

DESARROLLO ESTRATÉGICO E INTERNACIONAL DE MAPFRE



MAPFRE

Marzo, 2001

Í N D I C E

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



HISTORIA Y ETAPAS

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



A. INGRESOS POR ÁREAS DE ACTIVIDAD

(Cifras en miles de millones de pesetas)

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



MAPFRE

Marzo, 2001

B. INGRESOS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

(Cifras en miles de millones de pesetas)

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



MAPFRE

Marzo, 2001

C. PRESENCIA INTERNACIONAL (Número de Países)

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



PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

A. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

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



PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

B. PRINCIPIOS EMPRESARIALES

- GLOBALIDAD EN LA OFERTA
- VOCACIÓN MULTINACIONAL
- ESPECIALIZACIÓN
- DESCENTRALIZACIÓN
- ACTUACIÓN COORDINADA
- MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SINERGIAS
- VOCACIÓN DE LIDERAZGO
- ALTA CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES
- BÚSQUEDA PERMANENTE DE LA EFICACIA
- RIGOR EN EL GASTO

ESTRATEGIAS OPERATIVAS

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



KEY ISSUES FOR FOREIGN INSURERS

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



PRESENCIA EN IBEROAMÉRICA

IMPORTANCIA EN LA CONFIGURACIÓN EMPRESARIAL

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



PRESENCIA EN IBEROAMÉRICA

- **ACTIVIDADES EMPRESARIALES**

- Seguro Directo
- Asistencia
- Reaseguro

- **ACTIVIDADES INSTITUCIONALES**

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



RAZONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

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



VÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

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

LOS LÍMITES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

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



D E B A T E

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

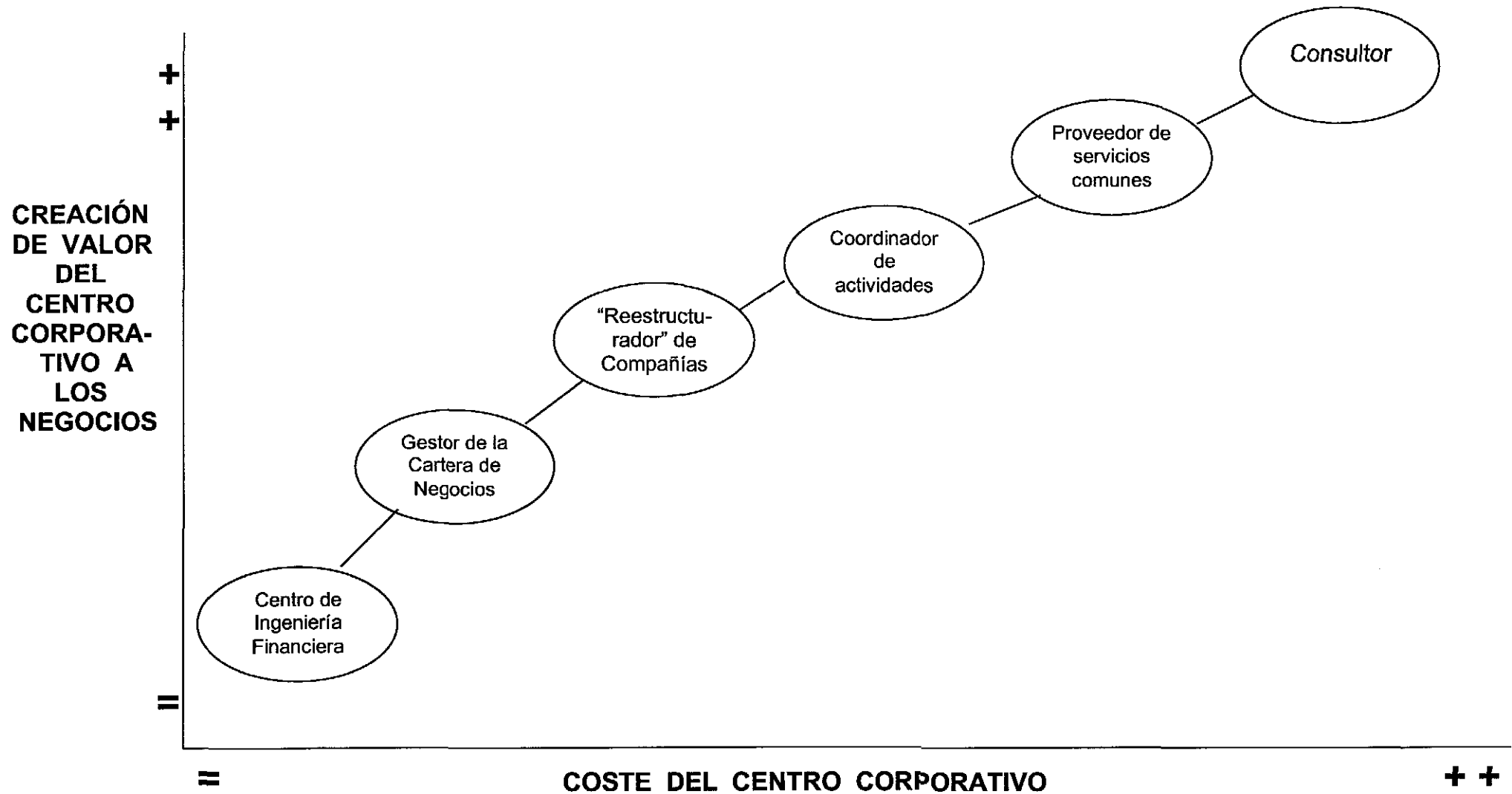


INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

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

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

FUNCIONES DEL CENTRO CORPORATIVO



"El Centro corporativo se 'justifica' según el valor que añade a cada negocio en particular"