



# Alfredo Castelo

**“A Mapfre é uma empresa cada vez mais global”**

*“Mapfre is an increasingly global company”*

ENTREVISTADO POR:  
INTERVIEWED BY:

**Steve Jackson**

(Interview done 4<sup>th</sup> November 2010)

Dois especialistas em seguros sentam-se frente a frente. O tema é o sector, mas a conversa vai bem mais além: da crise à importância da internacionalização, tudo esteve em debate na entrevista conduzida por Steve Jackson, *Managing Director* da Cooper Gay, com responsabilidade para a América Latina e membro do *Board* da BrokersLink. Steve Jackson vestiu, pela primeira vez, a pele de jornalista a pedido da MDS e conversou com Alfredo Castelo, Administrador Delegado da Mapfre Global Risks (MGR), Presidente da Mapfre Caución Y Crédito, a filial especializada na gestão dos negócios de Caução e Crédito, e Director Geral da Mapfre Internacional. Recentemente foi nomeado Vice-Presidente Terceiro da Divisão de Negócios Globais da Mapfre. Alfredo Castelo, 43 anos, está na Mapfre há seis anos e é com entusiasmo que encara o futuro do Grupo e o seu posicionamento cada vez mais global. A conversa entre os dois especialistas foi marcada sobretudo pela importância da América Latina, um mercado que apaixona estes dois homens dedicados ao sector segurador.

*Two insurance specialists sit down, facing each other. They've come together to discuss insurance, but soon go beyond that: from the ongoing crisis to the importance of international expansion, many topics were debated during the interview conducted by Steve Jackson, Managing Director of Cooper Gay, head of Latin American operations and a member of the BrokersLink Board. For the first time in his life, Steve Jackson took on the role of a journalist at the request of MDS, and sat down for a talk with Alfredo Castelo, Managing Director of Mapfre Global Risks (MGR), Chairman of Mapfre Caución y Crédito, the company specialized in Bond and Credit Insurance, and General Manager of Mapfre International. He was recently appointed third Vice-Chairman of Mapfre's Global Business division. Alfredo Castelo, 43, has been with Mapfre for six years and is excited about the Group's future and its evolving global positioning. This conversation between two specialists was informed, mostly, by the importance of Latin America, a market these two devoted insurance professionals feel very strongly about.*

## O mercado

### *The market*

**STEVE JACKSON (SJ):** Para mim é uma novidade estar no papel de jornalista. Vamos começar pelo início. Tem muita experiência no sector de seguros. Pode partilhar a sua visão sobre quais são os principais temas hoje e quais serão no futuro?

**ALFREDO CASTELO (AC):** É preciso separar os temas porque existe o mercado de seguros para particulares e o de seguros para empresas. Em Espanha vemos que no sector automóvel o mercado está muito competitivo devido à crise. O seguro para particulares é muito sensível ao preço. No mercado empresarial temos pela frente um grande caminho e os estudos que estão a ser feitos mostram que a indústria seguradora vai ter

**STEVE JACKSON (SJ):** For me, it's a new experience to take on the role of a journalist. Let's start at the beginning. You've garnered a good deal of experience in the insurance sector. Can you share your outlook on the leading themes that define the market today, and those that will shape it in the future?

**ALFREDO CASTELO (AC):** You need to break down the topic, because there is an insurance market for retail and another one for wholesale. In Spain the auto insurance market is very competitive due to the crisis. Prices will make or break an insurance product for retail. As for the corporate market, we're on a long, hard road. Studies show that the insurance industry player will have to boost their balance sheets



## O IMPACTO DO CHILE

Com presença no Chile, a Mapfre acabou por ser afectada com o terramoto de 8.8 na escala de Richter que assolou o país em Fevereiro de 2010. Contudo, Alfredo Castelo aponta que, apesar da indústria seguradora ter sofrido com o impacto desta catástrofe natural, “do ponto de vista de danos na indústria seguradora não fez muitos estragos porque as empresas estão a pagar os compromissos” que tinham assumido. A Mapfre tinha bem calculada a sua posição naquele país, mas Castelo admite que “se estas circunstâncias se tivessem verificado noutra país que não no Chile então as consequências teriam sido devastadoras. O Chile foi muito exigente no que toca ao cumprimento dos códigos de construção”.

## THE CHILEAN IMPACT

Already present in Chile, Mapfre was affected by the 8.8-Richter scale earthquake that shook the country in February 2010. However, Alfredo Castelo points out that, although the insurance industry was hurt by this natural disaster, “where damage to the insurance industry is concerned, no great harm was done, because companies are honoring the financial commitments” they had assumed. Mapfre had carefully weighed their exposure in the country. Castelo admits however that, “if the quake had been elsewhere, we’d be facing devastating consequences. Chile enforces a very strict building code”.

de fortalecer os seus balanços devido ao projecto Solvência II, o que levará ao aumento dos custos próprios, com repercussão final no preço.

Uma área de negócio que foi muito afectada pela crise é a dos seguros de crédito. Na nossa filial que gere esta área, sentimos sem dúvida que o sector endureceu muito e as renovações fizeram-se com grandes aumentos de taxas, mas foi uma subida que durou pouco, foi muito específica.

**SJ: A indústria de seguros saiu muito bem da crise embora as contas tenham sido muito afectadas...**

**AC:** Sim, mas por causa dos investimentos financeiros importantes que foram feitos. Aqui, as empresas com políticas conservadoras de investimento viram as suas posições reforçadas e o Grupo Mapfre está claramente numa posição privilegiada. É muito importante uma análise detalhada dos riscos.

**SJ: Ainda falando em termos de indústria seguradora em geral, este é um sector em que é difícil captar bons recursos humanos ou há muitos talentos disponíveis no mercado?**

**AC:** Nós estamos a reforçar a estrutura e as equipas. O activo mais importante que temos são os recursos humanos. Cultivamos muito o talento dentro da empresa, temos esse hábito de ir buscar o talento internamente e apostar nas promoções. Mas as coisas estão a mudar, a Mapfre é cada vez mais global e por isso também precisamos de contratar pessoas fora do Grupo. Não temos um grande número de candidatos... O sector segurador não se sabe “vender bem” como a banca, e isso tem implicações na atracção de talento. Esta é uma indústria que tem muito potencial e futuro mas não é vendida como algo muito atractivo e excitante. Porém, a situação está a mudar e estou convencido que, no futuro, seremos capazes de atrair cada vez mais talento para a indústria seguradora.

**SJ: De que forma podem as companhias de seguros retirar vantagem das revoluções tecnológicas?**

**AC:** Eu aqui diferenciaria mais uma vez o que é o segmento particular dos negócios corporativos. Nos seguros para particulares penso que isso é uma realidade. Os hábitos de compra mudaram muito. Nos EUA e Reino Unido a percentagem de seguros automóvel que se fazem através da Internet ou telefone já supera a venda tradicional através dos agentes e isso é algo que se vai estender por todo o mundo, mais cedo ou mais tarde. A relevância das redes sociais, como o Facebook, também já começa a levar as companhias de seguros a apostar nestas novas formas de comunicação, e isto é algo que teremos de analisar e aproveitar, porque poderá vir a ser um canal de captação de negócio importante.

**SJ: Considera que terá impactos também ao nível da redução dos custos?**

**AC:** É uma infra-estrutura muito importante que pode ser muito competitiva a nível de custos, mas é verdade que também é preciso investir muito mais em publicidade e em sistemas de informação.

Agora, se olharmos para o segmento empresarial, então também temos que saber usar esta

because of Solvency II. This will drive up expense, with a final repercussion on product pricing.

Credit insurance took heavy hits due to the crisis. At Mapfre Caución y Crédito, which handles this particular line, we feel that the sector is a lot tougher and contracts were renewed at greatly increased rates, but this increase was short-lived and highly specific.

**SJ: The insurance industry pulled through the crisis rather gracefully, although the bottom line suffered a good deal...**

**AC:** Yes, but that was because of a reduction of investment income. Companies with conservative investment policies found their standing in the market improved, and the Mapfre Group is clearly enjoying a privileged position. Detailed risk analysis is also needed of paramount importance.

**SJ: Still concerning the insurance industry, is this a sector where you find it difficult to hire quality staff? Or, would you say there's plenty of talent in the market?**

**AC:** We're building up our teams and organization. Human resources are our chief asset. We encourage talent within the company, it's our habit to seek out talent internally and promote people. But things are changing. Mapfre is more and more of a global Group. So we also need to recruit externally. We don't seem to have that many applicants...The insurance sector is not as competent at marketing itself as the banking sector, which impacts the way we attract talent. As an industry, we're brimming with potential and have a bright future ahead of us. Yet we fail to market our business as an attractive, exciting endeavor. However, the situation is changing, by and by. Truly I believe that we will motivate more and more talented people to join the insurance sector.

**SJ: How can insurance companies make the most of technological breakthroughs?**

**AC:** Once more, I'd like to point out that insurance works differently for individuals and corporate clients. For individual clients the impact of technological breakthroughs is already a reality. Buying habits have changed a lot. In the US and UK, the percentage of auto insurance contracted over the Internet or telephone services has already surpassed the numbers sold by traditional, agent-led sales. This will become the norm throughout the world, sooner or later. The increased relevance of social networks, such as Facebook, is leading insurance companies to invest in new communication channels. We have to analyze such new tools and make the most of them. It would be to our benefit as social networks may become an important distribution channel.

**SJ: Do you believe that new communications technologies will also impact cost reductions?**

**AC:** We're dealing with a significant infrastructure that could mean very competitive cost strategies. On the other hand, you need to spend a lot more on advertising and information technologies.

Now, if you look at the corporate segment, this is an opportunity we must seize, because it allows us to develop closer relationships with our customers. We have to work on finding the best way to capitalize on the ongoing technological revolution. Through our website, we can establish direct contact with



oportunidade, porque é uma forma de estar mais perto do cliente. E temos de trabalhar para encontrar a melhor forma de aproveitar esta revolução tecnológica. Através da nossa página Web podemos ter contacto directo com o cliente, oferecer-lhe serviços... estar em comunicação com os corretores... Por exemplo, no portal da Mapfre para corretores, estes têm toda a informação disponível relativa aos produtos e ao processo de contratação e isso facilita-lhes a tarefa de venda. O uso eficiente da Internet para melhorar a comunicação com clientes e intermediários torna alguns processos mais ágeis o que naturalmente têm uma repercussão na redução de custos.

*customers, offer a number of services... Maintain communication with brokers... Our Mapfre brokers' portal, for instance, serves up a wealth of information, namely on insurance portfolios and processes, making the brokers' job easier. We're making the most of all the available channels to improve our operations, with repercussions on costs.*

## A origem da Mapfre Global Risks

### *How Mapfre Global Risks came to be*

**SJ:** Falando da MGR, como surgiu este projecto?

**AC:** A Mapfre sempre se caracterizou pela sua especialização. Se olharmos para a estrutura da empresa há seis anos podíamos ter dez ou onze companhias de seguros em Espanha porque cada uma delas fazia o seu negócio. Isso para mim era uma das vantagens da Mapfre: ser muito especializada. Mas as coisas mudam e a tecnologia também permite-nos mudar. E então, foi em 2004 que a Mapfre decidiu criar uma unidade especializada em empresas. Criámos uma empresa que vendia seguros para o segmento corporate, a Mapfre Industrial, e outra especializada em seguros de caução e crédito, a Mapfre Caución y Crédito. Integramos ambas e criámos aquilo a que chamámos naquela altura a unidade de empresas.

Isto coincidiu com o momento em que estávamos a fazer uma reestruturação do Grupo e em que a Mapfre comprou a Musini, uma empresa estatal que se encarregava de tudo o que dizia respeito a empresas públicas, hoje público-privadas, a maioria já privatizadas. Essa empresa tinha uma grande experiência no que dizia respeito aos grandes riscos corporativos espanhóis. E bom, foi o casamento perfeito. A Musini também passou a incorporar esta unidade. Passaram dois ou três anos e o foco da empresa era o cliente espanhol e os seus interesses no estrangeiro. Em 2006, 2007, tínhamos como referência o Ibex 35, onde se cotam as 35 empresas espanholas mais importantes e a Mapfre tinha 27 destas como clientes. Portanto, a quota de mercado em Espanha era já muito importante e tínhamos de começar a abrir para outros mercados, para ir ganhando a dimensão que era necessária para um projecto destes, e para manter o crescimento.

**SJ:** How did this project, MGR, come about?

**AC:** *Mapfre has always enjoyed a reputation for specialty service. Look at the company's operations around six years ago. We were running ten or twelve separate insurance companies in Spain because each one dedicated itself to a given line of business. To me, this was one of the advantages Mapfre had to offer: It was highly specialized. But things have changed, and technology also allows us to change. It was in 2004 that Mapfre decided to establish a business unit that would specialize in corporations. We started a company that sold corporate insurance, Mapfre Industrial, and another that specialized in credit and surety bond insurance, Mapfre Caución y Crédito. We integrated both of them and established what we called the corporate unit, at the time.*

*This coincided with our restructuring of the Mapfre Group and our acquisition of Musini, a state-run company that handled the business of state-owned corporations (nowadays, these corporations are public-private partnerships or privatized for the most part). Musini was very experienced when it came to large-scale, corporate risks in Spain. It was a match made in heaven. Musini became a part of our corporate unit. Two or three years elapsed, and the company was focused on Spanish customers and their interests abroad. In 2006-7 our yardstick was Ibex 35, where the 35 top Spanish companies are rated. Mapfre had 27 customers among these 35 top companies. So you might say that our market share in Spain was highly relevant. We had to open up and explore new markets in order to grow, carry out our plans and keep growing.*



### GRUPO MAPFRE MAIOR SEGURADOR ESPANHOL

A expansão internacional da divisão Mapfre Global Risks, em 2008, representou um ponto de viragem estratégico na história do Grupo Mapfre, reforçando a sua abrangência global e consolidando a sua presença na América Latina. Com quase 80 anos de história (foi criada em 1933), o Grupo registou resultados líquidos de 933,5 milhões de euros em 2010, com uma queda de 0,7% face ao período homólogo, provocada pelo impacto do terremoto no Chile. As receitas totais aumentaram 8,8%, excedendo os 20,4 milhões de euros, impulsionadas pelo negócio internacional que já representa cerca de 60% do volume total de prémios do Grupo e 40% do lucro da actividade seguradora. A Mapfre está presente em 43 países e tem mais de 36 mil empregados e 70 mil mediadores.

### THE MAPFRE GROUP THE LARGEST INSURANCE CARRIER IN SPAIN

*The international expansion of Mapfre's Global Risk division, in 2008, was a strategic turning point for the Mapfre Group. It then reinforced its global scope and consolidated its presence in Latin America. Almost 80 years old (Mapfre was established in 1933), the Group posted net revenue to the amount of 933.5 million Euros in 2010, which represents a 0.7% drop vis-à-vis the corresponding period, caused by the repercussions of the earthquake in Chile. Profits went up by 8.8%, rising above 20.4 million Euros, driven by the international business, which already represents 60% of the Group total amount of managed premiums and 40% of the insurance business revenue. Mapfre is present in 43 countries, employs upwards of 36,000 people and has 70,000 collaborators.*

**SJ: Seguindo os clientes...**

**AC:** Claro. Tratávamos dos interesses dos clientes espanhóis em Espanha e fora de Espanha. Queríamos abrir-nos à Europa e criámos três escritórios de representação. O primeiro foi em Londres, depois em Paris e o terceiro em Colónia, na Alemanha. O objectivo destes escritórios... bem, a Mapfre é uma empresa prudente nos seus desenvolvimentos... O objectivo era começar a conhecer os riscos fora do mercado espanhol.

Enquanto em Espanha o nosso objectivo era assumirmos uma posição de liderança nos programas em que participamos, nos outros países europeus assumíamos uma posição menos aguerrida, seguindo por vezes os termos ditados pelo segurador e líder destes programas.

A verdade é que o desenvolvimento na Europa foi um êxito. Este ano, depois de três anos, vamos fechar as contas com mais de 70 milhões de euros gerados nestas unidades.

**SJ: Incluindo na Alemanha? É um mercado muito fechado...**

**AC:** A estratégia que seguimos foi prudente. Colocámos profissionais de referência nos respectivos mercados a liderar os nossos escritórios. Contratámos pessoas muito respeitadas que, sabíamos, podiam gerir o negócio como pretendíamos. A experiência destes profissionais abriu-nos assim as portas aos programas internacionais.

No final de 2008 acontece uma alteração que marca o antes e o depois da MGR. Até então a empresa estava integrada no «negócio doméstico» da Mapfre e naquele ano dá o salto para a parte internacional. Incorporámos a MGR na divisão de seguros internacional para começar a replicar o modelo de Espanha no resto dos países. Em 2009 fez-se essa alteração e começámos a operar no México, Colômbia, Brasil, Chile e Argentina.

**SJ: E Portugal?**

**AC:** Com a abertura na Europa, quisemos também desenvolver a nossa actividade em Portugal, onde operamos através da Mapfre Seguros Gerais. Esta empresa desenvolve a actividade comercial e, quando angaria um cliente, envia-nos a informação para que em Espanha possamos fazer a subscrição.

**SJ: Neste sentido opera como a do Reino Unido?**

**AC:** É exactamente igual. A diferença é que os escritórios da Europa são escritórios de representação e aqui, tendo em consideração que o negócio global tem margens muito pequenas, evitamos duplicações e por isso aproveitamos as estruturas das Mapfre locais para o desenvolvimento do negócio. Esta estratégia dá-nos uma maior dimensão e diversificação geográfica, que é muito importante porque assim ganhamos mais capacidade, que é um aspecto a que os nossos clientes dão valor.

Em 2010 decidimos dar mais um passo e começámos a operar em todos os países onde a Mapfre tem operações de seguro directo.

**SJ: By following your customers, wherever they went...**

**AC:** Of course. We handled the affairs of Spanish customers in and outside Spain. We wanted to open up to Europe and established three branch offices. The first one was in London, the second in Paris and the third in Köln, Germany. The rationale for opening these branches... Well, we at Mapfre like to look before we leap... The goal was to become acquainted with risk trends outside the Spanish market.

While in Spain our goal was to become leaders in any program we took part in, in other European countries we went for a quieter approach, often following the terms established by the insurance carrier leading such programs as we might be involved in.

Truth be told, our European strategy was a success. This year, after a three-year run, we're closing the books with over 70 million Euros generated across these offices.

**SJ: Including Germany? That's a notoriously insular market...**

**AC:** Our strategy was very cautious. We handpicked established professionals to lead our branch offices in each market. We hired people who had made a name for themselves and we knew could run the business as we intended. Their professional experience opened doors to a world of international programs.

**“O activo mais importante que temos são os recursos humanos. Cultivamos muito o talento dentro da empresa.”**

**“Human resources are our chief asset. We encourage talent within the company.”**





1.  
Mapfre building in Mexico

Estamos presentes em 24 mercados. O único onde inicialmente não avançámos foi o mercado norte-americano. Neste, a Mapfre comprou há cerca de três anos uma empresa e está em processo de reestruturação e implementação da cultura da Mapfre. Pretendemos que esta empresa, dentro de dois a três anos, possa ser responsável pelo desenvolvimento do nosso negócio nos Estados Unidos. Internamente, estamos a trabalhar no que chamamos o Plano USA para, numa primeira fase, atendermos às necessidades dos nossos clientes naquele país e, mais tarde, termos clientes globais americanos.

#### **SJ: E o resto da estrutura?**

**AC:** A Mapfre acaba de fazer uma reestruturação muito importante de onde a MGR saiu reforçada. A Mapfre passa a ser uma multinacional com sede em Espanha, que passa assim a ser mais um dos mercados onde a Mapfre opera e que, pela sua dimensão, tem uma extrema relevância.

A Mapfre está estruturada em três grandes divisões de negócio. A primeira é Espanha, com o Seguro Directo. A segunda é o Seguro Directo Internacional e a terceira, os Riscos Globais. A MGR passa a enquadrar-se dentro desta terceira e destaca-se pelo seu carácter estratégico. Passa portanto a ser a ferramenta através da qual a Mapfre quer desenvolver os negócios globais, contribuindo para que se torne, de facto, num *player* global. Estamos muito satisfeitos com o desenvolvimento actual do projecto. A subscrição está centralizada em Espanha, enquanto a gestão comercial, muito activa, é feita através das estruturas da Mapfre nesses países. Ou seja, a captação de negócio é feita por equipas nas empresas locais, com pessoas mais ligadas a riscos corporativos e que podem, por exemplo, identificar oportunidades relacionadas com as necessidades dos colaboradores ou com as frotas de automóvel das empresas clientes. Evita-se assim duplicar a estrutura e abre-se a oportunidade de captação de novos negócios. Mas a subscrição centralizada poderá ter que ser aos poucos descentralizada para que nos possamos desenvolver. Aos poucos teremos de transferir autonomia para estas empresas locais, porque não queremos que tudo se decida em Espanha.

In late 2008, a change happened that divides “before” and “after” at MGR. Until then, the company was a part of Mapfre’s “domestic business” and, that year, it became a full-fledged international operation. We incorporated MGR into the international business division so we could duplicate the Spanish model in other countries. In 2009 we went about it and began to operate in Mexico, Colombia, Brazil, Chile and Argentina.

#### **SJ: What about Portugal?**

**AC:** Transitioning into European activities, we wanted to include Portugal in our plans. We now operate there through Mapfre Seguros Gerais. This company deals with the commercial side of the business. When it secures a new client, it sends the relevant data to Spain, where we process the underwriting.

#### **SJ: So it operates as the UK branch?**

**AC:** Exactly so. The difference is that the European offices are branch offices and here, taking very low profit margins into consideration, we avoid duplication of activities. We make the most of our local Mapfre structures to develop the business. This strategy gives us more scope and geographic diversity, which is all the more important when you realize that it gives us capabilities our clients value.

In 2010, we took an additional step and began to operate in all countries where Mapfre has direct insurance operations. We’re present in 24 markets. The only one where we had no initial presence was the US market. Three years ago Mapfre acquired a North American company which is now being restructured and acculturated to become a Mapfre company. We would like this company to lead our business development efforts in the US within 2-3 years. Internally, we’re working on what we call our USA Plan. During the first stage, we’ll serve our customers’ needs in the US and, later, secure global American clients.

#### **SJ: What about the rest of your structure?**

**AC:** Mapfre has just come out of a major restructuring effort, where MGR gained a lot more solidity. Mapfre has become a multinational corporation with a head office in Spain. In turn, Spain is now perceived as one of the markets where Mapfre operates and, given its size, is of extreme relevance to the organization.

Mapfre is comprised of three major business divisions. The first one is Spain, with Seguro Directo (Direct Insurance). The second is Seguro Directo Internacional (Internacional Direct Insurance) and the third, Riesgos Globales (Global Risk). MGR is now a part of the third division and distinguishes itself thanks to its strategic traits. So MGR represents a tool for Mapfre to develop global business and become a world-class player. We’re very pleased with the way the Project is going. Underwriting is centralized in Spain, while sales management (enjoying a great dynamic at the moment) is carried out through the Mapfre units abroad. This means that business is secured by teams in local companies, with people who are savvier about corporate risk and may, for example, identify opportunities connected with worker needs or the car fleets at customer businesses. So we avoid structural or functional overlap and are more open to new business opportunities. But centralized underwriting may have to be decentralized by and by, so that we may grow. Little by little, our local units



2

2.

Mapfre building in Argentina

**SJ: Qual a importância dos brokers no êxito da MGR?**

**AC:** Os brokers têm um papel fundamental. O valor acrescentado que um broker profissional traz ao cliente é essencial. Na MGR em concreto quase 100% do negócio é intermediado por brokers, e não me refiro apenas às grandes multinacionais de corretagem. A empresa é cada vez mais global e temos a necessidade de nos apoiarmos no conhecimento de brokers locais, que podem ter menor dimensão, mas que são muito importantes para o negócio internacional. Neste contexto, acho que merece todo o destaque a iniciativa do José Manuel Fonseca [de criar a BrokersLink]. É uma ideia magnífica para responder às necessidades dos clientes. Para nós faz todo o sentido apoiarmo-nos neste tipo de estruturas.

**SJ: Falámos da América Latina, Europa e Estados Unidos. E na Ásia? Como é o futuro da Mapfre nesse mercado?**

**AC:** Estamos a operar exclusivamente nas Filipinas. Temos uma empresa de seguro directo. A actividade ainda não é muito significativa. Mas é um mercado que tem um potencial de desenvolvimento muito importante. O que estamos a fazer é a prestar serviços aos nossos clientes na Ásia. Usamos empresas locais para prestar os serviços, mas comercialmente ainda não estamos activos nessa região. A nossa estratégia passa por avançar pouco a pouco, já que entrar em muitos mercados, muito rapidamente, traz grandes riscos. A Ásia é um mercado muito diferente e mesmo dentro desta região os vários países são também, entre eles, muito diferentes.

*will have to become more autonomous, as we don't want every single decision to be made in Spain.*

**SJ: How do brokers influence success at MGR?**

**AC:** *Brokers are fundamental. The added value a professional broker brings to a client is essential. At MGR, nearly 100% of business is mediated by brokers, and by "broker" I don't just mean large, multinational brokerage firms. Our company is increasingly global and we need to rely on the knowledge of local brokers. They may be smaller-sized outfits, but they really matter to our international business. Having said that, I believe that José Manuel Fonseca had a really bright idea when he decided to start BrokersLink. It's a magnificent structure to address customer needs. We find it absolutely logical to rely on this kind of organization.*

**SJ: We've already discussed Latin America, Europe and the United States. What about Asia? What kind of a future does Mapfre have over there?**

**AC:** *We're operating exclusively in the Philippines. We have a direct insurance company there, which still operates at reduced levels. However it is beyond questioning that this market has a strong development potential. What we're doing is tending to our customers' needs in Asia. We resort to local companies to render services, but commercially speaking, we're not very active in Asia at the moment. Our strategy is one of slow, steady advance. Going for quick entry into a number of markets is a very risky proposition. Asia is a world in itself, market-wise, and Asian countries are quite different from each other.*

**“A empresa é cada vez mais global e temos a necessidade de nos apoiarmos no conhecimento de brokers locais, que podem ter menor dimensão, mas que são muito importantes para o negócio internacional.”**

**“Our company is increasingly global and we need to rely on the knowledge of local brokers. They may be smaller-sized outfits, but they really matter to our international business.”**



**“A aposta na América Latina está agora a dar seus frutos com crescimentos de prémios de 20%.”**

**“Our investment in Latin America is now paying off – premiums grew by 20% .”**

**“Temos muitas expectativas quanto ao Brasil.”**

**“We’re very excited about Brazil.”**

## A liderança na América Latina

### Leadership in Latin America

**SJ:** O projecto MGR é jovem, arrancou bem mas o grande objectivo foi ser o número um na América Latina, onde já estão em 18 países. Como se alcançou essa posição?

**AC:** A Mapfre América não está sob a minha responsabilidade mas tenho contactos com o responsável. Nasceu no início dos anos 80 da visão da Mapfre em internacionalizar-se e apostar na América Latina devido à proximidade da língua e da cultura. Inicialmente as operações nesta região encontraram alguns obstáculos devido à diversidade dos países, às diferentes circunstâncias de cada um e às diferentes moedas em que se opera. A aposta na América Latina está agora a dar seus frutos com crescimentos de prémios de 20% e de resultado antes de impostos de 51% em 2010.

**SJ:** Com cinco mil milhões de euros em 20 anos...

**AC:** Sim, e essa presença ainda se vai consolidar mais. Este ano a Mapfre comprou 65% do Grupo Mundial, que tem presença em cinco países da América Latina e fez também um acordo com o Banco do Brasil, que assenta na distribuição de seguros através da sua rede. Por isso a liderança da América Latina vai-se consolidar.

**SJ:** Para a MGR quais foram os três países mais importantes?

**AC:** Espanha é o mais importante mas vai perdendo peso. E temos muitas expectativas quanto ao Brasil. Temos outro mercado que está muito activo, que é o da Colômbia. E ainda o México, o Chile e a Argentina. Estes são os cinco países que marcam a nossa preferência e em relação aos quais temos grandes expectativas.

**SJ:** Quais as principais diferenças entre o mercado espanhol e o mercado sul-americano?

**AC:** É claro que há diferenças, apesar de, neste mundo global, cada vez nos parecermos mais. Um dos três aspectos fundamentais neste mercado [América Latina] prende-se com a capacidade à disposição das empresas locais. Têm muito menos capacidade do que as empresas espanholas, que têm que ir a outros mercados, nomeadamente ao de Londres, para a obter.

Outra diferença é que a ideia de fazer programas internacionais começa agora a estar mais presente na América Latina (em Espanha já está). Trata-se de uma oportunidade muito importante porque nos permite por um lado acrescentar valor e por outro, simplifica muito os processos.

O uso de cativas está também mais desenvolvido em Espanha do que na América Latina. Isto representa também uma oportunidade pois o uso de cativas é bom para os seguradores na medida em que o cliente assume parte do risco.

**SJ:** The MGR project is taking its first steps. It’s off to a great start, but its main goal was to be number one in Latin America, where it already covers 18 countries. How do you get to that point?

**AC:** I don’t head Mapfre America personally, but I am in touch with the regional leader. Mapfre América was born of a desire to go international, in the 1980s. The bet on Latin America emerged naturally due to the linguistic and cultural ties with Spain. Initially, operations in this region run into some difficulties, namely due to the differences among countries, to their varying circumstances and to their also different currencies. But our investment in Latin America is now paying off – premiums grew by 20% and revenues before taxes increased by 51% in 2010.

**SJ:** Totalling five billion Euros in 20 years...

**AC:** Yes, and we’re set to consolidate our presence. This year, Mapfre bought 65% of the Mundial Group, which operates in five Latin American countries, and signed a deal with the Bank of Brazil to distribute insurance through the Bank’s network. Our position as Latin American market leaders will grow stronger.

**SJ:** Which were the three most significant countries for MGR?

**AC:** Spain is the number one country for us, although its relative significance is diminishing. We’re very excited about Brazil. We’re in another, highly dynamic market, Colombia. Then there’s Mexico, Chile and Argentina. These are the five countries I would name as favourites, and the ones that represent the bulk of our expectations.

**SJ:** What are the main differences between the Spanish and Latin American markets?

**AC:** There are differences of course, although in a globalized world we’re more and more alike. One of the three key aspects in Latin America is insurance market capacity available to the local companies. When compared with Spanish companies they have less capacity available and thus they need to resort to other markets such as the London market.

Another difference is that the notion of setting up international programs is only now taking hold in Latin America (in Spain we are already present). Now there’s a significant opportunity: not only can we offer added value but also streamline our processes to a large degree.

The use of captives is also more fully developed in Spain than in Latin America. Again, this is an opportunity. Resorting to captives is good for insurance companies, as customers take on a part of their risk.



**SJ:** Dentro da América Latina também sentem diferença quando comparam o mercado brasileiro com aqueles onde prevaleceu a influência cultural espanhola?

**AC:** Há naturalmente diferenças culturais, mas isto não se passa apenas entre a Argentina e o Brasil, entre a Argentina e o México também acontece. O peso do Brasil na América Latina é muito importante e é um mercado que tem as suas particularidades. Esteve muito regulado e agora está a abrir-se mais. A nossa resseguradora Mapfre Re está licenciada como resseguradora local, assumindo um compromisso claro no mercado brasileiro. A MGR também facilita a gestão.

É um mercado que tem as suas especificidades, sem dúvida, mas onde a Mapfre aposta muito e onde tem grandes expectativas de desenvolvimento.

**SJ:** Mas consideram-no parte da América Latina? Há empresas que tratam o Brasil como um mercado à parte...

**AC:** É que a dimensão do mercado é imensa. A facturação da nova empresa que criámos pode chegar aos 3,5 mil milhões de euros. Não há empresas em Espanha que facturem tanto.

**SJ:** Within Latin America, would you say the Brazilian market is different than the markets of Spanish-speaking countries?

**AC:** Obviously there are cultural differences. However, if Argentina and Brazil are obviously different, so is Mexico if you compare it to either of those countries. Brazil plays a very significant economic role in Latin America, and as a market, it has rather specific traits. Once it was highly regulated and is now opening up. Our reinsurer Mapfre Re is licensed as a local reinsurer and thus made a clear commitment to the Brazilian market. MGR also makes management easier.

As a market, no doubt, it is unique. Mapfre, however, sees it as a worthwhile place to invest in, and expects major development in the future.

**SJ:** Do you consider Brazil a part of Latin America? Some companies handle the country as if it were a separate market...

**AC:** We must realize that it is a huge market. The new company we've established might post results of up to 3.5 billion Euros. No company in Spain generates that kind of revenue.

**“Tem sido um projecto contínuo trabalhar num Grupo tão importante.”**

**“It's been a nonstop activity for me, working for such a prominent Group.”**



## O homem para lá da Mapfre

### *The man beyond Mapfre*

**SJ:** Numa perspectiva mais pessoal, como vê o seu percurso na Mapfre?

**AC:** Estou na Mapfre há seis anos e estou muito satisfeito. Foi um caminho contínuo. Tive a oportunidade de assumir diferentes responsabilidades que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional. Quando entrei na Mapfre propuseram-me que me dedicasse aos Seguros de Caução e Crédito. Foi um projecto muito importante, que se complicou com a crise económica. Depois assumi a liderança da Mapfre Empresas em Espanha, a MGR e a Industriales. Isto foi muito importante porque tinha a visão global do que eram os negócios da empresa em Espanha. A última mudança significativa foi quando assumi, em 2009, a função de Administrador-Delegado da MGR e também de Director Geral da Mapfre Internacional, a holding que supervisiona o desenvolvimento da Mapfre fora da América Latina e Espanha. Este é o meu trabalho, temos executivos a nível local, mas temos também uma função de supervisão que me tem mantido muito ocupado. Tem sido um projecto contínuo trabalhar num Grupo tão importante.

**SJ:** E quando não está trabalhar? Ou será que isto não é pergunta porque está sempre a trabalhar?

**AC:** Se nos organizarmos há tempo para tudo. É preciso ter a força de vontade para cumprir o que fixámos como prioridades. Para mim o mais importante é a família. Dedico muito tempo à minha família e aos meus amigos. E depois, quando tenho tempo livre, gosto de desporto e pratico-o cada vez mais.

**SJ:** Gosta de competir no trabalho e no desporto!

**AC:** Tenho tido rivais muito importantes (risos). Gosto muito de correr, faço-o praticamente todos os dias, às 6h30 da manhã. Vou correr no parque meia hora a quarenta minutos porque acho que é uma forma de começar o dia com mais energia. Gosto muito de vela, que pratico, e de golfe também. Mas o golfe requer muito tempo... Estas são as minhas três principais distrações, mas primeiro a família.

**SJ:** Que conselhos dá a quem está a dar os primeiros passos na indústria seguradora?

**AC:** A actividade seguradora tem muitas áreas interessantes e eu acho que se deve procurar retirar prazer de tudo o que se faz, porque isso também nos anima. E trabalhar, trabalhar, trabalhar! É preciso saber conciliar a vida pessoal com a profissional, mas é importante trabalhar muito. E, claro, ter vontade de aprender e começar com humildade.

**SJ:** Let's talk a little bit about you. How do you see your career with Mapfre?

**AC:** I've been with the company for six years and am very pleased. I made steady progress. I was given the opportunity to assume a number of roles which helped develop my professional skill. When I joined Mapfre I was invited to work at the Bond and Credit Insurance section. It was a very important project, which got complicated by the economic crisis. After that, I took on a leadership role at Mapfre Empresas in Spain, MGR and Industriales. This was very significant, as I had a global outlook on the company's business in Spain. The last significant change was in 2009, when I became Managing Director of MGR and also General Manager of Mapfre Internacional, the holding company that oversees the development of Mapfre outside of Latin America and Spain. This is my job. We have local executives in place, but also an oversight function that has kept me very busy. It's been a nonstop activity for me, working for such a prominent Group.

**SJ:** What about those times you're not working? Should I be asking this question? Do you take time off?

**AC:** If you get your act together, you have time for everything. You need willpower to accomplish your goals. To me, family comes first. I devote a good deal of time to my family and friends. When I can spare the time, I devote some to sports. In fact I've been devoting more and more time to it.

**SJ:** You like to compete at the workplace and on the track!

**AC:** I've faced serious contenders (laughter). I love to jog, I do it pretty much everyday, at 6.30 in the morning. I go out to the park and jog for half an hour to forty minutes. I believe it gives you a boost for the rest of the day. I love to go sailing, and indulge in a bit of golf. Golf is time-consuming, though... These are my three main hobbies but of course family comes first.

**SJ:** What would you say to someone taking their first steps in the insurance industry right now?

**AC:** Insurance has all these interesting aspects or fields and I think you should look for the enjoyable side in anything you do, because it cheers you up. And work, work, work! You need work-life balance, but you also need to work hard. Obviously, you must be willing to learn and be humble.



## Steve Jackson

### UM BRITÂNICO APAIXONADO PELA AMÉRICA LATINA

Steve Jackson é Managing Director da Cooper Gay, com responsabilidades na América Latina e membro do Board da BrokersLink. Com 27 anos de experiência na Cooper Gay, nasceu numa família onde o negócio segurador já era tradição familiar. O pai trabalhou durante 25 anos na Royal Insurance Company o que levou a família a viver um pouco por todo o mundo e permitiu a Steve aprender ainda em criança a língua espanhola.

Ao serviço da Cooper Gay, também ele viaja constantemente, apesar de manter a sua base em Londres. Tem 45 anos, dois filhos adolescentes e um dos seus objectivos para 2011 é poder passar mais tempo com eles e praticar os seus desportos preferidos: ténis, golfe e squash.

### A BRITON IN LOVE WITH LATIN AMERICA

Steve Jackson is Managing Director at Cooper Gay, plays a prominent role in the company's Latin American operations and sits at BrokersLink Board. Boasting 27 years' experience at Cooper Gay, he was born into a family where the insurance business had in fact become a tradition. His father worked at the Royal Insurance Company for 25 years, and his evolving career had the family move from country to country. So Steve was given a chance to learn Spanish as a child. Now with Cooper Gay, he too travels all the time, but London is the place he calls home. He is now 45, with two teenaged children and one of his New Year resolutions for 2011 is to spend more time with them and devote himself to his favourite sports: tennis, golf and squash.