

**JORNADA ANUAL DE LA ASOCIACION DE ANTIGUOS ALUMNOS DE
ESADE**

(BARCELONA - 2 DE NOVIEMBRE DE 2000)

En primer lugar mi agradecimiento al Presidente y al Director de la Asociación de Antiguos Alumnos de ESADE para que participe en esta Jornada Anual del año 2000 y específicamente sobre el tema de las relaciones económicas y empresariales entre España y América Latina.

Me han pedido que en una breve exposición de 10 ó 12 minutos hable sobre el tema de la experiencia de MAPFRE en América Latina, pero antes considero conveniente hacer dos puntualizaciones:

- 1ª. Desde el punto de vista personal en que creo que deben saber que llevo casi 30 años trabajando en MAPFRE y aunque he hecho casi de todo, uno de los aspectos más destacados de mi actividad directiva ha sido la potenciación de nuestra presencia internacional y específicamente en América Latina, por tanto lo que les voy a comentar no sé si será acertado o no, pero desde luego lo hago comentando experiencias propias.
- 2ª. El otro aspecto que creo conveniente exponer al comienzo de esta intervención, es que MAPFRE es una compañía de seguros que tiene 15.500 empleados, de los cuales 8.000 están en España y 7.500 en el exterior, de éstos gran mayoría en América Latina. Nuestras cifras

de ingresos previstos para este ejercicio alcanza el billón y medio de pesetas, de los cuales 300.000 millones de pesetas proceden de nuestras actividades en América Latina. El beneficio antes de impuestos presupuestado es de 36.000 millones de pesetas, que pienso superaremos, y el 10% aproximadamente de este beneficio proviene de América Latina. Tenemos presencia a través de compañías de seguro directo -en todos los casos con participación de más del 51%-, en 12 países, y presencia mediante oficina de representación para nuestras actividades comerciales de reaseguro y asistencia en todos los países de América Latina.

El tema del coloquio es nuestra relación con América Latina, y voy a contarles cómo hemos llegado a la privilegiada situación empresarial de MAPFRE en Latinoamérica de la forma más didáctica, refiriéndome a las tres últimas décadas. En la década de los 70 las actividades de MAPFRE en América Latina se limitaron a viajes y ventas de servicios poco significativas, específicamente de servicios de reaseguro a las compañías aseguradoras de América Latina, y también de una simbólica venta de libros de la Editorial MAPFRE, de tal manera que los ingresos procedentes de América en esta década eran simbólicos. En la década de los 80 se potencia de forma muy importante la actividad reaseguradora, que es venta de un servicio comercial sin necesidad de un establecimiento permanente en el país, y que exige fundamentalmente gran cantidad de viajes para favorecer esta relación comercial, y que termina a final de la década con el establecimiento de oficinas de representación en México, Venezuela, Colombia, Chile y Argentina. También durante esta década de los años 80 comenzamos de forma muy prudente nuestra inversión directa

en empresas aseguradoras de América Latina, en algunos casos con carácter de inversión minoritaria.

Nuestros ingresos al final de esta década procedente de todas estas actividades alcanzarían los 25.000 millones de pesetas.

A lo largo de la presente década de los 90 continuamos desarrollando nuestras actividades de Reaseguro y Asistencia, y comenzamos a materializar nuestra presencia como aseguradores mediante la adquisición de compañías de seguros en la mayoría de los casos, pero también en algunos casos como en Chile, Uruguay, Paraguay y Florida, comenzando desde cero. La situación actual es que tenemos el liderazgo en reaseguro y asistencia en L.A. y somos la mayor aseguradora extranjera de L.A. Como he dicho anteriormente nuestro presupuesto de ingresos este año es de 300.000 millones de pesetas.

Hasta ahora mi intervención ha sido una pura exposición de la evolución y situación de MAPFRE en América, pero creo que lo que más les interesa son las reflexiones que quisiera compartir con vosotros acerca de nuestras experiencias:

- En cuanto a la venta de servicios -reaseguro- ha sido muy positiva. Nos han pagado bien y ha habido márgenes de beneficio suficiente; también es verdad que hemos dado mucho -sobre todo en formación- y que sin la experiencia adquirida a través de reaseguro, no habríamos comenzado la presencia en seguro directo.

- En relación a la forma de introducirse en los mercados hemos experimentado desde comenzar de cero, como fueron los casos de Chile, Uruguay, Paraguay, etc., a adquirir empresas en crisis, casos de Colombia y Argentina, o empresas líderes del mercado, como los casos de Puerto Rico y de Venezuela. Sin lugar a dudas, pienso que si bien la fórmula que requiere menos inversión es comenzar de cero o adquirir empresas en crisis, lo que yo recomendaría -sobre todo a empresas que cotizan en Bolsa-, es adquirir empresas grandes y, si fuera posible, con rentabilidades demostradas a lo largo de muchos años, aunque su precio sea sensiblemente mayor. Puede ser que a lo largo del tiempo esta apreciación varíe y nos haya resultado más rentable comenzar de cero, pero esa "paciencia" empresarial es difícil de admitir, sobre todo si las inversiones se financian en el mercado de capitales.
- En relación a los mercados, se podría dar una conferencia sólo sobre este tema; comienzo admitiendo que participo del error que supone hablar de Latinoamérica cuando los mercados de los distintos países tienen marcadas diferencias, tengo que generalizar y voy a señalar algunos de los aspectos que creo hay que tener en cuenta.

Comienzo por lo que yo llamaría los errores de la clonación:

- La política de MAPFRE en España se ha basado en gran medida en nuestra presencia en los riesgos de masas, creando una red de distribución capilar al respecto. En este sentido, hay que reconocer la gran resistencia que ofrecen estos mercados, dominados en la mayoría de los casos por brokers o agentes independientes, a la constitución de redes propias, al margen de que el riesgo de perder el mercado

tradicional a través de corredores dificulte la decisión que deberían tomar los principales responsables ejecutivos de iniciar una presencia directa más decidida.

Por otra parte, en estos mercados emergentes el peso de los riesgos comerciales e industriales es muy superior a los denominados riesgos de masas, por lo que puede constituir un error el enfoque exclusivo hacia estos últimos con pérdida de la cartera de riesgos comerciales e industriales, que normalmente constituyen el mayor volumen de negocio de la entidad.

- Hay múltiples elementos diferenciadores en los mercados de seguros emergentes respecto a los mercados más desarrollados. Estas diferencias pueden llevar a una orientación estratégica errónea de las empresas si las decisiones son tomadas por personas procedentes de los países desarrollados siguiendo criterios basados en su propia experiencia. Cito como ejemplo la diferencia de tratamiento del seguro de robo de automóviles, con un índice de frecuencia en España muy inferior al que, en general, se produce en los países de América Latina, en los que, además, normalmente el vehículo no aparece. En definitiva, un factor de riesgo de escasa influencia en la siniestralidad del seguro de automóviles en España, es determinante en la mayoría de los países de América Latina.

- Otro posible error es el de clonar las operaciones que se han realizado en el propio país pensando que dicha transferencia sería similar a como se harían las operaciones en la España de hace 20 años, sin tener en cuenta que si bien el nivel de desarrollo económico puede ser en

aquellos países el equivalente a la España de hace 15 ó 20 años, el desarrollo tecnológico y las modas socio-políticas han cambiado de tal forma que resulta imposible esta clonación (Caso de MAPFRE VIDA o nuevas tecnologías).

- Transferencia de directivos y de personal

Aunque este sea un aspecto ampliamente debatido en todas las empresas con presencia internacional, nuestra conclusión al respecto es mantener una posición flexible en relación a si el primer ejecutivo local debe proceder de la casa matriz o ser una persona procedente del propio país.

Hasta la fecha, en términos generales, nuestra combinación más satisfactoria ha sido la del máximo ejecutivo local (CEO) y un Director de Operaciones procedente de España para que conozca las tecnologías de MAPFRE que pretendemos implantar en el exterior. También tenemos la experiencia de que en algunos casos los hábitos y costumbres del país “fagocitan” la cultura empresarial MAPFRE y, en aras de la eficacia en la transferencia tecnológica, resulta conveniente desplazar a un equipo de personas en lugar de una aislada.

Necesitamos todavía más tiempo para lo que consideramos podría ser una fórmula ideal, que consistiría en contar con personas procedentes de los distintos países realizando su carrera directiva en alguna empresa de MAPFRE, tanto en España como en el exterior, para luego reincorporarse como altos directivos al país de origen. Lo que, por otra parte, evitaría el

grave riesgo de pensar que en la empresa solo ocupan los puestos de altísima dirección lo que provienen de la casa matriz.

En cualquier caso sí que conviene señalar que existen múltiples dificultades cuando se trasladan personas al exterior, como: el largo periodo de adaptación al mercado; la dificultad de encontrar personas idóneas que a veces nos impulsa a proponerles funciones superiores a las que normalmente corresponderían por la propia experiencia del candidato, aspecto que también hay que reconocer forma parte de la motivación para que acepten el traslado y, finalmente, hay que tener en cuenta en la mayoría de los casos las dificultades de reincorporación a la casa matriz.

- La Gestión del Conocimiento

Pienso que el reto de liderar el seguro en el Continente Latinoamericano, para una empresa de la dimensión de MAPFRE, sólo es concebible por las enormes posibilidades de “transferencia del conocimiento”, que podríamos llamar también de forma más prosaica “transferencia de tecnología”, entre empresas que pertenecen a una comunidad de países con el mismo idioma o idioma recíprocamente comprensible, como es el caso de las relaciones con Brasil.

Pienso que hemos recorrido un enorme camino en este sentido, mediante los nombramientos de Delegados Generales y el hermanamiento de países-regiones españolas a que me he referido anteriormente. También mediante la permanente promoción de contactos y reuniones entre las distintas empresas, pero tengo que aceptar que los resultados visibles de estas “transferencias” requieren plazos mayores a los previsibles inicialmente, ya

que la inercia de los países dificulta la adaptación de nuevos métodos de trabajo.

- Nos proponemos un modelo muy descentralizado en el que los servicios centrales de MAPFRE AMÉRICA en Madrid se reservan la orientación estratégica y los instrumentos necesarios de auditoría y control, pero con 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.

- Asunción del proyecto por la totalidad de MAPFRE en España, barrera que es necesario vencer cuando se comienza la internacionalización 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.

 - 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 debería ser la que prioritariamente facilitase la posible incorporación de recursos humanos a esas empresas en el exterior en caso de que fuese necesario.

- Algunos aspectos económicos:
 - Muy buena experiencia en la venta de servicios.
 - Devaluación (se recupera pronto).
 - Ahora (Area dólar)
 - Mayor irregularidad de resultados.
 - Lleva tiempo arreglar las compañías.
 - Mucho sufrimiento (sorpresas disgustos).
 - Inversión a largo plazo (no especulativa).
 - Aunque las cuentas de P. y G. no sean brillantes las inversiones valen mucho más (valor presente de flujos futuros).

- Coordinación y Homogeneización. Otro aspecto relevante de nuestra operación en América Latina 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 presencia en América es que, actualmente, todas las empresas utilizan el mismo modelo de gestión empresarial, basado en 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 cuentan con una

informática que les permite 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 institucionales y empresariales, a los que anteriormente me he referido, son el elemento de unión de todas nuestras empresas, que deben compartir una misma cultura empresarial o principios empresariales que deben aplicarse sea cual sea la actividad o el país en que sea desarrollada por MAPFRE.

Pienso que aunque no ha sido suficientemente reconocido, América Latina ha sabido en la última década dar un enorme giro -no exento de sacrificios- a su situación política y económica mediante la transformación de los sistemas políticos dictatoriales en sistemas democráticos; eliminación de la hiperinflación, que durante muchos años dificultó el desarrollo económico y del seguro en la mayoría de los países; apertura a la inversión extranjera y liberalización de los mercados, etc., que hacen que América Latina constituya para el mundo occidental una oportunidad y creo que para los españoles una oportunidad especial por los factores de cultura e idioma mencionados.

Nuestro proyecto latinoamericano constituye el gran desafío de MAPFRE, y es posiblemente lo que nos proporciona un mayor potencial de desarrollo. MAPFRE tiene la legítima aspiración de convertirse en una institución aseguradora, financiera y de servicios iberoamericana, y está respaldado por una voluntad empresarial de implantar el seguro institucional en estos países como factor que contribuirá a su estabilidad y desarrollo. Todo ello sin olvidar los beneficios empresariales que

esperamos y nuestra obligación con un continente que comparte con nosotros lengua, religión y cultura.

Finalizo mi intervención manifestando que creemos firmemente en el desarrollo económico y del Seguro de América Latina y que MAPFRE obtendrá satisfactorios resultados como consecuencia de nuestra presencia en estos países.

Muchas gracias por su atención.

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

JMM/mh.

2-11-00