

ARC - MAR - 20

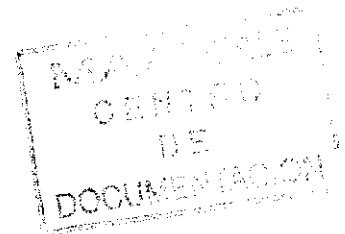
N. 29966
R. 29965



**UNA EXPERIENCIA DE DIVERSIFICACION E
INTERNACIONALIZACION - EL CASO MAPFRE**

JOSE MANUEL MARTINEZ

Consejero Delegado



**ICEA - XXXIII JORNADAS DE ESTUDIO
PARA DIRECTORES DEL SECTOR SEGUROS
(LISBOA - Marzo de 1998)**

UNA EXPERIENCIA DE DIVERSIFICACION E INTERNACIONALIZACION: EL CASO MAPFRE

1. SALUTACION

En primer lugar mi agradecimiento al Presidente y al Director General de ICEA por su invitación a participar como ponente en este Seminario que desde hace 23 años reúne a la mayoría de los directivos del seguro español.

Quiero también reconocer la excelente labor que realiza ICEA, no sólo por la formación e información que periódicamente nos aporta, sino también porque a través de estas Jornadas nos obliga a meditar sobre nuestra apasionante actividad.

Expreso mi satisfacción por encontrarme en Lisboa, ciudad que he tenido la oportunidad de visitar con frecuencia y a la que siempre he encontrado un encanto especial, entre otras cosas por tener buenos y antiguos amigos entre los aseguradores portugueses.

2. INTRODUCCION

Cuando comencé a meditar sobre mi intervención bajo el tema tan llamativo que preside estas Jornadas, realmente lo primero que pensé es que el año 2000, que efectivamente nos traerá algún dolor de cabeza informático, constituye también una gran oportunidad comercial para fijar nuevas estrategias y nuevas organizaciones empresariales, pero la realidad es que por lo que todos deberíamos estar en estado de alerta es por la impresionante dinámica de acontecimientos que están afectando al mundo empresarial y específicamente a nuestro sector asegurador-financiero.

En el caso de MAPFRE ya a comienzos de la década de los 90 definimos una estrategia de diversificación e internacionalización que se mantiene hoy en pleno vigor y que va a constituir el núcleo fundamental de mi intervención ante ustedes.

Entendemos por diversificación la entrada en nuevos sectores relacionados con la actividad principal de nuestra empresa, que es la aseguradora-reaseguradora -seguimos creyendo en el "zapatero a tus zapatos"-, si bien en esta economía cada vez más globalizada hay que reconocer que el término "relacionado" se amplía cada vez más. En cualquier caso no consideramos actividades relacionadas las relativas a sectores industriales o de otra naturaleza distinta a la aseguradora-reaseguradora, financiera o de servicios.

Quiero también matizar que, aunque pueda parecer contradictorio, consideramos acertado nuestro modelo empresarial basado en la especialización, que podríamos denominar de “Diversificación Especializada”, de forma que en nuestro conjunto de empresas, cada vez más amplio por su marco de actividades, seguimos manteniendo que la especialización de cada una de ellas en forma de área o sociedad autónoma, bajo el amparo global de lo que llamamos el Sistema MAPFRE, nos puede dar ventajas competitivas frente a lo que podría ser el modelo más generalizado de empresa global.

En cualquier caso de todas las razones que podrían justificar la diversificación -búsqueda de mayor rentabilidad en nuevos sectores, generación de sinergias, economías de extensión, etc.-, y aunque cada una de ellas sea válida en sí misma, las más importantes para mí son: por una parte, la de ir adquiriendo una mayor dimensión, y por otra, la de poder ofrecer a nuestros clientes una amplia cobertura de sus necesidades avanzando el máximo posible en el concepto “cliente MAPFRE”.

En relación a nuestra propia estrategia de diversificación, me referiré específicamente a las nuevas áreas de seguros en que estamos participando, al sector de servicios asistenciales de creciente importancia en MAPFRE, y finalmente a nuestro ofrecimiento complementario de productos financieros, fundamentalmente a través del BANCO MAPFRE y de MAPFRE INVERSION.

La internacionalización en nuestro caso ha sido un proceso paulatino que se materializa con la creación de MAPFRE REASEGURO en el año 1982, posteriormente en el año 1989 se crea MAPFRE ASISTENCIA como compañía internacional de servicios asistenciales, y finalmente nuestra presencia en seguro directo internacional se potencia de manera importante a comienzos de la década de los 90 mediante la adquisición, o comienzo de operaciones desde cero, en la mayoría de los países de América Latina.

3. EL CASO MAPFRE

Antes de entrar en los aspectos fundamentales de mi intervención -la diversificación y la internacionalización-, permítanme una breve referencia a la evolución de MAPFRE en España -mediante estructura empresarial de Unidades especializadas-, que ha sido factor determinante de nuestras estrategias empresariales actuales.

Como consecuencia del éxito conseguido por MAPFRE ACCIDENTES DE TRABAJO, entidad especializada en este ramo, que se creó en 1967 por obligatoriedad de la ley española, en el año 1970 se decidió iniciar una política de especialización empresarial con MAPFRE MUTUALIDAD -empresa matriz del Sistema MAPFRE-, como entidad especializada en el seguro de Automóviles, MAPFRE VIDA en los seguros de Vida, y MAPFRE INDUSTRIAL en el resto de los ramos; esta última a su vez se escindió posteriormente en MAPFRE SEGUROS GENERALES y MAPFRE

INDUSTRIAL para separar los riesgos sencillos de los industriales. Posteriormente, en el año 1982 se creó MAPFRE CAUCION Y CREDITO para llevar a cabo los seguros de Caución.

La evolución de MAPFRE en España que se indica en el cuadro siguiente, es consecuencia exclusivamente del desarrollo de sus propias operaciones, sin adquisiciones empresariales de ningún género.

EVOLUCION DEL SISTEMA MAPFRE EN ESPAÑA

(datos exclusivamente de entidades en España)

(millones de pesetas)

AÑO	INGRESOS	CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO	BENEFICIOS	CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO	TASA INFLACION PROMEDIO	NUMERO DE OFICINAS (1)
1983	24.826	--	421	--	--	575
1986	61.560	35,3	4.064	112,9	8,5	1.006
1989	150.729	34,8	9.386	32,2	5,8	1.472
1992	258.246	19,6	10.510	3,8	5,8	1.867
1995	379.450	13,7	24.401	32,4	4,5	2.369
1997	416.674	4,8	31.243	13,2	2,6	2.500

(1) Sucursales y Oficinas Delegadas.

Hay que destacar la excelente evolución de nuestros beneficios empresariales desde el año 92, que son los que han permitido las estrategias de diversificación e internacionalización, como proyectos empresariales de mediano y largo plazo.

3.1. DIVERSIFICACION

Como he mencionado en la introducción, MAPFRE ha llevado a cabo un proceso de diversificación empresarial cuyas líneas maestras son las siguientes:

- Ampliación de nuestra oferta de seguros: iniciamos el seguro de Salud a partir del año 1985, el de Decesos en el año 1989, el de Pensiones en el año 1990, y el de Crédito a partir del año 1991.
- Desarrollo de servicios asistenciales no indemnizatorios, complementarios en muchos casos a los propios de la actividad aseguradora.
- Ofrecimiento a nuestros clientes de servicios financieros, especialmente fondos de inversión y productos bancarios, mediante la creación de MAPFRE INVERSION y del BANCO MAPFRE.

A) AMPLIACION DE NUESTRA OFERTA DE PRODUCTOS ASEGURADORES

En los cuatro casos mencionados, seguros de Crédito, Salud, Decesos y Pensiones, hemos tenido excelentes resultados. Además, gracias a ello, hemos aumentado el número de clientes, incrementado nuestros beneficios y reducido los costes de nuestra red de distribución. Detrás de cada una de estas modalidades de seguros, se encuentran proyectos empresariales que podrían permitir que en un futuro se convirtieran en Unidades Operativas autónomas dentro del SISTEMA MAPFRE.

B) OFRECIMIENTO DE SERVICIOS TECNOLOGICOS Y ASISTENCIALES NO INDEMNIZATORIOS

Consideramos que estos servicios tendrán creciente demanda en las sociedades maduras del siglo XXI y constituirán una ventaja competitiva para aquellas entidades aseguradoras que tengan capacidad y perseverancia suficientes para invertir en su desarrollo, lo que a su vez les permitirá adelantarse a los cambios que sus clientes demandarán.

Cito a continuación algunos de los que mayor importancia están adquiriendo en MAPFRE.

- **Asistencia hogar**, inicialmente vinculada a la póliza Multirriesgo Familiar para tratamiento ágil e inmediato de siniestros relacionados con la vida doméstica (robo, incendio, daños por agua, accidentes personales, etc.), que se ha complementado posteriormente con el ofrecimiento de garantía de calidad en la prestación de servicios de cualquier naturaleza relacionados con profesionales y oficios para el hogar (albañilería, fontanería, asistencia jurídica, decesos, etc.). Aclaro que, incluso cuando no hay siniestro, ofrecemos a nuestros asegurados la rapidez, garantía y calidad de servicio de nuestros proveedores en estos servicios de Hogar.
- **Central de alarmas y asesoramiento en prevención y protección contra robo** para clientes asegurados (establecimientos comerciales fundamentalmente). En estos momentos estamos ultimando la aparición en el mercado de un nuevo sistema para el seguimiento y localización de vehículos en caso de robo, accidente, avería mecánica y/o emergencia en general, denominado **SEGURMOVIL**, con el que intentamos obtener unas prestaciones muy atractivas a un precio verdaderamente asequible incluso a particulares.

- **Servicios de Prevención – ITSEMAP.** Hace más de dos décadas que ITSEMAP viene prestando servicio de asesoramiento técnico a los asegurados industriales de MAPFRE, para la reducción y prevención de riesgos en la empresa. La incorporación de ITSEMAP a la Unidad Reaseguro del Sistema MAPFRE, llevada a cabo en 1995, ha permitido además iniciar una labor de formación y apoyo a sus cedentes internacionales, con el fin de hacerles partícipes y beneficiarias de dicha filosofía de prevención y servicio al asegurado.

Una característica muy particular de la operación de ITSEMAP es su oferta directa a clientes industriales de servicios de asesoramiento, lo que le ha permitido mantener, a lo largo de todos estos años, un adecuado y contrastado nivel de preparación y experiencia técnica.

ITSEMAP cuenta con filiales en siete países del área iberoamericana, orientadas a seguir manteniendo, en los distintos mercados donde MAPFRE se ha ido desarrollando, el mismo espíritu de servicio y especialización técnica que inspiró el comienzo de estas actividades hace 25 años.

- **MAPFRE ASISTENCIA.** En 1986 se inició en MAPFRE el ofrecimiento de la cobertura de asistencia en viaje a nuestros asegurados de Automóviles. A pesar de que tratamos de que nuestro servicio al cliente en todos los ramos tenga la máxima calidad, el servicio de Asistencia destaca por haber recibido con frecuencia felicitaciones expresas por parte de nuestros asegurados. Hemos aprendido el agradecimiento que surge cuando a los asegurados se les resuelven con eficacia problemas (servicio) en momentos difíciles, aunque no impliquen indemnización económica. Nuestra calidad de servicio ha sido en gran medida fruto de la concepción de nuestra Central de Asistencia y del “cuidado” otorgado a la red de proveedores: gruistas, taxistas, etc.

Esta experiencia nos llevó a promover MAPFRE ASISTENCIA como entidad especializada en todos los ámbitos de asistencia y vocación internacional. Al cierre del ejercicio 1997 MAPFRE ASISTENCIA estaba presente en 31 países y contaba con 23 sociedades filiales.

Solemos decir que en MAPFRE ASISTENCIA se pueden ofrecer múltiples nuevos servicios, y que con imaginación –todos los años se otorga entre sus directivos un premio al mejor nuevo producto- sus posibilidades de crecimiento son enormes. En esa línea

consideramos el lanzamiento de nuevos productos y servicios: asistencia domiciliaria, programas de protección de tarjetas de crédito, teleasistencia, servicios de valoración de daños corporales y de “cost containment”, etc.

El sector de Asistencia en MAPFRE, entendiendo ésta en su más amplio sentido, tiene un gran valor estratégico ya que pensamos que será una actividad de creciente demanda en las sociedades de “bienestar” futuras, y que será difícil la entrada de competidores, dada la laboriosidad que exige esta actividad, con necesidad de gran número de recursos humanos y amplia presencia internacional.

C) OFRECIMIENTO COMPLEMENTARIO DE SERVICIOS FINANCIEROS – ASSURFINANCE

Permítanme que me extienda un poco más sobre este aspecto de importancia creciente en la estrategia futura de las empresas aseguradoras, que exige profunda reflexión y que probablemente está “in mente” de muchos, tanto de los que ya hemos iniciado el proceso de ASSURFINANCE, como de los que aún tienen pendiente esta decisión.

Sobre la oferta de lo que hasta ahora han sido servicios bancarios puros y servicios aseguradores puros, pienso que es una realidad constatable que la tradicional separación entre ambos sectores ya no existe, especialmente en la Unión Europea y en el caso específico de BANCASSURANCE -ofrecimiento de productos de seguros a través de una red de distribución bancaria-.

En España es un hecho que en los seguros de Vida tienen gran presencia las instituciones financieras, como lo demuestra que en el ranking español de las diez mayores entidades de Vida por volumen de primas, siete pertenecen a Bancos y Cajas de Ahorros. Otra cuestión muy distinta es la referente a los seguros de daños, con productos y servicios al cliente de mayor complejidad y no tan relacionados con el ahorro, que hacen que hasta el momento la presencia bancaria en este sector del seguro sea mucho menos significativa (no existe ninguna entidad de origen financiero entre las diez primeras compañías de seguros de daños en España).

La "economía de extensión" –distribución de múltiples productos y servicios a coste inferior al que se haría utilizando redes de distribución independientes- funciona en el caso del Bancassurance-Vida casi de forma inmediata, casi todos los Bancos lo hacen y todos los que lo hacen parece que tienen suficiente éxito, aunque habría que conocer qué cantidad de

los fondos captados corresponde a un mero trasvase del Banco-Caja a la entidad aseguradora filial y cuánto es realmente nueva captación de ahorro.

¿Pero qué pasa en nuestro caso? Los aseguradores ofreciendo productos tradicionalmente bancarios, o Assurfinance. En España, y pienso que también en Europa, la situación es diferente: pocas compañías de seguros han comenzado el Assurfinance, y en las que lo han comenzado su volumen relativo de negocio financiero captado no ha sido tan representativo como el de Bancassurance en seguros de Vida. A continuación intento aclarar el porqué de algunas de estas diferencias en el caso español, que no sé si son extrapolables al resto de los países:

- El número de oficinas abiertas al público –aspecto clave de este asunto- es en general mucho mayor en el caso de los Bancos y Cajas que en el de las entidades de seguros.
- Las instituciones bancario-financieras tienen en general mayor dimensión empresarial que las aseguradoras.
- Los clientes tienen mayor contacto, aunque decreciente, con las entidades bancarias que con las aseguradoras.

- Parece más sencillo aplicar el principio de la economía de extensión en el caso de Bancassurance que en el de Assurfinance. Con pocos empleados de seguros en oficinas bancarias se puede iniciar la actividad, mientras lo contrario, al menos en banca comercial-universal, parece más complejo.
- Los Bancos o Cajas han tenido la necesidad de aumentar su oferta de productos no bancarios, e incluir los relacionados con el ahorro finalista que están teniendo mayor demanda por la sociedad, como seguros de jubilación, planes de pensiones, y seguros de Vida-ahorro.

En el caso de MAPFRE comenzamos nuestro proceso de Assurfinance mediante la adquisición en 1989 de una licencia bancaria para el BANCO MAPFRE, y también de una sociedad de Valores y Bolsa –MAPFRE INVERSION-.

A continuación me refiero al modo en que estamos tratando de efectuar su desarrollo:

- De forma paulatina y prudente, se está procediendo a la integración en nuestra red de distribución aseguradora de la bancaria, experiencia que sirve para la progresiva creación de oficinas “INTEGRALES” de MAPFRE, que se denominan BANCO MAPFRE SEGUROS, que suponen

uno de los pocos casos en España de integración en las oficinas abiertas al público de los servicios aseguradores y financieros.

- Desde su comienzo, la distribución de fondos de inversión (MAPFRE INVERSION) por la red de distribución específica de MAPFRE VIDA, probablemente la más extensa del sector financiero español, fue satisfactoria, y posteriormente la red agencial del Sistema MAPFRE en su conjunto ha incluido este producto en la oferta a sus clientes.
- Durante mucho tiempo la actividad aseguradora será la predominante de nuestro conjunto empresarial asegurador-financiero, si bien esperamos que con la oferta de productos financieros, tanto de activo como de pasivo, se incremente la fidelización, tanto de nuestra importante red de agentes como de nuestros clientes.

Nuestra experiencia queda reflejada por el desarrollo del BANCO MAPFRE y MAPFRE INVERSION, tal como se indica en los cuadros siguientes:

BANCO MAPFRE

(millones de pesetas)

AÑO	FONDOS PROPIOS	TOTAL ACTIVOS	NUMERO CLIENTES	RESULTADO
1990	18.009	34.339	6.000	100
1991	16.041	49.150	13.522	248
1992	19.053	75.410	33.575	(390)
1993	23.798	105.294	52.797	206
1994	24.108	135.060	64.710	310
1995	24.811	176.042	87.402	703
1996	25.816	224.602	111.006	1005
1997	26.847	254.021	126.098	1031

FONDOS DE INVERSION

(millones de pesetas)

AÑO	FONDOS PROPIOS	PATRIMONIO ADMINISTRADO	PARTICIPES	RESULTADO
1990	1.614	4.716	590	14
1991	1.730	23.532	10.751	75
1992	3.002	45.372	19.930	274
1993	3.356	83.922	31.991	425
1994	3.482	104.380	40.106	1.173
1995	3.662	127.227	43.482	1.361
1996	4.008	186.235	54.041	1.601
1997	4.610	239.057	72.584	2.200

Como se observa, si bien el número de clientes captados ha sido superior en el Banco, y el volumen de activos similar en ambos casos, los beneficios a corto plazo han sido mejores en el caso de MAPFRE INVERSION que en el del BANCO MAPFRE, quizás porque los fondos de inversión constituyen un ejemplo típico de utilización de una red agencial ya creada, y unos clientes ya existentes, para ofrecer un producto que exige alta especialización pero un reducido número de personas en los servicios centrales y territoriales. En cualquier caso nuestra propia experiencia indica que si bien el proceso requiere tiempo, nuestra red agencial es capaz de ofrecer con éxito productos financieros, tanto de activo como de pasivo.

3.2. INTERNACIONALIZACION

El proceso de internacionalización de MAPFRE se formaliza con la constitución de MAPFRE REASEGURO en 1982. Por otra parte, MAPFRE ASISTENCIA, como holding empresarial con clara vocación internacional, adquiere el "status" de Unidad en el SISTEMA MAPFRE en 1996, y MAPFRE INTERNACIONAL, holding de las participaciones de seguro directo en el exterior, comienza a principios de los años 90 una decidida implantación internacional, fundamentalmente en América Latina.

En nuestra expansión en seguro directo internacional ha desempeñado un papel determinante la actividad reaseguradora, por lo que supuso de experiencia empresarial positiva en el ámbito internacional -la Unidad Reaseguro es hoy en día generadora de importantes beneficios para nuestra Corporación-, y además porque nos sirvió para que MAPFRE adquiriera gran conocimiento y prestigio en mercados en los que luego nos hemos implantado en seguro directo.

Sobre nuestro desarrollo internacional en seguro directo quisiera comentar los siguientes aspectos:

A) MODELO EMPRESARIAL

En líneas generales las empresas que han acometido su expansión internacional parten de uno de los dos modelos siguientes:

- Creación de un holding o departamento internacional responsable de estas operaciones, que tiene como ventaja su exclusiva dedicación y especialización en el área internacional, pero que puede tener como inconveniente el acabar convirtiéndose en un sector estanco respecto al resto de la empresa, que con éxito

en el negocio nacional contempla con escepticismo la "aventura" internacional.

- La actividad internacional la desarrollan directamente los mismos responsables del negocio nacional. Entre otras puede tener dos grandes ventajas:
 - Los recursos humanos que deban destinarse al exterior son conocidos directamente por los responsables de la operación internacional, lo que facilita no sólo el destino sino su reincorporación.
 - La natural resistencia a la internacionalización que tienen las organizaciones en su comienzo se vence con mayor facilidad.

Como posteriormente expondré, el modelo MAPFRE, que originalmente parte con un holding con todas sus participadas en el exterior, ha ido transformándose en un modelo que se podría denominar mixto, ya que sin perder la personalidad empresarial de su holding internacional involucra en la expansión internacional a los equipos directivos, tanto centrales como territoriales, de MAPFRE en España.

B) FORMULAS DE EXPANSION

Al principio de mi intervención decía que el crecimiento en España se ha realizado exclusivamente por nuestros propios medios, sin embargo en el proceso de expansión internacional hemos utilizado tanto la adquisición de empresas en enorme variedad de circunstancias (unas veces grandes, otras pequeñas; unas con dificultades, otras saneadas, etc.) como la creación de éstas desde cero, como los casos de Portugal, Chile, Uruguay, Paraguay y Florida.

Después de la experiencia adquirida, mi opinión es que si bien la fórmula escogida por MAPFRE ha sido de reducida inversión comparada con la realizada por otras instituciones financieras, tanto en los casos en que se ha comenzado desde cero como en aquellas empresas adquiridas a precio reducido por estar inmersas en situaciones de crisis empresarial, se ha conseguido un importante valor añadido reflejado en la mayor calidad y dimensión de las empresas, pero a costa de un importante esfuerzo e inversión en recursos humanos. También en estos casos, sabemos que tanto los procesos de iniciar empresas desde cero como de reingeniería de sus operaciones son largos y exigen tanto inversiones económicas como periodos de tiempo superiores a los que uno inicialmente estima.

Aunque estas reflexiones puedan resultar teóricas puesto que las posibilidades de implantación en un mercado surgen a veces por circunstancias ajenas a la voluntad del inversor, me atrevería a decir que a corto plazo, si se tienen recursos suficientes de forma inmediata, resulta más gratificante una inversión en empresas de calidad y resultados positivos y por tanto alto coste, pero a largo plazo el valor añadido generado por inversiones de cuantía reducida o empezando de cero resulta superior, siempre que se tenga el acierto empresarial y la capacidad de recursos humanos que estas circunstancias exigirán.

C) MAPFRE AMERICA

Con este término nos referimos a los dos holdings empresariales de reciente creación, MAPFRE AMERICA y MAPFRE AMERICA VIDA, para el desarrollo de nuestros negocios no Vida y Vida en este Continente.

En nuestro proceso de expansión internacional en seguro directo, consideramos necesario distinguir nuestras operaciones en el continente latinoamericano -MAPFRE AMERICA- del resto de nuestra actividad internacional, que probablemente pasaremos a denominar en el futuro MAPFRE EXTERIOR, de las que a su vez podríamos acabar escindiendo

en el futuro nuestras operaciones en EUROPA -MAPFRE EUROPA-. Si bien nuestra expansión internacional en su conjunto, incluso en Europa, dependerá en gran medida de la fortaleza que nos dé nuestra presencia en América.

Estamos creando estos días el holding MAPFRE AMERICA que incluirá a todas nuestras participadas en este continente y que nace, por una parte, con un objetivo de liderazgo de MAPFRE en el seguro latinoamericano y, por otra, para destacar y favorecer la concentración de los esfuerzos de internacionalización de todo el SISTEMA MAPFRE en ese continente en el que las similitudes lingüísticas y culturales nos aportan tantas ventajas respecto a otros competidores.

Se pretende que con principios comunes de actuación –nuestros principios institucionales- y con criterios operativos basados en la tecnología de MAPFRE en España, pero contando también con las distintas experiencias locales, se consiga una alta penetración en los segmentos de particulares en todos los países de América en los que operamos, sin que ello suponga dejar de lado el importante volumen de negocios que en algunos países tenemos en el sector de riesgos industriales.

El proyecto MAPFRE AMERICA se basa en los siguientes principios:

- Fortalecimiento máximo de las gerencias y recursos humanos locales, mediante los correspondientes procesos de formación y, en su caso, transferencia de directivos desde España a las sociedades participadas.

Nos proponemos un modelo muy descentralizado en el que los servicios centrales de MAPFRE AMERICA en Madrid se reservarán la orientación estratégica y los instrumentos necesarios de auditoría y control.

- Asunción del proyecto por la totalidad del Sistema MAPFRE –a eso me refería anteriormente cuando hablaba de un modelo de empresa internacional mixto-, lo que consideramos una peculiaridad de MAPFRE en América, y que implica:
 - El nombramiento de altos directivos de los Servicios Centrales o Territoriales de España como Delegados Generales en cada uno de los países en los que opera MAPFRE, para orientar, coordinar y efectuar el correspondiente seguimiento de la actuación de las distintas empresas que operan en un mismo país y promover su desarrollo, manteniendo no obstante su separación y autonomía operativa. Los Delegados Generales presiden las Comisiones Nacionales, de las que

forman parte los principales ejecutivos de las empresas en cada país.

- El "hermanamiento" de cada una de las empresas de Seguro Directo en el exterior con una Unidad Territorial española –nosotros las llamamos Subcentrales- que implica el nombramiento de los principales ejecutivos de estas Unidades Geográficas-Subcentrales de España como Consejeros de las mencionadas empresas, con el doble objetivo de facilitar un mejor conocimiento de la realidad internacional de MAPFRE a la Organización Territorial de España y que los empleados de las empresas en el exterior puedan adquirir formación "in situ" en una Subcentral española específica, que además sería la que prioritariamente facilitase la posible incorporación de recursos humanos a esas empresas en el exterior en caso de que fuese necesario.
- **Transferencia de Tecnología.** Es uno de los aspectos más complejos y pensamos que debería quedar resuelto en sus aspectos gerenciales y comerciales (creación de redes de distribución) con la colaboración de Delegados Generales y Consejeros Territoriales arriba mencionada. No obstante, en el seguro de Automóviles, de enorme importancia en los países en desarrollo, se ha

constituido en MAPFRE MUTUALIDAD un equipo técnico que actuará de forma puntual en las sociedades que indique el equipo directivo de MAPFRE AMERICA. En relación a la transferencia tecnológica en otras áreas, seguimos pensando que la formación, tanto a nivel local como en nuestros servicios centrales en España, será esencial; también mantendrá MAPFRE AMERICA unos equipos especializados en administración, organización interna e informática, cuyos costes serán compensados en función de su utilización por las propias empresas en el exterior.

- **Coordinación y Homogeneización.** Otro aspecto relevante de nuestra operación internacional lo constituye la coordinación no sólo entre las empresas participadas y los servicios centrales, sino entre las propias empresas en el exterior que pueden aportarse recíprocamente experiencias empresariales de gran utilidad, no sólo por la similitud de sus mercados sino también de su dimensión empresarial. Una de las ventajas de nuestra actual presencia en América es que todas las empresas utilizan el mismo modelo de gestión empresarial, basado en la creación de un paquete informático propio denominado "TRONADOR", mejorado con las últimas técnicas operativas y pensado para implantarlo, como así se ha hecho, en todas

nuestras entidades en el exterior, que de este modo podrán contar con una informática que les permita la utilización de la información necesaria para la aplicación de nuestros sistemas gerenciales y de control de gestión.

- **Cultura y principios básicos empresariales.** Así como en los aspectos operativos la flexibilidad debe ser un elemento importante para una multinacional que opera en distintos mercados, nuestros principios empresariales son el elemento de unión de todas nuestras empresas que deben compartir una misma cultura empresarial o principios empresariales que deben permanecer sea cual sea la actividad o el país en que MAPFRE está presente. Algunos de ellos los cito a continuación:

- **INDEPENDENCIA** respecto a cualquier grupo financiero u opción política u otro tipo de poder fáctico.
- **SERVICIO AL CLIENTE** como principal razón de ser de una entidad de naturaleza mutua.
- **TRANSPARENCIA** en la información que debe distribuirse tanto interna como externamente.

- **ACTUACION ETICA** tanto en las relaciones con nuestros clientes como en el estricto cumplimiento de nuestras obligaciones legales y fiscales, y

- **VOCACION INSTITUCIONAL** tratando de convertirnos en una institución con sentido de responsabilidad social que se traduce en dos líneas diferentes de actuación: la concepción de nuestra actividad empresarial como un servicio a la sociedad, y la obligación de contribuir a intereses generales de la sociedad mediante la actividad de nuestras fundaciones privadas; por ello en la concepción de MAPFRE AMERICA constituye también parte importante la existencia de delegaciones de nuestras Fundaciones en los principales países en los que operamos, que son paso previo a la constitución futura de fundaciones de carácter local, resultado de la cooperación entre nuestras empresas filiales y las Fundaciones MAPFRE en España.

Por otra parte, igual que fuimos la primera entidad del sector asegurador-financiero que instituyó la figura del "Defensor del Asegurado" (Ombudsman) en España, queremos ser los pioneros en Iberoamérica en la creación de dicha

figura, para lo cual se han iniciado ya los procesos para que nuestras filiales aseguradoras en Brasil y Puerto Rico puedan contar en breve plazo con “El Defensor del Asegurado”, tal como hoy tienen todas las entidades MAPFRE en España.

He de confesar mi convencimiento sobre el excelente futuro de algunos países latinoamericanos que han entrado en una nueva fase de mayor estabilidad política y desregulación de sus mercados, especialmente en nuestro sector asegurador-financiero. Además no puedo ocultar que nuestro sentimiento hacia este Continente resulta de una mezcla de obligación y agradecimiento, ya que su existencia justifica nuestro orgullo e importancia en el contexto histórico universal. Desde el punto de vista empresarial, al margen de las oportunidades que pueda tener para MAPFRE, consideramos nuestra obligación ayudar a la implantación del seguro institucional en estos países, como contribución de MAPFRE a su estabilidad y desarrollo.

Creo que una vez explicado lo anterior, es fácil entender que nuestro proyecto latinoamericano en sus facetas aseguradoras, reaseguradoras y de asistencia constituye sin lugar a duda uno de nuestros mayores desafíos, ya que comprende la sana aspiración de convertir a MAPFRE en una

institución aseguradora, financiera y de servicios tan española como iberoamericana.

D) PRESENCIA INTERNACIONAL ACTUAL DE MAPFRE

En la actualidad la presencia internacional de MAPFRE que, como he indicado anteriormente, se ha materializado principalmente a través de las Unidades de Reaseguro, Internacional y Asistencia, queda resumida de la siguiente manera:

- **MAPFRE RE**

Cuenta con 5 entidades de reaseguro, 10 oficinas de representación, presencia directa en 15 países y un volumen estimado de ingresos en este ejercicio de 94.000 millones de pesetas aproximadamente. Sus recursos humanos en el exterior ascienden a 265 personas.

Los países con presencia directa de la Unidad de Reaseguro son: Argentina, Bélgica, Brasil, Chile, Colombia, España, Filipinas, Grecia, Italia,

Luxemburgo, México, Perú, Portugal, Reino Unido y Venezuela.

- **MAPFRE INTERNACIONAL**

Cuenta con aseguradoras directas en 12 países, en algunos casos adquiridas en asociación con amigos que conocíamos desde hacía muchos años, un volumen de ingresos estimado para el presente año de alrededor de 244.000 millones de pesetas y 6.450 empleados en el exterior.

Las compañías aseguradoras están situadas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Filipinas, Italia, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

MAPFRE es por volumen de primas en seguro directo el primer grupo asegurador extranjero en los mercados latinoamericanos.

En este momento puede considerarse que casi se ha completado una etapa de expansión "horizontal", en la que el principal objetivo era estar presentes en los principales países del continente americano, y se ha

iniciado una segunda etapa de desarrollo "vertical", en la que el objetivo prioritario es profundizar en la implantación y desarrollo de las distintas Unidades del Sistema MAPFRE en los países del exterior en que están presentes.

- **MAPFRE ASISTENCIA**

Cuenta con presencia directa en 31 países y 660 empleados en el exterior. En este año se prevén unos ingresos de 22.000 millones de pesetas.

Las compañías del Sistema Internacional de Asistencia MAPFRE están situadas en los siguientes países: Alemania, Argentina, Brasil, Bahrain, Chile, Colombia, Ecuador, España, Estados Unidos, Filipinas, Francia, Grecia, Irlanda, México, Panamá, Portugal, Perú, República Dominicana, Rusia, Túnez, Turquía, Uruguay y Venezuela.

Además, MAPFRE VIDA, MAPFRE SEGUROS GENERALES y MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO operan a través de sucursales en Portugal, con un volumen de primas de 10.500 millones de pesetas y 350 empleados. Recientemente la sucursal de MAPFRE Seguros Generales

en Portugal se ha transformado en una Sociedad Anónima, MAPFRE SEGUROS GERAIS.

En su conjunto los ingresos derivados del proceso de internacionalización de MAPFRE se acercarán este año 98 a 370.000 millones de pesetas, con unos recursos humanos de 7.700 personas, y unos beneficios esperados antes de impuestos de 8.500 millones de pesetas, frente a más de 5.000 millones de pesetas obtenidos en el ejercicio 97.

A pesar de lo reciente de nuestras estrategias de diversificación e internacionalización, que como he citado en diversas ocasiones se potencian de gran forma desde el comienzo de los años 90, en los cuadros que figuran a continuación he querido subrayar la gran importancia que tiene para nuestra dimensión, tanto en volumen de ingresos como de activos, la iniciación de ambas estrategias:

EVOLUCION INGRESOS SISTEMA MAPFRE

(millones de pesetas)

AÑO	SEGUROS ESPAÑA	DIVERSIFICACION E INTERNACIONALIZACION					TOTAL GENERAL	% INCREMENTO
		SEGUROS	SERVICIOS ASISTENCIALES	SERVICIOS FINANCIEROS	INTERNACIONALIZACION	TOTAL		
1983	22.637			2.189	3.571	5.760	28.397	--
1986	57.108	108	104	4.240	10.628	15.080	72.188	154
1989	131.328	1.224	785	17.392	51.423	70.824	202.152	180
1992	218.833	6.246	3.018	30.149	144.358	183.771	402.604	99
1995	330.174	14.501	4.480	30.295	204.762	254.038	584.212	45
1997	349.729	27.162	6.938	32.845	313.387 ^(*)	380.332	730.061	25

(*) Incluye 19.200 millones de pesetas de MAPFRE ASISTENCIA que también podrían considerarse Servicios Asistenciales.

EVOLUCION ACTIVOS - INCLUYENDO FONDOS ADMINISTRADOS

(millones de pesetas)

AÑO	SEGUROS ESPAÑA	DIVERSIFICACION E INTERNACIONALIZACION				TOTAL GENERAL	% INCREMENTO
		SEGUROS	SERVICIOS FINANCIEROS	INTERNACIONALIZACION	TOTAL		
1983	44.245		9.100	50	9.150	53.395	--
1986	102.069		15.000	431	15.431	117.500	120
1989	226.379	1.371	89.312	13.906	104.589	330.968	182
1992	355.476	9.677	120.782	141.096	271.555	627.031	89
1995	579.943	23.711	303.269	237.751	564.731	1.144.674	83
1997	650.000	48.000	495.000	400.000	943.000	1.593.000	39

En efecto nuestro volumen de ingresos en el año 97 ha sido más del doble del que hubiera sido si hubiéramos mantenido nuestra estructura en España sin el proceso de diversificación e internacionalización. En este apartado de ingresos ha tenido extraordinaria importancia el capítulo internacional que aporta ya el 43% del conjunto de los ingresos del Sistema MAPFRE. En relación al conjunto de activos de nuestra empresa, estos son casi tres veces superiores a los que hubiéramos tenido en la situación que podemos denominar básica, aunque en este caso ha sido nuestra entrada en el sector financiero, tanto el BANCO MAPFRE como MAPFRE INVERSION, la que nos ha aportado gran parte de nuestra mayor dimensión.

Prevedemos que en el futuro nuestro desarrollo en estas áreas será todavía superior y tendrá mayor peso relativo sobre el conjunto del Sistema MAPFRE.

En el contexto general de mi intervención sobre la estrategia que MAPFRE está llevando a cabo para afrontar ese dinámico mundo empresarial en el que estamos inmersos, tenemos que mencionar tanto por su importancia como por su actualidad los recientes acuerdos que hemos alcanzado con CAJA MADRID que contemplan principalmente tres áreas de colaboración:

- 1^a. La actividad internacional en que se prevé que CAJA MADRID participe mediante la toma de una participación accionarial de hasta el

10% en MAPFRE AMERICA y también con una participación mínima del 10% en los proyectos de seguros de Vida que se vayan integrando en el futuro holding MAPFRE AMERICA VIDA.

- 2^a. Actividad bancaria en la cual se prevé que CAJA MADRID adquiriera una participación accionarial inicial del 20% en el BANCO MAPFRE con el compromiso de facilitar al Banco un conjunto de servicios que le permitan reducir sus costes de gestión, mejorar la administración de sus operaciones y facilitar su distribución a través de la organización territorial de MAPFRE.

- 3^a. En relación a la actividad aseguradora en seguros no Vida, se prevé que CAJA MADRID comercialice seguros de Automóviles para MAPFRE, que MAPFRE tome una participación accionarial del 20% en CAJA MADRID Seguros Generales y facilite la colaboración que pueda ser de utilidad para que esta entidad optimice su gestión técnica y el servicio a sus asegurados, y en relación a otros seguros no Vida se establecerá un acuerdo de distribución por parte de las oficinas de CAJA MADRID de los productos de seguros MAPFRE no Vida (Riesgos Industriales, Decesos, Caución y Crédito, Agropecuarios, Asistencia, etc.) en las condiciones que se establezcan.

En resumen se trata de un importante acuerdo de cooperación entre dos grandes instituciones financieras que manteniendo su independencia tratan de complementar su actuación aportando cada una de ellas el mayor conocimiento de sus actividades principales respectivas.

Hay también que subrayar que el acuerdo se efectúa entre dos instituciones de naturaleza empresarial similar: una, grupo asegurador-financiero de origen mutuo, como es MAPFRE, y otra, grupo financiero-asegurador de naturaleza fundacional, como es CAJA MADRID; y ambas instituciones genuinamente españolas.

----- = 0 = -----

JMM/mh.

Marzo, 1998.