y nuestra opinión sobre algunas de las causas que han contribuido a su desarrollo.

Figura a continuación un cuadro que refleja la evolución de las magnitudes básicas del SISTEMA MAPFRE en dólares desde el año 1980, en tramos de tres años.

MAPFRE - MAGNITUDES BASICAS

(millones de dólares USA)

AÑOS	TOTAL INGRESOS	ACTIVOS GESTIONADOS	BENEFICIOS	EMPLEADOS
	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	NUMERO
1980	200	311	2	987
1983	181	341	9	1.204
1986	552	899	26	2.323
1989	1.844	3.020	75	3.869
1992	3.517	5.479	54	5.528
1995	4.817	9.437	279	11.292
1998	5.309	11.293	208	15.219
2001	7.873	16.988	278	16.756
2002	9.698	21.636	459	18.230

Como verán, entre los años 1980 y 2002 los ingresos de MAPFRE se han multiplicado casi por 50, los activos gestionados por 70, los beneficios por 230 y el número de empleados por 20.

La proyección de estas cifras para este año es todavía mejor ya que, salvo circunstancias impredecibles en estos momentos, en el presente año 2003 nuestros ingresos superarán ampliamente los 10.000 millones de dólares USA, y nuestros beneficios los 600 millones de dólares USA, es decir 300 veces los obtenidos en el año 1980.

Sin ningún tipo de dogmatismo, porque siempre hemos pensado que hay muchas formas de gestionar bien una empresa, paso a comentar los factores que en mi opinión han contribuido más a este desarrollo empresarial:

1º. Cultura de empresa.-

En mi opinión es el eje sobre el que ha girado la expansión de MAPFRE, y que le ha permitido ocupar la posición de liderazgo que hoy ocupamos en España y en algunos otros países. Los factores fundamentales de esta cultura son una firme voluntad de independencia (derivada de la naturaleza mutualista de nuestra matriz) y el propósito de expandir el modelo empresarial de MAPFRE; obsesión por la actuación ética, lo que implica transparencia, veracidad e integridad de los que

componen la empresa, comenzando por sus órganos de gobierno; humanismo, basado en el respeto recíproco entre las personas, y en valores humanos como la solidaridad, la cordialidad y la tolerancia, a fin de desarrollar un clima de cohesión, confianza y entusiasmo internos; ausencia de nepotismo, que tratamos de expresar mediante la prohibición de que trabajen en la empresa familiares de consejeros, directivos o empleados, de forma que la carrera profesional dependa única y exclusivamente de los propios méritos de cada uno; y, finalmente, un gran sentido de la responsabilidad social, que implica para todos los que trabajamos en MAPFRE en los distintos países en que estamos presentes, un compromiso con la Sociedad no sólo en nuestra actividad operativa, para cumplir la función social del Seguro como institución de servicio a la Sociedad, sino también en la colaboración desinteresada con el progreso y el bienestar, para lo que destinamos cada año una parte de nuestros beneficios junto con la propia dedicación no retribuida de muchos directivos, a actividades no lucrativas de interés general a través de seis fundaciones con una importante actividad en España y América.

Hay otra serie de valores que conforman nuestra cultura empresarial, y que han permanecido a través de las distintas generaciones que hemos ido trabajando en MAPFRE:

- Confianza fundamentalmente en la capacidad de trabajo y dedicación de las personas, por encima de alardes geniales o retóricos que pueden cautivar a primera vista.

- Inexistencia formal de grandes direcciones comerciales, en una organización volcada al cliente, en la que toda persona que ocupa un puesto de responsabilidad en relación con los clientes tiene que tener un gran sentido comercial.

- Dinamismo empresarial, tanto estratégico para conseguir nuevas metas, como interno como muestra de insatisfacción y búsqueda permanente de mejorar las cosas, a pesar de que todo vaya muy bien, y siempre sea más cómodo dejar las cosas como están sin correr los riesgos y realizar los esfuerzos que suele implicar el cambio.

- Flexibilidad, que conlleva ausencia de dogmatismo, y capacidad rápida de reaccionar ante decisiones equivocadas.

- Consideración de la persona como clave de todo proyecto empresarial, de forma que preferimos no iniciar un proyecto por muy bueno que parezca, si no tenemos la persona, y, en cambio, arriesguemos aunque el proyecto no sea tan claro si tenemos el gestor adecuado.

- Actitud conservadora, pero sabiendo arriesgar con las personas ofreciéndoles lo antes posible puestos de responsabilidad, cuyo ejercicio consideramos la mejor formación para el individuo, lo que nos permite tener siempre candidatos internos para promocionarlos a nuevos puestos. Esta es la razón por la que, aún a riesgo de que se nos pueda acusar de endogamia, la mayor parte de nuestros directivos proceden de promoción interna, y tenemos una altísima tasa de permanencia del personal en MAPFRE.

Todo ello forma parte de una política de recursos humanos basada en la relación interpersonal más que en grandes modelos al uso, en que toda persona que desempeña un puesto de responsabilidad tiene la obligación de ser un auténtico gerente de los recursos humanos a su cargo para conseguir su mejor aprovechamiento y su satisfacción e identificación con la empresa.

- Equidad en el cumplimiento de nuestras obligaciones con los clientes e insatisfacción permanente con la calidad del servicio que les prestamos. Todas las empresas manifiestan en sus idearios que el cliente es lo primero, pero hay que tener herramientas para medir la calidad del servicio y corregir las deficiencias, y que los órganos de gobierno hagan los gestos necesarios para que ese objetivo no quede en la práctica en una pura declaración general. Ejemplos de

ello son el hecho de que MAPFRE fuera la primera entidad española que creó la figura del Defensor del Cliente (en nuestro caso del Asegurado) en el año 1985, como órgano independiente de MAPFRE cuyas decisiones son de obligado cumplimiento para la entidad hasta un límite establecido; o nuestra importante inversión en una gran red de distribución mediante oficinas, que implica una voluntad de mayor y mejor servicio a nuestros clientes.

Como complemento de todo ello, creo necesario destacar que las relaciones personales entre quienes trabajamos en MAPFRE en todos los niveles son abiertas y sencillas, y que en general se mantiene el orgullo de pertenencia a MAPFRE como la principal motivación de todos los que trabajamos en ella.

2º- Principios tradicionales en MAPFRE.-

➤ Especialización

La creación de empresas especializadas es fundamental en nuestro desarrollo empresarial, no sólo por la motivación y enriquecimiento profesional que ha supuesto para los cuadros directivos y todos aquellos que trabajan en cada una de las empresas, sino también porque con la especialización se descubren multitud de matices en la gestión operativa que no es posible contemplar normalmente en un modelo de gestión global.

Tenemos además el firme convencimiento de que el posible aumento inicial de los costes que genera la especialización, queda rápidamente compensado por la mayor eficiencia y crecimiento empresarial.

Actualmente MAPFRE desarrolla sus actividades a través de Unidades Operativas jurídicamente independientes con gerencias autónomas, equipos humanos especializados, y hasta se podría decir que con peculiaridades culturales acordes con su propia gerencia y actividad empresarial.

Un magnífico ejemplo del éxito de la especialización es MAPFRE AGROPECUARIA, creada inicialmente como un reconocimiento al origen agropecuario de MAPFRE, y que hoy tiene una importantísima cuota de mercado en estos tipos de seguros, con resultados excelentes y un ambicioso proyecto de expansión nacional e internacional.

➤ **Descentralización**

Forma parte de la filosofía de MAPFRE que las decisiones operativas sean tomadas por aquellos que están más cerca de la situación que motiva la decisión, lo que en una empresa de servicios significa proximidad al cliente y máxima descentralización de nuestras operaciones. Nuestras dieciocho Divisiones Territoriales en España gozan

de una gran autonomía en relación al marketing y servicio a los clientes, formación de equipos comerciales, etc.

A todos nosotros, familiarizados con las empresas de servicios, no se nos escapa que uno de los factores fundamentales de la actividad aseguradora -sino "el fundamental"- es la red de distribución, base del servicio a nuestros asegurados y del potencial de crecimiento de la entidad.

Frente a la estructura tradicional del mercado español basada en lo que se denominaban "delegados" o "agentes generales", MAPFRE inició en los años 60 la creación de una red capilar de distribución, basada en oficinas propias que a su vez potencian la creación de oficinas delegadas con agentes exclusivos, que en su conjunto constituyen hoy la mayor red de distribución aseguradora del mercado español con 2.600 oficinas abiertas al público. Me atrevería a decir que esta red constituye nuestro baluarte casi inexpugnable ante la gran competencia presente y más aún futura, después de nuestra entrada en la Comunidad Europea, y la apertura del sector asegurador a la competencia con otros sistemas de distribución como el bancario, etc.

➤ **Eficacia y austeridad**

Es objetivo permanente la búsqueda de la eficiencia que implica optimización de recursos humanos y flexibilidad para adaptar las estructuras a los modelos que se consideren más eficientes, verdadera fórmula de conseguir ahorros importantes de costes, así como rigor en el gasto, con exclusión de gastos superfluos y moderación en las retribuciones, tanto de los órganos de gobierno como de los altos directivos.

III. LA ULTIMA DECADA

Aunque la evolución de MAPFRE ha sido muy satisfactoria, nuestra "puesta de largo" como multinacional con dimensión importante, tanto en ingresos como en activos gestionados y resultados, se ha producido sobre todo en estos últimos diez años. Comento a continuación los aspectos que pienso han sido más relevantes en esta gran transformación de MAPFRE.

➤ **Éxito en la gestión del Seguro de Automóviles**

Tradicionalmente se consideraba el seguro de automóviles como el "mal" necesario para soportar los gastos de una red de distribución, y para mantener un primer contacto con el cliente de

seguros al que posteriormente se le podían ofrecer otros seguros. MAPFRE, sin embargo tomó a principio de los años 70 la decisión de apostar por el Seguro de Automóviles como base de un crecimiento rápido y equilibrado que le permitiera compensar la pérdida del ramo de Accidentes de Trabajo, que había representado el 60% de su volumen de primas. Ello exigía gestionar el Seguro de Automóviles de forma agresiva y especializada, sin aceptar pérdidas técnicas importantes, de forma que hubiera equilibrio técnico y los ingresos financieros fueran el beneficio.

Desde el año 1990, gracias a una gestión excelente muy difícil de conseguir en cualquier empresa, se han obtenido siempre beneficios operativos en este seguro, en muchos años con importantes márgenes y sin renunciar a un gran crecimiento - probablemente en MAPFRE en España nos aproximaremos a final de año a los 5 millones de vehículos asegurados-, y manteniendo además un servicio excepcional, que ha servido para potenciar la imagen de MAPFRE en el mercado.

Este es uno de los factores más destacables y determinantes de la expansión, solidez y beneficio de MAPFRE en los últimos años, que nos ha permitido que la empresa matriz MAPFRE MUTUALIDAD (que se dedica exclusivamente al Seguro de Automóviles) pueda financiar el desarrollo de MAPFRE y al mismo tiempo, gracias a la estabilidad de sus buenos resultados, mantener uno de los mejores rating de solvencia de las aseguradoras europeas.

Esta situación nos ha llevado, además, a abordar el proyecto de convertir a MAPFRE en un centro de atención al automovilista, con el lema "si piensa en el automóvil, piense en MAPFRE". Para ello estamos creando empresas filiales a través de las cuales esperamos llegar a medio plazo a tener una posición destacada en la venta de automóviles; en su financiación mediante préstamos, renting o leasing; en su reparación mediante talleres propios; en la reutilización de piezas de recambio; en la investigación de la reparabilidad al menor coste posible, que es uno de los aspectos que ha hecho que la gestión integral del Seguro de Automóviles en MAPFRE pueda considerarse inmejorable; y en la asistencia en general del automovilista a través de nuestro Club MAPFRE.

➤ **Gran aumento de los activos gestionados (MAPFRE VIDA)**

Otro de los aspectos destacables de MAPFRE en estos años es el aumento del volumen de activos que gestionamos, que este año superará ampliamente los 25.000 millones de dólares USA, y que se debe a decisiones estratégicas acertadas de MAPFRE VIDA, como su presencia -anticipándose al mercado- en la gestión y venta de fondos mutuos, a nuestra alianza con CAJA MADRID (a la que luego me referiré), y a la potenciación -favorecida por la actual reglamentación- del desarrollo de las pensiones y de los seguros de Vida denominados Planes de Previsión Asegurada.

➤ **Internacionalización**

A partir del año 1990 se consolida en MAPFRE el proyecto de desarrollo internacional basado en las actividades de tres Unidades Operativas:

a) Reaseguro

La actividad reaseguradora ha sido la pionera de la internacionalización del SISTEMA MAPFRE. En la década de los 90, el sector reasegurador ha atravesado por una difícil situación que le ha llevado a pérdidas cuantiosas, tanto por los resultados del negocio como por la crisis de las Bolsas, situación a la que MAPFRE RE ha sobrevivido muy satisfactoriamente obteniendo resultado positivo todos los años sin excepción, gracias a una actuación prudente y una magnífica gestión.

Pienso que el futuro de la actividad reaseguradora mundial se configurará de forma distinta al pasado, con menos operadores, muy profesionales y solventes, que deberá mantener ante el mercado una actitud menos agresiva y basada en criterios técnicos y sentido del servicio.

No quiero dejar de mencionar la increíble transformación del sector reasegurador, que en la década de los 70 contaba con 8.500 operadores a nivel mundial que aceptaban reaseguro en diferente medida, y hoy ha quedado reducido a menos de 100 operadores.

Esta situación supone para MAPFRE RE una oportunidad única en la que trataremos de aprovechar nuestro prestigio, nuestra solvencia y nuestra capacidad de servicio, junto al magnífico equipo de profesionales que compone la Unidad.

b) Seguro directo en América

MAPFRE ha tenido y sigue teniendo una profunda vocación americana, especialmente dirigida como es sabido hacia América Latina. Probablemente ésta ha sido una de las actividades que ha originado mayor dedicación y debate en los órganos de gobierno y en los gestores de MAPFRE, que hemos tenido que vencer algunas críticas internas que siempre se producen en un proceso de expansión internacional, y las todavía más duras de los inversores institucionales, que no veían el momento de que obtuviéramos resultados positivos en algunos países. El proyecto es hoy una magnífica realidad gracias a esa vocación latinoamericana de MAPFRE, que consideraba que nuestra actuación en este Continente no sólo era un proyecto de inversión sino también una obligación cultural y hasta sentimental, pensando siempre que también había unas grandes posibilidades de desarrollo empresarial, aunque fuera a largo plazo.

Al margen de las situaciones difíciles y complejas por las que han atravesado algunos países, también por nuestra parte se cometieron errores propios de principiante, pero lo más

importante es que en los últimos años hemos obtenido resultados muy satisfactorios y pienso que hoy todos en MAPFRE pensamos que una gran parte de nuestro futuro está en América.

c) Asistencia

MAPFRE ASISTENCIA nació del convencimiento de que uno de los sectores que debe cubrir y desarrollar la actividad aseguradora es el de los servicios no indemnizatorios complementarios al propio asegurador. Hoy en día MAPFRE ASISTENCIA es la auténtica multinacional de MAPFRE, que tiene presencia directa en treinta y seis países, que es la única que ocupa un puesto entre los cinco primeros del mundo en el ranking de su actividad por ingresos, y que probablemente reúne una característica envidiable para cualquier empresa, que es un equipo directivo dispuesto a asumir los riesgos que conlleva un desarrollo empresarial necesariamente novedoso.

➤ Alianza con CAJA MADRID

Otro de los factores determinantes de la dimensión de MAPFRE ha sido la acertada alianza que establecimos en el año 2000 con CAJA MADRID, la cuarta institución financiera española, que tiene naturaleza empresarial similar a la de las mutuas de seguros,

un volumen de activos de 81.000 millones de dólares USA y 1.900 oficinas abiertas al público en España.

La alianza entre CAJA MADRID y MAPFRE está basada en mantener los principios de independencia de cada uno de los grupos, y tiene como objetivo compartir el desarrollo de parte de la actividad aseguradora y bancaria en España, otorgando el protagonismo en la gestión en el seguro a MAPFRE y en el desarrollo bancario a CAJA MADRID.

Esta alianza, cuyo potencial de desarrollo futuro es extraordinario, ha permitido aumentar de manera considerable la venta de seguros, especialmente de Vida, ya que complementa la ya amplia red de distribución de MAPFRE en España, que tiene 2.600 oficinas abiertas al público, con 1.900 oficinas de CAJA MADRID; aumentar también la distribución de productos bancarios a través de la red MAPFRE que en estos años iniciales está teniendo unos resultados excelentes (750 millones de euros de nueva producción de productos bancarios distribuidos por la red MAPFRE en este año); alcanzar una mayor presencia en el Seguro de Enfermedad al integrar en una entidad especializada el negocio de Salud de MAPFRE VIDA y el de Asistencia Sanitaria desarrollado por CAJA MADRID; y aumentar la capacidad financiera a través de dos nuevos holdings, uno asegurador (MAPFRE-CAJA MADRID) y otro bancario (BANCO CAJA MADRID-MAPFRE DE SERVICIOS FINANCIEROS)

➤ **Política de servicios (seguros del hogar, asistencia en viaje, decesos, etc.)**

El crecimiento en riesgos vinculados al Hogar ha sido la política desarrollada en la última década por nuestra Unidad de Seguros Generales, basada en incluir entre sus coberturas del Seguro de Hogar el servicio de reparación (aunque a veces sea pagado por el asegurado), lo que le ha llevado a crecimientos y resultados magníficos. Ha sido un primer paso en lo que quizás suponga el cambio hacia este nuevo concepto de seguro basado en la *prestación de servicios, que también tiene su exponente en otras áreas de la actividad de MAPFRE; como el Seguro de Automóviles o el de Decesos*. En definitiva, nos acercamos al concepto de que en MAPFRE aseguramos todo menos el fraude.

➤ **Desarrollo de los Seguros de Empresas**

También en esta década se produjo el despegue de nuestra Unidad de Empresas, que el pasado año 2002 alcanzó liderazgo en el mercado español de este tipo de seguros con fuertes beneficios, fruto de una arraigada política de prudente suscripción, servicios complementarios y atención especializada en los siniestros. Esta situación se verá potenciada por la reciente adquisición de MUSINI, que permitirá a esta Unidad, con mayor volumen y recursos humanos, acometer un proyecto europeo y de seguimiento a la empresa española e internacional en el ámbito iberoamericano, transformándose en un "jugador global" a nivel mundial.

El gran desarrollo de esta Unidad ha permitido establecer y mantener una excelente relación profesional con el colectivo de los Corredores de Seguros, que no era significativa en MAPFRE cuando estaba volcada primordialmente a los riesgos sencillos.

AGRADECIMIENTO

Termino mis palabras con un sincero agradecimiento a todos por escucharme, y aprovecho también este momento para deciros que habéis formado parte importante de mi vida profesional como asegurador y reasegurador, y me habéis aportado mucho en mi andadura profesional y en el fortalecimiento de la vocación de MAPFRE y de la mía propia por Latinoamérica.

En lo personal, sabéis que me he identificado mucho con vosotros y tengo el honor de contar aquí con muchos amigos, lo que me permite también deciros que tenéis en mí un amigo ferviente seguidor de los logros de vuestros países, que disfruto tanto como si fueran del mío.

Os pido perdón por utilizar la licencia de denominar a MAPFRE como un grupo hispanoamericano, que según la Real Academia de la Lengua Española -que por fin recoge la opinión sobre el lenguaje de las 21 academias hermanas de América Latina-, significa “perteneciente o relativa a españoles y americanos”; y si bien hoy MAPFRE es más española que americana por volumen de negocio, estoy seguro que algún día podremos

decir todos con satisfacción y orgullo que América es todavía más importante que nuestra querida Península Ibérica en nuestros logros empresariales.

Muchas gracias.

José Manuel Martínez

Presidente

SISTEMA MAPFRE.

Octubre 2003