

R. 10.268  
89 COLOQUIO INTERNACIONAL DE ALTOS  
EJECUTIVOS DE EMPRESAS DE SEGURO  
-----  
Madrid, Noviembre 1988  
-----

Sig. HAR-3  
m.º Marc. 9140



EL SEGURO ESPAÑOL.

LA ESTRATEGIA NACIONAL E INTERNACIONAL DE MAPFRE

JOSE MANUEL MARTINEZ  
Director General  
CORPORACION MAPFRE, S.A.

## EL SEGURO ESPAÑOL. LA ESTRATEGIA

### NACIONAL E INTERNACIONAL DE MAPFRE

#### INTRODUCCION

En primer lugar quiero agradecer al CAPA la invitación efectuada para que participe en este Seminario que me ha servido para reflexionar sobre muchos aspectos de interés que a continuación compartiré con Vds.

Como ya he manifestado en anteriores ocasiones, los Seminarios son necesarios para mejorar la dedicación intelectual a una actividad con tanto futuro como la aseguradora, aunque la experiencia suele demostrar que las conclusiones y pronósticos se cumplen, si se acierta, a los diez años de realizado el Seminario.

En estas reuniones en que participan los que son o serán la competencia en el mercado, siempre me he preguntado qué sentido tiene explicar la estrategia de nuestra propia empresa. He llegado a la conclusión de que o bien la vanidad nos domina, o llegamos al convencimiento, como creo que es mi caso, de que lo importante no es decir lo que se hace o lo que se va a hacer, sino ser capaces de realizarlo, y sobre todo ser lo suficientemente flexibles para adaptar la estrategia a las circunstancias cambiantes que nos rodean.

Inicialmente pensé desarrollar exclusivamente "La Estrategia Internacional de MAPFRE", pero como es necesario para analizar las partes conocer el todo, he abarcado su estrategia global con especial énfasis en lo internacional, tratando también brevemente el entorno asegurador español en el que se ha desarrollado nuestra empresa.

## I. EL MERCADO ESPAÑOL DE SEGUROS

### - ASPECTOS MACROECONOMICOS

Algunos de Vds. ya están establecidos en el mercado español y otros muchos pensarán hacerlo, sobre todo considerando la futura libertad de prestación y establecimiento. Efectué un breve análisis sobre el mercado español de seguros y su trayectoria de futuro, y para ello resulta primero conveniente comentar algunos aspectos macroeconómicos.

Desde que España entró a formar parte de la Comunidad Económica Europea, en Enero de 1986, se puede afirmar que está de moda. Recientemente se podía leer en la portada de uno de los periódicos de mayor tirada mundial: "The country is suddenly fashionable", "Economy of Spain is suddenly sunny". Vds. valorarán si el optimismo es justificado, según los datos económicos que voy a comentar:

El incremento del producto interior bruto fue del 3% en el año 1986, del 5,2% en el año 1987 y las proyecciones para este año superan el 4%. Conviene recordar que el promedio del crecimiento en los países de la C.E.E. en el año 1987 fue del 2,4%, es decir, la economía española creció en el año 1987 más del doble que el promedio de los otros países miembros de la Comunidad. Según el "Escenario Macroeconómico y Presupuestario" elaborado por el Ministerio de Economía, se pronostica un crecimiento promedio para el próximo cuatrienio del 4,1% (4,0% en el 89, 3,5% en el 90, 4,0% en el 91 y 4,6% en el 92).

En relación a la inflación, uno de los problemas históricos de nuestra economía, se ha reducido del 8,3% en el

año 1986, al 4,6% en el año 1987 y la última previsión para el año 1988 es del 4,5%. El control de la inflación es uno de los éxitos de la política económica.

La tasa de desempleo, aproximadamente 20% sobre la población activa, por primera vez inicia su descenso. En el año 1987 se generaron 300.000 nuevos puestos de trabajo, cifra promedio anual estimada por el Gobierno para el próximo cuatrienio hasta reducir la tasa de desempleo al 16,5%. La economía sumergida, difícil de cuantificar, variaría la tasa real de desempleo.

Otros factores negativos de nuestra economía son: el déficit en el gasto público y en la balanza comercial. En relación al primero aunque está previsto un aumento del gasto público del 0,9% del Producto Interior Bruto, se compensará con la mayor recaudación impositiva prevista. En cuanto al déficit comercial el fortalecimiento de nuestra moneda en relación al dólar y la entrada en el Mercado Común, con una mayor fluidez de las transacciones, han hecho que el incremento de las importaciones en el año 1987 sea del 21,4%, mientras el de las exportaciones haya sido sólo del 6,7%; no obstante el desfase anterior, la aportación del sector exterior al Producto Interior Bruto es ligeramente positiva ya que el déficit comercial se ve compensado por los ingresos netos por turismo, 18.000 millones de dólares en el año 1987, y el saldo neto de la inversión extranjera, 8.000 millones de dólares en el año 1987.

Las proyecciones para el próximo cuatrienio mantienen el desequilibrio de la balanza comercial y sólo en 1992 está previsto que el incremento de nuestras exportaciones sea superior al de las importaciones. Francia sigue siendo con diferencia nuestro principal país comprador tanto de la C.E.E. como del resto del mundo.

- EL SEGURO

Nuestro mercado asegurador considerado en Europa poco desarrollado y de mayor potencial de crecimiento futuro, se ha caracterizado por los siguientes factores:

- \* Ha sido dependiente de otras industrias mayores y con más prestigio, especialmente la Banca.
- \* Ha carecido de imagen institucional y ha tenido poca personalidad en sus actuaciones, tanto individuales como corporativas.
- \* Han proliferado las empresas aseguradoras de pequeño tamaño y capital, dando lugar a uno de los mercados más fragmentados de Europa.
- \* Las redes de distribución, elemento vital del mercado, han sido rutinarias y poco profesionales, lo que ha producido una escasa penetración del seguro en la sociedad.

Esta combinación de circunstancias ha producido un sector poco desarrollado, si bien en los últimos años estamos asistiendo a su auténtica revolución.

Si antes citaba que la economía española está de moda y hay un optimismo generalizado, la evolución favorable del seguro en los últimos años ha sobrepasado las expectativas más optimistas.

El crecimiento del sector ha sido el siguiente:

A Ñ O S	PRIMAS (MILLONES DOLARES)	% CRECIMIENTO
1983	3.345	12,6
1984	3.886	16,2
1985	4.422	13,7
1986	8.004	81,1
1987	9.600	19,9

Queremos matizar para el análisis de los dos últimos años, la existencia de primas únicas que más que primas de seguro podrían asimilarse a depósitos bancarios transferidos al seguro por motivos fiscales. En 1986 la cifra de primas únicas ascendió a más de 2.000 millones de dólares, lo que justifica ese espectacular crecimiento del 81,1%.

En el año 1987 se ha mantenido una cifra de primas únicas similar, con lo que el crecimiento del último ejercicio queda desfigurado. Eliminando las primas únicas el crecimiento del ejercicio 1986 hubiera sido del 23,2% y el del ejercicio 1987 del 32%, muy elevado si tenemos en cuenta que la tasa de inflación fue del 4,6%.

Las expectativas para el ejercicio 1988 son de un crecimiento superior al 30%, excelente si consideramos que el mercado español de seguros se encuentra en el lugar número 12 del ranking mundial por volumen de primas.

La distribución por ramos en el ejercicio 87 fue la siguiente:

R A M O S	PRIMAS	% DE
	(MILLONES DOLARES)	MERCADO
1. VIDA .....	3.537	36.8
2. AUTOS .....	2.878	30.0
3. MULTIRRIESGOS .....	513	5.3
4. ACCIDENTES PERSONALES	389	4.0
5. INCENDIOS .....	333	3.4
6. TRANSPORTES .....	276	2.9
7. RESPONSABILIDAD CIVIL	230	2.4
8. INGENIERIA .....	62	0.6
9. CAUCION .....	27	0.3
10. ASISTENCIA SANITARIA, DECESES Y OTROS RAMOS	1.352	14.3 33.2
		100.0

El crecimiento por ramos, eliminando las primas únicas, ha sido del 37,4% en Vida, del 55,8% en Automóviles y del 13,7% en Seguros Generales.

El aumento de las primas de Automóviles se debe al ajuste de tarifas por las nuevas prestaciones derivadas de nuestro ingreso en la C.E.E., y al aumento del parque de automóviles nacional en más de 900.000 unidades en 1987.

El gran crecimiento del sector asegurador está mejorando la relación porcentual de gastos de las entidades, uno de los factores que más nos diferenciaban de nuestros competidores europeos. En el año 1987 el porcentaje de gastos de gestión externa y gestión interna sobre primas emitidas sin primas únicas, fué del 29%.

Figura a continuación la clasificación de los principales grupos aseguradores en 1987 indicando su cuota de mercado.

(Primas emitidas en España)

G R U P O S	PRIMAS	% DE
	(MILLONES DOLARES)	MERCADO
1. EUROSEGUROS .....	1.340	13,9
2. MAPFRE .....	541	5,6
3. UNION Y FENIX .....	532	5.5
4. LA ESTRELLA .....	516	5.4
5. CORPORACION GENERAL - ASEGURADORA (*) ....	371	<u>3.8</u> <u>34.2</u>
6. VITALICIO .....	290	3.0
7. MUTUA MADRILEÑA .....	271	2.8
8. ZURICH .....	250	2.6
9. GENERALI .....	216	2.2
10. WINTERTHUR .....	212	<u>2.2</u>
		47.0

(\*) En el ejercicio 1988 se han separado las entidades componentes de la Corporación: Grupo Catalana y Aurora Polar.

Esta clasificación tiene en cuenta las primas únicas que en cierto modo deforman la realidad, ya que en el caso de EUROSEGUROS del volumen de primas indicado, el 95% corresponde a primas únicas, mientras que en el caso de MAPFRE representan el 6%.

Característica importante del análisis de los diez primeros grupos aseguradores españoles es que solamente se



nacionales e independientes: MAPFRE, LA MUTUA MADRILEÑA y ahora CATALANA. Los tres últimos son entidades extranjeras y los restantes tienen vinculación bancaria.

En reciente conversación con colegas aseguradores, se me criticaba el posible matiz peyorativo que implicaba indicar que nuestra industria tiene una gran dependencia de la Banca. A mi me parece negativo que el centro máximo de decisión de una actividad esté desplazado a otro considerado superior. Uno de los hechos demostrativos de mi crítica es el diferente tratamiento que han tenido las crisis bancaria y aseguradora, salvando por supuesto las diferencias cuantitativas.

Hacia 1977 se inició la crisis bancaria que afectó aproximadamente a 50 entidades. Se decidió que, dada la importancia del sector y su imagen, convenía una colaboración entre gobierno e instituciones bancarias para salvar la crisis y que no afectara a los clientes perjudicados. A este efecto se constituyó el Fondo de Garantía de Depósitos que garantizaba unos depósitos mínimos y además se encargaba de sanear los bancos afectados. En un libro publicado por el Profesor Alvaro Cuervo titulado "La crisis bancaria en España 1977/1985" se estima que el coste total en pesetas corrientes para el sector público ascendió a 1,3 billones de pesetas (diez mil millones de dólares). Frente a ello, quizás olvidando que el sector asegurador también tiene la consideración de intermediario financiero y, por supuesto, ignorando su imagen, se decidió constituir una Comisión Liquidadora de Entidades Aseguradoras (CLEA) que no garantiza las demandas de los perjudicados y simplemente facilita la liquidación de las entidades cuyo coste, por otra parte, se carga en su totalidad a los asegurados.

Ni que decir tiene que las personas afectadas por la crisis del seguro no pueden comprender la diferencia en la solución dada a ambas situaciones.

Para finalizar este análisis del mercado español, me atrevo a predecir sus características en los próximos años:

- \* Continuidad de crecimiento estable debido a la falta de aseguramiento existente (según estadísticas solamente un 10% de la población tiene seguro de Vida Individual y menos del 50% tiene seguros Multirriesgo), y a que seguirán aumentando las primas de Automóviles hasta llegar al nivel hoy existente en otros países de la C.E.E.
- \* Concentración del sector asegurador con liderazgo de distintas empresas, independientes, vinculadas a la Banca y extranjeras.
- \* Grandes cambios en los sistemas de distribución del seguro por los avances informáticos y de telecomunicación y la entrada directa de redes bancarias y otras industrias con acceso al gran público.
- \* Grave deterioro de los resultados de suscripción, por la competencia con grandes grupos que busquen su cuota de mercado vía precio. En este sentido es conveniente recordar la evolución de la tasa promedio aplicada a Riesgos Industriales en los últimos ejercicios:

- Año 1985 .....	1,56%o.
- Año 1986 .....	1,22%o.
- Año 1987 .....	1,03%o.

- \* Variación de la configuración del sector con el desarrollo de los Fondos de Pensiones cuyo reglamento acaba de aparecer y permite a las entidades aseguradoras la creación de gestoras de Fondos de Pensiones en competencia con otras instituciones. A pesar del incremento previsto por el Gobierno para los gastos en Pensiones, se estima que en el año 2.000 habrá un 62% más de pensionistas en nuestro país, lo que significará un considerable aumento de los gastos de clases pasivas a sufragar por cada activo. El público se va mentalizando de esto y hoy existe una gran inclinación hacia los Fondos privados de Pensiones que canalizarán gran parte del ahorro español en el futuro. Se calcula que en 1993 los Fondos de Pensiones administrarán unos activos de aproximadamente 2,5 billones de pesetas (21.000 millones de dólares).

## II. ESTRATEGIA MAPFRE

Antes de exponer sus líneas básicas, parece conveniente analizar los logros de MAPFRE en el mercado español, cuyo marco general hemos definido anteriormente.

### - EVOLUCION DE MAPFRE

A continuación figura un cuadro que contiene la evolución de los datos MAPFRE por tramos de cinco años desde el ejercicio 1960 hasta el ejercicio 1987, y refleja los aspectos que a nuestro entender informan directamente de la marcha de nuestra empresa: el crecimiento medido por

las primas, la penetración por la cuota de mercado, la presencia social por el número de empleados, la eficacia por las primas por empleado y la solvencia económica por la evolución del patrimonio.

AÑO	PRIMAS (1)	CUOTA MERCADO	NUMERO EMPLEA DOS	PRIMAS POR EM PLEADO	PATRI- MONIO PROPIO
1960	32	0,55	125	0,3	14
1965	216	1,21	309	0,7	50
1970	733	1,78	561	1,3	101
1975	2.957	2,95	894	3,3	761
1980	11.198	3,85	987	11,3	2.905
1986	50.232	5,64	2.023	20,9	19.532
1987	65.042	5,95	2.534	23,9	21.458
1988 (2)	90.000	6,30	3.000	30,0	30.000

(1) Excluyendo primas únicas.

(2) Datos estimados.

El volumen de primas ha pasado de 32 millones de pesetas en 1960 a 65.042 millones en 1987. Conviene además tener en cuenta que a partir de 1968, por razones legales, el sector de Accidentes de Trabajo se separó, constituyendo lo que hoy es MAPFRE MUTUA PATRONAL DE ACCIDENTES DE TRABAJO, con un volumen de primas de 30.081 millones de pesetas (37.000 en 1988) (\*)

(\*) Las primas totales de las entidades MAPFRE, si este sector hubiera permanecido integrado, serían de 96.123 millones de pesetas en 1987 y de aproximadamente 130.000 millones en 1988 (1.100 millones de dólares).

Nuestra cuota de mercado ha pasado del 0,55% al 5,95%, el número de empleados de 125 a 2.534. Si tuviéramos en cuenta otras actividades MAPFRE como Financieras, Inmobiliarias, etc., el volumen de empleados en el ejercicio 1987 sería superior a 3.000 y si incluyéramos los correspondientes a Accidentes de Trabajo superior a 4.500.

Las primas por empleado han pasado de 0,3 millones a 23,9 millones y el patrimonio propio del conjunto de empresas del Sistema de 14 millones a 21.458 millones. Esto teniendo en cuenta que nuestros activos inmobiliarios están contabilizados a coste de adquisición (salvo pequeñas revalorizaciones legales en 1981 y 1982) y del mismo modo los activos mobiliarios, lo que en el caso de las empresas MAPFRE subsidiarias de la Corporación MAPFRE, podría proporcionar, si se llevase a cabo su actualización, unas importantes plusvalías, y éstas serían aún mayores en la Mutualidad por su participación mayoritaria en el capital de la Corporación.

En nuestras proyecciones para 1988 las primas alcanzarán los 90.000 millones de pesetas, nuestra cuota de mercado será superior al 6% y nuestro patrimonio superará los 30.000 millones de pesetas.

Tan importante como el desarrollo cuantitativo que acabamos de ver es la penetración de MAPFRE en la sociedad española. A este respecto me parece interesante reflejar a continuación la encuesta recientemente efectuada por ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras) sobre el grado de conocimiento que tiene el "público" de las entidades aseguradoras. La situación de MAPFRE es la siguiente:

LAS ENTIDADES MAS CONOCIDAS

\* En opinión del público:

- MAPFRE .....	52,7%
- LA UNION Y EL FENIX .....	41,0%
- OCASO .....	21,4%
- SANTA LUCIA .....	20,0%
- MUTUA MADRILEÑA AUTOMOVILISTICA .....	17,0%

\* En opinión de los empresarios:

- MAPFRE .....	69,3%
- LA UNION Y EL FENIX .....	58,7%
- LA ESTRELLA .....	30,7%
- CATALANA/OCCIDENTE .....	29,3%
- AURORA POLAR .....	24,7%

- LINEAS BASICAS DE ESTRATEGIA

Todos Vds. saben como responsables de empresas, que su desarrollo depende de múltiples factores. No obstante dada la necesidad de resumir, indico a continuación los dos aspectos esenciales en la actuación de MAPFRE:

- \* Descentralización Geográfica. Esta ha sido la auténtica obsesión de MAPFRE en los últimos 30 años, hasta conseguir ser, según algunos medios especializados, la compañía más descentralizada de Europa en el sector asegurador. El número de empleados de la Central es inferior al 20% y lógicamente el número de empleados en nuestros servicios territoriales es superior al 80%. En relación al número de oficinas tenemos 13 Subcentrales como cabezas territoriales responsables de 265 oficinas directas y 1.004 oficinas delegadas. Pero más importante que las cifras, es el espíritu sembrado durante muchos años que ha conducido a una descentralización real que supone que en la Organización Territorial hay poder de decisión y por lo tanto también responsabilidad directa en los resultados.
  
- \* Especialización que ha dado lugar a que en la actualidad tengamos empresas independientes, tanto en su Consejo de Administración como en su dirección, para los sectores de Automóviles, Vida, Seguros Generales, Caución, Seguros Agrícolas y Reaseguro. Aunque siempre hay críticas a que la especialización sea un activo de MAPFRE, por el incremento de costes que conlleva, en mi opinión gran parte del éxito ha sido éste, más por razones conceptuales y subjetivas como la motivación para la gerencia y equipos directivos y también por las diferentes cualidades requeridas para dirigir cada actividad.

Pero no estoy aquí para hablar del pasado, sino del futuro. MAPFRE está en el comienzo de una nueva fase empresarial que permitirá un gran desarrollo, tanto cuantitativa como cualitativamente. Sin abandonar los aspectos citados que siguen siendo parte fundamental de su actuación, indico a continuación los que definirán nuestra estrategia futura.

\* Autonomía Jurídica estructural.

Lo considero el más importante. Actualmente están sobrepasados los conglomerados empresariales de estructura piramidal. Los estudiosos de la administración de empresas presentan como una de las estructuras de futuro la denominada economía de ámbito, que frente a la economía de escala basada en la dimensión, se basa en la adecuada combinación de actividades que mantengan la flexibilidad, descentralización e independiencia de cada Unidad y produzcan un beneficio superior en el conjunto.

En nuestro caso la nueva estructura, que se inició en 1983 con el "Sistema MAPFRE 85" y continua ahora con lo que denominamos "Sistema MAPFRE 92", coincide con los principios de "Economía de ámbito" y potencia la creación de Unidades Operativas autónomas que pueden transformarse en Holdings sectoriales coordinados por un Holding principal. En MAPFRE existen las siguientes Unidades Operativas.

- Vida, con Pensiones y actividades bursátiles y de consultoría actuarial.



- Seguros Generales, en sus diversas modalidades menos Automóviles.
- Crédito, con empresas especializadas en consumo, leasing, hipotecas, seguros de Caución y Crédito y en el futuro, probablemente, banco al detalle.
- Reaseguro, con un plan de diversificación operativa internacional.
- Participaciones Internacionales en empresas de seguro directo en diversas partes del mundo.
- Promoción Inmobiliaria coordinada con construcción de inmuebles principalmente para oficinas, que se potenciará desde 1989

Para completar el Sistema MAPFRE habría que unir a estas Unidades Operativas la de Automóviles estructurada dentro de MAPFRE MUTUALIDAD, madre del Sistema, y otras todavía en embrión como la de "Asistencia" y la de "Protección y Seguridad", ambas con características peculiares. (\*) Además deben tenerse en cuenta las unidades funcionales que dan "servicio cupular" a las "Unidades Operativas" y que son fundamentalmente: "Unidad Jurídica", "Unidad de Control Interno", "Unidad Informática" y "Unidad de Personal".

El objetivo fundamental de esta nueva estructura es otorgar autonomía y flexibilidad suficiente a cada parte del conjunto empresarial que permita a cada Unidad Operativa su desarrollo con personalidad propia, incluso con transformación de "Unidad" en "Holding autónomo" y su adaptación individual a las circunstancias que configuren su entorno. Desde hace tiempo se ha considerado que un acierto de MAPFRE era la inexistencia de una planificación rígida que dificulta la

flexibilidad de movimientos empresariales. Hoy, superada la "moda" del taylorismo, la cultura de empresa e incluso la excelencia, parece que la "flexibilidad", con la que en MAPFRE estamos tan familiarizados, es la nueva reina en la "administración empresarial". Confiamos que esta nueva estructura facilite el desarrollo empresarial libre y autónomo de cada una de las Unidades Operativas presentes y futuras y las permita alcanzar situaciones de liderazgo con estilo propio.

En documentación oficial presentada al último Consejo de CORPORACION MAPFRE, se recoge: "El desarrollo de las distintas Unidades Operativas del Sistema MAPFRE se efectuará en una línea de AUTOSUFICIENCIA, AUTONOMIA y DESCENTRALIZACION GEOGRAFICA". Este documento recoge la mayoría de los principios mencionados anteriormente. El desafío de MAPFRE es culminar la transformación de una estructura unitaria en un sistema de empresas que permita desarrollos independientes con la debida coordinación y control que no conviertan la eficacia en burocracia o en anarquía. ¿Podría calificarse esto de Galaxia MAPFRE?

(\*) Conforme los mercados alcanzan mayor grado de madurez, se realiza una lógica mutación por la que los clientes buscan servicios que le resuelvan situaciones anormales o difíciles hasta tal punto que habrá demanda exclusiva de servicios independientemente de las indemnizaciones que ofrece el seguro.

Asistencia es una de las grandes parcelas de nuestro futuro, y aquí la competencia no quedará reducida al precio, sino que la calidad será factor determinante.

Dentro de este sector nuestro objetivo, no sabemos a que plazo, será contar con: Asistencia en Viaje, Asistencia Jurídica, Asistencia Hogar, e incluso, aunque esto es muy complejo, Asistencia Sanitaria-Hospitalización.

En relación a "Protección y Seguridad" desde hace años se viene hablando de ello, pero todos los que han intentado su comercialización han comprobado las dificultades que conlleva, sin embargo las perspectivas de futuro son excelentes. En nuestro caso desde hace más de diez años estamos desarrollando el Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE (ITSEMAP) fundamentalmente en tres grandes áreas: Prevención de Daños (en especial Incendios), Seguridad del Automóvil y Contaminación Ambiental.

\* Regionalización Corporativa.

Uno de los problemas graves que se suele presentar con el crecimiento, es la tendencia de la alta gerencia a dedicarse a temas de carácter corporativo financiero o estructural, con pérdida de atención y dedicación al servicio de calidad a los clientes, que sigue siendo el "Talón de Aquiles" de la actividad aseguradora y sin embargo será el elemento diferencial en la competencia con otras aseguradoras y más aún con otros sectores que compitan con el seguro.

Es difícil crear estructuras donde el cliente sea el centro de atención y por lo tanto se consiga buena calidad de servicio. Para ello MAPFRE está utilizando la estrategia de "descentralización geográfica" entendiendo como tal la creación en algunas unidades

operativas de sociedades anónimas independientes identificadas con áreas geográficas específicas y concentradas en el servicio al consumidor sin preocupaciones de carácter corporativo, y con gran conocimiento de su entorno, y proximidad a los problemas reales de los clientes. Esto además permitirá un crecimiento superior y el aprovechamiento máximo de recursos humanos. En la actualidad se encuentran ya operando siete entidades de carácter regional en la actividad de seguros generales y seis en la de finanzas y está previsto crear sociedades regionales especializadas en otras áreas.

\* Globalización

Implica voluntad de acceder a sectores relacionados con nuestra actividad para lograr una amplia penetración en el sector de servicios financieros en su sentido más amplio, y de ese modo abarcar todas o la mayor parte de las actividades relacionadas con el seguro, a fin de ofrecer un servicio coordinado y completo a clientes a través de la red capilar de distribución creada a este efecto.

La intermediación financiera que nace como canal que une la demanda con la oferta de dinero y que dió lugar al nacimiento de la Banca Comercial, está sufriendo profundas transformaciones, ya que dentro del concepto de intermediarios financieros han entrado Cajas de Ahorro, Entidades de Financiación, Bancos de Inversión, Sociedades Hipotecarias, Compañías de Seguros, Sociedades del Mercado de Valores, etc., con capacidad de ofrecer activos financieros cada vez más similares entre sí y todos compitiendo por la captación de fondos de ahorro. Por si ello fuera poco, han aparecido

también nuevos competidores como las grandes cadenas de distribución de productos al detalle, tarjetas de crédito, etc., que obligan a diversificar la oferta anteriormente individualizada de productos.

No queda por lo tanto otra solución para el sector asegurador, especialmente el seguro de Vida, si quiere mantener una situación puntera en relación a clientes y redes de distribución, que acometer formalmente su entrada en los servicios financieros promoviendo, además de sociedades de seguro de Vida y Gestoras de Fondos de Pensiones, sociedades Bancarias, sociedades del Mercado de Valores y otras especializadas en Crédito al Consumo, Crédito Industrial Leasing y Crédito Hipotecario.

Esto lleva al ofrecimiento de lo que se denomina "Full Financial Services", colocación y asesoramiento en activos financieros, captación de ahorro, concesión de créditos, asunción de riesgos, etc. y constituye el desafío para los intermediarios financieros, ya que tan difícil es para los Agentes de Seguros hablar de productos bancarios, como para la Banca Comercial o cadenas de distribución al por menor, iniciarse en la venta de seguros. Esta integración, aparentemente fácil de asimilar, es muy complicada. En Estados Unidos se están efectuando intentos serios para lograr la debida coordinación y sinergia, pero hasta ahora nadie ha conseguido a satisfacción estructurar la venta conjunta y total de servicios financieros a clientes. No es fácil que en MAPFRE lo logremos de modo integral, pero confiamos en acercarnos al éxito más que la mayor parte de nuestros competidores.

\* Responsabilidad Social.

Ya que tanto a efectos de relaciones sociales como internas de la empresa, no se puede alcanzar y mantener una posición de liderazgo y alta consideración empresarial sin dedicar especial atención a temas sociales, culturales y educativos. En MAPFRE gran parte de esta responsabilidad social recae en Fundaciones con el nombre MAPFRE; FUNDACION MAPFRE creada en 1976, y recientemente FUNDACION MAPFRE AMERICA. Se piensa incrementar los fondos que reciben y también ampliarlas con la posible creación de nuevas Fundaciones en las áreas de Medicina y Educación. Por supuesto esta actitud social es indispensable para que se mantenga el espíritu propio de orgullo por su propia acción, que constituye la base de la "cultura de empresa" que necesita MAPFRE y necesitan las entidades que quieran ser líderes en el gran concepto de los servicios aseguradores y financieros.

\* Internacionalización.

Forma parte de la estrategia fundamental de MAPFRE que como objetivo importante de esta presentación desarrollaré posteriormente con amplitud.

Considero necesario destacar como una característica intrínseca a MAPFRE, que se debería tratar de mantener en el futuro (en América se llama SPINNING OFF) que lo que primero fué un GRUPO ahora SISTEMA, se ha creado mediante una paulatina autonomía jurídica de servicios o departamentos y, salvo excepciones insignificantes, mediante adquisiciones sólo de entidades que se conocían muy bien.

Esta política de autocreación basada en el conocimiento previo de los problemas y de las personas surge de:

- a) La creación de sociedades por transformación de servicios especializados. Recientemente la Gestora de Fondos de Pensiones se ha creado a partir de un servicio ya existente y lo mismo ocurrió con la sociedad Consultora Actuarial. Esto se ha repetido en la historia de MAPFRE en numerosas ocasiones.
- b) La utilización máxima posible de personas de nuestra organización y en caso de incorporarse del exterior es consecuencia de una larga relación personal de amistad y no de un reclutamiento innominado.
- c) Los acuerdos comerciales e institucionales consecuencia de relaciones anteriores profundas, tanto con las personas como las instituciones.

### **III. SOPORTES IMPRESCINDIBLES PARA EL DESARROLLO ESTRATEGICO**

Llevar a cabo estrategias empresariales complejas supone la resolución de múltiples problemas que día a día configuran el éxito empresarial. A pesar de esta multiplicidad quiero referirme a aspectos cuya solución favorable me parece de mayor importancia.

- \* Capitalización externa: Constituye base fundamental de la expansión futura de las empresas y para algunos el bien máspreciado para su éxito. En la actualidad resulta imposible un gran desarrollo empresarial contando únicamente con la autofinanciación derivada del desarrollo normal de la actividad. Por lo tanto las empresas con

clara voluntad de expansión equilibrada deben prestar especial atención a la captación de recursos si quieren efectuar las nuevas operaciones con un alto nivel de recursos propios y poca utilización del "leverage". Esto es lo que MAPFRE está haciendo y ha de ser base para su estrategia futura. Las entidades de seguros que han tenido siempre un departamento especializado en inversiones, deberán contar también con un departamento especializado en captación de recursos ajenos. La Bolsa como fuente de financiación de empresas, tiene un gran valor estratégico. Las Bolsas europeas confían en proyectos empresariales a largo plazo y están dispuestas a participar en empresas con "PER" (\*) elevado pero con perspectivas que justifiquen una inversión para el futuro, lo que hace en general difícil comprender el fenómeno reciente en la Bolsa de Nueva York, donde el simple anuncio del Huracán GILBERTO produjo un descenso brusco en los valores de seguros.

El futuro nos acerca a la filosofía de las Bolsas americanas y será necesario un beneficio regular satisfactorio como factor primordial para el éxito bursátil, con probable desaparición de "PER" muy alto, aunque se encuentre justificación, como en Japón y España y probablemente otros países que desconozco, de que los activos ocultos y posible revalorización de inmuebles sirven para compensar dichas situaciones. En cualquier caso un claro objetivo de las empresas que quieran buscar capital en mercados de valores, será la acertada combinación de proyectos a corto plazo, incluso especulativos, de altos beneficios, con proyectos a medio y largo plazo, que por propia definición sólo tengan rentabilidad posterior.

(\*) Iniciales del término inglés "Price Earning Ratio" que indica cuantas veces paga el inversor como precio de la acción, los beneficios de la misma.



La política de MAPFRE en este aspecto, con especial preocupación por el futuro, es mantener un nivel de beneficio real, conseguido sin realizaciones ni cosméticas contables como exige la lealtad a sus accionistas. Con esta postura confiamos conseguir financiación en la Bolsa y además utilizar las posibilidades de nuestra estructura de Holdings coordinados, que antes comenté, que permitirá la captación autónoma de recursos por alguno de ellos.

En todo caso, hay que señalar que en todas las empresas con el nombre de MAPFRE la participación accionarial de la Mutualidad y del Sistema será siempre superior al 50%, con el fin de evitar cualquier operación exterior de las que están proliferando en Europa. Esta es la gran garantía de que MAPFRE va a desarrollar sus ambiciosos planes de futuro sin complicaciones de control exterior o de verse englobada en un "conjunto multinacional" que posiblemente carecería del sentido social y de servicio público, razón principal de la adhesión de nuestros empleados y de nuestro éxito empresarial.

- \* Servicio al cliente: Como ya he mencionado, el desafío de la calidad de servicio será permanente y se agudizará en estructuras con alto crecimiento como el de MAPFRE. En España y también otros países, la imagen del seguro no está a gran altura y se debería dar un salto hacia delante rompiendo incluso principios dominantes, como el infraseguro en los riesgos sencillos, para beneficiar la imagen del seguro aunque la decisión sea arriesgada. En seguros se aplica poco la popular frase en España de que "el cliente siempre tiene la razón y es el rey", sin embargo conseguida en otras actividades.

Los que mantengan la calidad de servicio como principal preocupación y la utilicen para diferenciar un producto aparentemente homogéneo como el seguro, tendrán ganada

gran parte de la batalla futura en nuestro sector asegurador financiero.

Destaca dentro de esta filosofía, la iniciativa que MAPFRE tuvo en la creación del Ombudsman que, al margen de otros aspectos, refuerza la orientación del servicio al cliente y pone de manifiesto la voluntad en esta línea de nuestra alta dirección.

Pero además y por encima de todo, en los periodos competitivos que se avecinan, un buen servicio exige una constante y dinámica innovación de productos para conseguir la integración del cliente en la empresa.

- \* Preocupación por los costes: Los aquí presentes tenemos la suerte de dedicarnos a una actividad con crecimiento suficiente en el pasado y excelentes perspectivas de futuro, con lo cual hemos vivido el "problema de los costes" pero no "la tragedia de los costes" que se produce cuando existe estancamiento.

La reducción de los costes es obligada para la eficacia en la gestión, el compromiso de ofrecer el mejor precio al cliente y para lograr ventaja competitiva. Algunas consideraciones sobre nuestra política al respecto son:

- \* Supresión de costes no imprescindibles.
- \* Revisión constante de cada puesto de trabajo, para evitar la presencia del centinela en la puerta que se cerró hace tiempo.
- \* Eliminación de puestos de trabajo pero no de personas, buscando la reconversión interna en actividades de mayor futuro.

- \* Vinculación en lo posible de costes al resultado a fin de reducir los costes fijos.
- \* Definición e imputación correcta de costes, buscando reducción real y no simple desplazamiento a otra unidad del sistema.
- \* Informática: Lo anteriormente expuesto resulta imposible sin adecuado soporte informático y voluntad de mantener la suficiente innovación sin recrearnos en lo ya hecho. Los cambios futuros serán más rápidos que los pasados, aunque soy optimista y pienso que no volverán los "dramas" empresariales que casi todo el mundo ha pasado con la informática, pero sí será fácil encontrarse con una informática rígida, adaptada a equipos y sistemas operativos ya superados.

La clave de nuestra informática actual, que creemos buena pero mejorable, es haber logrado combinar:

- Optimizada operativa descentralizada, con más de 1.300 pantallas en red especial telefónica. Fuimos los primeros usuarios en España del sistema de comunicaciones "X25".
- Control centralizado constante, con Bases de Datos sofisticados que permiten conocer instantáneamente la marcha de nuestras operaciones.
- Internacionalización, para lo que estamos preparando un paquete informático aplicable a todos los países que facilite la gestión y transferencia de tecnología aseguradora a nuestros asegurados participados en muy diversos países.

En el área de Automóviles creemos poder conseguir muy próximamente una informatización que llegue a toda clase de sucursales y oficinas con coste no superior al 1,5% de nuestros cobros.

#### IV. ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Parece conveniente analizar si la decisión para una aseguradora de internacionalizarse es correcta, y posteriormente saber si la empresa reúne condiciones para llevarla a cabo.

- \* La decisión: La toma de decisión sobre la internacionalización es un factor de gran importancia; existen todavía empresas que consideran que la oferta internacional supone gran dosis de riesgo con escasas aportaciones positivas.

La decisión de MAPFRE tiene gran componente subjetivo al considerar que una empresa con aspiración de liderazgo, debe utilizar como objetivo estratégico la presencia internacional; sería como pensar hace 50 años que una aseguradora en España con vocación de líder solamente operara regionalmente.

A pesar de todo ello, debo exponer factores objetivos que justifican esta decisión.

- Progresivo grado de internacionalización de la economía en los últimos años.

- Flexibilización del control de cambios y liberalización de inversiones extranjeras.
- Desarrollo de los medios de comunicación y transporte con creciente repercusión y conocimiento de lo que sucede entre mercados internacionales (se estima que los costes de comunicación dentro de 20 años se reducirán al 1% de los actuales).

Además de estos factores una aseguradora multinacional tendría las siguientes ventajas:

- La presencia internacional facilita el crecimiento, que puede ser incluso superior al del mercado local.
- La experiencia aseguradora en diversos mercados permite utilizar nuevas técnicas, ya que siempre hay países en los que se dominan mejor algunos productos o métodos de trabajo.
- Los clientes multinacionales, sólo podrán ser atendidos con una red internacional que asista a empresas industriales o de servicios operando en diferentes países.
- El aprovechamiento máximo de recursos humanos provenientes de otros países.

Lo más importante es que la diversificación de ingresos en las aseguradoras multinacionales producirá un mayor equilibrio de resultados cuando estas operaciones hayan adquirido madurez y los ingresos estén suficientemente repartidos.

- \* Condiciones necesarias para la internacionalización: Como en los teoremas matemáticos, estudiamos las condiciones necesarias para acometer este proceso, aunque no podemos afirmar que sean las suficientes:

- Dimensión. Mi opinión sobre esto viene reflejada en una frase de un artículo que escribí hace unos meses y que cito a continuación: "El seguro español debe superar la falacia del tamaño de nuestras empresas aseguradoras comparadas con las demás europeas, como dificultad insalvable para nuestra internacionalización. Algunas empresas españolas tienen el carisma, la estructura y eficiencia empresarial equivalente a otras europeas que han acometido con éxito la internacionalización".

En todo caso la dimensión mínima de una empresa para el propósito de la competencia internacional, es igual a la que se necesita para ser una empresa competitiva en el propio mercado local. No parece que la internacionalización sea patrimonio reservado para los gigantes, aunque la dimensión condiciona el tipo de expansión internacional y sobre todo la estrategia para hacerla, como veremos posteriormente. MAPFRE puede considerarse como ejemplo de empresa media de seguros, que tiene como objetivo estratégico la internacionalización y no cabe duda que con el tiempo necesario la conseguiremos.

- Situación privilegiada en el propio mercado nacional: Este factor es de mayor importancia que el anterior. Con este concepto queremos expresar que cuenta como mínimo con:

- . Equipos humanos de alto nivel que hayan permitido destacar en su propio mercado.

. Tecnología avanzada.

. Resultados empresariales satisfactorios.

Una vez satisfechas las condiciones anteriores, se deben definir los objetivos mínimos de lo que entendemos como empresa internacional. Para nosotros una aseguradora es internacional cuando sus ingresos en el exterior por todos los conceptos son superiores al 35% y su dispersión es tal que ningún mercado considerado individualmente, salvo el local, aporta más de un 15% de los ingresos. Las clasificaciones que circulan pueden inducir a error ya que aunque en algunos casos aparecen elevadas cifras de ingresos internacionales, hay una gran concentración, fundamentalmente en Estados Unidos, que aparentemente califica de multinacional a empresas orientadas prácticamente a sólo dos o tres mercados.

- \* Elección de mercados. La primera decisión posterior a la de internacionalizarse es la elección de mercados. La tendencia es a países con mayor volumen o potencial de crecimiento, analizando qué posibilidades tenemos en ellos, pues muchas veces la teoría dista de la realidad.

Veamos como evolucionan las primas de seguro en el mundo.

	AÑO	% DEL	AÑO	% DEL	AÑO	% DEL
CONTINENTE(1)	1984	TOTAL	1985	TOTAL	1986	TOTAL
AMERICA (2).	269	52,6	318	49,0	391	45,5
EUROPA .....	130	25,5	180	27,7	249	28,9
ASIA .....	90	17,6	128	19,7	193	22,5
IBEROAMERICA	6	1,2	7	1,4	8	0,9
OCEANIA ....	9	1,7	9	1,1	10	1,2
AFRICA .....	7	1,3	7	1,1	9	1,0
TOTAL .....	511	100,0	649	100,0	860	100,0

(1) Miles de Millones de Dólares.

(2) Estados Unidos y Canadá.

Se observa una progresiva pérdida de participación del mercado Norteamericano en favor de Europa y Asia, si bien de este último Continente prácticamente el 85% corresponde a Japón, aunque los llamados "Cuatro Dragones", Korea del Sur, Taiwan, Singapur y Hong-Kong, aumentan en importancia. Las demás grandes áreas geográficas tienen una participación reducida en el contexto del seguro mundial y muy dependiente de los cambios de su moneda respecto al dólar.

Hay tres grandes mercados cuyo volumen de primas será muy superior a las restantes: Estados Unidos, Japón, y la Comunidad Económica Europea como mercado único.

Datos al año 1986

	NUMERO DE	Nº CIAS.	PRIMAS
	HABITANTES	DE SEGUROS	(Miles Mi
	(Millones)		llones \$)
C.E.E. ....	322	3.800	192
USA .....	241	5.650	371
JAPON .....	121	86	170



El mercado que ofrece gran oportunidad es Japón, con mayor crecimiento futuro que los otros y con sólo 86 entidades. Sin embargo las dificultades que para cualquiera de nosotros implicaría el establecimiento en el mercado japonés, por el idioma, la idiosincrasia y los problemas legales y administrativos, constituyen una barrera casi infranqueable. En honor al Japón he de decir que ellos han sabido vencer las barreras del idioma y las costumbres occidentales y hoy es frecuente encontrar a japoneses que hablen inglés u otra lengua occidental. Sin embargo sería decepcionante preguntar cuántos de los aquí reunidos hablamos japonés o, lo que es peor, cuántas personas de nuestra empresa hablan japonés. Como consuelo nos queda pensar que al menos en la actividad aseguradora, las entidades japonesas no parecen tener prisa en su expansión internacional, y sus oficinas en el exterior tienen como objetivo prioritario el servicio a sus clientes multinacionales.

Estados Unidos es en apariencia el menos interesante por su saturación, 241 millones de habitantes, 371 mil millones de dólares en primas y 5.650 entidades; sin embargo la apertura del país, sus gentes y las peculiaridades de sus redes de distribución posibilitan el establecimiento con expectativas de éxito en este país si se efectúa con prudencia, largo plazo y "nicho" adecuado.

A continuación se recogen datos de los cinco países de la C.E.E. que hoy componen la "Europa del Sol" (Portugal, España, Francia, Italia y Grecia) y Alemania e Inglaterra con gran tradición aseguradora. Un análisis profundo de la situación y posibilidades de cada mercado sobrepasa el contenido de mi presentación. Me limito a constatar según los datos que el potencial de crecimiento está en los países del Sur de Europa, como demuestra la tremenda competencia por penetrar en estos mercados.

PAIS	POBLACION (Millones)	HABITANTES POR CIA. DE SEGURO	RENTA PER CAPITA EN DOLARES	PRIMAS (86)MIL	% PRIMAS (86) / P.I.B.
ALEMANIA	61	92.500	13.819	60,0	5,9
ESPAÑA	39	82.000	7.444	7,7	2,2
FRANCIA	55	115.000	12.098	36,5	4,7
GRECIA	10	64.950	3.596	0,5	1,5
REINO UNIDO	57	67.865	9.658	45,8	8,3
ITALIA	57	265.000	8.461	14,5	2,2
PORTUGAL	10	217.000	2.673	0,8	2,7

En cualquier caso, en la elección de mercados internacionales tienen gran influencia, la situación geográfica, las vinculaciones históricas, políticas y sociales y las propias circunstancias de la entidad imposibles de generalizar. Todo el mundo entiende la tendencia de España hacia Iberoamérica, de Francia hacia los países del MAGREB y Africa Francófona, o de Inglaterra hacia Estados Unidos o Australia.

- \* Métodos de establecimiento: Como premisa indicar que para decidir el método de establecimiento o penetración en un mercado, además de otros factores, es esencial conocer la reacción de los consumidores al cambio de asegurador y las características de las redes de distribución.

Mencionamos algunos de ellos:

- Creación de nuevas entidades. Resultan recomendables para mercados que por alguna circunstancia sean de fácil acceso (cercanía, socios adecuados, poco desarrollo del mercado, etc.). Implica poco riesgo económico, aunque sea costoso inicialmente y con proyección a largo plazo.

- Asociación con grupos aseguradores del país con pacto recíproco de colaboración para el desarrollo mutuo en ambos mercados y posibilidad de intercambio de acciones, que es frecuente y lo ha de ser más como instrumento de establecimiento con bajo riesgo en otros mercados. También asociaciones con grupos no aseguradores que posean una red de distribución para el lanzamiento de un producto determinado.
- Sistema de franquicia en que por una participación accionaria determinada o el pago de un "royalty", se utilice el nombre y tecnología bajo las reglas generales que se establezcan al respecto. Todavía poco utilizado en el sector asegurador, donde la tecnología no es tan diferenciada como en el sector industrial.
- Adquisiciones mayoritarias, método utilizado con mayor frecuencia por los grandes grupos. Implica implantación rápida en función de la dimensión de la entidad adquirida y riesgos económicos y de gestión, limitados cuando se conoce en profundidad la empresa adquirida, tanto en sus aspectos cuantitativos y cualitativos, y cuando el precio de compra es acorde con el valor real de la empresa y no consecuencia de "modas" adquisitivas irresponsables.

En el Anexo nº 1 figura un cuadro que contiene adquisiciones seleccionadas en el sector seguros en los años 86, 87 y 88 indicando el país comprador y vendedor.

Comentamos lo siguiente:

- . Compran los países industrializados con vocación internacional. Encabezan la lista Inglaterra 20, Suiza, 18, Francia 14.

. Las adquisiciones se realizan en países con mercados muy abiertos o gran potencial de desarrollo. Inglaterra 20, España 17, Estados Unidos 13, Italia 12. Japón no aparece ni en la lista de compras ni de ventas.

. El factor cultural o geográfico influye en el desarrollo internacional: de las 11 compras efectuadas por Francia, 4 son en Bélgica y 4 en España, de las 14 efectuadas por Inglaterra, 7 son en Estados Unidos y 2 en Australia, las 2 efectuadas por Australia son en Inglaterra y Estados Unidos.

- \* El precio. Como hemos citado anteriormente, el método más utilizado para la expansión internacional es la adquisición por un precio, factor determinante para que la operación sea satisfactoria. En general nos parece que cuando los extranjeros compran en nuestro mercado lo hacen a precios excesivamente altos, en cambio consideramos excelente el precio de nuestras propias adquisiciones en el exterior. Esta diferencia es debida a la dificultad y escasez de criterios objetivos para valorar empresas aseguradoras.

Brevemente menciono los sistemas de valoración utilizados con más frecuencia:

- Función de los beneficios después de impuestos del último ejercicio, excluyendo los beneficios o pérdidas por realizaciones excepcionales. El múltiplo a aplicar sobre el beneficio depende del mercado y otros factores (estabilidad, proyecciones, management, etc.). Es razonable en condiciones normales 6 ó 8 veces el beneficio.

- Función de valor neto patrimonial ajustado. El múltiplo a aplicar dependerá de otros factores como beneficio, cartera de primas, implantación territorial, etc. El múltiplo, si seguimos este método, bastante común en Estados Unidos, sería una a dos veces el citado neto patrimonial.
- Función de la cartera de primas, el porcentaje que se aplica sobre las mismas depende fundamentalmente del ramo. Resulta un método poco científico aunque se aplica comunmente en algunos países de Europa.

En todos los casos habría que diferenciar la cartera de seguros de Vida en la que es posible calcular un valor actualizado.

Como es lógico, el precio final será consecuencia de estas y otras múltiples combinaciones de factores entre las que tendrán gran peso específico la competencia, el valor estratégico que tenga para el comprador, moneda y país, porcentaje que se compra, etc.

Finalmente hay que hacer referencia al precio formal de las compañías de seguros, es decir su precio en la Bolsa.

Como Anexo nº 2 figuran entidades representativas de distintos países indicando su valor de capitalización bursátil, su PER (número de veces que se ha pagado el beneficio como precio de la acción), YIELD (% de dividendo sobre la inversión) y PAY-OUT (% del beneficio repartido como dividendo).

Vds. comprenderán mi incapacidad para una valoración de los datos que, además, sería inoportuna. Sí me atrevo a efectuar algunos comentarios:

- El precio de las acciones de seguros en las bolsas internacionales, desanima, salvo excepciones, la vía de adquisición mediante oferta pública de acciones (OPAS).
  - Existen grandes diferencias entre las valoraciones en las distintas Bolsas, que debería tender a reducirse con la internacionalización de los mercados de capitales y la aplicación de principios contables homogéneos.
  - La propia dinámica de la Bolsa hace que todos los datos reflejados varíen constantemente al estar referidos al valor de capitalización. Por ejemplo el valor de capitalización bursátil de CORPORACION MAPFRE a 31-12-87 era de 425 millones de dólares y en la actualidad supera los 900 millones de dólares.
- \* EXPERIENCIA MAPFRE. Para comprender nuestra estrategia internacional es necesario conocer una serie de aspectos sobre lo que hemos hecho en el pasado.
- Hasta 1985 nuestra presencia internacional en seguro directo resulta inexistente, ya que solamente tenemos una pequeña participación del 6% en la Cía. de Seguros de Macao, cuyo origen y fin fundamental era participar en un Club con compañías amigas de Portugal.
  - Nuestra experiencia internacional sí era apreciable en el campo del reaseguro en que se iniciaron operaciones en el año 1970, culminándose con la creación de una entidad profesional, MAPFRE REASEGURO, en el año 1982.
  - En el año 1983 comienza la nueva estructura de MAPFRE con lo que se denomina el Sistema MAPFRE 85, en el que

se contempla la decisión política de acometer la expansión internacional como uno de los puntos fundamentales del futuro, así como fomentar en conexión con ésta las operaciones de reaseguro, para lo cual MAPFRE REASEGURO es absorbida por CORPORACION MAPFRE a fin de dotar del máximo soporte patrimonial a nuestras operaciones de reaseguro internacional.

- \* CRITERIOS. La internacionalización de MAPFRE va acompañada de una serie de criterios o principios de actuación que configuran las líneas básicas de nuestra estrategia:
  - Nuestras participaciones deben ir dirigidas a entidades que puedan asimilar los principios de actuación de MAPFRE y que sirvan como base exportadora de nuestros métodos y tecnología, buscando la creación de una red internacional de entidades de seguro y reaseguro asociadas al Sistema MAPFRE. En todos los casos deben respetar principios y normas que puedan generalizarse entre todas las empresas del Sistema. No se considera en esta estrategia esencial tener participaciones mayoritarias, pero sí sustanciales, como mínimo 25%.
  - Por nuestra propia esencia, y por cumplir con los requisitos necesarios para lograr nuestros objetivos internacionales, se otorga carácter prioritario a los países de nuestra propia cultura y lengua, es decir Iberoamérica.
  - Europa merece una mención especial ya que representa una preocupación actual urgente para todos los aseguradores la creciente competencia que traerá inevitablemente el mercado único. MAPFRE no pretende llegar al mercado europeo como simple extensión del nacional. Creemos que, aún siendo líderes en nuestro mercado, nos "estrellaríamos" si intentásemos una acción

generalizada. Estamos pensando en establecernos, con nuestra específica tecnología gerencial y comercial para riesgos sencillos, en países de la "Europa del Sol", pero manteniendo productos e instrumentos operativos flexibles para estar presentes en otros mercados y explotar "nichos", como pueden ser por ejemplo, los grupos de emigrantes españoles en Europa, o determinados segmentos de empresas medianas y pequeñas interesadas en la prevención y la seguridad.

- Nuestra vocación reaseguradora nos obliga a acometer el desafío de crear una reaseguradora internacional y darle categoría específica dentro de la estrategia global del Sistema. Hay que señalar que en España no existe ninguna reaseguradora internacional. Nuestro proyecto incluye la creación o adquisición de reaseguradoras especializadas en áreas geográficas, con posible participación accionarial de empresas aseguradoras del país, que puedan ser modelo de actuación de reaseguradoras regionales, y la creación de entidades especializadas en modalidades de reaseguro. Además el reaseguro está siendo pieza fundamental de nuestra expansión en seguro directo, ya que el prestigio alcanzado nos ha abierto las puertas de mercados y permitido operaciones de adquisición ventajosas por el valor añadido que supone una asociación con MAPFRE.
- Nuestra propia dimensión y también el hecho de "empezar de cero" condiciona la política de nuestra expansión ya que se considera primordial comprometer al mínimo posible el patrimonio de MAPFRE; para ello se decide ir en busca de participaciones en sociedades pequeñas que puedan ser desarrolladas de acuerdo con lo citado anteriormente. Con ello sacrificamos en parte la brillantez y la rentabilidad de las operaciones internacionales a corto plazo, pero lo consideramos



adecuado para nosotros, como más seguro y, posiblemente a largo plazo, más beneficioso.

- La situación de crecimiento y resultados de las empresas del Sistema MAPFRE es óptima, lo que hace de la internacionalización un proyecto estratégico y no una necesidad. Esto permite también la necesaria compensación y financiación de las actividades internacionales del sistema.

A pesar de las necesarias líneas estratégicas, hay que resaltar la gran importancia que tiene en la internacionalización el "caso", ya que la oferta de una oportunidad determinada, si se reacciona con rapidez y flexibilidad necesaria, puede hacer variar totalmente los planes generales definidos en la estrategia internacional.

- \* SITUACION ACTUAL. Desde que en 1985 adoptamos la decisión de nuestra internacionalización, hemos dado los pasos que figuran en el cuadro siguiente, diferenciando entre participaciones de seguro directo o apertura de delegaciones en la primera columna, y oficinas en el exterior para operaciones de reaseguro en la segunda. Estas en la mayoría de los casos tienen también como función el ofrecimiento de servicios paralelos relacionados fundamentalmente con la seguridad y la prevención.

AÑO	ENTIDADES PARTICIPADAS O DELEGACIONES	OFICINAS DE REASEGURO
1985	- SEGUROS CARIBE (Colombia)	- MEXICO D.F.
1986	- SEGUROS ACONCAGUA (Argentina) - EUROAMERICA (Chile)	- MANILA - RIO DE JA- NEIRO
1987	- MAGHREBIA (Túnez) - UNIVERSO (Italia) - VARESE (Italia) - CORPORACION MAPFRE OF FLORIDA (Estados Unidos) - MAPFRE VIDA (Lisboa) - MAPFRE CAUCION (Lisboa)	- LISBOA
1988	- CAJA REASEGURADORA DE CHILE (Chile) - SUDAMERICA (Chile) - SEGUROS UNIVERSALES (Guatemala) - BRITANICA (Venezuela) - CIAR (Bruselas) - PROGRESS (Italia)	- CARACAS - MILAN

La labor internacional de estos años, que se refleja en las operaciones indicadas anteriormente, tiene todavía poca influencia en los ingresos globales de MAPFRE y en sus inversiones, sin embargo ha requerido, como todo lo que comienza, un gran esfuerzo y se ha

efectuado de forma que posibilite nuestra expansión internacional, con la ilusión de que en el futuro sea una parte importante del Sistema MAPFRE.

Espero que como a mí las reflexiones anteriores les sean de utilidad. La extensión de esta presentación nos ha evitado entrar en temas que pueden oscurecer el panorama optimista que he reflejado: SIDA, CONTAMINACION, RESIDUOS PELIGROSOS, ASBESTOSIS, CATASTROFES, RESPONSABILIDAD CIVIL, NUEVOS COMPETIDORES, DILEMA CIUDADANO-CONSUMIDOR, etc., pero prefiero que en esta reunión entre colegas europeos, compartamos el optimismo justificado por las excelentes perspectivas que se presentan para aquellos que tengan la audacia, la imaginación y deseos de trabajar que los tiempos futuros requieren.

-----0-----

JMM/mh.  
11-11-88

**CUADRO DOBLE ENTRADA SOBRE ADQUISICIONES  
EXTRANJERAS "SELECTAS" EN EL SECTOR SEGUROS**

**AÑOS 1986, 1987 y 1988**

Compras \ Ventas	Alemania	Australia	Bélgica	Canadá	Dinamarca	EE.UU.	España	Francia	Holanda	Inglaterra	Irlanda	Italia	Kwait	Nueva Zelanda	Portugal	Sudáfrica	Suecia	Suiza	TOTAL COMPRAS
Alemania	2							1		3		1						1	8
Australia		3				1				1									5
Bélgica			1																1
Canadá						1													1
Dinamarca																			0
EE.UU.					1	2	1			4									8
España																			0
Francia			4				4	3		2	1								14
Holanda			1	1		1	3		1	1		2							10
Inglaterra		2				7	1	1	1	6	1				1				20
Irlanda						1													1
Italia								1				3						1	5
Kwait							1												1
Nueva Zelanda										1				1					2
Portugal																			0
Sudáfrica										1									1
Suecia					1														1
Suiza	2	1					7	1		1		6							18
TOTAL VENTAS	4	6	6	1	2	13	17	7	2	20	2	12	0	1	1	0	0	2	96

(Millones de Dólares)

PAIS	ENTIDAD	VALOR DE MERCADO	PER (86)	YIELD %	PAY OUT %
ALEMANIA	ALLIANZ	9.105	24,0	1,0	27
	AACHENER AND MUNCHENER	1.822	19,9	1,16	23
BELGICA	ROYAL BELGE	2.346	22,0	1,82	40
	A.G.	1.202	25,4	1,62	41
FRANCIA	U.A.P.	3.462	9,2	1,79	15
	A.G.F.	2.687	10,2	1,61	15
U.S.A.	AETNA	5.646	8,1	5,27	49
	CIGNA	4.362	8,6	4,73	41
JAPON (*)	YASUDA	5.142	59,6	0,65	39
	SUMITOMO	3.909	52,0	0,63	33
REINO UNIDO	ROYAL	3.005	7,1	5,66	29
	C.U.	2.276	16,1	5,51	65
ESPAÑA (*)	UNION Y FENIX	513	14,8	2,3	34
	MAPFRE	425	19,3	3,1	49
ITALIA (*)	GENERALI	17.226	51,6	0,45	23

DATOS A OCTUBRE 1987.

(\*) DATOS A 31-XII-87.