

**EXPERIENCIAS
EN EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL
SISTEMA MAPFRE**

Í N D I C E

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

HISTORIA Y ETAPAS

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



A. INGRESOS POR ÁREAS DE ACTIVIDAD

(Cifras en miles de millones de pesetas)

ACTIVIDAD	1975		1985		1999		PREVISIÓN 2000(*)	
	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%
• Seguro	3,2	94	38	76	681	83	910	87
• Reaseguro	0,2	6	8	17	107	13	105	10
• Banca-Finanzas	---	--	3	7	17	2	20	2
• Otras actividades	---	--	---	--	14	2	15	1
TOTAL INGRESOS	3,4	100	49	100	819	100	1.050	100

(*) Sin integración de negocio de Caja Madrid.

B. INGRESOS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

(Cifras en miles de millones de pesetas)

ÁREA GEOGRÁFICA	1975		1985		1999		PREVISIÓN 2000(*)	
	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%	INGRESOS	%
• España	3,4	100	44	90	516	63	713	68
• América	---	--	4	8	259	32	292	28
• Unión Europea	---	--	1	2	35	4	33	3
• Otros	---	--	---	--	9	1	12	1
TOTAL INGRESOS	3,4	100	49	100	819	100	1.050	100

(*) Sin integración de negocio de Caja Madrid.

C. PRESENCIA INTERNACIONAL (Número de Países)

ACTIVIDAD	1975	1985	1999
• Seguro	1	3	29
• Reaseguro	1	2	7
• Banca-Finanzas	1	2	4
• Otras actividades	1	1	15
TOTAL	1	5	30



PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

- **MUTUALISMO/SOLIDARIDAD. SERVICIO AL MUTUALISTA. DEFENSOR DEL ASEGURADO**
- **INDEPENDENCIA: Política, Económica. PROTECCIÓN: Limitaciones**
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL: Fundaciones**
- **ÉTICOS:**
 - **Transparencia y Veracidad**
 - **Equidad y Rapidez (Siniestros)**
 - **Calidad (Productos y Servicios)**
 - **Equidad en Relaciones Laborales**
 - **Cumplimiento Obligaciones Legales**



PRINCIPIOS OPERATIVOS GENERALES

- **SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE, Asistencia**
- **ESPECIALIZACIÓN**
- **DESCENTRALIZACIÓN, AUTONOMÍA**
- **TECNOLOGÍA, INFORMATIZACIÓN**
- **FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN**
- **CONTROL, Auditoría Interna + Externa**
- **AUSTERIDAD Y TRABAJO**

ESTRATEGIAS OPERATIVAS

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

KEY ISSUES FOR FOREIGN INSURERS

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



RAZONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

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



VÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

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



LOS LÍMITES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

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



D E B A T E

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

