

nº Marc. 9438

MAPFRE-1

JORNADAS SOBRE
"EL SECTOR DEL SEGURO EN LA PERSPECTIVA DEL 92"
ASOCIACION PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCION
Madrid, Octubre 1989



PERSPECTIVA INTERNACIONAL DEL SEGURO EN 1992

JOSE MANUEL MARTINEZ
Consejero Delegado
CORPORACION MAPFRE, S.A.

PERSPECTIVA DEL SEGURO EN 1992

INTRODUCCION

En primer lugar agradezco a APD la oportunidad de dirigirme a Vds. en estas Jornadas sobre el Sector del Seguro en la Perspectiva del 92, y también felicitarles por la oportunidad de las mismas.

También mi agradecimiento para ICEA, Institución Cooperativa de Empresas Aseguradoras, cuyos datos han constituido la base del análisis cuantitativo del mercado español, y para la revista SIGMA de LA SUIZA DE REASEGUROS, cuyas publicaciones resultan elemento esencial de consulta para cualquier evaluación internacional del sector asegurador.

Quiero también expresar las dificultades encontradas en la recogida de datos homogéneos para la comparación de los mercados de seguros de la C.E.E, y aprovecho para promover la idea de que alguna de las instituciones corporativas del seguro efectúe un estudio comparativo con datos homogéneos, sobre dichos mercados.

La Conferencia la desarrollaré en tres partes:

En primer lugar consideraciones generales sobre el potencial del mercado asegurador, con especial énfasis en su crecimiento. En segundo lugar análisis cuantitativo y cualitativo del mercado español con referencia a los mercados europeos, y finalmente consideraciones sobre una estrategia internacional, con mención específica a la efectuada por mi propia empresa.

I. DESARROLLO POTENCIAL DEL MERCADO ASEGURADOR

Para evaluar el futuro de la actividad aseguradora, resulta necesario analizar si estamos ante un sector en decadencia o con expectativas de crecimiento considerable.

Los principales factores que influyen en su crecimiento son:

- a) Incremento de la actividad económica medido parcialmente por el Producto Interior Bruto.
- b) Mayor riqueza de la población.
- c) Aumento de la población; si bien este factor sólo influye a largo plazo.
- d) Esquemas favorables de los Gobiernos en función de medidas fiscales, sistemas de protección del Estado, seguros obligatorios, etc.
- e) Cambios en la actitud del público hacia el seguro, siendo ésta más positiva en función del desarrollo social que alcanza el país. (El coeficiente multiplicador de primas de seguros respecto al crecimiento del Producto Interior Bruto, aumenta con el grado de desarrollo del país).
- f) Eficacia y calidad de gestión de las propias empresas aseguradoras.

La evolución futura de los anteriores factores favorecerá el crecimiento del seguro, ya que: en mayor o menor grado continuará el crecimiento económico y la mayor riqueza de la población; aunque las tasas de natalidad decrecen, el aumento de población activa continuará por muchos años; los Gobiernos potenciarán esquemas superiores de protección social con mayor entrada de la iniciativa privada, y finalmente el aumento de la competencia obligará a una mejor y más eficaz gestión empresarial.

Los datos de los últimos años confirman esta tendencia: Desde el año 60 el crecimiento del seguro ha sido considerablemente superior al del PIB; el crecimiento acumulado del PIB fue del 750% y el de las primas de seguros del 935%. En el año 87 las primas de seguro mundial superaron el billón de dólares USA con un crecimiento nominal del 24,6%.

Las perspectivas de crecimiento no pueden ser por lo tanto más halagüeñas, pero veamos a grandes rasgos cuál ha sido su evolución por zonas geográficas.

Figura a continuación un cuadro en el que aparece el desglose de las primas de seguro por Continentes y su cuota de mercado.

PRIMAS DE SEGURO POR CONTINENTES (AÑO 87)

CONTINENTE	% CUOTA MUNDIAL			MILES DE MILLONES DOLARES USA
	AÑO 60	AÑO 70	AÑO 87	
AMERICA DEL NORTE	71.5	63.0	40.1	429.5
EUROPA	21.4	24.6	31.7	338.6
ASIA	3.7	8.5	25.2	270.2
AFRICA	1.5	1.6	1.2	12.4
AMERICA CENTRAL Y DEL SUR	1.2	1.4	0.6	6.4
OCEANIA	0.7	0.9	1.2	12.9
TOTAL	100.0	100,0	100.0	1.070.0

Destaca el crecimiento de la cuota mundial de Europa, que ha pasado del 21,4% en el año 60, al 24,6% en el 70 y al 31,7% actual. En parte se ha debido al crecimiento que están teniendo los mercados de la Europa del Sol en los últimos años, tendencia que, como veremos posteriormente, se mantendrá.

El aumento de la cuota de mercado de Asia se debe al seguro japonés que ha pasado de una cuota del 2,2% en el 60, al 7% en el 70, y al 22% en la situación actual, sin olvidar la magnífica evolución de los Cuatro Dragones: Singapur, Taiwan, Hong-Kong y Korea del Sur. Ambos crecimientos han ido en perjuicio de la cuota de América del Norte.

Iberoamérica pasa a una cuota insignificante justificada por la crisis económica sufrida por el Subcontinente.

La situación actual, con referencia a la de los años 60, muestra un mayor equilibrio entre grandes mercados, con cuota creciente de los países asiáticos de la cuenca del Pacífico, que será uno de los focos de influencia mundial en el próximo futuro.

Por su importancia para el seguro, especialmente para el seguro de Vida en su faceta de vehículo de ahorro individual, colectivo y administrador de fondos de pensiones, una breve referencia demográfica:

En la actualidad, del total de la población mundial (5.000 millones de habitantes), el 65,7% resulta ser población dependiente, es decir, menores de 15 años, o mayores de 65. Un 34,3% de la población, mantiene al 65,7% restante.

La proyección para el año 2.000, según las pirámides de población, es que aumentará considerablemente la población en edad de trabajar al 41,3%, pasando la dependiente al 58,7% (48,2% menores de 15 años y 10,5% mayores de 65 años), una primera conclusión es que el aumento de población trabajadora implicará mayor volumen de producción y también de inversión y ahorro.

¿Qué nos pasa en Europa?, las reducidas tasas de natalidad de los últimos años hacen que en la actualidad sólo el 50% de la población sea dependiente; el problema es que de éstos, el 28% son menores de 15 años y el 22% mayores de 65 años.

Las cifras anteriores merecerían un profundo análisis, pero no es el objeto de esta charla, sólo indicar que habrá un tremendo incremento de los sistemas de ahorro, ya que los pasivos crecientes no podrán depender de los activos decrecientes y por lo tanto cada uno dependerá de su propio ahorro.

II. EL MERCADO ESPAÑOL DE SEGUROS

1. ANÁLISIS CUANTITATIVO

1.A. Crecimiento

En el cuadro siguiente figura la evolución de las primas en los tres últimos años, diferenciando seguro de Vida y No Vida.

CRECIMIENTO DEL SECTOR ASEGURADOR EN PRIMAS

(en miles de millones de pesetas)

AÑO	PRIMAS			% CRECIMIENTO		
	NO VIDA	VIDA	TOTAL	NO VIDA	VIDA	TOTAL
1986	586	342	928	22,1	28,0	23,9
1987	777	423	1.200	33,0	24,0	29,0
1988	895	800	1.695	15,0	89,0	40,0

El crecimiento espectacular de los últimos años se produce en el seguro de Vida, debido en gran parte a las primas únicas; el sector No Vida tiene también crecimientos importantes difíciles de igualar en un mercado de nuestra dimensión, duodécimo mundial .

Las perspectivas para el 89, según la información trimestral de ICEA, son de gran crecimiento en el sector de Seguros Generales con incremento del 28%, lo que nos acercaría a una cifra de 1,15 billones de pesetas. Influye positivamente el crecimiento de las primas de Automóviles que alcanzará el 35% debido tanto al aumento del parque, como a la subida de tarifas.

No nos atrevemos a realizar una estimación sobre el seguro de Vida ya que las primas únicas, con gran peso específico en este sector, están teniendo un declive importante por las razones que todos Vds. conocen, sin embargo, en las primas periódicas se espera otro excelente ejercicio en el año 89 con un crecimiento próximo al 40%, aunque con gran influencia de los seguros colectivos.

El crecimiento del seguro español, ha sido en los últimos años muy superior al promedio del resto de los países de la C.E.E., y prevemos que seguirán crecimientos superiores a dicho promedio. Nuestro diferencial de primas gastadas por habitante y año respecto a los demás países es aún considerable: en el año 83 los españoles nos gastábamos en seguros 11.492 pesetas (aproximadamente 90 \$ USA) per capita, en el año 87 nos gastábamos 36.400 pesetas (aproximadamente 280 \$ USA) per capita, próximo ya a Italia, 344 \$ USA per capita, pero muy alejados de la República Federal Alemana, 1.330 \$ USA, o de Francia, 900 \$ USA.

Ha sido notorio el crecimiento de la participación del seguro en la renta nacional, que ha pasado del 2,28% en el año 83 a prácticamente el 4% en el año 88. También en este caso estamos más próximos a los países de nuestro entorno, pero todavía muy lejos de los países con un seguro más desarrollado como Gran Bretaña, Suiza y Alemania con cifras superiores al doble de la nuestra.

1.B. RENTABILIDAD Y SOLVENCIA

En el cuadro que figura a continuación se indica la evolución del beneficio antes de impuestos del sector en relación a los capitales o fondos propios que se mantiene en un porcentaje intermedio entre el 11% y el 12%, en los tres años considerados.

RENTABILIDAD Y SOLVENCIA

(en millones de pesetas)

	1986	1987	1988
Beneficios antes de impuestos	31.200	28.800	35.500
Capitales o fondos propios	266.700	248.000	300.800
Rentabilidad a fondos propios en %	11,7	11,6	11,8
Margen de Solvencia (%) sobre cuantía mínima	339,4	339,2	330,4

Este porcentaje sería satisfactorio como rendimiento normal de una inversión, pero parece no compensar la dosis de riesgo que toda actividad empresarial conlleva, y es reducido si se compara con el que obtienen otros intermediarios financieros como la Banca con un 20% en 1987.

Sin embargo es necesario aclarar los siguientes aspectos:

1. Todavía en el mercado español hay un número importante de entidades aseguradoras con pérdidas; en concreto en el año 88, 62 entidades tuvieron pérdidas por importe de 18.000 millones de pesetas, lo que reduce el margen de beneficio global.

2. La influencia de entidades extranjeras en el seguro español es importante y éstas en el ejercicio 88 tuvieron unas pérdidas de 1.744 millones de pesetas.
3. Las entidades aseguradoras tienen un gran patrimonio inmobiliario contabilizado muy por debajo de su valor venal actual.

El margen de solvencia del sector asegurador sobre la cuantía mínima que se exige en la Comunidad, es de más de dos veces los capitales propios necesarios, lo que implica que se pueden tener crecimientos en primas sin mayores inyecciones de capital.

1.C. ANÁLISIS DEL RESULTADO

En el siguiente cuadro figura el desglose referido al total de primas de las partidas fundamentales de la cuenta de pérdidas y ganancias del seguro español, siniestros, gastos, porcentaje de incremento de reservas para riesgos en curso e ingresos financieros, diferenciado entre los seguros Vida y No Vida.

DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO A PRIMAS

(miles de millones de pesetas)

	1986		1987		1988	
	NO VIDA	VIDA	NO VIDA	VIDA	NO VIDA	VIDA
Primas + Recargos	586	342	777	423	895	800
Siniestralidad %	58,0	91,7	59,3	95,1	67,0	96,0
Gastos externos %	16,1	3,3	16,7	1,8	16,0	1,5
Gastos internos %	22,2	8,2	20,0	5,0	19,3	5,4
Total Gastos %	38,3	11,5	36,7	6,8	35,3	6,9
Incremento Provisión Primas %	6,8	0	8,1	0	4,5	0
Ratio Combinado %	103,1	103,2	104,1	101,9	106,8	102,9
Resultado Técnico %	- 3,1	- 3,2	- 4,1	- 1,9	- 6,8	- 2,9
Ingresos Financieros %	7,1	7,3	6,5	4,3	8,8	5,1

Denominamos "Ratio Combinado" a la suma de porcentajes de siniestralidad, gastos e incremento de provisiones; si el "Ratio Combinado" es inferior al 100% hay beneficio de suscripción o técnico, si es superior al 100% hay pérdida técnica que normalmente se ve compensada por los ingresos financieros.

Analicemos algunos porcentajes del cuadro referidos al sector No Vida:

En primer lugar hay un constante crecimiento de la siniestralidad que pasa del 58% en el año 86 al 67% en el año 88, en gran medida debido al aumento de siniestralidad del ramo de Automóviles. Los gastos de gestión mejoran del 38,3% al 35,3%, aunque los gastos de gestión externa se mantienen a un nivel estable en torno al 16% y por lo tanto la reducción se debe a la disminución de los gastos de gestión interna que pasan del 22,2% al 19,3%.

El "Ratio Combinado" pasa del 103,1% en el 86 al 106,8% en el 88, con lo que el resultado operativo arroja una pérdida del 3,1% en el año 86, que aumenta al 6,8% en el año 88. Esta pérdida operativa se ve compensada por los ingresos financieros sobre primas que han pasado del 7,1% en el año 86 al 8,8% en el año 88, dejando por lo tanto un margen de beneficio del 4% en el año 86 que se ha visto reducido al 2% en el año 88, sin tener en cuenta en ningún año el efecto del reaseguro.

En relación al ramo de Vida, cuyos datos no son muy significativos, sólomente menciono que sigue una tendencia similar a la del seguro No Vida con aumento progresivo de la siniestralidad y disminución de los gastos.

Creemos que en el futuro esta tendencia se mantendrá aumentando progresivamente la siniestralidad, y el gran

desafío de nuestro seguro será, reducir los gastos para que el resultado combinado operativo del negocio o resultado de suscripción, produzca una pérdida compensable por los ingresos financieros que cada vez tendrán mayor importancia.

Señalo, no obstante, el peligro de efectuar con demasiado entusiasmo lo que llaman en Estados Unidos el "cash flow underwriting" que consiste en la suscripción a precio reducido pensando en su compensación con ingresos financieros, con el gravísimo riesgo de encontrarse en una situación de disminución de tipos de interés, y por lo tanto de los ingresos financieros, y al mismo tiempo la dificultad de transformar una cartera de seguros adquirida a precios inadecuados.

ALGUNAS REFERENCIAS A OTROS MERCADOS

Para completar el análisis anterior, es conveniente tener algunas referencias de otros mercados. Comparemos los datos anteriores con los del mercado francés, de gran influencia en nuestro mercado.

Los beneficios antes de impuestos sobre fondos propios en el año 87, alcanzaron cifras ligeramente superiores al 19% correspondiendo el 19% a Vida y el 19,4% a No Vida. Su margen de solvencia tiene menor exceso de fondos propios, alcanzando el 276% en los ramos No Vida y sólo al 128% en los ramos Vida.

En relación a la siniestralidad global en seguros No Vida ha sido la siguiente en los últimos años:

- 1986	78,6%
- 1987	78,1%
- 1988	79,0%

También en el seguro francés hay un paulatino incremento de la siniestralidad, pero sobre todo vemos que es muy superior a la del mercado español que en el año 88 era del 67%.

En relación a los gastos a primas en los ramos No Vida, ha tenido la siguiente evolución:

	1986	1987	1988
Gastos de Gestión Externa	13,7%	13,4%	13,4%
Gastos de Gestión Interna	18,9%	19,4%	18,4%
TOTAL GASTOS	32,6%	32,8%	31,8%

En relación al 35,3% del mercado español, todavía existe un diferencial del 3.5% aunque con tendencia a reducirse. Los gastos de gestión interna son similares, lo que significa que nuestra eficacia de gestión es comparable a la del seguro francés, si bien nuestros costes de distribución son más altos.

El "Ratio Combinado" en el año 88 es superior en el seguro francés, 110,8%, que en el seguro español, 106,8%. ¿Cómo es posible pues que el seguro francés tenga una rentabilidad prácticamente del doble que el español? Una razón es que como hemos visto está menos capitalizado y la otra que sus ingresos financieros en relación a primas son superiores.

En un estudio de Mckinsey se comprueba que nuestros ingresos financieros sobre primas son de los más reducidos del seguro europeo.

Analizando con detalle este aspecto y teniendo en cuenta que no debe existir diferencia en la calidad de gestión

de nuestros Gestores Financieros respecto a los de otras compañías europeas, y que las tasas de interés españolas no son en ningún modo inferiores a las del resto de la Comunidad, sólomente hay una respuesta:

1. Distinta composición de las inversiones de las compañías europeas respecto a las españolas, y
2. Que su volumen de inversiones respecto a primas sea superior al del seguro español.

Figura a continuación un cuadro general de la composición media de activos de las compañías europeas y la de las españolas:

DESGLOSE DE INVERSIONES

	COMPAÑIAS EUROPEAS	COMPAÑIAS ESPAÑOLAS
Renta Fija y Tesorería	47%	70%
Renta Variable	36%	10%
Inmuebles	7%	20%
Préstamos Hipotecarios	10%	-

Según estos datos, es lógico que el seguro europeo obtenga ingresos financieros regulares superiores al español, ya que tiene una composición media de activos más "arriesgada" que la española, aunque el seguro español tenga plusvalías latentes mayores por su mayor porcentaje de inversión destinado a bienes inmuebles que han tenido gran revalorización en el mercado español en los últimos años. Quizás en estos datos tenga influencia considerable el volumen de primas únicas con tipo de inversión predeterminada.

En relación al volumen de inversión respecto a primas, la situación de las compañías europeas es favorable probablemente debido a que su cartera de seguros de Vida es superior y a que tengan mayor volumen de reservas tanto por la antigüedad de las carteras como por el mayor volumen de siniestros con largos periodos de liquidación. La relación de inversiones a primas del sector es en España del 1,1, en Alemania del 4,4, en Francia del 2,2 y en el Reino Unido del 5,1.

Este aspecto poco tenido en cuenta en general, sería un factor de competencia del seguro europeo respecto al español, al poder compensar con superiores ingresos financieros estables un mayor ratio de siniestralidad y gastos.

2. ANALISIS CUALITATIVO

2.A. ANTECEDENTES

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

- * Ha sido dependiente en gran medida de la Banca.
- * No ha tenido imagen institucional suficiente y ha carecido de 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. (En la actualidad operan en España 570 entidades de seguros, según el siguiente desglose: 493 Sociedades Anónimas, 93 Mutualidades, y 34 Delegaciones Extranjeras).

- * Ha sido un mercado abierto a las entidades extranjeras, y los consumidores no han mostrado rechazo alguno hacia éstas.
- * Las redes de distribución, elemento vital del mercado, han sido rutinarias, lo que ha producido una escasa penetración del seguro en la sociedad.

De los 10 primeros grupos aseguradores por volumen de primas en 1988, 5 pertenecen a Bancos, 2 son extranjeros y sóloamente MAPFRE, MUTUA MADRILEÑA y CATALANA son independientes.

2.B. CARACTERISTICAS FUTURAS

Me atrevería a predecir las siguientes para nuestro mercado 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 del seguro de Automóviles hasta llegar al nivel hoy existente en otros países de la C.E.E.
- * Concentración paulatina del sector asegurador con liderazgo de empresas de distinta naturaleza, independientes, vinculadas a la Banca y extranjeras.
- * Cambios en los sistemas de distribución del seguro por los avances informáticos y de telecomunicación y sobre todo por la entrada de redes bancarias y otras industrias con acceso al gran público.
- * Aumento considerable de la siniestralidad por la competencia con grandes grupos que busquen su cuota de

mercado vía precio. Como ejemplo indico la evolución de la tasa de incendio promedio aplicada a Riesgos Industriales en los últimos ejercicios:

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

Esta situación será muy grave en el sector de Automóviles lo que producirá problemas de estabilidad empresarial en algunas entidades.

- * Desarrollo lento de los Fondos de Pensiones, tanto individuales como de empleo, cuyo reglamento permite a las entidades aseguradoras la creación de gestoras de Fondos de Pensiones en competencia con otras instituciones. Se estima que en el año 2000 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. Si se perfecciona, el citado reglamento permitirá un mayor ahorro en nuestro país que se canalizará en parte por estos Fondos que se estima superarán en 1995 los 2 billones de pesetas repartidos al 50% entre fondos individuales y fondos de empleo.

- * Abierta competencia con otros intermediarios financieros, especialmente Bancos y Cajas de Ahorros, sobre todo en el sector de Seguros de Vida y Ahorro. Me parece conveniente recordar que el objetivo de las grandes instituciones financieras de conseguir ofrecer al cliente un servicio financiero completo (Full Financial Services o One Stop Shopping) no se ha conseguido y ya están renunciando a él muchas de estas instituciones que han considerado fracasados sus intentos, sobre todo en los casos en que la "globalización" trató de llevarse a cabo mediante adquisiciones

y no utilizando los propios equipos humanos y aplicando la misma cultura y filosofía de empresa.

2.C. EL 92. LA LIBERTAD DE ESTABLECIMIENTO Y PRESTACION DE SERVICIOS

Suponiendo que sea posible y se efectúen todos los esfuerzos necesarios para que se pueda mantener un criterio de igualdad de competencia entre todas las compañías del Mercado Común, efectúo a continuación algunos comentarios sobre como creo que afectará al seguro español:

1. El mercado europeo de seguros es ya internacional y sobre todo europeo, aunque esta afirmación no tiene igual valor para el mercado inglés, internacional en su esencia, que para el alemán que sigue manteniendo una cierta protección. En cuanto al mercado español se estima que en el año 88 más del 40% de las primas las suscriben entidades extranjeras, tanto vía delegaciones como entidades participadas mayoritariamente por capital extranjero. Las grandes compañías europeas desde hace muchos años están ya establecidas en el mercado español.
2. A pesar de lo anterior, prevemos que en los próximos años continuará una auténtica avalancha de solicitudes para operar en el mercado español, por ser uno de los mercados más atractivos de Europa por su crecimiento.
3. La competencia en los negocios industriales será todavía superior; probablemente los negocios cautivos de multinacionales europeas se asegurarán en sus países de origen y los grandes brokers colocarán los riesgos industriales a nivel europeo, lo que en cierta medida ya se viene efectuando contando siempre con el apoyo de reaseguro.

4. Los riesgos de masa o riesgos sencillos se verán menos afectados ya que para una competencia eficaz, será necesario contar no sólo con establecimiento permanente, sino con redes profesionales de distribución que no son ni fáciles ni baratas de crear.
5. El seguro de Vida por su estabilidad que permite una mayor inversión inicial, se verá sometido a una gran competencia, aunque no creemos que sea superior a la que efectúan la Banca y Las Cajas de Ahorro con sus redes de venta actuales.
6. Las entidades españolas que cuenten con una amplia y vinculada red de distribución, serán las que se encuentren más protegidas, siendo sin embargo muy vulnerables aquellas entidades con volumen importante de primas de negocio industrial, bien sea de Incendios, Transportes, Caución, etc., aunque a la larga también los riesgos de masa se verán afectados por el aumento de la competencia, lo que no será dramático hasta que el mercado alcance un cierto grado de saturación.

La cuota de mercado del seguro extranjero respecto al total nacional, irá aumentando progresivamente y muy especialmente la de los países de la propia C.E.E. Esta será una consecuencia natural en todos los mercados de la Comunidad, cuyo balance y contrapartida es que la cuota que se pierda en el mercado nacional se gane en los mercados extranjeros, lo que podría considerarse beneficioso por contar con una mejor dispersión del riesgo.

Ahora bien, el mercado español, con escasa cuota de presencia exterior, ¿podrá efectuar esa ganancia necesaria para su equilibrio? Contemplemos dos aspectos en relación a ello.

1. Dimensión

Uno de los principales factores que siempre se ha considerado para justificar la escasa presencia de nuestro seguro en el exterior, ha sido la falta de dimensión de nuestras empresas aseguradoras.

Siempre he defendido la tesis de que aunque la dimensión es importante, es mucho más importante la calidad de la gestión y que considero absolutamente necesario que para ser un asegurador internacional, primero se sea un excelente asegurador a nivel nacional.

En cualquier caso la dimensión es siempre relativa. Los dos grandes aseguradores europeos, el para nosotros gigante ALLIANZ y el GRUPO ZURICH, son las dos únicas entidades que aparecen en el ranking de las 15 mayores empresas de seguros mundiales, situándose la primera en el puesto 7º y la segunda en el puesto nº 15.

También como propia experiencia y relativizando las dimensiones actuales y futuras, menciono que en mi primer viaje a América, en el año 1976, visité LA CAJA REASEGURADORA DE CHILE que era y es la mayor reaseguradora privada de América Latina y recuerdo cierto complejo por atreverme a solicitar reaseguro de esta entidad, de la que hoy CORPORACION MAPFRE es propietaria, y también la indiferencia recibida en la visita a la mayor aseguradora de COLOMBIA, con dimensión parecida entonces a la de MAPFRE, y sin embargo hoy nuestra dimensión es 20 veces superior a la de aquella.

2. Ambición empresarial

Es el aspecto fundamental que ha faltado al seguro español para su expansión internacional. ¿Se está creando estrategia ofensiva en vez de defensiva ante nuestra inminente entrada en el Mercado Común?. Sinceramente pienso que no, aunque no hay que meter en el mismo saco a todas las entidades aseguradoras; como en todos los mercados debe haber excelentes aseguradoras de carácter regional, de carácter nacional, probablemente de carácter exclusivamente europeo, y entidades con espíritu de liderazgo que tengan la aspiración de ser multinacionales.

Pero pensando en qué podemos hacer en el mercado europeo, resulta claro que podemos hacer exactamente lo que los extranjeros van a hacer en España, pero a la inversa, sólo que además de la dificultad de la dimensión nos encontraremos con la falta de experiencia y con la dificultad de que en muchos países los ciudadanos no acepten al mismo nivel que sus entidades nacionales, a aseguradoras de otros países, principalmente si éstos son del Sur de Europa.

Los obstáculos no son invencibles y para las entidades españolas con vocación europea resulta necesario estudiar la posibilidad de europeizar sus operaciones de negocio industrial, bien mediante una acción directa o constitución de alianzas con otros grupos europeos; para los riesgos sencillos hay que buscar nichos operativos con posibilidad de compra de redes de distribución.

III. CONSIDERACIONES A UNA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

1. Estos planteamientos corresponden a la estrategia que

podría desarrollar una empresa con aspiración de liderazgo y deseos de presencia internacional. Como es lógico hago mención específica a la realizada por mi propia empresa, sobre la cual puedo exponer experiencias concretas.

2. ¿Por qué una estrategia internacional? Se están borrando las fronteras geográficas. La europeización e incluso la mundialización de la economía, disminuye el valor de las barreras físicas entre países, y sus barreras legales han desaparecido en gran parte. El seguro, que ya no podía ser catalán o valenciano o vasco, tampoco puede ser sólo español e incluso, dentro de cincuenta años, tampoco podrá ser europeo. Un mercado de seguros está cada vez más afectado por el de otros países, por lo menos de su propio continente.

También se están borrando las fronteras empresariales. Hasta ahora, el seguro era una actividad independiente que exigía una completa separación de sus operaciones. Esto ha cambiado, son muy diferentes las barreras entre seguro y finanzas, e incluso entre seguro y actividades de servicios técnicos o tecnológicos. Esto, además, ha de seguir aumentando como consecuencia de las corrientes de "desregulación", parte integrante probable no sólo de este final de siglo, sino de todo el próximo.

3. Resulta difícil concebir una estrategia internacional acertada si no se ha llevado a cabo con éxito una estrategia nacional; igual que resulta difícil aceptar que la tendencia actual a la globalización tenga éxito si no se ha alcanzado cierto grado de excelencia en la actividad propia y principal de la empresa que busca la globalización.

Una estrategia internacional no debe olvidar, e incluso debe potenciar, la presencia en el mercado local, que en la mayoría de los casos es la base empresarial hasta

que se consiga madurez en la implantación internacional.

MAPFRE incluye en su estrategia de actuación la globalización de sus actividades y la internacionalización; éstas junto con otras han compuesto parte esencial de la estrategia de MAPFRE, son:

- a) Descentralización geográfica. El 80% de los empleados de nuestra empresa están en los servicios Territoriales y el 20% en la Central.
- b) Especialización. Tenemos empresas especializadas para seguro de Automóviles, Vida, Generales, Caución, Agrícolas, Reaseguro, Financieras al Consumo, Hipotecarias, Leasing, Factoring, Inmobiliaria y, como se sabe, estamos comenzando nuestra operación Bancaria.
- c) Autonomía Jurídico-Estructural que nos permitirá crecimientos autónomos de las distintas Unidades Operativas del Sistema y la potenciación gerencial de sus equipos directivos.
- d) Regionalización Corporativa a fin de aproximar nuestros servicios al máximo a nuestros clientes y conseguir la mejor calidad de servicio, batalla fundamental del futuro de cualquier empresa.
- e) Responsabilidad Social, factor de importancia creciente en las empresas institucionales y que, en nuestro caso, desarrollamos a través de la FUNDACION MAPFRE (Seguridad y Prevención), FUNDACION CULTURAL MAPFRE VIDA, FUNDACION MAPFRE AMERICA (publicación de una colección de 240 libros y digitalización de archivos históricos familiares), FUNDACION ESTUDIOS (1ª Carrera de 5 años especializada en el seguro efectuada en España) y FUNDACION MEDICINA.

3.1. ¿A QUÉ MERCADOS?

Una vez decidida la estrategia internacional y contando con los elementos necesarios para su desarrollo, lo primero que se plantea es adonde se debe ir.

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

	NUMERO DE HABITANTES (Millones)	NUMERO COM- PAÑIAS DE SEGUROS	PRIMAS 1987 (Miles Mi- llones \$ USA)
C.E.E. ..	322	3.800	259
USA	241	5.650	407
JAPON ...	121	86	241

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 idiosincracia 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, 430 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, sin olvidar la influencia cultural o histórica; no es lo mismo Florida, Tejas o California, que Iowa, Kansas o Massachusetts.

La presencia en los distintos mercados de la C.E.E. es una obligación y por lo tanto, si es posible, las empresas deben contemplar una estrategia europea, al menos de riesgos industriales, apoyada en el mayor desarrollo tecnológico, capacidad financiera y servicios complementarios que sea posible.

Una vía alternativa en este sentido sería la asociación con empresas importantes en cada país, si bien como estrategia global resulta menos ambiciosa que la de constitución de una empresa "pan europea".

En cuanto a los riesgos de masa no existe otra alternativa que la del establecimiento permanente, bien sea comenzando de cero, lo que es posible en los países más próximos por geografía y cultura, o mediante toma de participaciones, sean de control o no; aunque en las circunstancias actuales los precios que se están pagando por las redes de distribución desaniman esta posibilidad.

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.

Nosotros consideramos una obligación nuestra presencia en el Continente Iberoamericano, aunque es posible que pasen muchos años hasta la consolidación económica del mismo.

No obstante soy absoluto defensor de una estrategia agresiva en Iberoamérica con riesgos limitados y medios, aunque sea motivo de toda clase de críticas.

4. De manera resumida expresaré a continuación en qué ha consistido nuestra actividad internacional que en el fondo es lo que vale, ya que siempre he defendido que una diferencia fundamental entre las empresas consiste en las que dedican mucho tiempo a la planificación y desarrollo estratégico, y luego se eternizan en su realización, y las que son capaces de ejecutarla con rapidez aún a riesgo de cometer errores.

A finales de 1984, tomamos la primera participación en una compañía de seguro directo en Colombia. Hoy tenemos presencia en 20 países, participaciones en 17 compañías de seguro directo (de ellas en 10 con participación mayoritaria), en 5 reaseguradoras (de ellas en 3 mayoritarias), en 4 Sociedades Inmobiliarias, 2 Sociedades de Asistencia en Viaje, 1 Financiera y 9 Sociedades de Servicios de Prevención de Gerencia de Riesgos, en todas mayoritarias. El total de inversión efectuado en el exterior se aproxima a los 10.000 millones de pesetas, de los que 2.000 millones aproximadamente están invertidos en inmuebles, más de 1.000 empleados y un volumen de ingresos no consolidado de unos 25.000 millones de pesetas.

Todo lo efectuado hasta ahora no es brillante para el conjunto MAPFRE, ni por sus cifras, ni por su importancia, ni nos sirve para ganar dinero, sino para seguir trabajando mucho, como hasta ahora, en la implantación internacional futura, teniendo en cuenta que lo que estamos haciendo es sembrar con el objetivo de una verdadera implantación internacional. Es un acierto efectuar esta estrategia en momentos en que nuestro gran mercado, que es el español, nos permite un excelente crecimiento y resultado, y no hacerlo, como ha pasado en algunos casos, cuando la salida al exterior puede resultar una obligación de supervivencia.

5. Para terminar solamente algunas reflexiones de cómo hemos hecho esta expansión:

- a) Aunque, como ya he citado, su ejecución efectiva comienza a finales del 84, desde el año 70 se inició una política de viajes internacionales y en el año 82 se constituyó MAPFRE REASEGURO permitiendo ambas cosas que MAPFRE fuera una entidad conocida y con gran prestigio en el exterior, especialmente en Iberoamérica.
- b) Por nuestra cultura y política de empresa se han preferido asociaciones o participaciones en empresas que fácilmente pudieran asimilar nuestros sistemas gerenciales, sin descartar que en algunos casos cuando han surgido oportunidades se han aprovechado sin contemplar el factor anteriormente indicado.
- c) Todas nuestras participaciones en el exterior se han efectuado con fondos propios sin "leverage", lo que ahora parece un acierto después de la crisis "bonos basura" que se está viviendo en Estados Unidos, pero que nosotros habíamos siempre defendido por nuestro propio equilibrio patrimonial.

- d) En todos nuestros establecimientos externos se busca sinergia del Sistema MAPFRE que incluya operaciones de seguro, inmobiliarias, de asistencia, financieras, servicios de prevención, etc., con intención de en su momento poder coordinar la política internacional de cada una de las Unidades Operativas y teniendo en cuenta que con esta multipresencia resulta difícil que al menos en alguna de las actividades no se tenga éxito suficiente.

Nuestra ilusión es que el mercado español cuente en el exterior con una presencia importante y, ¡ojala!, equivalente a la que los demás tienen en nuestro país; desde el punto de vista de mi propia empresa confiamos que al igual que la gran fuerza de MAPFRE hoy es nuestra red en España de 290 oficinas directas y 1.169 oficinas delegadas, en el futuro sea una presencia equivalente a nivel mundial.

Muchas gracias.

-----0-----

JMM/mh.

25-10-89