

R046378

CORPORACION MAPFRE, S.A.

MAPFRE - 20

INTERNATIONAL INSURANCE SEMINAR (México)

Julio 13-17, 1997

UNA EXPERIENCIA DE DIVERSIFICACION ESPECIALIZADA
EL CASO MAPFRE

JOSE MANUEL MARTINEZ

Consejero Delegado.

UNA EXPERIENCIA DE DIVERSIFICACION ESPECIALIZADA: EL CASO MAPFRE

1. SALUTACION

En primer lugar quiero agradecer a los organizadores de este Seminario su invitación para que participe como ponente en el mismo. Como ya sabéis los que me conocéis, pienso que de todos los seminarios a los que he tenido la oportunidad de asistir, éstos, organizados por la INTERNATIONAL INSURANCE SOCIETY, tienen mi más alta consideración, no sólo por ser punto de encuentro con aseguradores y otros altos ejecutivos relacionados con la actividad aseguradora, sino porque además siempre me han servido de reflexión y meditación, aprovechando los momentos en los que uno puede abstraerse del devorador día a día empresarial.

Es para mí también una enorme satisfacción estar en esta ciudad de México, que visité por primera vez en 1978, y en la que me encuentro especialmente a gusto por estar con mis buenos amigos mexicanos. Además, en lo profesional, México fue pionera de la expansión internacional de MAPFRE a la que luego me referiré, ya que en México contratamos la primera persona empleada de MAPFRE en el exterior -hoy tenemos 7.000-, para abrir nuestra primera oficina fuera de España, ambas cosas en 1985.

2. INTRODUCCION

He de reconocer que el tema central del Seminario, "Strategies for Growth", así como el tema de esta sesión, "Pathways to Growth and Profit", y mi intervención, "Diversification: Growing by Selling Multiple Financial Services and Products", me resultaron atractivos ya que la evolución empresarial de MAPFRE puede considerarse de alguna forma como una experiencia de crecimiento con especialización primero y diversificación especializada posteriormente, afortunadamente con beneficios sostenidos, que nos han convertido en la empresa líder de España y Latinoamérica en el sector del seguro y reaseguro.

Para algunos, la dinámica de crecimiento generada por la diversificación fundamentalmente en empresas líderes en su sector de países desarrollados, ha sido un factor que ha contribuido de forma importante a conseguir el espectacular crecimiento económico producido a nivel mundial en este siglo. Para otros, las pérdidas obtenidas por empresas muy diversificadas, especialmente durante las últimas crisis financieras, están en el origen del cambio de tendencia hacia la especialización en los años 80 y 90, que se ha producido principalmente en los países occidentales desarrollados, pero no en áreas emergentes del continente asiático.

Por la propia experiencia de MAPFRE considero que "diversificación" y "especialización" no son necesariamente estrategias alternativas de desarrollo empresarial, sino que pueden ser complementarias, aunque coincido con quienes piensan que adoptarlas simultáneamente "puede comportar grandes dificultades y requiere importantes medios financieros y humanos".

Las experiencias de diversificación parecen distribuirse entre dos grandes modelos: diversificación en negocios relacionados o no relacionados con la actividad principal de

la empresa, en cada uno de los cuales puede darse o no a su vez la diversificación internacional. En relación con este aspecto específico no existe una valoración unánimemente aceptada sobre las ventajas y desventajas que presentan cada uno de estos modelos, con la complejidad añadida que actualmente supone distinguir qué está relacionado y no relacionado en una economía cada vez más globalizada. Anticipo que en el caso MAPFRE consideramos como única diversificación sectorial hoy concebible la relacionada -zapatero a tus zapatos, solemos decir en España- aunque hayamos tenido algunas experiencias de poca importancia, y poco satisfactorias, en empresas no relacionadas.

En cualquier caso pienso que de todas las razones que los estudiosos analizan para justificar la diversificación: dispersión de riesgos, búsqueda de gran rentabilidad en sectores emergentes, generación de sinergias, economías de ámbito, etc. siendo cada una de ellas válida en si misma, creo sin embargo que la más importante es la de adquirir una dimensión que será necesaria, pienso que imperiosamente, para ser empresa líder en sectores o regiones en el próximo Siglo XXI. Aprovecho para indicar que a pesar de las alabanzas a la dimensión que acabo de realizar, ésta per se no garantiza la calidad empresarial. No todas las grandes efectivamente dan un buen servicio, pero sí que creo que para ser grandes se ha comenzado siempre teniendo calidad.

Después de esta reflexión sobre lo que constituye el punto fundamental del tema que hoy discutimos, voy a referirme a la evolución de MAPFRE, las estrategias seguidas en el pasado y las nuevas estrategias que estamos desarrollando en la actualidad, distinguiendo dos fases, una que comienza en los años 70 en que desarrollamos principalmente un modelo de especialización, y otra a partir de 1985, en que sin perder la especialización, como eje esencial de nuestro desarrollo, comenzamos la diversificación geográfica y sectorial, proceso en el que actualmente todavía estamos inmersos.

EL CASO MAPFRE

Antes de entrar a exponer nuestro propio caso empresarial y a fin de unificar conceptos, aclaro que entendemos por especialización el desarrollo de una actividad específica por una sociedad independiente, aunque pueda estar inmersa en un conjunto empresarial más amplio pero que por filosofía desarrolla sus actividades a través de estas sociedades independientes.

Por otra parte entendemos por diversificación sectorial el inicio de nuevas actividades, en nuestro caso siempre incluidas en lo que antes hemos denominado actividades relacionadas, y por diversificación geográfica, como su propio nombre indica, la presencia en otros países.

I. ESPECIALIZACION - PERIODO DE LOS AÑOS 70 AL 85

Como consecuencia del éxito conseguido por MAPFRE ACCIDENTES DE TRABAJO, entidad especializada en este ramo y que se creó por la obligatoriedad de la ley española, en el año 1970 se decidió iniciar una política empresarial de especialización de actividades dejando en MAPFRE MUTUALIDAD, empresa matriz del SISTEMA MAPFRE, el seguro de Automóviles, y creando MAPFRE VIDA para el desarrollo de los seguros de Vida y MAPFRE SEGUROS GENERALES para el resto de los ramos no incluídos anteriormente.

Posteriormente en el año 1982 se creó MAPFRE CAUCION Y CREDITO para llevar a cabo principalmente los seguros de Caución.

He de indicar que la evolución de MAPFRE en España que se indica en el cuadro siguiente, es consecuencia exclusivamen-

te del desarrollo de sus propias operaciones sin adquisiciones empresariales de ningún género.

EVOLUCION DEL SISTEMA MAPFRE EN ESPAÑA

AÑO	PRIMAS (*)	NUMERO DE OFICINAS	CUOTA MERCADO
1970	12	115	1.8
1980	148	460	4.1
1983 (1)	129	575	5.0
1986	386	1.006	5.2
1989	1.278	1.472	6.6
1992	1.690	1.867	7.9
1995	2.334	2.369	8.5
1998 (estimación)	2.570	2.560	9.0

(*) millones de \$ USA. Cambio \$ USA. a 31-12.

(1) Estas cifras son consecuencia de la importante variación en la tasa de cambio del dólar respecto a la peseta: 1 \$ USA = 79 pesetas en 1980, y
1 \$ USA = 157 pesetas en 1983.

Después de ver las cifras anteriores, parece lógico que pensemos que la especialización ha sido un acierto, y uno de los factores fundamentales de nuestro crecimiento 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 gestión operativa no contemplados normalmente en un modelo de gestión general.

Tenemos además el firme convencimiento de que el aumento inicial de los costes que genera la especialización, queda rápidamente compensado por la mayor eficacia y crecimiento que se promueve. No obstante la especialización así entendida también genera problemas -casi siempre de coordinación- a la que son ajenos empresas de estructura organizativa más compacta. Considero importante que existan en los conglomerados empresariales de esta naturaleza, órganos de gobierno de gran autoridad que permitan la coordinación estratégica a nivel de los servicios centrales y sobre todo de políticas de actuación en cuanto a las redes de distribución.

Pero también consideramos que han sido factores muy importantes en nuestro crecimiento los siguientes:

- **Descentralización**

Forma parte de la filosofía de MAPFRE el máximo acercamiento en la prestación del servicio al cliente y la potenciación de la capacidad de decisión de las personas que trabajan en la empresa. La mejor manera de llevar a cabo estos principios ha sido la máxima descentralización de nuestras operaciones. Nuestras Divisiones Territoriales en España, hoy tenemos 17, gozan de una gran autonomía, no sólo en relación al marketing y servicio a los clientes, sino también en cuanto a criterios de suscripción, formación de equipos comerciales, etc., que además ha permitido que la MAPFRE española sea variada y con características distintas en función de la División Territorial de que

se trate.

Durante muchos años hemos presumido de ser una de las empresas aseguradoras más descentralizadas de Europa y creo que seguimos manteniendo una buena posición en esta clasificación. Del número total de empleados que trabajan en la actividad aseguradora en España el 24% está en los servicios centrales y el 76% en los servicios territoriales.

- **Red capilar de distribución**

A todos nosotros, familiarizados con las empresas de servicios, no se nos escapa que uno de los factores fundamentales de la actividad aseguradora, si no "el fundamental", es la red de distribución, base del servicio a nuestros asegurados y del potencial de crecimiento de la entidad. Pienso que la temática de los canales de distribución en el seguro constituyen una de las grandes incertidumbres y desafíos del futuro.

Frente a una estructura tradicional en el mercado español basada en lo que se denominaban "delegados" o "agentes generales" para una sola empresa, MAPFRE inició una red capilar de distribución, basada en oficinas propias que a su vez potencian la creación de oficinas delegadas manejadas por agentes exclusivos, que en su conjunto constituyen hoy sin lugar a duda la mayor red de distribución aseguradora del mercado español con 2.490 oficinas abiertas al público. Me atrevería a decir que esta red constituye nuestro mejor activo ante la gran competencia presente y más aún futura en el seno del mercado único europeo, y la apertura del sector asegurador a la competencia con otros sistemas de distribución como la bancaria, etc.

- **La actitud de MAPFRE ante el seguro de Automóviles**

Durante muchos años en España el seguro de Automóviles era ese mal necesario que había que asumir para mantener una base de clientes que permitía el acceso a otros seguros más nobles, como el resto de los ramos Patrimoniales, Vida, etc. Ante esta "huida" de la competencia del sector de Automóviles, MAPFRE afrontó con realismo y sabiduría la situación, convirtiendo el que era entonces y sigue siendo en la actualidad el ramo de seguros más importante del país por volumen de primas, en su principal actividad. A través de una gran dedicación, a base de grandes esfuerzos, dificultades e incluso dudas sobre los resultados a corto plazo, hemos conseguido en el seguro de Automóviles una calidad en la gestión, que creemos que alcanza la excelencia.

MAPFRE MUTUALIDAD, además de sus funciones como entidad matriz del Sistema, suscribe de forma especializada y exclusiva los seguros de automóviles en España.

II. **DIVERSIFICACION ESPECIALIZADA - PERIODO DEL AÑO 1985 EN ADELANTE**

Aún manteniendo, como he indicado anteriormente, la especialización como eje de nuestra filosofía empresarial, a partir del año 85 comienza la diversificación de nuestras actividades en cuatro áreas distintas:

- Ampliación de nuestra oferta de seguros: iniciamos el seguro de Salud a partir del año 1985, el de Decesos en

el año 1989, MAPFRE PENSIONES en el año 1989, y el seguro de Crédito a partir el año 1990.

- Desarrollo de servicios asistenciales no indemnizatorios, complementarios en muchos casos a los propios de la actividad aseguradora.
- Ofrecimiento a nuestros clientes de servicios financieros, especialmente fondos de inversión y productos bancarios, lo que implicó la creación de MAPFRE INVERSION, S.A. y el BANCO MAPFRE.
- Finalmente, diversificación geográfica con objetivo primordial en Latinoamérica.

A) AMPLIACION DE NUESTRA OFERTA DE PRODUCTOS ASEGURADORES

Unas breves palabras para indicar que en los cuatro casos mencionados, seguros de Crédito, de Salud, de Decesos y Pensiones, hemos tenido excelentes resultados y han servido obviamente para amortizar mejor nuestra red de distribución, fidelizar a nuestros clientes y aumentar los beneficios empresariales. Teniendo como tenemos la red de distribución, parece obvio que hay que optimizarla ofreciendo la más amplia gama de productos aseguradores posible.

B) SERVICIOS TECNOLOGICOS Y ASISTENCIALES NO INDEMNIZATORIOS

Consideramos tendrán creciente demanda en las sociedades maduras del año 2000 y podrían constituir una ventaja diferencial para aquellas entidades aseguradoras que tengan capacidad y persistencia suficientes para invertir en su desarrollo, e ir adaptándose rápidamente a los cambios que sus propios clientes demandarán.

Cito a continuación algunos de los que mayor éxito están teniendo en MAPFRE.

- * **Asistencia hogar** vinculada a la póliza Multirriesgo Familiar para tratamiento ágil e inmediato de siniestros relacionados con la vida doméstica (robo, incendio, daños por agua, accidentes personales, etc.) y con garantía de calidad en la prestación de servicios de cualquier naturaleza relacionados con profesionales y oficios para el hogar (albañilería, fontanería, asistencia jurídica, decesos, etc.). Quiero aclarar que incluso cuando no hay siniestro, ofrecemos a nuestros asegurados la rapidez, garantía y calidad de servicio de nuestros proveedores en estos servicios de Hogar.

- * **Central de alarmas y asesoramiento en prevención y protección contra robo** para clientes asegurados (establecimientos comerciales, fundamentalmente), como acciones vinculadas o no a la propia póliza de seguro.

- * En estos momentos estamos ultimando la aparición en el mercado de un nuevo sistema para el seguimiento y localización de vehículos en caso de robo, accidente, avería mecánica y/o emergencia en general, denominado **SEGURMOVIL**, con el que intentamos obtener unas presta-

ciones muy atractivas a un precio verdaderamente asequible incluso a particulares. El sistema será comercializado en abierto (no en exclusiva para asegurados MAPFRE), tanto a particulares como para flotas.

- * **Asistencia en Viaje.** Como una excelente realidad, me refiero en este sector de Asistencia, que iniciamos en 1989, a MAPFRE ASISTENCIA EN VIAJE ("TRAVEL ASSISTANCE"), entidad especializada en este sector.

En la actualidad prácticamente todos los asegurados de Automóviles de MAPFRE en España cuentan con esa cobertura y podemos manifestar que, a pesar de que tratamos de que nuestro servicio al cliente en todos los ramos tenga la máxima calidad, MAPFRE ASISTENCIA destaca por haber recibido con frecuencia felicitaciones expresas por parte de nuestros asegurados. Hemos aprendido que el agradecimiento humano es enorme cuando se le resuelve con eficacia un problema (servicio) en un momento angustioso, aunque no implique indemnización económica. Nuestra calidad de servicio ha sido en gran medida fruto de la concepción de nuestra Central de Asistencia y el "cuidado" otorgado a la red de proveedores, gruistas, taxistas, etc.

Esta experiencia nos llevó a promover, en la línea de diversificación y especialización indicada al comienzo, el desarrollo internacional de la entidad. MAPFRE ASISTENCIA, que al cierre del ejercicio 1996 estaba presente en 29 países a través de 20 sociedades filiales y 19 centrales de alarma especializadas en la prestación de servicios de asistencia, que se ha consolidado como líder en el sector de la asistencia en España, en su doble vertiente de aseguradora directa y reaseguradora.

Solemos decir que en MAPFRE ASISTENCIA cabe casi todo,

y que con imaginación -todos los años se otorga entre sus directivos un premio al mejor nuevo producto- sus posibilidades de crecimiento son enormes. En esa línea consideramos el lanzamiento de nuevos productos y servicios: asistencia domiciliaria, programas de protección de tarjetas de crédito, teleasistencia, servicios de valoración de daños corporales y de "cost containment".

C) OFRECIMIENTO COMPLEMENTARIO DE SERVICIOS FINANCIEROS - ASSURFINANCE

Permítanme que me extienda un poco más sobre este aspecto de gran importancia en la estrategia futura de las empresas aseguradoras, que exige profunda reflexión y que probablemente está "in mente" de todos, tanto los que ya hemos iniciado el proceso de ASSURFINANCE, como de los que aún tienen pendiente esta decisión.

Sobre la oferta de lo que hasta ahora han sido servicios bancarios puros y servicios aseguradores puros, para mí es una realidad constatable que la tradicional separación entre ambos sectores ha desaparecido, especialmente en la Unión Europea, y en el caso específico del BANCASSURANCE -ofrecimiento de productos de seguros a través de una red de distribución bancaria-. En España esta situación constituye una gran realidad en el caso de los seguros de vida, como lo demuestra el ranking de seguros de Vida en el que de las diez primeras aseguradoras de Vida por volumen de primas siete son Bancos. Otra cuestión muy distinta es la referente a los seguros de daños, con productos y servicios al cliente de mayor complejidad que hacen que hasta el momento la presencia bancaria en este sector del seguro sea mucho menos significativa, sólo existe un banco entre las diez primeras compañías de seguros de daños en España.

De momento es un hecho que la "economía de extensión" -distribución de múltiples servicios a coste inferior al que se haría separadamente- funciona en el caso del Bancassurance-Vida casi de forma inmediata, casi todos los Bancos lo hacen y todos los que lo hacen tienen suficiente éxito, pero no es así en los seguros de daños ni siquiera en los más sencillos como son los dirigidos a las economías familiares.

¿Pero qué pasa en nuestro caso?: Los aseguradores ofreciendo productos tradicionalmente bancarios, o Assurfinance. En España, y pienso que también en Europa, la situación es muy diferente, pocas compañías de seguros han comenzado el Assurfinance, y de las que lo han comenzado pocas han alcanzado el éxito; a continuación me atrevo a intentar aclarar el porqué de estas diferencias en el caso español, que no sé si es extrapolable al resto de los países:

- El número de oficinas propias abiertas al público -aspecto clave de este asunto, es mucho mayor en el caso de los Bancos que en el de las compañías de seguros.
- A nivel de sector, tiene mayor prestigio en general la banca que el seguro.
- Parece más sencillo hacer válido el principio de la economía de extensión -vender a menor costo- en el caso de Bancassurance que el de Assurfinance.
- Las comisiones que permiten los productos de seguros pueden motivar por su importe a la red de distribución bancaria y no viceversa, y finalmente

- Probablemente los Bancos han visto antes la necesidad de amortizar sus costes de distribución y buscar distribuir productos que iban a tener mayor demanda del público, como son todos los relacionados con el ahorro finalista más propios de la actividad tradicional de seguros.

En cualquier caso todavía parece que estamos lejos, aunque sí en el camino, del "full financial service" o "one stop shopping" que algunos vaticinan que implica una mayor captación de clientes por el hecho de ampliar la oferta de productos. Hasta la fecha el Bancassurance parece se ha limitado a ofrecer productos de seguros a sus clientes bancarios y viceversa el Assurfinance, ofrecer productos bancarios a sus clientes de seguros.

En el caso de MAPFRE en 1989 adquirimos una licencia bancaria y comenzamos desde cero el BANCO MAPFRE y una sociedad de Valores y Bolsa -MAPFRE INVERSION-, con la idea de desarrollar los Fondos de Inversión, denominados también Fondos Mutuos.

Nuestra experiencia en este campo queda perfectamente reflejada por el desarrollo del BANCO MAPFRE y MAPFRE INVERSION, tal como se indica en el cuadro siguiente:

BANCO MAPFRE

AÑO	FONDOS PROPIOS (*)	TOTAL ACTIVOS (*)	NUMERO CLIENTES	RESULTADO (*)
1990	186	355	6.000	1
1991	166	509	13.522	3
1992	166	659	33.575	(3)
1993	167	741	52.797	1
1994	183	1.026	64.710	2
1995	204	1.451	87.402	6
1996	197	1.713	111.006	8

(*) Millones de \$ USA. Cambio \$ USA. a 31 de Diciembre.

FONDOS DE INVERSION

AÑO	FONDOS PROPIOS (•)	PATRIMONIO ADMINISTRADO (*)	PARTICIPES	RESULTADO (*)
1990	17	49	590	-
1991	18	244	10.751	1
1992	26	396	19.930	2
1993	24	591	31.991	3
1994	26	793	40.106	9
1995	30	1.049	43.482	11
1996	31	1.420	54.041	12

(*) Millones de \$ USA. Cambio \$ USA. a 31 de Diciembre.

Como puede observarse hasta la fecha nuestro éxito ha sido al menos a la corta sensiblemente superior en el caso de MAPFRE INVERSION que en el del BANCO MAPFRE, principalmente en el resultado, quizás porque los fondos de inversión pueden constituir casi el ejemplo modelo de utilización de una red ya creada y unos clientes ya existentes para ofrecer un producto que exige alta especialización pero un reducido número de personas.

En cualquier caso, en ambas ocasiones se trataba de completar nuestra oferta de servicios a los clientes de MAPFRE.

Una vez razonada la creación, a continuación me refiero al modo en que estamos tratando de efectuar nuestro desarrollo de Assurfinance:

- Rechazamos la adquisición de un banco comercial, que podríamos haber efectuado con la inversión realizada en el Banco, y pensamos que tal decisión fue un acierto, puesto que una adquisición hubiera dificultado de gran manera nuestra concepción de red multiservicios integrada, basada en la ya existente de MAPFRE, y además se habría producido un gran choque de culturas empresariales y sectoriales.

- * De forma paulatina y prudente, aunque decidida, se procedió a la integración en nuestra red de distribución aseguradora de la de servicios bancarios, experiencia inicial que sirvió para las actuales oficinas "INTEGRALES" de MAPFRE, que se denominan BANCO MAPFRE SEGUROS, caso único en España, y pienso que uno de los pocos en el mundo, de auténtica integración de las oficinas abiertas al público de los servicios

aseguradores y financieros. No obstante, se mantiene absoluta independencia y especialización de cada una de las empresas que constituyen el Sistema MAPFRE, uno de los principios inalterables en la estrategia de MAPFRE.

- * Durante mucho tiempo la actividad aseguradora será la predominante de nuestro conjunto empresarial asegurador-financiero, si bien esperamos que la actividad del BANCO MAPFRE y sus empresas filiales sea rentable, y cuente con equipos especializados en su sector de competencia. Además, como valor añadido para el conjunto asegurador, a través de las oficinas y clientes bancarios se incrementarán las ventas de productos aseguradores.

Considero necesario mencionar que no todos nuestros intentos de diversificación han sido un éxito y contamos también con intentos fallidos en el sector industrial en la década de los 80, y más recientemente en el sector financiero el intento de creación de una sociedad de Bolsa y una entidad especializada en fusiones y adquisiciones, ambas en Londres, que acabamos cerrando en ambos casos tras algunos años de pérdidas sustanciales.

D) DIVERSIFICACION GEOGRAFICA

El proceso de diversificación geográfica de MAPFRE se formaliza con la constitución de MAPFRE REASEGURO en 1982. Por otra parte, MAPFRE ASISTENCIA, como entidad de asistencia con vocación internacional se crea en 1989, y MAPFRE INTERNACIONAL, holding de las participaciones de seguro directo en el exterior, comienza a finales de la década de los 80 -y, sobre todo, comienzos de los 90- una política de

implantación internacional, fundamentalmente en América Latina.

En nuestra expansión en seguro directo internacional ha jugado un papel determinante la actividad reaseguradora, que al margen de constituir hoy en día una de las Unidades Operativas estables y generadora de beneficio para nuestra Corporación, nos sirvió para que MAPFRE adquiriera gran prestigio por los servicios que prestaba en mercados a los que luego nos hemos dirigido en nuestra actividad aseguradora.

Pero nuestro gran desafío será la creación de una red de seguro directo internacional, de la que creo oportuno indicar: qué estamos haciendo, cómo y dónde.

Cuando trato de expresar lo que estamos haciendo en nuestra actividad internacional, recuerdo la enorme diferencia entre los balances agregados que prácticamente no dicen nada y los balances consolidados que representan con exactitud la realidad empresarial. Del mismo modo nunca he dado gran valor a los conglomerados empresariales efectuados por pura agregación, a base de inversiones de capital y escaso aporte de gestión, y sin embargo he reconocido el alto valor de las empresas multinacionales con una gestión consolidada.

Eso es lo que nosotros queremos, que nuestra actividad internacional sea consolidada en el sentido de que todas las empresas MAPFRE tengan criterios operativos, gerenciales y, sobre todo, de cultura empresarial similares.

Los aspectos que podríamos denominar peculiares de MAPFRE en el desarrollo de su actividad internacional, son los siguientes:

* El nombramiento de altos directivos de los Servicios

Centrales o Territoriales de España como Delegados Generales en cada uno de los países en los que opera MAPFRE, para coordinar la actuación de las distintas empresas que operan en un mismo país, manteniendo no obstante su separación y autonomía operativa. Los Delegados Generales presiden las Comisiones Nacionales, de las que forman parte los principales ejecutivos de las empresas en cada país.

- * El hermanamiento de cada una de las empresas de Seguro Directo en el exterior con una Unidad Territorial española -nosotros la llamamos Subcentral- que implica el nombramiento de los principales ejecutivos de estas Unidades Geográficas-Subcentrales de España como Consejeros de las mencionadas empresas, con el doble objetivo de facilitar un mejor conocimiento de la realidad internacional de MAPFRE a la Organización Territorial de España y que los empleados de las empresas en el exterior puedan adquirir formación "in situ" en una Subcentral española específica, que además sería la que prioritariamente facilitase la posible incorporación de recursos humanos a esas empresas en el exterior en caso de que fuese necesario.

- * Creación del Grupo de Apoyo y Transferencia Tecnológica Internacional, compuesto por altos especialistas en las actividades de seguro directo en España, que se dedican "full-time" a mejorar los sistemas operativos de las sociedades en el exterior.

En la actualidad contamos con ocho super-expertos para las áreas de seguro de Automóviles, seguros diversos, administración, procedimientos, informática y operaciones.

- * Creación de un paquete informático denominado "TRONADOR", basado en la informática propia de MAPFRE pero mejorado con las últimas técnicas operativas y pensado para implantar en todas nuestras entidades en el exterior (actualmente ya está implantado en cinco de ellas), que así podrán contar con una informática común que permita sistemas gerenciales basados en información para control de gestión, que suministra el citado paquete.

Creo que una vez explicado lo anterior, es fácil entender el que nuestro proyecto latinoamericano constituye sin lugar a duda nuestra gran vocación y yo diría que el gran desafío de MAPFRE, con aspiración a convertirse en una institución aseguradora, financiera y de servicios no española, sino iberoamericana.

He de confesar mi absoluto convencimiento sobre el excelente futuro de algunos países latinoamericanos y no puedo ocultar que nuestro sentimiento hacia este Continente resulta de una mezcla de obligación y agradecimiento, ya que su existencia justifica nuestro orgullo e importancia en el contexto histórico universal. Desde el punto de vista empresarial, al margen de las oportunidades que pueda tener para MAPFRE, consideramos nuestra obligación ayudar a la implantación del seguro institucional en muchos de estos países, factor que contribuirá a su estabilidad y desarrollo.

Probablemente y como en otras muchas cosas, MAPFRE ha tenido suerte y ha efectuado una parte importante de sus inversiones en América en la década de los 80, década perdida para este Continente, con retirada general de los inversores extranjeros, con lo que obviamente las inversiones han tenido un menor coste para nosotros. En la década de los 90, y esperamos hacerlo también en los comienzos del siglo XXI,

hemos continuado acompañando ese futuro que yo preveo muy halagüeño en la mayoría de los casos.

En efecto Latinoamérica después de un excelente crecimiento económico en la década de los 70, con un promedio anual del 5,8%, pasó a un crecimiento inferior al 1% en los años 80, inmersa además en una profunda crisis de carácter social, político y económico, con una deuda externa extraordinaria y una hiperinflación que caracterizó la mayoría de los países.

Afortunadamente, una vez comprobado que la crisis financiera de México de finales de 1994 no ha tenido repercusiones negativas generalizadas en el continente, las perspectivas continúan siendo excelentes, consecuencia de los profundos cambios políticos y económicos llevados a cabo, y según la mayoría de los analistas los mercados latinoamericanos serán los segundos más dinámicos en esta década, después de los del Sureste Asiático.

En relación a la actividad aseguradora, figura a continuación un cuadro con los principales indicadores. Pensamos debe tener un excelente crecimiento, superior al del PIB, especialmente en México, Argentina, Chile, Brasil, Venezuela y Colombia.

AMÉRICA LATINA (1995)

P A Í S	POBLACIÓN (Millones)	P R I M A S (\$ US. Millones)	PRIMAS/PIB %	PRIMAS PER CÁPITA (US. Dólares)
ARGENTINA	34	5.014	1,8	146
BRASIL	159	14.719	2,4	74
CHILE	14	2.079	3,5	129
COLOMBIA	36	1.802	2,3	45
COSTA RICA	3	228	2,7	74
ECUADOR	11	249	1,4	20
GUATEMALA	10	158	1,0	14
MÉXICO	92	3.691	1,6	69
PANAMÁ	3	271	3,4	97
PERÚ	23	430	1,0	15
URUGUAY	3	338	2,2	107
VENEZUELA	21	813	1,6	46
T O T A L	409	29.792	1,9	73

Fuente: SIGMA y Banco Mundial.

Mención especial merece el seguro de Vida, arrasado en la década anterior por el desfavorable marco fiscal y la hiperinflación. Pensamos que el seguro de Vida tendrá un tremendo desarrollo, si se confirma el control de la inflación y la desregulación. Este desarrollo tendrá especial importancia en Argentina 19% de primas de seguro de vida sobre total de primas del país, Venezuela 3%, Brasil 12%, Colombia 11% e incluso México con el 35%. MAPFRE dedicará especial atención en los próximos años a promover en el exterior el Seguro de Vida y los Planes de Pensiones, para lo que recientemente se ha creado una nueva holding, MAPFRE Internacional Vida.

En la actualidad la presencia internacional de MAPFRE que, como he indicado anteriormente, se ha materializado princi-

palmente a través de las Unidades de Reaseguro, Internacional y Asistencia, queda resumida de la siguiente manera:

• **MAPFRE RE**

Cuenta con 5 entidades de reaseguro, 10 oficinas de representación, presencia directa en 15 países y un volumen estimado de ingresos en el extranjero en este ejercicio de 575 millones de dólares USA aproximadamente. Sus recursos humanos en el exterior ascienden a 253 personas. La inversión efectuada para la adquisición de las entidades de reaseguro asciende a 55 millones de dólares USA.

* **MAPFRE INTERNACIONAL**

Cuenta con aseguradoras directas en 12 países, en algunos casos adquiridas en asociación con amigos que conocíamos desde hacía muchos años, un volumen de ingresos estimado para el presente año de alrededor de 1.425 millones de dólares USA y aproximadamente 6.000 empleados en el exterior. La inversión acumulada hasta el presente asciende a 330 millones de dólares.

Las compañías aseguradoras están situadas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Filipinas, Italia, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

MAPFRE es por volumen de primas en seguro directo el primer grupo asegurador extranjero en los mercados latinoamericanos, con una cuota del 11,2%.

En este momento puede considerarse que se ha completado una etapa de expansión "horizontal", en la que el principal objetivo era estar presentes en los principa-

les países del continente americano, y se ha iniciado una segunda etapa de desarrollo "vertical", en la que el objetivo prioritario es profundizar en la implantación y desarrollo de las distintas Unidades del Sistema MAPFRE en los países del exterior en que están presentes.

* **MAPFRE ASISTENCIA**

Cuenta con presencia directa mediante filiales o sucursales en 18 países y 550 empleados en el exterior. En este año se prevén unos ingresos en el exterior de 95 millones de dólares USA.

Además, MAPFRE VIDA, MAPFRE SEGUROS GENERALES y MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO operan a través de sucursales en Portugal, con un volumen de primas de unos 75 millones de dólares USA y 300 empleados. MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO tiene también algunas empresas participadas fuera de España.

En su conjunto los ingresos estimados este año en MAPFRE en el exterior se acercarán a los 2.200 millones de dólares, con unos recursos humanos de más de 7.000 personas.

El cuadro siguiente resume la evolución de ingresos del SISTEMA MAPFRE, diferenciando la primera etapa de actuación especializada en España y la segunda de Diversificación especializada tanto en España como Internacional.

También en el cuadro siguiente figura la evolución de patrimonio y activos administrados, cuyo crecimiento se debe a nuestra diversificación de servicios financieros a nuestros clientes.

EVOLUCION INGRESOS SISTEMA MAPFRE

AÑOS	AREAS ESPECIALIZADAS BASICAS	DIVERSIFICACION ESPECIALIZADA				TOTAL	TOTAL GENERAL	% INCREMENTO
		SEGUROS	SERVICIOS ASISTENCIALES	SERVICIOS FINANCIEROS	INTERNACIONALIZACION			
1980	161			21	18	39	200	-
1983	144			14	23	37	181	- 10
1986	437	1	1	32	81	115	552	205
1989	1.198	11	7	159	469	646	1.844	234
1992	1.912	55	26	263	1.261	1.605	3.517	91
1995	2.722	120	37	250	1.688	2.095	4.817	37
1998(*)	2.988	234	64	278	2.550	3.126	6.114	27

(*) ESTIMADO.

Cifras en millones de \$ USA. Cambio \$ USA. a 31 de Diciembre.

EVOLUCION ACTIVOS - INCLUYENDO FONDOS ADMINISTRADOS

AÑOS	AREAS ESPECIALIZADAS BASICAS	DIVERSIFICACION ESPECIALIZADA				TOTAL GENERAL	% INCREMENTO
		SEGUROS	SERVICIOS FINANCIEROS	INTERNACIONALIZACION	TOTAL		
1980	279		32	-	32	311	-
1983	283		58	-	58	341	10
1986	781		115	3	118	899	164
1989	2.066	12	815	127	954	3.020	236
1992	3.106	85	1.055	1.233	2.373	5.479	81
1995	4.782	195	2.500	1.960	4.655	9.437	72
1998(*)	7.200	490	3.980	3.500	7.970	15.170	60

(*) ESTIMADO.

Cifras en millones de \$ USA. Cambio \$ USA. a 31 de Diciembre.

De ambos cuadros se deduce que:

- En relación al total de ingresos del SISTEMA MAPFRE estimados para el próximo año 1998, que tendrán muy pequeña variación debido a la normalmente exactitud presupuestaria de las distintas empresas del SISTEMA MAPFRE, gracias al proceso iniciado en el año 95 de lo que hemos denominado "Diversificación Especializada", la dimensión de MAPFRE en este aspecto será más del doble que si hubiéramos mantenido nuestro desarrollo básico inicial.

Destaca en el primer cuadro no obstante que la mayor parte de la aportación de ingresos corresponde a nuestra diversificación internacional.

- En cuanto al segundo cuadro también el volumen de activos y patrimonios gestionados por MAPFRE es más del doble en la estimación para el año 98 gracias a la línea de diversificación. En este caso sin embargo tiene especial peso específico, como es lógico, el proceso de ofrecimiento de productos financieros que supone unos activos próximos a los 4.000 millones de \$ USA.

Al igual que he mencionado anteriormente que para el éxito de una estructura especializada, dentro de un conjunto empresarial resultaban imprescindibles una adecuada y posiblemente autoritaria coordinación de los servicios centrales y sobre todo de aquellos que influyen y componen la red de distribución, para la creación de una empresa multinacional como la hemos descrito anteriormente, consideramos muy conveniente que exista a modo de elemento de unión de todas nuestras empresas, una misma cultura empresarial o principios empresariales que deben permanecer sea cual sea la actividad o el país en que MAPFRE esté presente. Nosotros siempre

decimos flexibilidad en lo operativo, rigidez en los principios institucionales que conforman nuestra cultura empresarial, algunos de los cuales cito como ejemplo a continuación:

- **INDEPENDENCIA:** En MAPFRE somos "rabiosamente" independientes de cualquier grupo financiero, así como de cualquier opción política o poder fáctico. Esto es, en gran medida, una consecuencia lógica de nuestra naturaleza mutua, pero también responde a una profunda convicción de que es la mejor forma de defender nuestros intereses empresariales.

- * **SERVICIO AL CLIENTE:** Esto, que podría considerarse un simple principio estratégico (la preocupación por la calidad total, que está ahora tan de moda), en MAPFRE es algo más importante, porque consideramos que constituye la única o la principal razón de ser de una entidad de naturaleza mutua.

- * **TRANSPARENCIA:** Somos y hemos sido tradicionalmente una empresa abierta, en que la información se distribuye ampliamente tanto interna como externamente, casi sin áreas reservadas o confidenciales, salvo las estrictamente necesarias, lo que sólo es posible precisamente en empresas con un alto nivel ético, en las que no existen "fondos reservados", dobles contabilidades ni abusos por parte de los Consejeros y Directivos.

- * **ACTUACION ETICA:** Los principios éticos informan la actuación de MAPFRE en una triple vertiente: en las relaciones con terceros (clientes, acreedores, etc.); en el cumplimiento de nuestras obligaciones legales y fiscales, que siempre ha sido estricto; y en la actuación de los propios Consejeros y Directivos sometidos a severas limitaciones para la protección de los intereses de la Mutualidad, introducidas

en nuestros estatutos sociales hace más de cuarenta años, cuando nadie hablaba de "códigos de conducta", hoy tan en boga.

- * **VOCACION INSTITUCIONAL:** Desde hace muchos años MAPFRE quiere ser algo más que una simple empresa. Pretendemos convertirnos en una auténtica institución social, con un sentido de responsabilidad social que se traduce en dos líneas diferentes: la concepción de nuestra actividad empresarial como un servicio a la sociedad, como una función social más que trasciende incluso de nuestro colectivo de asegurados; y la obligación moral que consideramos tenemos de contribuir a los intereses generales de la sociedad mediante actividades no lucrativas, a las que destinamos una parte significativa de nuestros beneficios, a través de cinco fundaciones privadas.

- **VOCACION INTERNACIONAL:** Es otro principio que se pensaría tiene carácter simplemente estratégico, pero que en MAPFRE adquiere carácter institucional. Nuestra vocación internacional es profunda y sentida desde que MAPFRE era una entidad pequeña. Ahora que su materialización va siendo posible, pienso que constituye uno de los elementos que causa mayor motivación en los equipos directivos de MAPFRE: "La implantación en otros países de un modelo empresarial con los principios institucionales que anteriormente he mencionado, que son deseables para el propio país, para sus habitantes y para la institución aseguradora en general".

-----0-----

JMM/mh.

Mayo 1997.