

DGI - EL SISTEMA MAPFRE**Hoja de Preparación**

El Sistema Mapfre, un grupo de empresas fundamentalmente aseguradoras, ha alcanzado en un tiempo relativamente corto una posición relevante dentro del sector financiero español; al respecto, el caso ofrece una serie de trazos sobre su evolución y el presidente resume algunas de las variables principales en las que se sustenta el grupo.

Algunos asuntos sobre los que podría ser de interés reflexionar serían del tenor de los siguientes:

- 1º ¿Cuáles son las ideas clave en que se basa el desarrollo de los negocios de Mapfre?
- 2º ¿Qué sentido tiene el entramado de las unidades de negocio, el papel de sus centrales y la red territorial?
- 3º ¿Qué aspectos externos han podido contribuir al desarrollo del grupo?
- 4º ¿Qué características se podrían destacar sobre la gestión del grupo?
- 5º ¿Qué desafíos tiene el grupo en términos de marca, equipos humanos, organización y sistemas de información?
- 6º La original configuración societaria del Sistema Mapfre, ¿facilita su crecimiento e independencia?
- 7º ¿Qué desafíos presenta el proceso de internacionalización?
- 8º ¿Cuál puede ser la evolución de los negocios en España y en el exterior a la altura de 2010 ó 2015?

EL SISTEMA MAPFRE ⁽¹⁾

Presentación

El Sistema MAPFRE es un grupo empresarial que desarrolla actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, inmobiliarias y de servicio en España y en otros 36 países. Mapfre debe sus siglas a la Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, fundada en 1.933 y centrada en el seguro de accidentes laborales, que fue ampliándose paulatinamente a otros ramos como incendios, pedriscos, accidentes individuales y robos.

A partir de 1935 la Mutualidad comenzó a disponer de instalaciones sanitarias propias en Madrid, que se fueron ampliando paulatinamente al resto del país. En 1944 comenzó su colaboración con el Seguro Obligatorio de Enfermedad, pero la escasez de las primas provocó una grave crisis financiera que duró hasta 1955; se produjo entonces un cambio en el equipo directivo y se ampliaron las actividades a operaciones de vida, transportes, avería de maquinaria, cristales y seguro libre de enfermedad, abandonando la naturaleza eminentemente agrícola que le había caracterizado hasta entonces.

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla. Preparado por los Profesores D. Rafael de Lecea Pamplona y D. José Luis Lucas Tomás. Copyright c. 2004. San Telmo, Sevilla.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita de San Telmo.

En 1968, como consecuencia de la Ley de Bases de la Seguridad Social, Mapfre llevó a cabo la separación del seguro de accidentes de trabajo de los demás ramos, con lo que se constituyeron Mapfre Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo y Mapfre Mutualidad de Seguros, con total independencia jurídica y económica. El desarrollo de la Mutua Patronal de Accidentes, que llegó a representar el 60 por ciento de las primas de Mapfre, ha estado condicionado por las decisiones de la Seguridad Social y, de hecho, desde 1974 las cuotas e inversiones de todas las mutuas de accidentes de trabajo forman parte del patrimonio de la Seguridad Social y están afectas al cumplimiento de sus fines; la denominación de esta entidad pasó a ser en 1992 FREMAP, Mutua de Accidentes de Trabajo.

MAPFRE Mutualidad, cabecera del Sistema, es una aseguradora especializada en el seguro del automóvil que opera exclusivamente en España; se rige por sus estatutos sociales, la Ley de Ordenación y Supervisión del Seguro Privado y la Ley de Sociedades Anónimas, con carácter subsidiario en todo aquello que no resulte incompatible con su naturaleza mutual. La condición de mutualista es inseparable de la de tomador del seguro; en consecuencia, todos los mutualistas al corriente de sus obligaciones tienen los mismos derechos y obligaciones. MAPFRE Mutualidad es, a la vez, la entidad matriz del Sistema MAPFRE, que integra 100 sociedades mercantiles domiciliadas en España y 147 en otros países, y 6 fundaciones privadas que desarrollan actividades no lucrativas.

La mayoría de las sociedades mercantiles antes mencionadas, en concreto 211, se agrupan en la sociedad holding Corporación Mapfre, que fue creada en 1.981; se trata de una sociedad anónima de inversión mobiliaria, matriz del conjunto de sociedades dependientes dedicadas a las actividades de seguros, servicios, finanzas, inversión y gestión técnica. La Corporación es filial de MAPFRE Mutualidad, y sus acciones cotizan en las bolsas de Madrid y Barcelona desde 1.981, formando hoy parte del índice IBEX 35, que agrupa a los treinta y cinco valores con mayor volumen de contratación y liquidez de los mercados españoles.

Mapfre Mutualidad, por su parte, suscribió en 1998 un acuerdo de colaboración empresarial con Caja Madrid, que llevó al establecimiento de una alianza estratégica en el año 2000 ⁽¹⁾.

El Anexo 1 contiene un esquema simplificado de la configuración empresarial del Sistema Mapfre.

La evolución de las magnitudes básicas del Sistema desde el año 1986, en tramos de tres años, ha sido la siguiente:

(1) Los orígenes de Caja Madrid se remontan a 1702 cuando el Padre Francisco Piquer puso en marcha el Monte de Piedad de Madrid. En 1836 se creó la Caja de Ahorros de Madrid, vinculada al Monte, integrándose ambas entidades en 1869. En 2003 tenía 1.930 oficinas y empleaba un total de 12.461 personas.

	<u>Ingresos</u> ^(*)	<u>Activos Gestionados</u> ^(*)	<u>Beneficios</u> ^(*)	<u>Empleados</u>
1986	434	706	21	2.823
1989	1.214	1.989	49	5.369
1992	2.419	3.769	37	9.028
1995	3.249	6.879	203	11.292
1998	4.546	9.669	178	15.219
2001	8.933	19.276	316	16.756
2003	9.250	25.677	606	18.605
2004 (**)	10.500	28.000	660	19.000

(*) En millones de euros.

(**) Presupuesto.

El Anexo 2 contiene información más detallada de las magnitudes del Sistema entre 1993 y 2003.

Evolución del Sistema MAPFRE

La evolución de los ingresos por áreas de actividad ha sido la siguiente (en porcentajes):

	<u>1975</u>	<u>1985</u>	<u>2003</u>
Seguro	94	76	91
Reaseguros	6	17	6
Otras	--	7	3

Por otra parte, la evolución por áreas geográficas ha sido la siguiente (en porcentajes):

	<u>1975</u>	<u>1985</u>	<u>2003</u>
España	100	90	75
América	--	8	20
Unión Europea	--	2	4
Otras	--	--	1

El detalle de las operaciones en España es el siguiente:

	<u>Ingresos</u> ^(*)	<u>Activos Gestionados</u> ^(*)	<u>Beneficios</u> ^(*)	<u>Empleados</u>
1986	384	666	20	2.323
1989	912	1.789	46	3.709
1992	1.605	3.164	31	4.958
1995	2.233	5.791	189	7.372
1998	2.542	7.082	143	8.570
2001	6.009	14.911	287	8.382
2003	6.414	21.987	507	9.252
2004 ^(**)	7.300	23.600	530	9.500

(*) En millones de euros.

(**) Presupuesto.

La participación del Sistema en España fue en 2003 del 14 por ciento en el total, siendo del 17,3 en No Vida y del 10 por ciento en Vida.

El detalle de la plantilla en España, en 2002, fue el siguiente (en porcentajes):

Automóviles	40,35
Vida	14,14
S. Generales	26,93
Resto Seguros	13,28
Resto no Seguros	5,30
Total	<u>100</u>

La estructura del Sistema en España responde a las siguientes características:

- a) **Servicios Centrales de MAPFRE Mutualidad** (como matriz del Sistema MAPFRE). Reune a los máximos órganos de gobierno así como a algunos servicios altamente especializados, denominados Unidades Funcionales, que atienden las necesidades de todas las entidades del Sistema: jurídico fiscales y societarios, recursos humanos, formación y comunicación.

Cada Unidad Operativa especializada tiene una "replica" de pequeño tamaño para atender a las necesidades diarias en estos campos, siguiendo las pautas marcadas por su correspondiente Unidad Funcional.

- b) Servicios Centrales de las Unidades Operativas (Empresas especializadas incluyendo a MAPFRE Mutualidad en cuanto aseguradora de Automóviles).

En ellos se concentran además de los órganos propios de gobierno y gestión, las tareas delegadas desde las Unidades Funcionales mencionadas, las técnicas, administrativas y financieras. Las actividades comerciales: seguimiento, control y apoyo al objetivo presupuestario, formación comercial, creación de nuevos productos, preparación y desarrollo de campañas comerciales, las actividades especializadas de gestión de siniestros y prestación de servicios, así como el apoyo a la renovación e incremento de las redes de distribución comercial en las oficinas territoriales.

- c) Red Territorial y otros Canales de distribución comunes.

La red territorial que comparten las Unidades Operativas para el desarrollo de sus distintos negocios está integrada por los siguientes elementos:

- Oficinas Directas: Atendidas por el personal de MAPFRE Mutualidad y sus filiales, realizan fundamentalmente tareas comerciales, emisión de pólizas, atención al público en siniestros y otras cuestiones planteadas por clientes, así como apoyo a la red de agentes.
- Oficinas Delegadas: Atendidas por un agente afecto con dedicación profesional exclusiva; su trabajo se concentra en la venta de productos de MAPFRE Mutualidad y sus sociedades dependientes.
- Agentes: Agentes a comisión que median en la suscripción de operaciones en virtud de contratos de colaboración mercantil.

Con independencia de ello, el Sistema mantiene relaciones con Corredores de Seguros que le aportan operaciones; asimismo, distribuye operaciones a través de la red de oficinas bancarias de Caja Madrid y algunas otras instituciones financieras con las que tiene acuerdos de colaboración comercial.

Las sociedades dependientes tienen adaptada su estructura interna y los sistemas de distribución a las peculiaridades de los mercados en que operan.

El detalle de la distribución en España en 2003 fue el siguiente:

Subcentrales	22	Bancaseguros	1.931
Oficinas Directas	346	Corredores	2.883
Oficinas Delegadas	2.222	Colaboradores	8.688
Agentes	8.622		
Agentes Integrales del Sistema	246		

La evolución prevista para el número de oficinas en España es la siguiente:

2005	3.115
2006	3.225

Mapfre comenzó sus operaciones internacionales con regularidad en 1982 mediante la creación de Mapfre Reaseguro, y las de seguro directo en la década de los 90, aunque anteriormente existían algunas participaciones, sobre todo en Iberoamérica. En el año 1989 se constituyó Mapfre Asistencia, la empresa más internacional dentro del Sistema con presencia mediante filiales u oficinas en 37 países. El detalle de las actividades en el exterior, es el siguiente:

	<u>Ingresos(*)</u>	<u>Activos Gestionados(*)</u>	<u>Beneficios(*)</u>	<u>Empleados</u>
1986	50	40	1	500
1989	302	200	3	1.660
1992	814	605	6	4.070
1995	1.016	1.088	14	3.920
1998	2.004	2.587	35	6.649
2001	2.924	4.365	29	8.374
2003	2.836	3.690	99	9.353
2004 (**)	3.200	4.400	130	9.500

(*) En millones de euros.

(**) Presupuesto.

El detalle del número de oficinas en el exterior, junto con el programa de aperturas, es el siguiente:

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004^(*)</u>	<u>2005^(**)</u>	<u>2006^(**)</u>
México	99	137	177	227	277
Brasil	100	160	209	253	300
Puerto Rico	43	50	61	66	71
Venezuela	86	105	127	151	175
Argentina	62	92	145	223	315
Chile	27	28	32	34	34
Colombia	63	64	70	78	86
Perú	9	10	22	38	45
El Salvador	7	10	13	16	18
Paraguay	11	14	18	20	22
Uruguay	34	34	38	38	38
USA (Florida)	1	1	4	7	10
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	542	705	916	1.151	1.391

(*) Previsto.

(**) Objetivo.

La implantación del conjunto empresarial ha tenido la siguiente evolución reciente:

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Número de países con presencia	37	37	37
Distribución territorial del Negocio por Primas			
. España	71%	73%	73%
. Otros países	29%	27%	27%

El Anexo 3 contiene información sobre la evolución de las actividades del conjunto; el Anexo 4, a su vez, recoge algunos datos sobre el accionariado y la evolución bursátil de Corporación Mapfre. El Anexo 5 refleja las calificaciones de las principales sociedades del Sistema asignadas por las agencias de riesgos.

El Sistema tiene seis fundaciones privadas que contaban a finales de 2003 con un patrimonio de 44,9 millones de euros; las cantidades aportadas a las mismas por las entidades del Sistema en 2003, con cargo a los beneficios del 2002, ascendieron a 18,5 millones de euros; y en el año 2004 se propone destinar a ese fin un total de 20,7 millones de euros con cargo a los beneficios de 2003, lo que representará aproximadamente un 5 por 100 sobre sus beneficios netos.

El Anexo 6 indica los periodos de ejercicio de los sucesivos presidentes y directores generales de Mapfre Mutualidad y de Corporación Mapfre.

Entrevista con D. José Manuel Martínez, Presidente de MAPFRE Mutualidad y del Sistema MAPFRE.⁽¹⁾

P. ¿ Qué hitos destacaría en la evolución del grupo ?

R. Simplificando mucho, diría que en la década de los sesenta la apuesta estuvo en la creación de una red territorial propia y amplia y por el crecimiento en el seguro de automóviles, para compensar el probable cese en el ramo de accidentes de trabajo; en los años 70 la clave fue la especialización, con el nacimiento de *Mapfre Vida* y *Mapfre Seguros Generales*, que continuó con el inicio de otras sociedades especializadas y la decisión de operar en reaseguro aceptado. En los años ochenta destacan la creación de la Corporación, para acceder al mercado de capitales, y la apuesta por la expansión internacional. En el pasado más reciente habría que citar la alianza con Caja Madrid.

Desde luego, hay que referirse de manera principal al seguro de automóviles. Este seguro es entendido por los aseguradores en todo el mundo como un "mal" necesario para poder soportar los gastos de una red de distribución y para mantener el contacto con el cliente, al que posteriormente se le podrían ofrecer otros seguros; esto exigía gestionar el seguro de forma agresiva, profesional y especializada, sin aceptar pérdidas técnicas importantes, para conseguir el equilibrio técnico (resultado neutro) y que los ingresos financieros fueran el beneficio.

(1) Nació en Murcia en 1948. Estudió en Madrid Ingeniería Técnica de Obras Públicas y Ciencias Económicas, con la especialidad de Actuariales. Se incorporó a Mapfre en 1970 con el objetivo de promover los ramos de Ingeniería, Avería de Maquinaria y Responsabilidad Civil. Posteriormente trabajó en la expansión internacional, principalmente en América.

Desde el año 1990, hemos conseguido obtener siempre beneficios operativos (técnicos) en este seguro, incluso en muchos ejercicios con importantes márgenes, y sin renunciar a un gran crecimiento – probablemente en Mapfre en España nos aproximaremos a los 5 millones de vehículos asegurados – y manteniendo además un servicio que ha potenciado la imagen de Mapfre en el mercado. Esto ha permitido que la empresa matriz Mapfre Mutualidad (que se dedica exclusivamente al Seguro de Automóviles) haya podido financiar el desarrollo de Mapfre y al mismo tiempo, gracias a la estabilidad de sus resultados, mantener una de las mejores calificaciones de solvencia de las aseguradoras europeas.

Los resultados nos animaron a abordar el proyecto de convertir a Mapfre en un amplio centro de atención al automovilista, con el lema “si piensa en el automóvil, piense en Mapfre”, y para ello se están creando filiales a través de las cuales se espera llegar a medio plazo a tener una posición destacada incluso en la venta de automóviles: En su financiación mediante préstamos, renting o leasing; en su reparación mediante talleres propios; en la reutilización de piezas de recambio; en la investigación de mejoras en las técnicas de reparación al menor coste posible; y la asistencia en general del automovilista a través del Club Mapfre.

Habría que mencionar, asimismo, el crecimiento en riesgos vinculados al Hogar que ha sido la política desarrollada en la última década por la Unidad de Seguros Generales, basada en incluir entre sus coberturas el servicio de reparación (aunque a veces, cuando los daños que se han producido no se previeron en la póliza original, MAPFRE repara y el trabajo es pagado por el asegurado), lo que le ha llevado a importantes crecimientos y resultados. Ha sido un primer paso en lo que quizás suponga el cambio hacia un nuevo concepto de seguro basado en la prestación de servicios, que también tiene su exponente en otras áreas de la actividad como el Seguro de Automóviles o el de Decesos. En definitiva, nos acercamos al concepto de que en Mapfre aseguramos todo menos el fraude.

P. ¿ Cómo se planteó el desarrollo internacional ?

R La actividad reaseguradora ha sido la pionera de la internacionalización del Sistema Mapfre; esto a pesar de que en la década de los 90 el sector del reaseguro internacional ha atravesado por una difícil situación que le ha llevado a pérdidas cuantiosas, tanto por los resultados del negocio como por la crisis de las Bolsas; MAPFRE RE ha sobrevivido satisfactoriamente a esta situación obteniendo resultado positivo todos los años sin excepción, gracias a una actuación prudente. Pienso que el futuro de la actividad reaseguradora mundial se configurará de forma distinta al pasado, con menos operadores, muy profesionales y solventes, que deberá mantener ante el mercado una actitud menos agresiva y basada en criterios técnicos y sentido del servicio. Hay que mencionar la increíble transformación del sector asegurador, que en la década de los 70 contaba con 8.500 operadores a nivel mundial que aceptaban reaseguro en diferente medida, y hoy ha quedado reducido a menos de 100 operadores. Esta situación supone una gran oportunidad.

Por otra parte, Mapfre ha tenido una profunda vocación ibérica y americana, especialmente dirigida hacia América Latina. Probablemente ésta ha sido una de las actividades que ha originado una mayor dedicación y debate en los órganos de gobierno y entre los gestores de la entidad; hemos tenido que vencer las críticas internas que siempre se producen en un proceso de expansión internacional, y las todavía más duras de los inversores institucionales, que no veían el momento de que obtuviéramos resultados positivos en algunos países.

Al margen de las situaciones difíciles y complejas por las que han atravesado algunos países, también se cometieron errores propios de los principiantes, pero lo más importante es que en los últimos años hemos obtenido resultados satisfactorios y pienso que hoy creemos que una gran parte de nuestro futuro está en América.

Finalmente, Mapfre Asistencia (que se ocupa del sector de los servicios no indemnizatorios complementarios al propio asegurador) es quizá la más auténtica multinacional de Mapfre, con presencia directa en treinta y seis países y la única que ocupa un puesto entre los cinco primeros del mundo en el ranking por ingresos de su actividad.

P. ¿ Qué otros aspectos habría que destacar ?

R Se podría mencionar el aumento del volumen de activos gestionados, que en 2004 superará los 25.000 millones de dólares, y que se debe a decisiones estratégicas de MAPFRE Vida, como su presencia en la gestión y venta de fondos mutuos, a nuestra alianza con Caja Madrid y a la potenciación – favorecida por la actual reglamentación – del desarrollo de las pensiones y de los seguros de Vida denominados Planes de Previsión Asegurada.

La alianza con Caja Madrid ha sido uno de los factores determinantes de la dimensión de Mapfre; es la cuarta institución financiera española, con un 6 por ciento de cuota de mercado, que tiene naturaleza empresarial similar a la de las mutuas de seguros, un volumen de activos de 81.000 millones de dólares y 1.900 oficinas abiertas al público en España. Esta alianza está basada en mantener los principios de independencia de cada uno de los grupos, y tiene como objetivo compartir el desarrollo de parte de la actividad aseguradora y bancaria en España, otorgando el protagonismo en la gestión en el seguro a MAPFRE y en el desarrollo bancario a Caja Madrid.

La alianza ha permitido aumentar de manera considerable la venta de seguros, especialmente de Vida, ya que complementa la red de distribución de Mapfre en España, con 2.600 oficinas abiertas al público, y las 1900 de Caja Madrid; también aumentar la distribución de productos bancarios a través de la red Mapfre que en estos años iniciales está teniendo unos importantes resultados (750 millones de euros de nueva producción de productos bancarios); alcanzar una mayor presencia en el Seguro de Enfermedad al integrar en una entidad especializada el negocio de Salud de Mapfre Vida y el de Asistencia Sanitaria desarrollado por Caja Madrid y, por último, incrementar la capacidad financiera a través de dos nuevos holdings, uno asegurador (Mapfre Caja Madrid) y otro bancario (Banco Caja Madrid Mapfre de Servicios Financieros).

Finalmente, también en los noventa se produjo el despegue de la Unidad de Empresas, que en 2002 alcanzó el liderazgo en el mercado español con fuertes beneficios, fruto de una arraigada política de suscripción prudente, servicios complementarios y atención especializada en los siniestros. Esta situación se verá potenciada por la adquisición de la aseguradora MUSINI, que permitirá a esta Unidad, con mayor volumen y recursos humanos, acometer un proyecto europeo y de seguimiento a la empresa española e internacional en el ámbito iberoamericano, transformándose en un "jugador global" a nivel mundial. El desarrollo de esta Unidad ha permitido establecer y mantener una relación profesional con el colectivo de los Corredores de Seguros, que no era significativa en Mapfre cuando estaba volcada primordialmente a los riesgos sencillos.

P. ¿ Qué sentido tiene el actual esfuerzo de expansión internacional ?

R *Tenemos vocación internacional, y uno de los aspectos que a todos nos debe motivar es la sana ambición de expandir nuestro modelo empresarial a otros países que, además, nos dé la dimensión adecuada; a esto hay que añadir que Mapfre Mutualidad está teniendo unos resultados excelentes y está consolidando una posición financiera que le permite impulsar el crecimiento internacional, que podría requerir inversiones cuantiosas. Dinero hay bastante en el mundo; lo que no todos tienen es capacidad de gestión y la nuestra es exportable. Esto, unido a que nuestro modelo empresarial está muy alejado de los que han producido recientemente escándalos financieros, nos hace pensar que habría inversores dispuestos a seguir a Mapfre en sus proyectos.*

Además de Iberoamérica, que es mucho más que expansión internacional, deberíamos potenciar en el futuro nuestra presencia en Norteamérica, que sigue significando casi el 50 por ciento de los seguros patrimoniales del mundo; el Norte de África tiene también sentido para una compañía española; China por lo que acabará siendo y, sobre todo, Europa en la que la nueva Unidad de Empresas debería ser pionera. En cuanto a particulares, en Europa deberíamos potenciar el sur – Portugal e Italia – y empezar también por algunos países del Este. Pienso que los más jóvenes de la empresa conocerán el mercado único de seguros y financiero en Europa, y para eso debemos ir preparándonos ya.

P. ¿ Cómo se podría caracterizar la organización de los negocios ?

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

En primer lugar, habría que referirse a la creación de empresas especializadas como eje fundamental del desarrollo empresarial, no sólo por la motivación y enriquecimiento profesional que ha supuesto para los cuadros directivos y todos aquellos que trabajan en cada una de las empresas, sino también porque con la especialización se descubren multitud de matices en la gerencia operativa y que no es probable contemplar en un modelo de gestión global. Existe, además, el firme convencimiento de que el aumento inicial de los costes que genera la especialización queda rápidamente compensado por la mayor eficiencia y crecimiento empresarial.

Se trata de identificar muy concretamente un conjunto de negocios agrupados por un elemento común; así, por ejemplo, la actividad reaseguradora, tan específica, o la adaptada a un ámbito geográfico como puede ser la de cualquier país extranjero donde estemos presentes, o, en España, las Islas Canarias.

Debe tenerse en cuenta también que el objeto social de las aseguradoras es limitado a ese tipo de actividad financiera. En la medida en que algunos componentes de servicio se asocian y pasan a ser parte esencial del contrato (asistencia en carretera para los seguros de automóviles, o en el hogar para esos multirriesgos, por citar dos de los más conocidos). Y si la actividad de servicio complementaria no es considerada en si misma por la normativa vigente como otro ramo asegurador (caso de la asistencia), esto obliga a la compañía de seguros a constituir una nueva sociedad, también especializada, para poder desarrollar y controlar el resultado, y la calidad de servicio, del nuevo negocio.

Por otra parte, hay que citar el hecho de que las decisiones operativas son tomadas por aquellos que están más cerca de la situación que motiva la decisión, lo que en una empresa de servicios significa proximidad al cliente y descentralización de las operaciones; de hecho, las Subcentrales, divisiones territoriales en España, gozan de una gran autonomía en relación al marketing y servicio a los clientes, formación de equipos comerciales, etc.

P. ¿ Qué destacaría de la red de distribución ?

R. Uno de los factores fundamentales de la actividad aseguradora – si no “el fundamental” – es la red de distribución, base del servicio a los asegurados y del potencial de crecimiento de la entidad. Frente a la estructura tradicional del mercado español basada en lo que se denominaban “delegados” o “agentes generales”, Mapfre inició en los años sesenta la creación de una red capilar de distribución, basada en oficinas propias que a su vez tenían como función la creación, lanzamiento y apoyo de oficinas delegadas con agentes exclusivos, que en su conjunto constituyen hoy la mayor red de distribución aseguradora del mercado español; me atrevería a decir que esta red constituye un baluarte, una de las llamadas “barreras de entrada”, ante la gran competencia presente y más aún futura, después de la entrada de España en la Unión Europea y de la apertura del sector asegurador a la competencia con otros sistemas de distribución como el bancario, etc..

Además de los tradicionales sistemas de mantenimiento de las redes de distribución de seguros (comisiones, formación, viajes de incentivos, etc.) habría que destacar tres programas concretos que estamos desarrollando:

- . Un plan para nuevos agentes integrales Mapfre – que desarrollan todas las actividades del Sistema – denominado (AIS), para selección, formación y lanzamiento de nuevos delegados y agentes específicos, que incluye a cerca de 2.000 personas.
- . Un programa de formación para los delegados y sus equipos de personal, a fin de potenciar la figura del Delegado – Empresario, con alta capacidad de gestión y venta.
- . Un proyecto informático que llamamos proyecto de “Servicio Integral a la Red”, basado en Internet, para facilitar el conocimiento y control del cliente y del propio negocio por parte de la red comercial.

También hay que destacar la inexistencia formal de grandes direcciones comerciales en una organización volcada al cliente; esto es así porque toda persona que ocupa un puesto de responsabilidad en relación con los clientes tiene que tener un gran sentido comercial y una actitud conservadora que no pierda de vista los resultados del negocio. Para lograr esto hace falta saber arriesgar con las personas ofreciéndoles lo antes posible puestos de responsabilidad, cuyo ejercicio consideramos la mejor formación para el individuo; esto permite tener siempre candidatos internos para promocionarlos a nuevos puestos. Por esta razón, aún a riesgo de que se nos pueda acusar de endogamia, la mayor parte de nuestros directivos proceden de promoción interna, y a esto no es ajeno el hecho de que tenemos una altísima tasa de permanencia del personal en Mapfre.

P. Recientemente se efectuó una reestructuración directiva, ¿ con qué enfoque se ha realizado ?

R. Somos una empresa ortodoxa en todo lo institucional pero, a veces, heterodoxa en su funcionamiento. A simple vista puede llamar la atención que, en una empresa que superará los 8.600 millones de euros de ingresos y los 500 millones de euros de beneficio, la organización territorial en España dependa directamente del presidente; pero sabemos que nuestra singularidad respecto a otros aseguradores radica en la enorme importancia que otorgamos a la red territorial: oficinas directas, delegados, agentes y corredores; no pienso que esta dependencia deba ser permanente, pero ahora es buena. Tenemos que tratar especialmente bien a la red propia y hacerla compatible y complementaria con la distribución a través de Caja Madrid, de – cada vez más – corredores y de otros canales que puedan surgir. Además, se debe seguir insistiendo en la especialización, una de las bases de nuestro éxito, pero sabiendo que lo que sea mejor para Mapfre en su conjunto es lo prioritario y lo obligatorio. Todos somos “primero Mapfre”, sobre todo de cara a los clientes.

P. ¿ Qué representa la descentralización en la gestión de las personas ?

R. La descentralización ha permitido a un gran número de personas participar activamente en la vida y en las decisiones de las empresas con un claro margen de actuación autónoma individual. Se podría decir que es útil para aprovechar la suma de capacidad intelectual y de iniciativa de todas las personas que trabajan para la empresa y obliga a un dominio profundo de los problemas; de lo contrario, como decía Larramendi, la descentralización se puede transformar en anarquía y la anarquía sólo se combate con responsabilidad personal y con control. Una de las fortalezas mayores del grupo es el detallado, actualizado y riguroso control de la gestión adaptado a esa estructura de negocios descentralizada.

Cada responsable de un centro de negocio, definido por su territorio o por la singularidad del negocio que administra (este esquema de principios combinados: la especialización y la descentralización, se reproduce en todas la dimensiones del Sistema, desde las grandes empresas hasta la gestión del negocio de una pequeña oficina) sabe que existe cada mes una cuenta de resultados propia, suya, que refleja fielmente, sobre todo en una perspectiva amplia de varios meses (o varios años cuando se trata de valorar aspectos de desarrollo más lento), lo que el gestor ha hecho, si ha trabajado o no, si ha gestionado bien sus recursos. Es un gran escaparate. Cuando existen irregularidades, el control de gestión las detecta con bastante rapidez.

P. ¿ Cómo caracterizaría la gestión de la entidad ?

- R.** Habría que destacar nuestra cultura, centrada en una firme voluntad de independencia (derivada de la naturaleza mutualista de nuestra matriz) y el propósito de expandir el modelo empresarial de Mapfre; obsesión por la actuación ética, lo que implica transparencia, veracidad e integridad de los que componen la empresa, comenzando por sus órganos de gobierno; humanismo, basado en el respeto recíproco entre las personas y en valores como la solidaridad, la cordialidad y la tolerancia, a fin de desarrollar un clima de cohesión, confianza y entusiasmo internos; ausencia de nepotismo, que tratamos de expresar mediante la prohibición de que trabajen en la empresa familiares de consejeros, directivos o empleados, de forma que la carrera profesional dependa única y exclusivamente de los méritos de cada uno; y, finalmente, un sentido de la responsabilidad social tanto en nuestra actividad diaria operativa, como para colaborar a que nuestras empresas cumplan la función social del Seguro como institución de servicio a la Sociedad.

También hay que citar la búsqueda permanente de los modelos que se consideren más eficientes para conseguir ahorros importantes y constantes de costes, rigor en el gasto, con exclusión de los superfluos, y moderación en las retribuciones, tanto de los órganos de gobierno como de los altos directivos.

P ¿ Tiene sentido una política común para un grupo de empresas y países con alta diversidad cultural ?

- R** Lo que es importante es trasladar los principios, la pertenencia a un grupo que es y se comporta de una determinada manera. Se trata de que esos principios se apliquen – no quiero decir que se interpreten libremente ni que se adapten o transformen – por medio de iniciativas que tengan sentido en la cultura y en la tradición local; esta transmisión es un importante cometido de los responsables de la gestión de recursos humanos en colaboración con los gestores del negocio.

Por lo demás, respecto a la implantación en países culturalmente diferentes, pensamos que no hay en las bases de nuestro comportamiento empresarial aspectos incompatibles con una sana y universal gestión del trabajo y de los negocios. Lo que sucede es que en ocasiones tendremos que ir firmemente contra corriente por algunas situaciones de hecho que a veces se producen localmente en los diferentes países; son situaciones incompatibles con lo que entendemos como una adecuada y justa administración de las empresas desde el respeto a todas las personas y a las sociedades que se relacionan con ellas; pero ya lo hicimos también en algún momento en España y esa constancia, que se apoya en la convicción, a la larga siempre nos ha ido bien.

P ¿ Cómo es el sistema de promoción de las personas ?

- R** La promoción formal está regulada por el Convenio teniendo en consideración el grupo profesional y el nivel retributivo, que son los elementos que cambian en los ascensos al modificarse la actividad y el grado de responsabilidad. No se contemplan ascensos de categoría automáticos por el simple transcurso del tiempo, excepto en el primer nivel de la carrera profesional, el de entrada en la empresa; en este caso es de dos años.

La promoción real, el incremento de funciones o de responsabilidad, que tiene como consecuencia mejoras en la categoría profesional y en el salario, se decide del mismo modo que se ha venido haciendo históricamente: en función de la valía demostrada a juicio de los inmediatos superiores de cada persona. Esto se produce cuando existen puestos a cubrir y se requieren candidatos. La primera búsqueda es siempre dentro de nuestras empresas; de ahí que sea bastante frecuente la promoción "horizontal", es decir, la que se produce cambiando de empresa dentro del Sistema. Sólo se sale al mercado de trabajo una vez agotadas, sin éxito, las posibilidades internas.

- P Una gran parte de la actividad de las empresas, precisamente la que les relaciona más directamente con los clientes en la prestación de los servicios, se lleva a cabo a través de terceras personas que no están en nómina del Sistema y, por lo tanto, son ajenas a toda esta relación. ¿ Qué representa esto y cómo les afecta esa realidad ?**

- R** El número de personas que colaboran con nosotros es muy alto y cambia cada día. Como ejemplos, en el seguro de automóviles, o de asistencia, son mecánicos, conductores de grúas, ambulancias y taxis, médicos y sus equipos de asistentes, clínicas y hospitales; en el de hogar, fontaneros, cristaleros, cerrajeros, carpinteros, albañiles y empresas de construcción de todos los tamaños. Se trata de miles de personas que trabajan cada día con las empresas del Sistema para lograr el éxito y la satisfacción del cliente en la prestación del servicio (en los últimos años, en el seguro, que es la actividad de la mayor parte nuestras empresas, ha habido una evolución clara desde el concepto de seguro / indemnización hacia el de seguro / servicio).

Tenemos un especial cuidado en el control de su profesionalidad (actitud) y de su preparación técnica, de su educación, buen aspecto y amabilidad puesto que, para el cliente, son la cara visible de Mapfre; pero también intentamos extender hacia ellos, en nuestras relaciones, el deseo que tenemos para nuestros empleados de que "las cosas les vayan bien" y que su progreso profesional y personal se verifique en paralelo con el de nuestras empresas y las personas que las componen. Esto se hace estableciendo con ellos acuerdos compatibles con el control de costes básico en la gestión de las empresas del Sistema, pero satisfactorios para ambas partes, que se pagan religiosamente en cuantía y fecha; y además intentando darles todo el trabajo que puedan asumir para generarles una sensación de seguridad, de garantía de actividad, y de un nivel de ingresos con Mapfre. Estos son los elementos, los únicos que conocemos, que generan fidelidad a nuestras entidades y hacen posible la prestación profesional, eficaz, puntual y amable de los servicios.

P. ¿ Cuáles son las expectativas del sector en España ?

- R.** El Seguro Español ha alcanzado ya la mayoría de edad: en este momento representa aproximadamente el 7 por ciento del PIB de nuestro país, cuando hace treinta años significaba sólo el 1,6 por ciento; y en los próximos años debería alcanzar el 10 por ciento. Además, el nivel de calidad de la gestión de las entidades y de las prestaciones que ofrecen al asegurado está en línea con el de los principales países europeos. No sé si somos suficientemente conscientes del gran esfuerzo que hemos hecho todos los que participamos en el Seguro: reguladores, autoridades de supervisión, entidades aseguradoras y todas las personas que desarrollan nuestra actividad profesional en este complejo mundo. Hoy, por volumen de primas, el seguro español ocupa el puesto noveno en el ranking mundial.

A pesar de ello, nuestros niveles de aseguramiento todavía no alcanzan los de otros países de nuestro entorno, por lo que existe margen para el crecimiento, especialmente en el campo de la previsión social voluntaria; por tanto, creo que somos un sector con futuro, y ello debe ser motivo de satisfacción para los que trabajamos en él, porque el avance del sector también repercutirá en nuestro progreso personal.

P. ¿ Cuáles son las perspectivas globales en el sector ?

- R.** Resulta un hecho indiscutible, sobre todo en muchos países de Europa, y especialmente referido al Seguro de Vida, que el sector bancario juega un papel cada vez más importante tanto en la distribución de seguros de Vida como en su desarrollo, mediante filiales o incluso en algunos casos mediante el mantenimiento de unidades bancarias y aseguradoras bajo la propiedad de un mismo holding; salvo que las legislaciones específicas de algunos países lo prohíban, es un hecho que los bancos forman parte ya de la actividad aseguradora de Vida, sobre todo a nivel local. También pienso que las redes de distribución aseguradora, que tienen normalmente un magnífico entrenamiento en ventas, podrían convertirse en importantes distribuidoras de productos bancarios.

Es un hecho contrastado que las redes aseguradoras venden fondos de inversión o mutuos con tanto éxito como las redes bancarias, aunque con la gran ventaja para los aseguradores de que nuestras redes de distribución tienen un alto porcentaje de coste variable. Este aspecto es uno de los retos de los aseguradores, que podríamos alcanzar mayor eficiencia en nuestra distribución financiando mejor los gastos fijos de la red mediante la venta de un mayor número de productos.

Precisamente por la variabilidad de sus ingresos, las redes comerciales del Seguro son más agresivas que el resto de las redes de distribución financiera, si bien es verdad que hasta ahora la banca ha contado con una mayor "simpatía" del cliente, que parece debe estar agradecido a la institución financiera que le concede un préstamo, una hipoteca, etc., y no tiene esta percepción normalmente respecto al Seguro, que aparece junto al cliente en momentos negativos en los que se ha producido un daño personal o patrimonial; confío en que esta situación irá cambiando a favor de los aseguradores, precisamente por esa función reparadora tan importante.

P. ¿ Cómo evolucionarán las empresas aseguradoras ?

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

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

También considero que, aunque los parámetros macroeconómicos (control del déficit público, de la deuda pública, de la inflación y, por supuesto, de los tipos de interés) continuarán variando en función del ciclo económico, parece difícil que haya en el futuro cambios dramáticos respecto a los actuales. Si esto fuera así, habríamos entrado en una fase que considero muy favorable para el Seguro, que tendrá que abandonar quizás para siempre el “cash-flow underwriting”, para centrarse en lo que es el núcleo de nuestra actividad especialmente en el seguro No Vida: la suscripción de riesgos, costes muy competitivos y calidad en el servicio; con ello no quiero decir que lo financiero no siga siendo importantísimo en el Seguro, pero no tan esencial como para algunos lo ha sido durante muchos años. Ojalá la industria aseguradora aproveche esta excelente oportunidad para acometer una importante reducción de sus costes, una de las asignaturas pendientes.

Otro factor que podría favorecer la actividad aseguradora es la creciente propensión del cliente a pedir que el seguro le facilite variados servicios con calidad y no sólo compensaciones económicas, lo que, además de equipos especializados y coberturas amplias, exige contar con redes de distribución próximas al cliente. Esta situación, cuya respuesta no puede improvisarse sino que exige tiempo para la creación y consolidación de organizaciones de servicio, volumen para que se mantengan, crezcan y conserven la calidad, y profesionalidad, alejará a la actividad aseguradora (sobre todo en riesgos personales) de su consideración como un producto común o indiferenciado. No todas las aseguradoras, en la apreciación de los clientes, serán iguales.

P. ¿ Ha habido realmente problemas serios con algunas aseguradoras ?

- R. La solvencia de las entidades de seguros es, sin lugar a duda, su elemento primordial ya que, si no está garantizada, todo lo demás sobra. El Seguro ha demostrado que afronta con éxito cualquier tipo de crisis como las últimas crisis financieras o los grandes siniestros, como los del “11 de Septiembre” y “11 de Marzo”; sin embargo, no cabe duda de que también ha habido casos de falta de solvencia y, sobre todo, resulta evidente que no todas las empresas ofrecen el mismo nivel de “security”.

Es de prever que en el futuro los consumidores tomarán sus decisiones de forma racional valorando como factor a la hora de adquirir su seguro la solvencia de la entidad; este aspecto podría convertirse en el primer elemento diferencial entre las aseguradoras.

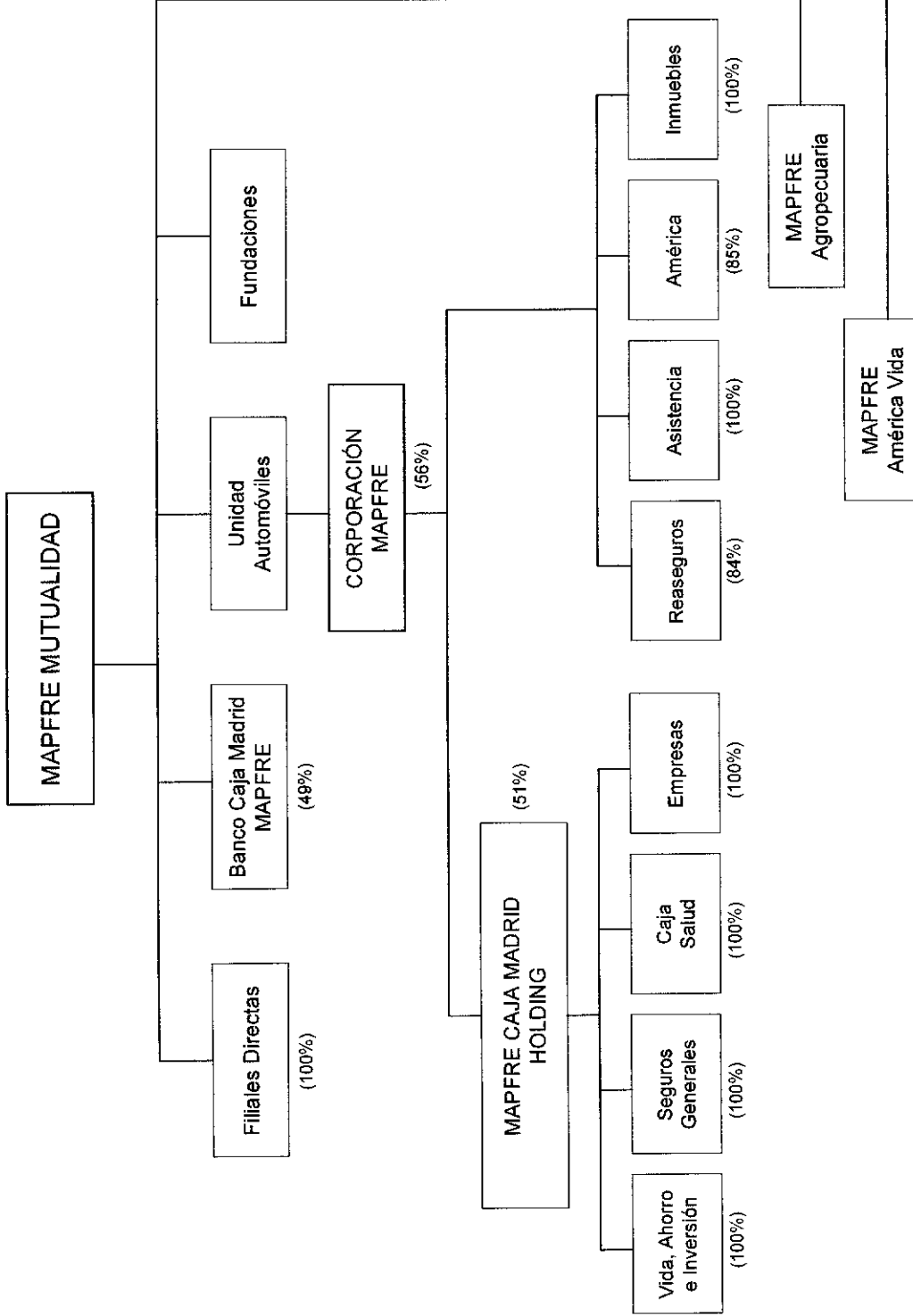
Ello implicará que tomen un papel cada vez más relevante las agencias de clasificación de solvencia, que deberían caracterizarse por su independencia y objetividad, y que ojalá no se vean afectadas por escándalos como el de algunas auditoras. La gran influencia de sus opiniones podría aconsejar algún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

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

(Los Apéndices I y II contienen información sobre los mayores grupos aseguradores europeos y españoles).

ANEXO 1

LA CONFIGURACIÓN EMPRESARIAL DEL SISTEMA MAPFRE



ANEXO 2

MAGNITUDES BÁSICAS DEL SISTEMA MAPFRE

	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Inversiones y Fondos Líquidos	2.847	3.344	4.066	4.762	5.524	5.881	6.597	10.358	13.297	14.844	18.347
Total Activo	3.635	4.121	4.904	5.713	6.745	7.183	8.116	13.285	16.495	18.110	22.483
Capital y Reservas	240	282	376	545	658	733	824	975	1.090	1.171	1.393
Socios externos	285	287	343	421	515	573	613	1.068	1.126	1.033	1.103
Total Fondos Propios	525	569	719	965	1.173	1.306	1.437	2.043	2.216	2.205	2.496
Primas emitidas No-Vida	1.656	1.813	1.971	2.209	2.747	2.886	3.191	3.981	4.835	5.296	5.712
Primas emitidas Vida	349	406	541	617	671	726	719	1.816	2.797	2.446	1.877
Total primas	2005	2.218	2.512	2.826	3.418	3.612	3.910	5.798	7.632	7.741	7.589
Resultado a.i.m.	77	116	203	216	201	178	205	244	316	440	606
Resultado neto	40	63	105	109	95	87	96	98	140	206	299

(En millones de euros)

Fuente: Informes Anuales del Sistema Mapfre.

ANEXO 3

ALGUNAS INFORMACIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE MAPFRE

1. Explotación (en millones de euros):

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Ingresos totales	8.933	9.305	9.250
Primas directo y aceptado	7.632	7.741	7.589
. Vida	2.797	2.446	1.877
. No Vida	4.835	5.296	5.712
Resultado de la cuenta técnica	354	469	670
. Vida	78	73	109
. No Vida	276	396	561
Resultado antes impuestos y minoritarios	316	440	606
Resultado neto	140	206	299

2. Ratios de gestión (en porcentajes):

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Siniestralidad directa no Vida (sin provisión estabilización)	75,6	69,9	67,5
Gastos totales no Vida / primas imputadas (antes reaseguro)	23,0	22,7	21,1
Gastos explotación Vida / prov. Seguros de vida (antes reaseguro)	2,0	2,0	1,7
Ratio Combinado No Vida s/primas imputadas netas reaseguro	98,3	96,2	92,6

3. Cuotas de mercado (en porcentajes):

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Cuotas en España sobre primas			
. No Vida	15,1	15,5	17,3
. Vida	11,2	8,2	10,0
. Total	13,0	11,6	14,0
Cuotas en España Vida s/provisiones técnicas	9,7	9,0	11,3
Cuotas en Latinoamérica sobre primas No Vida	4,5	5,1	n.d.

4. Balance de situación (en millones de euros):

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Inversiones	12.144	13.765	17.057
Tesorería	1.153	1.080	1.290
Provisiones Técnicas	12.497	14.100	17.695
Capital y reservas	1.090	1.171	1.393
Socios externos	1.126	1.033	1.103
Patrimonios gestionados	19.276	20.760	25.677
Margen de solvencia/cuantía mínima	2,6	2,4	2,4

ANEXO 3 (continuación)

5. Composición de las Inversiones (en porcentajes):

	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Renta fija	75,7	72,3
Renta variable	3,4	3,6
Fondos de inversión	5,3	5,5
Tesorería	7,0	7,3
Inmuebles	5,8	7,0
Otros	2,8	4,3

6. Emisión de seguros del año 2003:

a.- Primas Totales. Distribución porcentual por canales:

Delegados	32,3
Agentes	22,1
Prod. directa	14,8
Bancaseguros	16,8
Corredores	14,0

b.- Desglose por tipo de seguro:

. Vida: Primas totales. Distribución porcentual por canales:

Bancaseguros	50,5
Agentes	21,7
Delegados	14,6
Prod. directa	8,1
Corredores	5,2

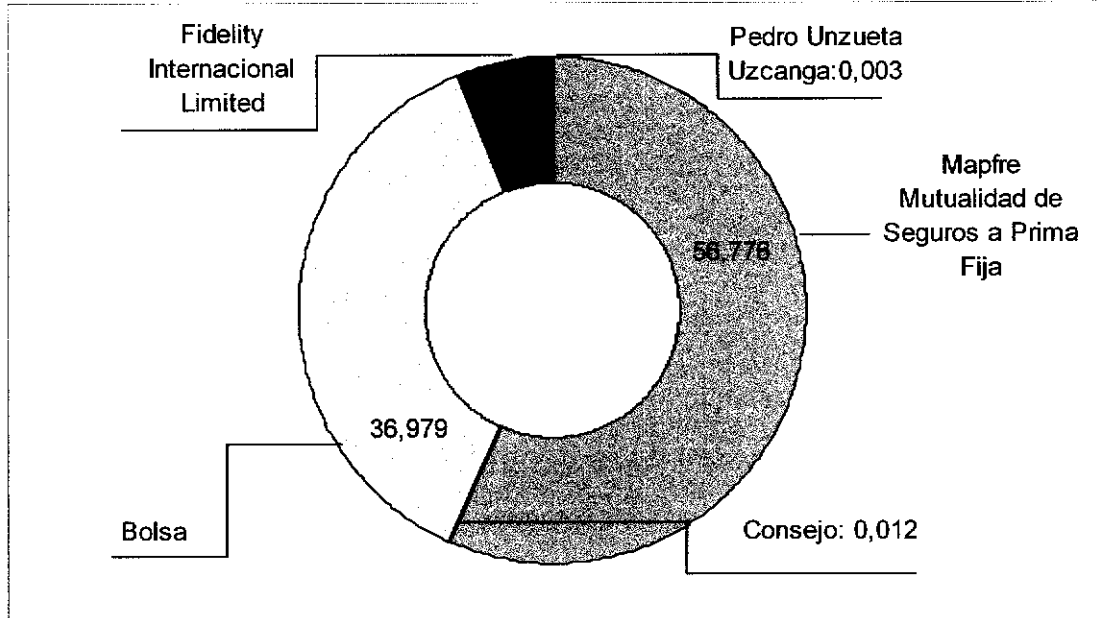
. No Vida: Primas totales. Distribución porcentual por canales:

Delegados	39,7
Agentes	22,2
Corredores	17,7
Prod. directa	17,6
Bancaseguros	2,8

ANEXO 4

INFORMACIONES SOBRE CORPORACIÓN MAPFRE

1. Composición del accionariado de la Corporación Mapfre:



2. Información bursátil de la Corporación Mapfre:

	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Capitalización a 31 de diciembre (millones €)	1.228,6	1.182,0	1.403,5	2.039,0
Número de acciones en circulación (miles €)	60.521	181.564	181.564	181.564
PER	13,4	12,3	12,4	14,4
Beneficio por acción ajustado (euros)*	0,51	0,53	0,62	0,78
Dividendo por acción (euros)*	0,19	0,19	0,19	0,21
Rentabilidad por dividendo (%)	3,4	2,5	2,6	2,2
Número medio diario acciones contratadas*	671.442	598.303	626.732	790.690
Valor efectivo medio diario (millones euros)	3,70	4,47	4,60	7,46

*Cifras ajustadas por el desdoblamiento de septiembre 2001.

ANEXO 4 (continuación)

3. Información sobre las Unidades de Negocio de la Corporación Mapfre (en millones de euros):

	Beneficio Neto 2003	Var.% 03/02	Primas 2003	Var.% 03/02
Mapfre Vida	86,0	13,3	1.651,4	-25,92
Mapfre Seguros Generales	46,8	16,1	895,9	13,9
Mapfre Industrial	17,8	47,1	443,3	28,3
Mapfre Caución y Crédito	6,1	41,9	104,6	22,6
Musini, S.A. ⁽¹⁾	2,2	---	47,7	---
Mapfre Caja Salud	7,7	8,5	277,1	12,6
Mapfre América	37,8	42,6	1.235,9	-7,8
Mapfre Re	29,1	28,2	866,4	14
Mapfre Asistencia	3,8	---	238,4	15,7

(1) Cifras relativas a Musini, S.A. (excluyendo Musini Vida, S.A. que se presenta junto con Mapfre Vida) del 4º trimestre de 2003.

4. Informe sobre la Corporación Mapfre (Fuente: Safei – 2004):

Fortalezas

- Ambiciosa estrategia de crecimiento inorgánico que le confiere fuerte presencia internacional, diversificación del riesgo y aprovechamiento de sinergias
- Bajo nivel de apalancamiento financiero que eleva el grado de solvencia del grupo
- Óptima red de distribución con el que aumenta el grado de aproximación al cliente (gracias a la alianza con Caja Madrid).
- Mejora continua en la calidad e innovación de sus productos, así como en el servicio al cliente.

Oportunidades

- Sólida base de negocio con grandes posibilidades de aumentar cuota en el mercado de los grandes riesgos (seguros corporativos)
- Entidad predispuesta a posibles compras o fusiones cuando se le presentan interesantes oportunidades en el mercado
- Mayor liberalización del régimen jurídico de inversión de las aseguradoras.
- Mejora de la transparencia del mercado a través de la implantación de las normas internacionales de contabilidad (NIC).

Amenazas

- Entorno cambiante caracterizado por una acusada competencia, con la amenaza de reducción de márgenes.
- Impacto de la aplicación de las NIC y de las normas de solvencia.
- Aumento de tensiones geopolíticas que supongan subida del coste del reaseguro.
- Su presencia en Latinoamérica le otorga una mayor exposición al riesgo cambiario.

Debilidades

- Al estar limitado el crecimiento de negocio a través de futuras compras y adquisiciones, el vendedor tiene poder para encarecer el precio.
- Escasa cuota de mercado en el ramo de Vida.
- Sector fuertemente penalizado por las amenazas terroristas.

5. Perspectivas de la Corporación Mapfre (Fuente: Renta 4 – 2004):

	<u>2004e</u>	<u>2005e</u>	<u>2006e</u>
Ventas	5.488	6.165	7.140
% Var.	6,69	12,35	15,81
Ebitda	397	455	532
%Var.	---	14,4	17,6
Ebit	260	334	---
%Var	---	28,55	---
Beneficio neto	162	189	211
%Var.	14,83	16,76	11,59
BPA (euros)	0,79	0,84	0,97
PER (veces)	11,86	11,04	9,59
Rentabilidad por dividendo (%)	2,22	2,37	2,17

En millones de euros.

ANEXO 5

CALIFICACIÓN DE RIESGOS DE ENTIDADES DEL SISTEMA

	<u>Standard & Poor's</u>		<u>A.M. Best</u>	
	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
MAPFRE Mutuality	AA- (Excelente) Perspectiva positiva	AA (Excelente) Perspectiva estable	A+ (Superior) Perspectiva estable	A+ (Superior) Perspectiva positiva
Corporación MAPFRE	A+ (Bueno) Perspectiva positiva	AA (Excelente) Perspectiva estable (rating crediticio del emisor)	---	aa Perspectiva positiva (rating crediticio del emisor)
MAPFRE RE	A+ (Bueno) Perspectiva positiva	AA (Excelente) Perspectiva estable	A+ (Superior) Perspectiva estable	A+ (Superior) Perspectiva positiva
MAPFRE Asistencia	---	---	A+ (Superior) Perspectiva estable	A+ (Superior) Perspectiva positiva
PRAICO	---	---	A (Excelente) Perspectiva estable	A (Excelente) Perspectiva estable
MAPFRE TEPEYAC	---	---	A (Excelente) Perspectiva estable	A (Excelente) Perspectiva estable

ANEXO 6

LOS DIRIGENTES DE MAPFRE

1. Dirigentes de Mapfre Mutualidad

Presidentes

D. Enrique Granda (1933)
 D. Andrés Rebuelta (1933-42 y 49-55)
 D. Alfonso Pidal (1937-38)
 D. Mariano Rodríguez (1942-43 y 44-49)
 D. Custodio Miguel-Romero (1943)
 D. Fernando Romero (1955)
 D. Dionisio Martín (1955-72)
 D. J.A. Rebuelta (1972-91)
 D. Julio Castelo (1991-01)
 D. José Manuel Martínez (2001 -)

Directores Generales

D. Isidro de Gregorio (1933-49)
 D. J.M. de Unceta (1949-55)
 D. Ignacio H. de Larramendi (1955-75)
 D. José García (1975-77)
 D. Julio Castelo (1978-88)
 D. Luis Leguina (1988-90)
 D. Santiago Gayarre (1990 -)

2. Dirigentes de Corporación Mapfre

Presidentes

D. Carlos Álvarez (1981 -)

Consejeros Delegados

D. Ricardo Blanco (2003 -)

3. Extracto de una entrevista realizada a D. Ignacio H. de Larramendi con motivo del cese de sus actividades profesionales en el Sistema Mapfre (fue Director General entre 1955 y 1975):

a. Principios de actuación para que las empresas perduren.

En mi opinión pueden resumirse en los siguientes nueve puntos:

1. Dedicación exclusiva de la Dirección, evitando compartir trabajo e intereses con otras en el modo que sea; la dedicación debe ir acompañada de exclusividad de ingresos y evitar que ni aún con entidades vinculadas y auxiliares se puedan obtener distintas y superpuestas clases de ingresos.
2. Selección objetiva de directivos y personal, pues sólo así se promueve a los mejores y se consigue la adhesión y el respeto de todo el personal.

3. Desdramatizar las crisis. En las empresas siempre hay situaciones delicadas por uno u otro motivo y conviene resolverlas con rapidez y sin escándalo externo o interno.
4. Es necesario reducir al máximo el tiempo que transcurre desde que se reconoce la necesidad de una decisión hasta que se ejecuta.
5. Reducción permanente e implacable de los costes; cuando no hay monopolio jurídico de hecho, la vida empresarial gira sobre su coste de gestión, aunque hagan falta además buenos productos y otras actuaciones.
6. Máxima equidad interna entre todo el personal; con remuneraciones que se puedan considerar justificadas en razón de cada circunstancia.
7. Ser prudentes en la utilización de consultores; en el sentido de que de nada sirven si la alta dirección no tiene capacidad para resolver por sí misma los problemas.
8. Exigir y conseguir transparencia completa, evitando secretismos operativos aunque pueda existir secreto sobre lo estratégico.
9. Imaginación operativa, intentando buscar fórmulas nuevas sin conformarse con el "yo también".

b Principios de actuación personal.

1. A modo de resumen, podía decir que durante los casi cuarenta años de actuación profesional en ningún momento he metido y no he perjudicado a ninguna persona por una información falsa, ni externa ni internamente.
2. Tampoco he faltado a una palabra dada, aunque en muchas ocasiones esto me ha originado problemas y dificultades.
3. Jamás he adoptado una decisión de selección, ascenso o cese de personal o de otro género influido por interés directo mío o de mi familia, de mis principios ideológicos o de otra clase; siempre lo he hecho, con error o sin él, en beneficio de la institución implicada.
4. Puedo decir que nunca he dejado de aceptar riesgos personales, por encima de los normales gerenciales, si esto repercutía en interés de la empresa; entiendo que un alto dirigente sólo justifica su función cuando es capaz de subordinar su interés personal a los intereses institucionales y de aceptar riesgos superiores a los que le corresponden de un modo adecuadamente contractual.

5. Algunos dirán que tuve éxito a pesar de estas limitaciones, principalmente éticas y de respeto a la equidad; pienso, al contrario, que sólo de ese modo cabe éxito duradero en una institución empresarial, institucional o política, y que sólo una actuación con máxima transparencia, como la que creo que los que han formado parte de mi equipo de colaboradores han podido advertir en mí, es realmente efectiva socialmente.
6. Protesto de una atribución que con frecuencia se me hace: no soy austero, no lo he sido nunca, más bien lo contrario. Mi clase de vida es consecuencia de un modo de ser; cada uno tiene el suyo. Es, en su caso, decisión personal pero no virtud. He disfrutado de muy buena vida, a veces sacrificando a mi familia, a pesar de que mi principal orgullo en esta final de vida son mis hijos.
7. Creo en la suerte y he sido un hombre de mucha suerte, en la familia y en mi actividad profesional, y sobre todo en mi empresa. La vida me ha hecho ver que hay personas que sin razón aparente tienen mala suerte, exactamente lo contrario de lo que a mí me ha ocurrido; Dios ha sido magnánimo conmigo y por eso he tratado de compensarle y aportar lo más posible al conjunto de la sociedad española e iberoamericana.

APÉNDICE I

EL SEGURO EN EUROPA

1. Principales grupos aseguradores europeos (volúmenes de primas brutas en millones de euros*):

Nº	GRUPO	País	Vida		No Vida		Total		% Δ	Resultado	Total Ranking 2002
			2002	2003	2002	2003	2002	2003			
1	AXA (1)	fr	48.080	46.299	21.841	21.158	69.723	67.306	-3	1.005	1
2	ALLIANZ	de	20.611	20.678	42.542	42.709	63.153	63.387	0	1.616	2
3	GENERALI	it	29.125	31.435	17.769	18.168	46.894	49.603	6	1.015	4
4	ING (2)	nl	44.367	38.231	7.917	7.288	52.284	45.519	-13	4.043	3
5	AVIVA	uk	29.095	27.956	16.792	15.000	45.887	42.957	-6	1.369	5
6	ZURICH	ch	10.798	10.374	31.458	31.842	43.751	42.215	-4	1.862	6
7	WINTERTHUR	ch	12.973	11.369	12.545	10.671	25.517	22.040	-14	1.141	8
8	FORTIS (3)	be/nl	9.754	9.531	11.859	11.286	21.613	20.817	-4	898	10
9	PRUDENTIAL	uk	26.517	19.887	523	-	27.040	19.887	-26	300	7
10	AEGON	nl	17.741	16.209	3.615	3.259	21.356	19.468	-9	1.793	11
11	CNP	fr	16.887	17.807	1.492	1.656	18.379	19.464	6	583	12
12	ROYAL & SUNALLIANCE	uk	3.641	2.279	19.024	14.328	22.666	16.607	-27	-551	9
13	ERGO	de	6.443	6.955	8.332	8.611	14.775	15.566	5	-1.431	14
14	HDI (4)	de	3.218	n.d.	11.796	n.d.	15.014	n.d.	n.d.	n.d.	15
15	CRÉDIT AGRICOLE (5)	fr	9.501	12.739	801	1.073	10.302	13.812	34	1.963	18
16	STANDARD LIFE	uk	18.272	13.738	-	-	18.272	13.738	-25	1.739	13
17	GROUPAMA	fr	3.600	3.982	8.333	8.763	11.933	12.745	7	155	17
18	SWISS LIFE	ch	10.017	9.489	731	633	10.748	10.122	-6	153	16
19	FONDIARIA-SAI	it	2.017	2.412	6.555	6.802	8.572	9.213	7	217	-
20	BNP-PARIBAS (6)	fr	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	8.192	9.023	10	1.658	21
21	LEGAL AND GENERAL	uk	7.642	7.445	522	608	8.164	8.052	-1	583	22
22	MAPFRE	es	2.446	1.877	5.296	5.713	7.742	7.589	-2	446	23
23	R+V	de	3.414	n.d.	3.287	n.d.	6.700	7.200	7	44	25
24	SKANDIA	se	9.757	7.088	49	53	9.807	7.141	-27	136	20
25	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (7)	fr	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5.398	6.524	21	45	27

* Primas brutas según criterio de normas contables internacionales.

(1) Total primas después de eliminaciones intragrupo.

(2) Balance y Cuenta de Resultados de las operaciones de banca y seguros.

(3) Balance y Cuenta de Resultados de las Operaciones de Seguros.

(4) Por falta de datos se clasifica a HDI en el puesto que ocuparía con el volumen de primas de 2002.

(5) PREDICA Y PACIFICA.

(6) NATIO-VIE, NATIO ASSURANCE Y CARDIF. Datos de primas Vida y No vida obtenidos de información no contable (primas netas).

(7) En "Resultado" figura el margen bruto de las actividades de seguros (resultado técnico).

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS. Elaboración propia a partir de los informes anuales de los grupos aseguradores.

APÉNDICE I (continuación)

2. Resultados de las principales compañías europeas (en moneda local):

<u>Compañía</u>	<u>País</u>	<u>Beneficio por acción</u>			<u>Rentabilidad por dividendo 04 (%)</u>	<u>PER⁽¹⁾</u>	<u>Cotización</u>
		<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>			
Aegón	Benelux	1,09	1,04	1,17	3,7	10,8	12,25
Fortis	Benelux	1,5	2,01	2,16	4,8	9,1	18,68
ING	Benelux	1,97	2,23	2,46	4,7	9,1	20,40
Axa	Francia	1,12	1,29	1,39	2,1	14,5	18,64
Allianz	Alemania	5,48	5,82	5,13	1,4	10,6	104,7
Munich Re	Alemania	-0,20	7,58	7,26	1,2	8,8	94
Mapfre	España	0,74	0,81	0,86	1,8	15,3	12,01
Swiss Re	Suiza	4,64	5,15	5,56	1,3	11,9	95,65
Zurich F.S.	Suiza	14,14	19,96	19,96	1,6	7,7	212,25
Aviva	Reino Unido	44,63	52,25	54,28	4,3	10,2	562,75
Royal-sun Allianz	Reino Unido	0,60	14,40	13,00	4,2	7,2	107
Generali	Italia	0,80	1,17	1,49	1,4	12,3	22

(1) Veces que el beneficio está contenido en el precio de la acción
FUENTE: Goldman/Bloomberg/HSBC.

3. Capitalización bursátil de las principales aseguradoras:

<u>Compañía</u>	<u>País</u>	<u>Capitalización (mill.€)</u>	<u>Cotización (moneda local)</u>	<u>Var.anual (en %)</u>	<u>PER 2004</u>	<u>PER 2005</u>
Allianz	Alemania	33.470,55	87	-13,07	14,8	10,57
Axa	Francia	31.180,47	17,53	3,3	14,82	12,66
Generali	Italia	27.217,08	21,33	1,57	22,22	18,58
Munich Re	Alemania	20.226,02	88,1	-8,34	10,35	8,9
Zurich Financíal	Suiza	19.254,52	203,75	14,5	8,68	7,9
Aviva	Reino Unido	18.482,76	550	12,2	10,03	8,94

APÉNDICE I (continuación)

Swiss Re	Suiza	17.002,54	80,45	-3,65	10,78	9,56
Aegón	Holanda	15.518,5	10,25	-12,62	10,15	9,27
Prudential.	Reino unido	13.773,21	460,5	-2,48	12,4	10,4
Mapfre	España	2.331,67	9,76	-9,44	12,4	11,55
Catalana Occid.	España	684	28,5	15,6	12,55	12,61

FUENTE: Bloomerg. Junio 2004

4. Cambios en el rating de Standard & Poor's desde el 11 de septiembre:

	Antes de	2002	2003
	<u>9-11</u>	<u>Fin de año</u>	<u>Desde</u>
			<u>18-Noviembre</u>
Munich Re Group	AAA	AA+	A+
Swiss Re Group	AAA	AA+	AA
General Re	AAA	AAA	AAA
GE Global Holdings	AAA	AA-	A+
Chubb Corp.	AAA	AA+	AA
Allianz Re Group	AAA	AA	AA-
Hannover Re Group	AA+	AA	AA-
XL Re Group	AA	AA	AA
Partner Re Group	AA	AA	AA-
AXA RE Group	AA	AA	AA-

FUENTE: Standard & Poor's

APÉNDICE II

PRINCIPALES GRUPOS ASEGURADORES EN ESPAÑA

GRUPO/COMPAÑÍA	EJERCICIOS				2003/2002	
	2003		2002		Absoluta Miles	Relativa %
	Miles	Cuota de mercado (%)	Miles	Cuota de mercado (%)		
MAPFRE MUTUALIDAD SEG. Y REASEG. P. FIJA	1.866.250	4,70	1.714.253	3,75	151.997	8,87
MAPFRE VIDA	1.651.353	4,16	2.230.151	4,88	-578.798	-25,95
MAPFRE SEGUROS GENERALES, CIA. SEG. Y REA.	525.385	1,32	443.817	0,97	81.568	18,38
MAPFRE INDUSTRIAL, S.A. DE SEGUROS	444.321	1,12	364.410	0,76	97.911	28,26
MUSINI, S.A. DE SEGUROS Y REASG.	359.455	0,91	381.921	0,84	-22.466	-5,88
MAPFRE CAJASALUD DE SEG. Y REAS., S.A.	277.079	0,70	246.118	0,54	30.961	12,58
MAPFRE GUANARTEME, S.A.	179.934	0,45	155.239	0,34	24.695	15,91
MAPFRE FINISTERRE CIA DE SEG. Y REAS.	176.292	0,44	173.362	0,38	2.930	1,69
MAPFRE AGROPECUARIA MUTUALIDAD SEG.	149.423	0,38	129.114	0,28	20.309	15,73
MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO CIA. INTER. SEG.	94.225	0,24	78.950	0,17	15.275	19,35
MAPFRE AUTOMÓVILES RIESGOS ESPECIALES, S.A.	68.698	0,17	71.792	0,16	-3.094	-4,31
MUSINI VIDA, S.A. DE SEG. Y REAS.	46.518	0,12	342.611	0,75	-296.093	-86,42
MAPFRE ASISTENCIA CIA. INT. SEG. Y REASEG.	30.750	0,08	23.737	0,05	7.013	29,54
ORIENTE, S.A. CIA. DE SEGUROS	14.331	0,04	14.171	0,03	160	1,13
1 MAPFRE	5.884.014	14,83	6.351.646	13,91	-467.632	-7,36
BANCO VITALICIO DE ESPAÑA, CÍA. SEG. RE	1.243.494	3,13	1.292.787	2,83	-49.293	-3,81
LA ESTRELLA, S.A. SEGUROS Y REASEGUROS	1.102.121	2,78	1.063.433	2,33	38.688	3,64
EUROP ASSISTANCE ESPAÑA, S.A.	22.928	0,06	12.776	0,03	10.152	79,46
2 GENERALI	2.368.543	5,97	2.368.996	5,19	-453	-0,02
ALLIANZ CIA. DE SEGUROS Y REAS., S.A.	2.093.131	5,28	1.857.953	4,07	235.178	12,66
EUROVIDA, S.A. CÍA. DE SEG. Y REASEG.	145.217	0,37	127.262	0,28	17.955	14,11
FÉNIX DIRECTO CÍA. DE SEGUROS Y REA., S.A.	38.489	0,10	36.178	0,08	2.311	6,39
AMAYA CÍA. DE SEG. Y REASEG., S.A.	6.747	0,02	7.270	0,02	-523	-7,19
3 ALLIANZ	2.283.584	5,76	2.028.663	4,44	254.921	12,57
AXA AURORA IBÉRICA, S.A. SEGUROS Y REAS.	1.154.861	2,91	1.463.460	3,20	-308.599	-21,09
AXA AURORA VIDA, S.A. DE SEGUROS Y REAS.	452.897	1,14	427.870	0,94	25.027	5,85
HILO DIRECT SEGUROS Y REAS., S.A.	135.411	0,34	108.775	0,24	26.636	24,49
INTER PARTNER ASSISTANCE ESPAÑA, S.A.	30.877	0,08	27.560	0,06	3.317	12,04
AXA ART VERSICHERUNG AG.	4.242	0,01	3.100	0,01	1.142	36,84
4 AXA	1.778.288	4,48	2.030.765	4,45	-252.477	-12,43
ASEGURADORA VALENCIANA, S.A. DE SEGUROS	1.076.334	2,71	1.209.429	2,65	-133.095	-11,00
UNICORP VIDA SEG. Y REAS., S.A.	199.584	0,50	163.462	0,36	36.122	22,10
AVIVA VIDA, S.A.	143.866	0,36	175.334	0,38	-31.468	-17,95
BIA GALICIA DE SEG. Y REAS., S.A.	135.958	0,34	112.052	0,25	23.906	21,33
CAJA ESPAÑA VIDA	12.622	0,03	8.212	0,02	4.410	53,70
5 AVIVA	1.568.364	3,95	1.668.489	3,65	-100.125	-6,00

APÉNDICE II (Continuación)

GRUPO/COMPAÑÍA	EJERCICIOS				2003/2002	
	2003		2002		Absoluta Miles	Relativa %
	Miles	Cuota de mercado (%)	Miles	Cuota de mercado (%)		
VIDACAIXA, S.A. SEGUROS Y REASEGUROS	1.478.223	3,73	3.314.585	7,26	-1.836.362	-55,40
SEGURCAIXA, S.A. DE SEGUROS Y REASEGUROS	86.760	0,22	70.264	0,15	16.496	23,48
SWISS LIFE, S.A. DE SEGUROS	125	0,00	307	0,00	-182	-59,26
6 CAIFOR	1.565.109	3,94	3.385.156	7,41	-1.820.048	-53,77
ZURICH ESPAÑA CÍA. DE SEGUROS Y REAS., S.A.	1.052.211	2,65	940.725	2,06	111.486	11,85
ZURICH LIFE, S.A.	273.910	0,69	217.543	0,48	56.366	25,91
ZURICH CÍA. SEGUROS VIDA	140.053	0,35	182.759	0,40	-42.706	-23,37
AIDE ASISTENCIA SEG. Y REASEG., S.A.	1.424	0,00	729	0,00	695	95,29
7 ZURICH	1.467.599	3,70	1.341.757	2,94	125.842	9,38
CAJA DE SEGUROS REUNIDOS, S.A.	1.070.956	2,70	1.294.435	2,83	-223.479	-17,26
COMPAÑIA ESPAÑOLA DE S. Y R. MAAF, S.A.	147.477	0,37	179.412	0,39	-31.935	-17,80
SUD AMÉRICA VIDA Y PENSIONES, S.A.	59.911	0,15	92.404	0,20	-32.493	-35,16
LE MANS SEGUROS ESPAÑA, S.A.	57.972	0,15	58.260	0,13	-288	-0,49
ECUADOR, S.A., CÍA ESPAÑOLA DE SEG.	3.767	0,01	3.502	0,01	265	7,57
8 CASER	1.340.083	3,38	1.628.013	3,57	-287.930	-17,69
SEGUROS CATALANA OCCIDENTE, S.A.	822.502	2,07	870.570	1,91	-48.068	-5,52
CÍA. ESP. SEG. Y REAS. CRÉDITO Y CAUCIÓN	315.704	0,80	284.543	0,62	31.161	10,95
LEPANTO, S.A. CÍA SEGUROS Y REASEGUROS	67.907	0,17	59.326	0,13	8.581	14,46
NORTEHISPANA DE SEGUROS Y REASEG., S.A.	59.200	0,15	53.263	0,12	5.937	11,15
COSALUD, S.A. DE SEGUROS	14.142	0,04	12.412	0,03	1.730	13,94
CATOC VIDA, S.A. DE SEGUROS	12.334	0,03	8.476	0,02	3.858	45,52
DEPSA, S.A. DE SEG. Y REASEGUROS	9.861	0,02	9.879	0,02	-18	-0,18
9 CATALANA OCCIDENTE	1.301.650	3,28	1.298.469	2,84	3.181	0,24
WINTERTHUR SEGUROS GENERALES, S.A.	932.446	2,35	880.207	1,93	52.239	5,93
WINTERTHUR VIDA ESPAÑOLA, S.A.	278.020	0,70	388.198	0,85	-110.178	-28,38
WINTERTHUR SALUD, S.A. DE SEGUROS	53.144	0,13	47.293	0,10	5.851	12,37
10 WINTERTHUR	1.263.610	3,18	1.315.698	2,88	-52.088	-3,96
MUTUA MADRILEÑA AUTOMOVILISTA	816.744	2,06	697.614	1,53	119.130	17,08
11 MUTUA MADRILEÑA AUTOMOVILISTA	816.744	2,06	697.614	1,53	119.130	17,08
BANSABADELL VIDA, S.A.	740.044	1,87	1.112.939	2,44	-372.895	-33,51
12 BANSABADELL	740.044	1,87	1.112.939	2,44	-372.895	-33,51
SANTALUCÍA, S.A. CÍA. DE SEGUROS	722.459	1,82	678.138	1,49	44.321	6,54
SOS SEGUROS Y REASEGUROS, S.A.	17.383	0,04	15.674	0,03	1.709	10,90
13 SANTA LUCÍA	739.842	1,86	693.812	1,52	46.030	6,63
IBERCAJA VIDA, CÍA. DE SEGUROS Y REASEG.	718.423	1,81	691.526	1,51	26.897	3,89
14 IBERCAJA	718.423	1,81	691.526	1,51	26.897	3,89
ASCAT VIDA, S.A. DE SEG. Y REASEGUROS	703.897	1,77	641.363	1,40	62.534	9,75
15 CAIXA CATALUNYA	703.897	1,77	641.363	1,40	62.534	9,75

APÉNDICE II (Continuación)

GRUPO/COMPAÑÍA	EJERCICIOS				VARIAC 2003/2002	
	2003		2002		Absoluta Miles	Relativa %
	Miles	Cuota de mercado (%)	Miles	Cuota de mercado (%)		
COMPAÑÍA DE SEGUROS ADESLAS, S.A.	690.392	1,74	598.870	1,31	91.522	15,28
IGUALATORIO QUIRÚRGICO MÉDICO, S.A.	10.155	0,03	9.295	0,02	860	9,25
16 ADESLAS	700.547	1,77	608.165	1,33	92.382	15,19
GROUPAMA PLUS ULTRA SEG. Y REAS., S.A.	658.022	1,66	199.174	0,44	458.848	230,38
PLUS ULTRA, CÍA. ANMA. SEG. Y REASEG.	0	0,00	410.095	0,90	-410.095	-100,00
17 GROUPAMA	658.022	1,66	609.269	1,33	48.753	8,00
OCASO, S.A. DE SEGUROS Y REASEGUROS	570.380	1,44	511.723	1,12	58.657	11,46
ASEGURADORA UNIVERSAL, S.A.	16.618	0,04	17.796	0,04	-1.178	-6,62
ETERNA, S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	6.790	0,02	6.279	0,01	511	8,14
18 OCASO	593.788	1,50	535.797	1,17	57.991	10,82
ASISA, ASISTENCIA SANIT. INTERPROVINCIAL	590.027	1,49	558.597	1,22	31.430	5,63
19 ASISA	590.027	1,49	558.597	1,22	31.430	5,63
SANITAS, S.A. DE SEGUROS	575.389	1,45	517.734	1,13	57.655	11,14
NOVOMEDIC	13.472	0,03	12.494	0,03	978	7,83
20 BUPA	588.861	1,48	530.228	1,16	58.633	11,06
LIBERTY INSURANCE GROUP, S.A.	353.339	0,89	375.565	0,82	-22.226	-5,92
LIBERTY INSURANCE CÍA. SEG. S.A.	117.753	0,30	137.090	0,30	-19.337	-14,11
23 LIBERTY INS. GROUP	471.092	1,19	512.655	1,12	-41.563	-8,11
LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA, S.A.	394.292	0,99	290.250	0,64	104.042	35,85
BANKINTER SEG. DE VIDA, S.A.	74.696	0,19	132.649	0,29	-57.953	-43,69
24 BANKINTER	468.988	1,18	422.899	0,93	46.089	10,90
RURAL VIDA, S.A.	329.966	0,83	317.368	0,70	12.598	3,97
SEGUROS GENERALES RURAL, S.A.	123.269	0,31	106.142	0,23	17.127	16,14
25 RGA	453.235	1,14	423.509	0,93	29.726	7,02

El total de empresas aseguradoras en 2003 en España era de 391, con la siguiente distribución (en porcentajes):

Sociedades Anónimas	61,9
Mutualidades de Previsión Social	16,3
Mutuas	11,8
Sucursales de Entidades Extranjeras	9,3
Reaseguradoras puras	0,8