

La  
**internacionalización**  
de MAPFRE en  
**Latinoamérica**



**MAPFRE**



# LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MAPFRE EN LATINOAMÉRICA

- I. Introducción
- II. Claves del modelo de internacionalización
- III. MAPFRE en Latinoamérica, el siglo XXI
- IV. Conociendo los mercados
- V. Del reaseguro al seguro directo
- VI. La implantación global
- VII. Conclusiones
- VIII. Referencias



## I. INTRODUCCIÓN

MAPFRE acumula ya más de 25 años de experiencia empresarial, cultural y personal en Latinoamérica y fue una de las primeras aseguradoras del mundo en invertir en esta región del planeta. Desde los años 70, las particularidades de su modelo empresarial se han trasladado cuidadosamente a estos países americanos anticipándose a la estrategia internacional de otras compañías aseguradoras y a la de otras multinacionales españolas. El Grupo, presente en más de 40 países de cuatro continentes y con 75 años de historia en España, concentra a día de hoy gran parte su inversión exterior en esta región del mundo.

La internacionalización de MAPFRE en Latinoamérica ha sido un **proceso de aprendizaje**. Y así lo describió en 1998 José Manuel Martínez, actual Presidente de MAPFRE y ex Consejero Delegado de CORPORACIÓN MAPFRE, en una entrevista concedida al diario económico Cinco Días. “Hemos tenido que aprender a ser una multinacional”<sup>1</sup>, dijo al referirse entonces al proceso de expansión del grupo en el exterior.

Amplios han sido los retos y los desafíos que los ejecutivos de MAPFRE han ido abordando a lo largo de estas décadas en lo que respecta a la expansión de su negocio en Latinoamérica. Los éxitos cosechados no dejan lugar a dudas sobre el acierto global en las decisiones tomadas. MAPFRE, que desde 1983 es el líder del Seguro español, se convirtió en 2006 en el tercer grupo asegurador de la región, manteniendo desde 2005 el liderazgo en seguros No Vida. Además, su filial de Asistencia es la primera empresa de la zona y su entidad de reaseguro,

MAPFRE RE, se encuentra entre los primeros grupos del mundo y mantiene una sólida y creciente reputación, no sólo en Latinoamérica, sino allí donde tiene actividad.

## II. CLAVES DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La visión de las actividades de MAPFRE en el exterior ha supuesto **combinar la inversión financiera internacional con una actuación local**. “No creemos en la expansión internacional hecha a golpe de inversiones”, señaló José Manuel Martínez en 1995. “El éxito internacional se tiene que asentar en la buena marcha de las empresas del exterior, que deben funcionar con la misma planificación estratégica, tecnológica y cultural”<sup>2</sup>.

Las características básicas del modelo de internacionalización de MAPFRE pueden resumirse como sigue:

- 1.- **La solidez e independencia empresarial del Grupo MAPFRE en España** ha sido la base de su expansión internacional. MAPFRE no necesitaba, en los años 70, salir al exterior, sino que dicha expansión se impulsó entonces por la visión empresarial de sus ejecutivos.
- 2.- **Las actividades de Reaseguro y Asistencia** han sido los negocios clave para conocer los países e introducirse en sus sectores económicos y sociales. MAPFRE inició su actividad reaseguradora en esta región en 1975, el primer éxito en la expansión internacional que llevaría a la creación en 1982 de su filial MAPFRE RE. Por su parte, MAPFRE ASISTENCIA nació en 1989 como fruto del convencimiento de que la actividad aseguradora

<sup>1</sup> Cinco Días 03-04-98

<sup>2</sup> MAPFRE: un sistema “asegurado” de éxito / Clara Cardone

debe desarrollar cada vez más servicios complementarios a la propia actividad indemnizatoria del seguro<sup>3</sup>. En la actualidad, siguen siendo las filiales más internacionales del Grupo.

3.- **Confianza y prudencia empresarial y vocación de permanencia** para rentabilizar la adquisición de compañías, la consolidación de participaciones minoritarias, las alianzas y la creación de empresas.

4.- **Diversificación de los negocios, productos y actividades**, aunque el seguro y el reaseguro continúan siendo a día de hoy, con gran diferencia, las principales actividades del Grupo, MAPFRE ha tenido a lo largo de los años la habilidad para introducirse en nuevos negocios, dar respuesta a las necesidades sociales que van surgiendo y adelantarse a los requerimientos de sus clientes.

5.- **Flexibilidad para articular los principios de especialización y descentralización** en la gestión del negocio en función de los mercados y de las necesidades de los diferentes entornos económicos.

6.- **Transferencia de conocimiento** en toda la organización en contextos económicos diferentes así como **coordinación** para impulsar las mejores prácticas del exterior (TRONADOR) en el resto del Grupo.

Todos estos factores se enmarcan en las particularidades de la **cultura MAPFRE**. El Grupo MAPFRE considera que “la empresa es una institución de servicio público, y que su gestión a cualquier nivel debe inspirarse en un

sentido de servicio a la Sociedad, como reconocimiento de la función y de la responsabilidad que les corresponde a las empresas en el desarrollo social, y en su inexcusable contribución al progreso”<sup>4</sup>.

En este sentido, MAPFRE considera que no existe un modelo preestablecido de Responsabilidad Social, y que cada empresa debe crear el suyo. El principio institucional de responsabilidad social reflejado en el Código de Buen Gobierno del Grupo establece las tres grandes líneas que han determinado el modelo seguido en MAPFRE:

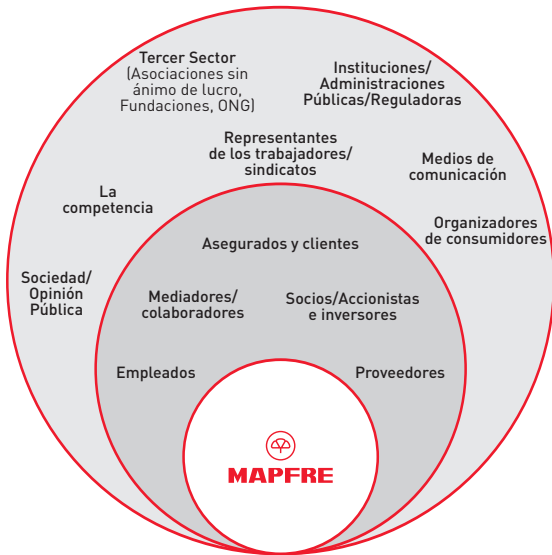
- Cumplimiento de la legislación vigente y de los compromisos internacionales adquiridos (Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Protocolo UNEP).
- Servicio a la Sociedad, procurando su progreso y actuando con espíritu solidario.
- Gestión integral de la responsabilidad social por parte de quienes participan en la toma de decisiones de MAPFRE a cualquier nivel.

<sup>3</sup> 39 Conferencia Directores de Seguros ICEA / Mayo 2004 / José Manuel Martínez

<sup>4</sup> Memoria de Responsabilidad Social y Actividades Fundacionales 2006

**MAPFRE Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL:  
Sus grupos de interés**

**Grupos de interés**



**III. MAPFRE EN LATINOAMÉRICA,  
EL SIGLO XXI<sup>5</sup>**

Sólo a comienzos del siglo XXI los beneficios de las operaciones de MAPFRE en el exterior comenzaron a ser estables, crecientes y significativos para el conjunto del Grupo y empezaron a ofrecer retornos razonables sobre la inversión realizada<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Datos de la Unidad América: Presentación Visión Estratégica de MAPFRE en América / Rafael Casas

<sup>6</sup> 39 Conferencia Directores de Seguros ICEA / Mayo 2004 / José Manuel Martínez

La presencia de MAPFRE en Latinoamérica a finales de 2007 se resume en el siguiente mapa:



Fuente: Memoria MAPFRE 2007

A finales de 2007, MAPFRE contaba en los países de Latinoamérica con más de 12.400 empleados, 32.000 agentes y una de las redes de oficinas más extensas de un grupo financiero en la zona, con más de 1.890 oficinas.

En 2006, MAPFRE era el tercer grupo asegurador en Latinoamérica, con el brasileño BRADESCO y el estadounidense AIG en primer y segundo puesto, respectivamente, y ocupaba, por segundo año consecutivo, la primera posición como aseguradora No Vida.

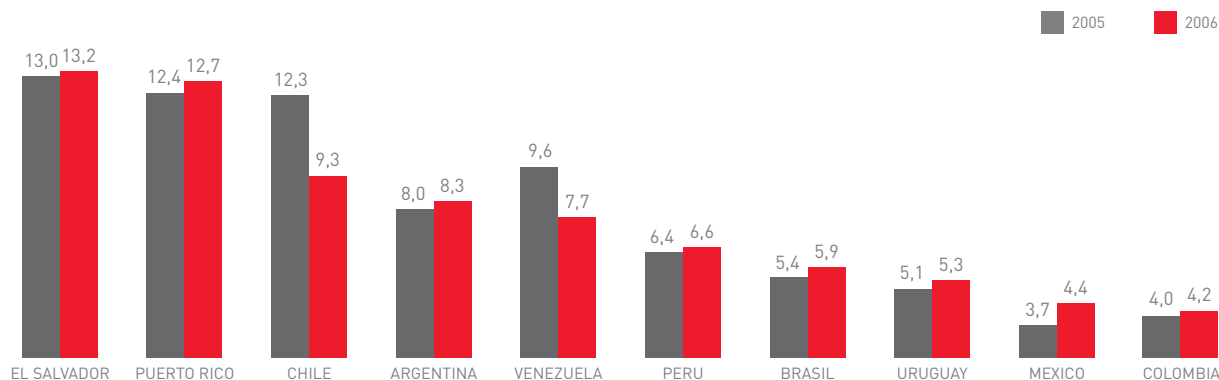
## Ranking de Grupos Aseguradores en Latinoamérica por Volumen de Primas - 2006

Ranking de Grupos Aseguradores			
	País	Primas (mn€)	Cuota de Mercado
1	BRADESCO	Brasil	4.257 7,9%
2	AIG	EE UU	2.445 4,5%
3	MAPFRE	España	2.424 4,5%
4	ITAÚ	Brasil	2.352 4,4%
5	METLIFE	EEUU	2.269 4,2%
6	ING	Holanda	2,182 4,1%
7	GRUPO NACIONAL PROVINCIAL	México	1,816 3,4%
8	LIBERTY MUTUAL	EEUU	1,198 2,2%
9	TRIPLE-S	Puerto Rico	1,182 2,2%
10	PORTO SEGUROS	Brasil	1,167 2,2%

No-Vida			
	Primas (mn€)	Cuota de Mercado	Ranking 2005
1	MAPFRE	1.872 6,2%	1
2	AIG	1.769 5,8%	2
3	ING	1.496 4,9%	3
4	BRADESCO	1.336 4,4%	5
5	GRUPO NACIONAL PROVINCIAL	1.279 4,2%	4
6	LIBERTY MUTUAL	1,145 3,8%	7
7	PORTO SEGUROS	1,096 3,6%	8
8	SUL AMERICA	1,048 3,5%	6
9	ITAÚ	896 3,0%	9
10	ALLIANZ	848 2,8%	10

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE; datos relativos a los países en los que MAPFRE opera en seguro directo

## Cuotas de Mercado No-Vida por País



Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE



A día de hoy, las características de MAPFRE en Latinoamérica se resumen en<sup>7</sup>:

- Calidad en los equipos gestores
- Información y control (análisis por cobertura, producto y rentabilidad)
- Rigor técnico en la suscripción
- Transferencia de tecnología y procesos operativos entre países
- Resultados estables y crecientes
- Incremento de la red de distribución propia, que se ha triplicado en los últimos cinco años. En 2008 se habrá multiplicado por cinco.

La senda alcista en cuanto a retornos de las inversiones, beneficios, primas o número de clientes en la que se encuentra MAPFRE a día de hoy, mantiene un **especial impulso desde el año 2003**.

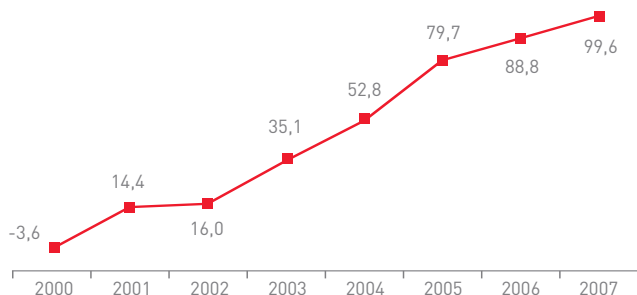
De hecho, desde esta fecha se han ido adoptando una

serie de medidas cruciales en cuanto a la gestión de los negocios latinoamericanos que han permitido reforzar las posiciones ya alcanzadas en los años anteriores. En concreto, cabe destacar los siguientes aspectos<sup>8</sup>:

- Fuertes inversiones en informática y en sistemas de información de gestión.
- Saneamiento de carteras de seguros deficitarias
- Mejora en la gestión de los siniestros
- Control y reducción de gastos
- Creación de una red territorial de oficinas y agentes
- Mejora de la calidad de servicio al cliente
- Formación de la plantilla

En parte, gracias a la eficacia de estas medidas, la Unidad América de MAPFRE aportó en 2007 el 23,7 por ciento de las primas y el 10,3 por ciento del resultado del Grupo antes de impuestos y minoritarios. En ese mismo año Brasil, México, Venezuela, Argentina y Puerto Rico aportaron el 85 por ciento de las primas.

### Resultado Neto Seguro Directo en Latinoamérica <sup>(3)</sup> (mn€)



(1) Cifras de los años 2004, 2005 y 2006 están formuladas bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

(2) Sobre primas netas emitidas.

(3) El resultado neto de 2005 ascendió a € 110,3 millones, e incluyó ingresos no recurrentes por € 30,6 millones procedentes de devoluciones dentro del grupo fiscal derivadas de la aplicación de bases impositivas negativas de ejercicios anteriores, que han sido sustraídos en la cifra que se muestra en el gráfico. El resultado neto de 2006 ha ascendido a € 93,2 millones, e incluye ingresos no recurrentes por € 4,4 millones procedentes de devoluciones dentro del grupo fiscal derivadas de la aplicación de bases impositivas negativas.

<sup>7</sup> Presentación Visión Estratégica de MAPFRE en América / Rafael Casas

### Evolución de la Posición de MAPFRE en el Ranking de Seguro Directo No Vida en Latinoamérica

País	2006 Posición	2005 Posición	2004 Posición
Argentina	1	2	3
Brasil	6	6	6
Chile	5	3	3
Colombia	10	10	12
México	5	7	7
Perú	4	4	4
Puerto Rico	3	3	3
Uruguay	4	4	5
Venezuela	5	3	3
El Salvador	4	3	3
Paraguay*	1	1	1
República Dominicana	8	17	-

\* Total Seguro Directo

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE

<sup>8</sup> Presentación Visión Estratégica de MAPFRE en América / Rafael Casas

Pero no sólo los rankings confirman el éxito del modelo empresarial desarrollado, sino que la reputación y el prestigio alcanzado por sus filiales en estos países después de 25 años en la zona, son los principales garantes de los éxitos, sus buenas prácticas y su excelencia corporativa a día de hoy.

En muchos de los países de Latinoamérica en los que MAPFRE está presente su filial es considerada una **entidad local** en el país, un aspecto que implica que la integración ha sido completa y que ha contribuido al desarrollo y la profesionalización de los mercados de seguros de estos países. A día de hoy, las decisiones de MAPFRE continúan siendo esenciales para la evolución futura de estos mercados.

Toda esta labor ha sido ampliamente reconocida por reguladores, compañías y organismos públicos latinoamericanos. En 2007, MAPFRE recibió, por segundo año consecutivo, el premio a la mejor compañía de Seguros de Latinoamérica, un galardón otorgado por los lectores del grupo editorial estadounidense Euromoney en su revista Reactions, especializada en información profesional al sector financiero y asegurador internacional.

## Evolución de la Actividad Exterior de MAPFRE

---

### EVOLUCIÓN SEGURO DIRECTO

- 1984** Compra minoritaria de MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA
- 1986** Compra de MAPFRE ACONCAGUA (Argentina) y constitución de ACONCAGUA (Paraguay) y Euroamérica (Chile). Agencias en Portugal

- 1988** Constitución de MAPFRE INSURANCE CORPORATION OF AMERICA (MAICA)
- 1989** Compra de SEGUROS TEPEYAC (México) y GRUPO PRAICO (Puerto Rico)
- 1992** Compra de VERA CRUZ SEGURADORA y VERA CRUZ VIDA E PREVIDENCIA (Brasil)
- 1994** Constitución de MAPFRE URUGUAY
- 1995** Compra de MAPFRE ASIAN (Filipinas)
- 1997** Compra de SEGUROS LA SEGURIDAD (Venezuela) y EL SOL NACIONAL (Perú)
- 1998** Compra de PRAICO LIFE (Puerto Rico)  
Constitución de MAPFRE ARGENTINA VIDA y MAPFRE COLOMBIA VIDA
- 1999** Constitución de MAPFRE PERÚ VIDA y compra de LA CENTRO AMERICANA (El Salvador)
- 2000** Constitución de MAPFRE CHILE VIDA
- 2001** Compra de CONSOLIDATED INSURANCE CORPORATION (EE.UU.)
- 2003** Compra de CANADA LIFE INSURANCE COMPANY (Puerto Rico)
- 2005** Compra de Nossa Caixa Seguros e Previdencia (Brasil)
- 2007** Compra mayoritaria de Genel Sigorta (Turquía) y creación de MAPFRE BHD (República Dominicana)

### EVOLUCIÓN REASEGURO

- 1982** Constitución MAPFRE RE, ESPAÑA
- 1984** Apertura Oficina en MÉXICO
- 1986** Apertura Oficina en MANILA
- 1988** Constitución MAPLUX RE, LUXEMBURGO.  
Apertura Oficinas en MILÁN y CARACAS
- 1989** Adquisición de CIAR, BÉLGICA y CAJA REASEGURADORA, CHILE
- 1990** Apertura Oficina en BUENOS AIRES
- 1991** Apertura Oficinas en LISBOA y LONDRES  
Adquisición de REASEGURADORA HEMISFERICA, COLOMBIA
- 1993** Apertura Oficina en ATENAS

- 1996 Apertura de Oficinas en LIMA y SAO PAULO
- 1997 Apertura de Oficina de representación en ATENAS.
- 2000 Creación de MAPFRE REINSURANCE CORPORATION (MRC) en NEW JERSEY, Estados Unidos
- 2003 Adquisición de GENERAL SERVICES REINSURANCE, IRLANDA
- 2004 Apertura Oficina en TORONTO, Canada
- 2006 Apertura Oficinas en Paris y Londres
- 2007 Apertura Oficina en Colonia

#### EVOLUCIÓN ASISTENCIA

- 1986 Inicio actividades en ESPAÑA
- 1989 VENEZUELA
- 1990 ARGENTINA, CHILE y PORTUGAL
- 1991 IRLANDA, TUNEZ y MEXICO
- 1992 COLOMBIA y BRASIL
- 1993 ESTADOS UNIDOS
- 1994 PUERTO RICO, FRANCIA, GRECIA y BAHREIN
- 1995 PERU, ECUADOR y REPUBLICA DOMINICANA
- 1996 TURQUIA y URUGUAY
- 1997 ALEMANIA, GUATEMALA y PANAMA
- 1998 FILIPINAS, RUSIA y COSTA RICA
- 1999 REINO UNIDO, BELGICA, EL SALVADOR, NICARAGUA, HONDURAS, BOLIVIA y PARAGUAY
- 2000 HUNGRIA y CANADA
- 2002 ITALIA
- 2003 ROAD AMERICA (EE.UU.) y NUOVI SERVIZI AUTO (ITALIA)
- 2004 CHINA (Pekin y Shanghai)
- 2005 MALTA (aumento de participación)
- 2006 JORDANIA
- 2007 EGIPTO, INDIA, POLONIA Y ARGELIA

## IV. CONOCER LOS MERCADOS<sup>10</sup>

MAPFRE fue una de las primeras aseguradoras extranjeras en invertir en Latinoamérica, y lo hizo en una época compleja para que el capital español saliera al exterior. El Grupo no necesitaba salir de España para garantizar su supervivencia empresarial, pero la visión de sus ejecutivos hizo que en la década de los 70, se comenzaran a plantear las oportunidades que ofrecía una región con la que existen similitudes lingüísticas y culturales.

Durante estos años las actividades en la zona se limitaron a los primeros viajes y ventas de servicios poco significativas en términos de negocio, pero esenciales en cuanto a la toma de contacto. El primer paso empresarial y **la fase previa** del proceso de internacional de MAPFRE se centró específicamente de los servicios de reaseguro y asistencia, actividades comerciales que aportaron un **conocimiento privilegiado** de la realidad empresarial de estos países. El reaseguro permitió además una implantación sin inversión de capital y los ejecutivos lograron una digna presencia en el mundo reasegurador de alta calidad, algo que parecía imposible en 1970.

Junto a estas primeras iniciativas y tomas de contacto se fundó EDITORIAL MAPFRE, dedicada a la publicación de textos de seguros en castellano, que aunque tuvo una aportación simbólica en términos de ingresos supuso una vía adicional de entrada a los mercados de estos países<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Mundo MAPFRE número 47/ Así se hizo MAPFRE- Ignacio Hernando de Larramendi.

<sup>11</sup> Conferencia Asociación Antiguos Alumnos de ESADE / Noviembre 2000 / José Manuel Martínez.

Se trató de una década de **búsqueda de clientes y mercados** en los que los primeros contactos, viajes, participación en congresos, conferencias y reuniones de exploración sentaron las bases de las relaciones que posteriormente se consolidaron en cada uno de los países.

Durante estos años, además, se comenzó a perfilar, muy levemente, lo que sería parte de la estrategia internacional de adquisiciones de MAPFRE: en 1976 se crea MAPFRE INTERNACIONAL a partir de la integración de la mayoría de las acciones de una sociedad de cartera extranjera. En los años siguientes esta sociedad articularía la adquisición de participaciones directas en empresas aseguradoras de diferentes países.

### Claves de los 70

---

- Equipo ejecutivo emprendedor.
  - Negocio en vías de consolidación en España.
  - Contratación directa de operaciones de reaseguro.
  - Reputación empresarial privilegiada.
  - Amplia experiencia en reaseguro y coaseguro.
- 

## V. DEL REASEGURO AL SEGURO DIRECTO

La consolidación del negocio en Latinoamérica en la década de los 90 confirmó el éxito de la apuesta por el seguro directo iniciada diez años antes. A principios de los 80, MAPFRE estaba centrada en potenciar de forma muy importante la actividad reaseguradora. De hecho, el Grupo culminó los 80 con **oficinas de representación de reaseguro** en México, Venezuela, Colombia, Chile y Argentina, que se convertirían en pilares esenciales para la internacionalización del Grupo.

Sin embargo, en esa década faltaba la ampliación al campo del seguro directo de la actividad empresarial de MAPFRE en el exterior. Y fue en los años 80 cuando comenzó a impulsarse de forma **muy prudente** la inversión directa latinoamericana. Se considera que aquí comenzó la **primera fase** de la expansión internacional de MAPFRE<sup>12</sup>.

La ampliación del negocio internacional se articuló, principalmente, a través de la adquisición de participaciones minoritarias unas veces y mayoritarias otras, en sociedades aseguradoras directas. El objetivo era **crear una red** que aplicase los métodos y principios de actuación del Grupo en España, atendiendo siempre a las peculiaridades locales. De hecho, las filiales que se fueron creando se agruparon en unidades operativas con autosuficiencia, autonomía y descentralización.

<sup>12</sup> Conferencia Asociación Antiguos Alumnos de ESADE / Noviembre 2000 / José Manuel Martínez.

## Evolución de la Actividad Exterior de MAPFRE en los 80

---

### EVOLUCIÓN SEGURO DIRECTO

- 1984** Compra minoritaria de MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA
- 1986** Compra de MAPFRE ACONCAGUA (Argentina) y constitución de ACONCAGUA (Paraguay) y Euroamérica (Chile). Agencias en Portugal
- 1988** Constitución de MAPFRE INSURANCE CORPORATION OF AMERICA (MAICA)
- 1989** Compra de SEGUROS TEPEYAC (Méjico) y GRUPO PRAICO (Puerto Rico)

### EVOLUCIÓN REASEGURO

- 1982** Constitución MAPFRE RE, ESPAÑA
- 1984** Apertura Oficina en MÉXICO
- 1986** Apertura Oficina en MANILA
- 1988** Constitución MAPLUX RE, LUXEMBURGO. Apertura Oficinas en MILÁN y CARACAS
- 1989** Adquisición de CIAR, BÉLGICA y CAJA REASEGURADORA, CHILE

### EVOLUCIÓN ASISTENCIA

- 1986** Inicio actividades en ESPAÑA
  - 1989** VENEZUELA
- 

## LOS HITOS DE LOS 80

Entre los factores clave de esta primera fase de implantación de MAPFRE en el continente, destaca la creación en 1981 de CORPORACIÓN MAPFRE, **filial cotizada y el nuevo centro de expansión internacional** del Grupo. Atendiendo a las necesidades del momento, la Corporación nació

como soporte de las actividades de reaseguro y riesgos diversos y sería el titular de las nuevas participaciones mayoritarias en entidades además de las ya existentes<sup>13</sup>. Sin embargo, a lo largo de la década, la filial cotizada tendía a eliminar su actividad operativa de reaseguro para configurarse como un puro holding empresarial, sin actividad operativa directa. El Grupo siempre mantuvo la participación mayoritaria de su holding que se convirtió en el **instrumento para la expansión futura**.

Asimismo, el equipo ejecutivo de MAPFRE fue tomando otras decisiones exitosas para la internacionalización del Grupo:

- En 1982 se creó MAPFRE REASEGURO, bajo la dirección de José Manuel Martínez. A lo largo de la década el reaseguro, que es venta de un servicio y de una capacidad financiera sin necesidad de un establecimiento permanente en el país, fue ampliando su expansión internacional con la apertura de oficinas en el exterior, la primera en México en 1985, la toma de control de entidades regionales y la creación de entidades especializadas.
- Tres años después, se reactiva MAPFRE INTERNACIONAL como el holding que agruparía a todas las participadas de seguro directo internacional: entonces 18 compañías que operan en 13 países, principalmente en Latinoamérica.
- En 1986 y fruto de la estrategia de diversificación, se promovió un nuevo sector operativo: la asistencia en viaje. La apuesta fue muy exitosa y experi-

<sup>13</sup> MAPFRE INDUSTRIAL, MAPFRE VIDA y MAPFRE CAUCIÓN

mentó un rápido desarrollo, de forma que en 1989 se decidió transformarlo en sociedad independiente. En tan sólo dos años, MAPFRE ASISTENCIA<sup>14</sup> cerró el ejercicio con una facturación de 3.250 millones de pesetas (19,5 millones de euros).

MAPFRE fue muy activo en operaciones en Latinoamérica en esta década. En conjunto, los ingresos en 1990 procedentes de todas las actividades de MAPFRE en el exterior alcanzarían los 25.000 millones de pesetas (150 millones de euros). La primera participación significativa en seguro directo fue del 24 por ciento en la sociedad Seguros Caribe, en Colombia en 1984<sup>15</sup>, pero continuaron también las operaciones en reaseguro.

### Algunos detalles de las operaciones de MAPFRE en Latinoamérica en los 80

- Adquisición en 1986 en Aconcagua, Argentina, con dificultades de hacerse un hueco en el mercado. Mercado argentino en momento complicado, en profunda reestructuración con inflación en 1985 superior al 300%.
- Adquisición en Chile en 1988-89 de Caja Reaseguradora, mayor reaseguradora de Hispanoamérica y monopolio chileno durante 70 años.
- Adquisición en 1986 del 45% de Euroamérica en Chile.
- Adquisición de participación minoritaria de la compañía Caribe (Colombia): generó pérdidas y se adquirió al completo.

- Adquisición inicial minoritaria y luego mayoritaria en 1991 en Reaseguradora Hemisférica de Colombia.
- Apertura en 1990 de una representación de la Caja Reaseguradora en Argentina cuando cesó el monopolio de reaseguros.

Al comenzar los 90, MAPFRE se había convertido ya en una multinacional con una inversión realizada en el exterior superior a los 27.000 millones pesetas (162,3 millones de euros). Sus entidades emitieron ese año 44.800 millones de pesetas en primas de seguro (269,2 millones de euros).

## VI. LA IMPLANTACIÓN GLOBAL<sup>16</sup>

Las bases empresariales para la aceleración del crecimiento experimentado por las filiales de MAPFRE en Latinoamérica a partir del 2000 se asentaron mucho antes, y de forma más sólida, a lo largo de los años 90. Esto se consiguió, incluso, a pesar de los complejos años que atravesaron las economías latinoamericanas más importantes y las devaluaciones que experimentaron sus monedas. MAPFRE mantuvo siempre sus inversiones en Latinoamérica y tuvo la habilidad, empresarial y social, de sortear con éxito las crisis de estos países.

El negocio exterior de MAPFRE suponía en 1990 cerca del 14 por ciento de las primas totales que ingresaba el Grupo, que ascendían a 197.666 millones de pesetas (1.188 millones de euros). El grueso del negocio total del Grupo provenía de la actividad española de seguro directo, que

<sup>14</sup> MAPFRE ASISTENCIA comenzó a operar en 1990.

<sup>15</sup> El vehículo principal de esta expansión fue MAPFRE INTERNACIONAL.

<sup>16</sup> Conferencia Asociación Antiguos Alumnos de ESADE / Noviembre 2000 / José Manuel Martínez; El Mundo de MAPFRE números 52-56.

representaba cerca del 65 por ciento del total, mientras que el reaseguro aportaba cerca del 20 por ciento de las primas.

### MAPFRE en el Exterior Magnitudes Básicas (1989-2001)

mill euros

AÑOS	INGRESOS	ACTIVOS	BENEFICIOS	EMPLEADOS
1989	302	200	3	1660
1992	814	605	6	4070
1995	1016	1088	14	3920
1998	2004	2587	35	6649
2001	2924	4365	29	8374

La estrategia de MAPFRE en Latinoamérica durante estos años se centró en **potenciar el seguro directo mediante adquisiciones de compañías**. La **segunda fase** de internacionalización del seguro directo tenía el objetivo de crecer logrando una **implantación global** en todos los países de Latinoamérica en que fuera posible, similar a la alcanzada en España y teniendo como base unos principios comunes de actuación, a pesar de que los contextos fueran diferentes. De esta forma, la clave de estos años fue completar una **red de seguro directo** sólida, que a día de hoy continúa siendo una de las más desarrolladas de todo el sector financiero de la región.

Durante los 90, años en los que se empezó a comercializar seguros de crédito a la exportación, se afianzaron las operaciones de caución y crédito, iniciadas en 1982, con el establecimiento de filiales en Portugal, Chile y Francia. Durante esta década se dieron dos aspectos destacados para el proceso de internacionalización de MAPFRE:

- La alianza estratégica entre MAPFRE y CAJA MADRID, en parte por la especial repercusión de este acuerdo

en la financiación de la expansión. Dicho acuerdo, que se materializó finalmente en el año 2000, perdura en la actualidad y ha dado resultados muy positivos a lo largo de todos estos años.

- La creación en 1997 del holding MAPFRE AMÉRICA<sup>17</sup>, a través del cual se desarrollará el negocio de seguros del Grupo en la región, y que se complementó con MAPFRE AMÉRICA VIDA<sup>18</sup>, sociedad que agrupa las entidades especializadas en seguros de vida y pensiones en Latinoamérica.

Con la **nueva estructura**, similar a la del Grupo en España, MAPFRE pretendía continuar desarrollando su ya importante presencia en la zona. En conjunto, todo el negocio internacional del Grupo representaba en 1998 un 44 por ciento de la cifra global de ingresos, que ascendió a 4.546 millones de euros<sup>19</sup>.

Además, para el desarrollo de esta estrategia, se constituyó a principios de la década, en 1992, el **Grupo de Apoyo y Transferencia Tecnológica Internacional (GATTI)**, integrado por personas de amplia experiencia aseguradora en MAPFRE, que tenía como objetivo proporcionar soporte técnico a las filiales del Grupo en el exterior y colaborar en su desarrollo. En concreto, durante estos años MAPFRE comienza a trabajar en la implantación del paquete informático TRONADOR en estas entidades, con el fin de ayudar a la mejora de la gestión. Al mismo tiempo, la mayoría de los Gerentes de Subcentral españoles colaboraron con las empresas de MAPFRE en América, como mentores/tutores, lo que contribuyó significativamente a elevar la credibilidad interna y externa de la actividad internacional.

<sup>17</sup> MAPFRE AMÉRICA recoge la actividad de MAPFRE INTERNACIONAL.

<sup>18</sup> anteriormente MAPFRE INTERNACIONAL VIDA.

<sup>19</sup> MAPFRE tenía operaciones en 29 países del mundo en aquel momento.

## INVERSIONES SIGNIFICATIVAS

Durante los años 90 la estrategia inversora de MAPFRE en Latinoamérica supone combinar diferentes modelos empresariales: **la creación de compañías con las alianzas con empresarios locales**, así como la adquisición de participaciones minoritarias o mayoritarias. Los diferentes contextos empresariales y sociales, además de los requisitos financieros específicos de cada caso, exigieron una flexibilidad extrema para adaptarse a cada mercado.

Entre otras adquisiciones realizadas destacan la del Grupo Praico en Puerto Rico, uno de los mercados más importantes para MAPFRE en la actualidad, así como una participación inicial en el capital de Vera Cruz Seguradora y Vera Cruz Previdencia Privada en Brasil, igualmente esencial para el conjunto del sector asegurador latinoamericano.

Asimismo, entre los hechos importantes de esta etapa figura **la adquisición de participaciones mayoritarias** en las entidades aseguradoras La Seguridad, la mayor compañía de seguros de Venezuela, y El Sol Nacional, que ocupaba el octavo puesto en el ranking del mercado peruano. También se materializa el acuerdo para ampliar hasta el cien por cien las participaciones en Euroamérica Seguros Generales (Chile) y una **participación minoritaria** inicial en la compañía Hemisférica (Colombia), entre otras.

En 1993 la filial en Puerto Rico, se convierte en la líder de su mercado local y en ese mismo año, la filial mexicana,

MAPFRE TEPEYAC, consigue los mejores resultados entre las empresas del Grupo en el exterior, tras la implantación del nuevo modelo de gestión.

Pero aunque se comenzaban a vislumbrar los éxitos futuros, durante estos años se abordaron también operaciones de mayor dificultad y que requirieron tanto **flexibilidad financiera** como **extrema habilidad en la gestión técnica y personal**. Durante estos años, el equipo ejecutivo internacional de MAPFRE forjó experiencias empresariales que serían claves para el futuro del Grupo.

De hecho, al finalizar la década de los 90 MAPFRE ya habían sentado las bases para el crecimiento sostenido de sus filiales latinoamericanas. El reto al iniciar el siglo XXI pasaba por obtener **rentabilidades en todos los negocios**, en respuesta a las exigencias del mercado: beneficios técnicos y retornos de las inversiones. “Los gestores de MAPFRE se muestran decididos a primar la rentabilidad sobre fondos propios, a diferencia de la clara preferencia que ha mostrado la compañía por crecer en América Latina durante los últimos años”, señaló el diario Expansión en octubre de 2000<sup>20</sup>.

## Evolución de la Actividad Exterior de MAPFRE en los 90

### EVOLUCIÓN SEGURO DIRECTO

- 1992** Compra de VERA CRUZ SEGURADORA y VERA CRUZ VIDA E PREVIDENCIA (Brasil)
- 1994** Constitución de MAPFRE URUGUAY
- 1995** Compra de MAPFRE ASIAN (Filipinas)
- 1997** Compra de SEGUROS LA SEGURIDAD (Venezuela) y EL SOL NACIONAL (Perú)

<sup>20</sup> Expansión, 10-12-00



- 1998 Compra de PRAICO LIFE (Puerto Rico)  
Constitución de MAPFRE ARGENTINA VIDA y  
MAPFRE COLOMBIA VIDA
- 1999 Constitución de MAPFRE PERÚ VIDA y  
compra de LA CENTRO AMERICANA (El Salvador)

#### EVOLUCIÓN REASEGURO

- 1990 Apertura Oficina en BUENOS AIRES
- 1991 Apertura Oficinas en LISBOA y LONDRES  
Adquisición de REASEGURADORA HEMISFERICA, COLOMBIA
- 1993 Apertura Oficina en ATENAS
- 1996 Apertura de Oficinas en LIMA y SAO PAULO
- 1997 Apertura de Oficina de representación en ATENAS.

#### EVOLUCIÓN ASISTENCIA

- 1990 ARGENTINA, CHILE y PORTUGAL
- 1991 IRLANDA, TUNEZ y MEXICO
- 1992 COLOMBIA y BRASIL
- 1993 ESTADOS UNIDOS
- 1994 PUERTO RICO, FRANCIA, GRECIA y BAHREIN
- 1995 PERU, ECUADOR y REPUBLICA DOMINICANA
- 1996 TURQUIA y URUGUAY
- 1997 ALEMANIA, GUATEMALA y PANAMA
- 1998 FILIPINAS, RUSIA y COSTA RICA
- 1999 REINO UNIDO, BELGICA, EL SALVADOR, NICARAGUA,  
HONDURAS, BOLIVIA y PARAGUAY

---

#### OTRAS CLAVES DE LOS 90

En línea con la política de fomentar la investigación en materias de seguros y seguridad, MAPFRE mantiene durante los años 90 conversaciones con algunas entida-

des aseguradoras locales de diferentes países para la promoción de institutos de investigación similares al **Centro de Experimentación y Seguridad Vial MAPFRE (CESVIMAP)** creado en España. El primero de ellos fue CESVI Brasil, y a finales de 1994 se estaban estudiando las posibilidades en Argentina y Chile.

Por su parte, en 1992 la EDITORIAL MAPFRE publica, con el respaldo de la **FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA**, las Colecciones MAPFRE 1492, un total de 283 libros en los que participaron 350 historiadores e investigadores de más de 120 instituciones académicas de 40 países. La colección se presentó el Día de Honor MAPFRE en la Exposición Universal de Sevilla. Además, en 1994, y en colaboración con la Real Academia de la Historia y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA promueve la publicación de la Colección Documental del Descubrimiento (1470-1506), una obra de recopilación de casi 2.500 páginas en torno al descubrimiento de América.

Es importante señalar que en 1998 la sociedad del Grupo MAPFRE en Brasil, VERA CRUZ, implanta la figura del **Defensor del Asegurado** y la instauro por primera vez en la región. MAPFRE fuera la primera entidad española que creó la figura del Defensor del Cliente, en el año 1985, como órgano independiente del Grupo cuyas decisiones son de obligado cumplimiento para la entidad hasta un límite establecido.

## VII. CONCLUSIONES

Tal y cómo se ha mencionado en este capítulo, MAPFRE fue una de las primeras aseguradoras del mundo en invertir en Latinoamérica. Su vocación de liderazgo empresarial tiene uno de sus máximos exponentes en este proceso iniciado en los 70 y que dista mucho de haber concluido en 2007. Las particularidades de su modelo internacional hay que entenderlas en el marco de las características globales del Grupo. En 1986 el 8 por ciento de los ingresos de MAPFRE provenían del exterior, mientras que en 1990 la cifra ascendía al 14 por ciento. Veinte años después, en 2007, la aportación del negocio exterior a los ingresos por operaciones del Grupo MAPFRE ascendió al 33,5 por ciento, ratificándose los logros conseguidos internacionalmente.

De hecho, el éxito del modelo empresarial de MAPFRE en Latinoamérica está aún por verse en toda su globalidad, al igual que el **completo desarrollo de los países** que forman esta región. Y es que el crecimiento conseguido se ha hecho de la mano de los mercados locales, la clave fundamental para conseguir que las relaciones empresariales sean **sostenibles en el tiempo y beneficiosas para el conjunto**. “Los países desarrollados deben abrir sus mercados a los países en vías de desarrollo para que sea posible la armonía entre las naciones que conlleva el crecimiento económico”, señaló José Manuel Martínez en 1987<sup>21</sup> en referencia al **aspecto social** de MAPFRE. De hecho, más allá de las características concretas de MAPFRE, una de las particularidades de la industria aseguradora y reaseguradora es que cumple una **función de solidaridad** entre los diferentes componentes de la

Sociedad. Y lo hace desde hace más de cien años, cuando se crearon las primeras reaseguradoras, que son, por propia naturaleza, internacionales. “A través del reaseguro unas naciones se solidarizan con otras y comparten riesgos, resultados económicos y tecnología”<sup>22</sup>.

Cómo se ha descrito a lo largo del capítulo, la inversión en Latinoamérica de MAPFRE vino precedida de la labor que inició el **reaseguro**. Sin sus éxitos no se entiende la evolución internacional del Grupo MAPFRE. Gran parte del desarrollo de este sector en los últimos 25 años se ha debido “a la increíble transformación del reaseguro mundial, que en la década de los 70 contaba con 8.500 operadores que aceptaban reaseguro en diferente medida y que hoy ha quedado reducido a un centenar, aproximadamente”<sup>22</sup>.

Asimismo, el éxito de MAPFRE hay que entenderlo en el marco de su propia actividad, en el sentido de que el sector asegurador, gestor del riesgo, tiene sus propias particularidades. En concreto, los **requisitos de inversión** del negocio asegurador difieren de otros sectores empresariales financieros o de bienes tangibles. Entre las particularidades del sector asegurador y reasegurador hay que destacar también que dichas actividades están sujetas a **exigencias de márgenes de solvencia** específicos de cada país. La excelencia empresarial de MAPFRE y la asunción de estrictos criterios técnicos en el negocio asegurador han sido garantes claros del éxito no sólo internacional, sino también nacional.

El proceso de inversión internacional de MAPFRE en Latinoamérica se ha realizado, fundamentalmente, en dos fases:

<sup>21</sup> V Encuentro Intereuropeo de Reaseguros/ Septiembre 1987/ Internacionalización del Seguro y Reaseguro. El Caso Español / José Manuel Martínez.

<sup>22</sup> Conferencia Directores de Seguros ICEA / Mayo 2004 / José Manuel Martínez

- La primera a comienzos en los 80, con inversiones en países latinoamericanos a bajo coste adquiriéndose las principales aseguradoras de Chile o Argentina.
- Y la segunda, a partir de 1990, en la que se inicia un giro hacia las grandes inversiones, ampliando participación en la mexicana Tepeyac o adquiriendo Praico en Puerto Rico, la mayor aseguradora de la isla caribeña. También se comienza en USA desde cero, opción descartada entonces para otros países, salvo Portugal.

A día de hoy, MAPFRE mantiene una política activa y prudente de adquisiciones mayoritarias y minoritarias, alianzas estratégicas y creación de sociedades y ya es un Grupo Global. Del proceso impulsado se pueden extraer las siguientes conclusiones, además de las anteriormente descritas:

## LO APRENDIDO EN MAPFRE

### Respecto a la **decisión de salir al exterior**:<sup>23</sup>

- La complejidad del proceso se simplifica cuando la entidad **no necesita financieramente salir fuera de su mercado local**. Hay que tener en cuenta que “la decisión de internacionalizarse requiere a corto plazo sacrificar recursos económicos y humanos” en otras áreas de la organización. Es beneficioso para el desarrollo futuro que los planes de internacionalización se desarrollen sin forzarlos.

- **Los planes iniciales sufren desviaciones** tanto en los plazos como en la propia inversión, por lo que es importante invertir por debajo de las posibilidades del Grupo.
- En un primer término, el foco de la internacionalización pasa por el crecimiento cuantitativo buscando las **economías de escala**, pero con el tiempo es esencial la adaptación cualitativa a la **demanda de los clientes**.
- La internacionalización provoca una espiral virtuosa de **crecimiento pendular** por la que se mejora la imagen global de la empresa y se impacta positivamente en el mercado local.

### Respecto a la **gestión del negocio**:

- La **adquisición de compañías rentables y grandes es preferible** a la opción de iniciar la actividad desde cero a pesar de que el desembolso inicial, y su financiación en los mercados de capitales, pudiera ser mayor. La adquisición de compañías, de participaciones mayoritarias o minoritarias, y el establecimiento de alianzas son también vías muy satisfactorias para penetrar en los mercados.
- La transferencia de conocimiento derivada de la internacionalización **impactará en todas las áreas del Grupo**, por lo que es necesaria la excelencia empresarial del equipo ejecutivo para saber adaptarse a los cambios generados en el exterior por la

<sup>23</sup> V Encuentro Intereuropeo de Reaseguros/ Septiembre 1987/ Internacionalización del Seguro y Reaseguro. El Caso Español / José Manuel Martínez.

diversidad de situaciones económicas, empresariales, sociales y personales.

- Los **recursos humanos** son un factor esencial en todo el proceso para combinar las mejores prácticas locales con los modelos de actuación exitosos en España. En una primera fase de la internacionalización, MAPFRE opta mayoritariamente por plantillas locales, pero con órganos directivos procedentes de España. Pero desde el primer momento se aspiró a la formación de plantillas locales, una previsión que a día de hoy está plenamente cumplida.
- La **diversificación de la cartera de productos** es inherente al Grupo MAPFRE y ha sido una de las grandes fortalezas de su adaptación a las diferentes realidades.
- La apuesta por una **organización territorial y una red de ventas propia** fortaleció y fortalece significativamente al Grupo en el exterior, a semejanza del modelo español. A finales del 2008, MAPFRE tendrá una de las mayores redes de sucursales de un grupo financiero en Latinoamérica con más de 2.000 oficinas.
- La **fidelización de clientes, el control de gestión y los desarrollos tecnológicos** son la base del crecimiento futuro.

A principios de 2007, el Grupo MAPFRE concluyó un proceso de reestructuración interna cuyo objetivo funda-

mental era proporcionar una estructura corporativa y una capacidad financiera que le permitiera seguir ampliando sus actividades y su expansión internacional, con el fin de alcanzar un puesto entre las grandes aseguradoras europeas y mundiales.

En este contexto se enmarcan las operaciones internacionales anunciadas por el Grupo en 2007, y que suponen la apuesta por mercados con elevado potencial de crecimiento y cuya plena integración en el Grupo se reflejará en los próximos años. Por una parte, MAPFRE adquirió una participación mayoritaria en la entidad aseguradora turca GENEL SIGORTA, extendiendo así sus actividades a un mercado cercano a los de la Unión Europea con importantes posibilidades de desarrollo. Por otra, MAPFRE anunció la mayor operación de su historia, que se concretará a lo largo de 2008: la adquisición de THE COMMERCE GROUP, entidad especializada en líneas personales de Seguro No Vida y líder en seguros de Automóviles en Massachusetts, que será una excelente plataforma para expandir las actividades de MAPFRE en Estados Unidos.

La experiencia adquirida por MAPFRE en Latinoamérica es la base para la expansión del Grupo a nuevos mercados y negocios, un proceso que está lejos de haberse completado. La nueva MAPFRE podrá abordar nuevos proyectos y adquisiciones a fin de aumentar su dimensión en España y en los mercados en los que opera y ganar una presencia efectiva en Europa, EE UU y Extremo Oriente.

## VIII. REFERENCIAS

Almagro, Juan José.

*Reflexiones sobre la Responsabilidad Social.*

*Tesis doctoral, 2007.*

Casas, Rafael.

Presentación *Visión Estratégica de MAPFRE en América, 2007.*

Casas, Rafael.

*Presentación MAPFRE y su proceso de internacionalización, 2006.*

Cardone, Clara.

MAPFRE, un sistema "asegurado" de éxito.

Serie: Multinationales Españolas, nº2, Abril 1995.

Universidad Carlos III y Centro Internacional Carlos V.

Diario Cinco Días 03-04-98

Diario Expansión, 10-12-00

Guillén, Mauro.

*El auge de la empresa multinacional española.*

Editorial Marcial Pons, 2006

Hernando de Larramendi, Ignacio.

Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo. Editorial Actas, 2005.

MAPFRE, Memorias Anuales.

MAPFRE. Revista *El Mundo de MAPFRE*; números 46-56.

Martínez, José Manuel;

39 Conferencia Directores de Seguros ICEA. Mayo 2004.

*MAPFRE, una experiencia multinacional.*

Martínez, José Manuel;

Conferencia Asociación Antiguos Alumnos de ESADE.

Noviembre 2000.

Martínez, José Manuel;

Conferencia V Encuentro Intereuropeo de Reaseguros.

Septiembre 1987. *Internacionalización del Seguro y Reaseguro. El Caso Español.*

Universidad Antonio de Lebrija.

Cátedra Lebrija - Grupo Santander en

Dirección Internacional de Empresas.

*La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia, 2006.*



Texto actualizado en base al documento preparado para el libro  
Globalización, Inversiones y Multinacionales Españolas en América Latina  
coordinado por Ramón Casilda Béjar.  
Colección Nuevo Pensamiento  
Editorial GRÁNICA. Barcelona, 2008

Dirección General de Comunicación y Responsabilidad Social

