

MAR-31

R.096389



**EL CASO MAPFRE EN ESPAÑA
Y SU EXPERIENCIA EN AMERICA LATINA**

JOSE MANUEL MARTINEZ

Vicepresidente Ejecutivo

**SYMPOSIUM EN MADRID
HYPOVEREINSBANK
(12 DE NOVIEMBRE DE 1999)**

EL CASO MAPFRE EN ESPAÑA Y SU EXPERIENCIA EN AMERICA LATINA

En primer lugar quiero darles la bienvenida a Madrid para asistir a este Simposim y agradecer a los organizadores su amable invitación a participar como ponente de la conferencia inaugural del mismo.

El título de la conferencia se refiere a la experiencia de MAPFRE en España y en América Latina; ambas ligadas puesto que solamente se justifica la importante presencia de MAPFRE en América por el éxito de MAPFRE en España. Por ello mi intervención la voy a dividir en dos partes: "El Caso MAPFRE en España " en el que se analizan los factores que han influido de manera más importante en su evolución, y posteriormente unos comentarios generales sobre nuestra presencia y experiencia empresarial en Latinoamérica.

EL CASO MAPFRE EN ESPAÑA

- **MAPFRE EN ESPAÑA**

Aunque MAPFRE fue creada en el año 1933 su importante desarrollo en España comienza en el año 1970. En mi intervención comentaré en primer lugar el cuadro de datos que figura a

continuación claro exponente del crecimiento continuado en todos los parámetros principales, y posteriormente analizaré los aspectos que considero claves en la evolución de MAPFRE en España, que son los siguientes:

- ESPECIALIZACIÓN.
- ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA A RIESGOS DE MASAS.
- RED DE DISTRIBUCIÓN PROPIA CAPILAR.
- GRAN IMPORTANCIA DEL SECTOR INMOBILIARIO.

EVOLUCION DEL SISTEMA MAPFRE EN ESPAÑA

(datos exclusivamente de entidades en España)

(millones de euros)

AÑO	INGRESOS	CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO	BENEFICIOS	CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO	TASA INFLACION PROMEDIO	NUMERO DE OFICINAS
1983	149	--	3	--	--	575
1986	370	35	24	113	8,5	1.006
1989	906	35	56	32	5,8	1.472
1992	1.552	20	63	4	5,8	1.867
1995	2.281	14	147	32	4,5	2.369
1998	2.602	5	196	10	2,2	2.400
1999(*)	3.524	35	215	10	2,4	2.500

(*) Estimado.

1. ESPECIALIZACION

Con motivo de la separación obligatoria del sector de Accidentes de Trabajo en el año 1966, MAPFRE se reorganiza el año 1970 mediante unidades especializadas trabajando con autonomía en la gestión operativa, aunque manteniendo unidades funcionales que aprovechen el ahorro de gastos del conjunto. Estas unidades son: el seguro de Accidentes de Trabajo, el seguro de Automóviles, el seguro de Vida, y los seguros de Daños Patrimoniales. Como consecuencia de la especialización se produce una profesionalización de los equipos directivos y del personal de las distintas empresas MAPFRE que trabajan en un mercado caracterizado en los años 70 por la enorme influencia de la banca, propietaria mayoritaria de las principales compañías de seguros y por lo tanto caracterizadas más como recaudadoras de primas cautivas que como gestoras muy profesionalizadas. Al margen de las muchas discusiones que se puedan tener sobre la conveniencia o no de la especialización, no me cabe duda de que en aquel momento sirvió para crear una de las estructuras más profesionales del seguro español.

2. ORIENTACIÓN ESTRATEGICA A LOS RIESGOS DE MASAS

También en esta década de los años 70 el mayor peso específico en las compañías de seguros correspondía a los

sectores de riesgos industriales y comerciales y al ramo de Transportes, estando sin embargo "todo por hacer" en lo que podríamos denominar Riesgos Individuales o de Masa, especialmente el seguro de Automóviles que, al margen de tener resultados deficitarios, comenzaba a tener un importante peso específico a partir de la promulgación de la Ley que hacía el Seguro de Responsabilidad Civil de Automóviles obligatorio.

Esta orientación estratégica a los riesgos individuales o de masas, en aquel entonces absolutamente novedosa, permitió además la creación de una red capilar de oficinas, a la que me referiré en el apartado siguiente. No sería posible una estructura como la que tenemos actualmente con 2.500 oficinas, sin una base importante de clientes en el seguro de Automóviles que este año alcanzará los 3.500.000.

3. RED DE DISTRIBUCION PROPIA CAPILAR

El sistema tradicional de distribución en España era el de Delegados Generales o Agentes Generales por las distintas regiones españolas y la utilización complementaria de brokers para las grandes operaciones comerciales e industriales.

Es MAPFRE la pionera en la creación de un sistema de distribución propia o venta directa a través de sucursales con empleados propios y agentes exclusivos, en todos los casos

utilizando locales de planta baja y en su mayoría en zonas de futuro desarrollo de las ciudades. Ha sido durante años común oír que donde se situaba la oficina de MAPFRE era por donde se orientaba el crecimiento de la ciudad.

Resulta obvio que los tres factores arriba indicados han sido coherentes y cada uno de ellos permitía el desarrollo de los otros.

4. POLITICA DE DESARROLLO DEL SECTOR INMOBILIARIO

La política inmobiliaria de MAPFRE, que considero uno de los aspectos principales en la satisfactoria evolución de MAPFRE en España, comienza en el año 1975 ya que hasta esa fecha la inversión inmobiliaria estaba limitada a un pequeño patrimonio y a una opción de compra sobre el edificio-palacete hoy sede de CORPORACION MAPFRE, en el Paseo de Recoletos nº 25 de Madrid, que se firmó en el año 1967.

La política de inversión en grandes inmuebles de oficinas destinados al arrendamiento, en la que pensamos MAPFRE fue también pionera en el mercado español, comienza en el año 1975. Indico a continuación los principales inmuebles adquiridos, así como su situación y metros cuadrados construidos:

FASE 1ª (De 1975 a 1985).-**ADQUISICION DE GRANDES EDIFICIOS DE OFICINAS PARA ARRENDAMIENTO**

AÑO DE ADQUISICION	UBICACION	METROS CUADRADOS CONSTRUIDOS
1975	Sor Angela de la Cruz nº 6 (Madrid)	12.804
1976	Sede social en Majadahonda (Madrid)	7.000
1979	Prieto Ureña nº 6 (Madrid)	3.927
1981	Manuel Cortina nº 2 (Madrid)	11.319
1982	Génova nº 13 (Madrid)	10.990
1982	Plaza Chamberf nº 8 (Madrid)	14.287
1983	Beatriz de Bobadilla (Madrid)	25.477
1983	General Perón nº 38 (Madrid)	28.319
1984	Doctor Esquerdo nº 138 (Madrid)	12.442

Como hemos indicado anteriormente esta fase dura hasta el año 1985 en que se produce una enorme escasez de oportunidades de inversión en este tipo de edificios, por lo que se inicia una nueva política por parte de MAPFRE de compra de solares y la construcción de nuevos edificios en ellos bajo la dirección de MAPFRE INMUEBLES. También en esta fase se

inicia la política de adquisición de edificios-casas antiguos para rehabilitar y transformar en edificios de oficinas.

FASE 2ª (De 1985 a 1995).-

ADQUISICION DE SOLARES Y CONSTRUCCION Y REHABILITACION DE EDIFICIOS PARA OFICINAS

AÑO DE ADQUISICION	Ubicación	METROS CUADRADOS CONSTRUIDOS
1985	Avenida de Burgos (Madrid)	19.741
1986	Solar en Vía Augusta (Barcelona)	18.771
1986	Solar en Av.Diagonal (Barcelona)	15.606
1987	Av. General Perón nº 40 (Madrid)	52.368
1987	Pº. Recoletos nº 23 (Madrid) Rehabilitación	6.300
1988	Solar en C/ Gobelias (Madrid)	21.049
1989	Pº. Recoletos nº 29 (Madrid) Rehabilitación	3.385
1989	Solar Villa Olímpica (Barcelona)	61.976
1990	Sede Social MAJADAHONDA II (Madrid)	25.725
1992	C/ Herrera Oria (Madrid)	30.432

A partir de 1992 ha disminuido nuestro ritmo de adquisición o construcción de grandes inmuebles, fundamentalmente por el

elevado porcentaje que representaban estas inversiones sobre el total de inversiones del SISTEMA MAPFRE, en el año 1993 este porcentaje superaba el 24% mientras que la media del mercado era del 10% aproximadamente.

A partir del año 1995 la actividad inmobiliaria de MAPFRE se ha concentrado más en:

- a) La construcción de sedes territoriales para la propia MAPFRE mediante edificios singulares de oficinas ocupados en su totalidad por MAPFRE en las principales ciudades españolas, como Valencia, Bilbao, Sevilla, Alicante, Málaga, Las Palmas, etc. en estos últimos años para estos edificios sedes se han construido 70.000 ms². La adquisición de locales para oficinas propias de MAPFRE, ya que nuestras 2.500 oficinas actuales, son en la mayoría en propiedad.
- b) La promoción por parte de MAPFRE INMUEBLES de viviendas para su venta; en estos últimos años se han construido 100.000 ms². de viviendas y están construyéndose en la actualidad otros 80.000 ms².
- c) Como actividades complementarias en el sector inmobiliario, se han llevado a cabo el desarrollo de centros comerciales de los que destaca el MODA SHOPPING de Madrid, y de polígonos industriales algunos

DESGLOSE DE INVERSIONES DEL SISTEMA MAPFRE

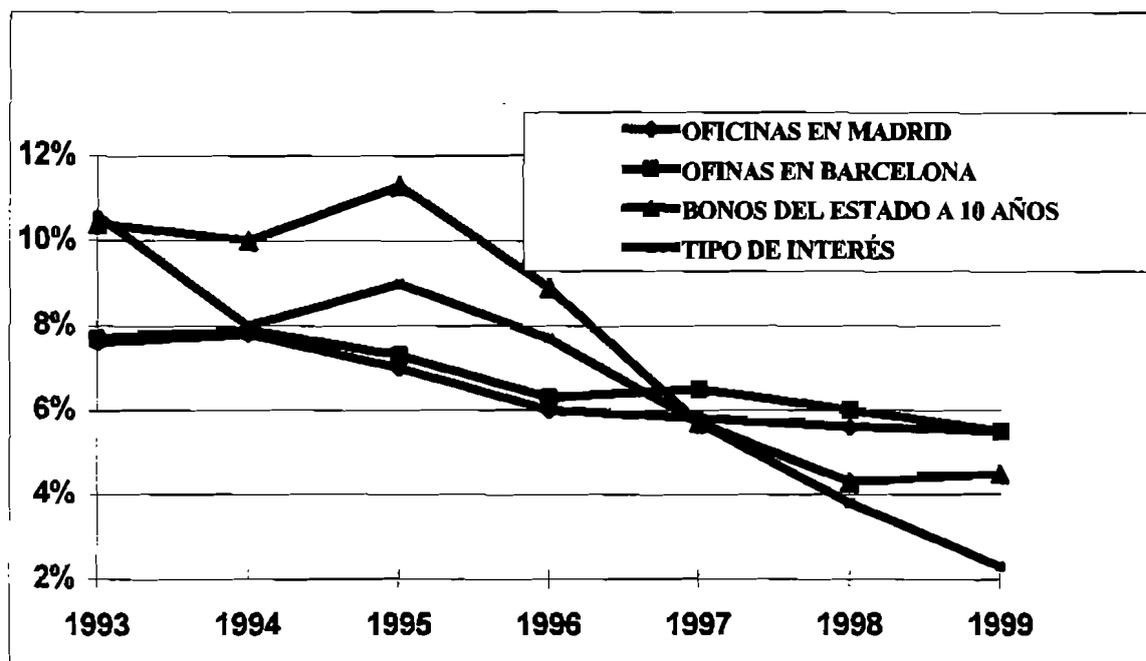
	A 31-12-84	A 31-12-98
TESORERIA	12%	14%
INVERSIONES FINANCIERAS	64%	69%
INVERSIONES MATERIALES	24%	17%
T O T A L	100,00%	100,00%

EVOLUCION DE METROS CUADRADOS DEL SISTEMA MAPFRE

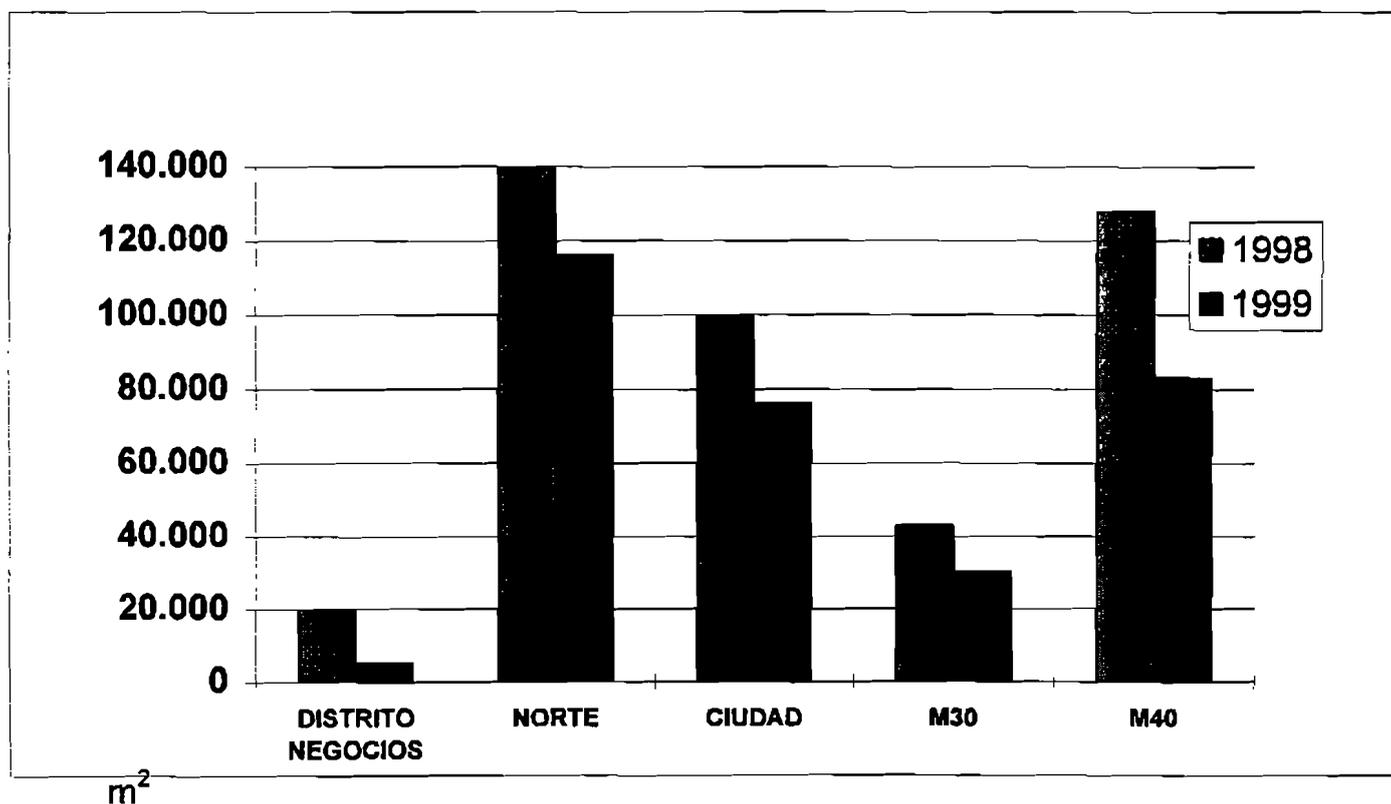
	A 31-12-84 (m²)	A 31-12-92 (m²)	A 1999 (m²)
EDIFICIOS	200.200	291.300	420.000
LOCALES	108.000	180.000	230.000
EXTRANJERO	10.000	50.000	250.000
T O T A L	318.200	521.300	900.000

Termino aquí la primera parte de mi exposición referida a la evolución de MAPFRE ESPAÑA, pero antes de comenzar con la segunda, y dado el especial interés de los asistentes a este Simposium por el sector inmobiliario, me van a permitir que les ofrezca una información general sobre el sector inmobiliario en España, y especialmente Madrid, que he preparado con la especial colaboración de INMOSEGUROS.

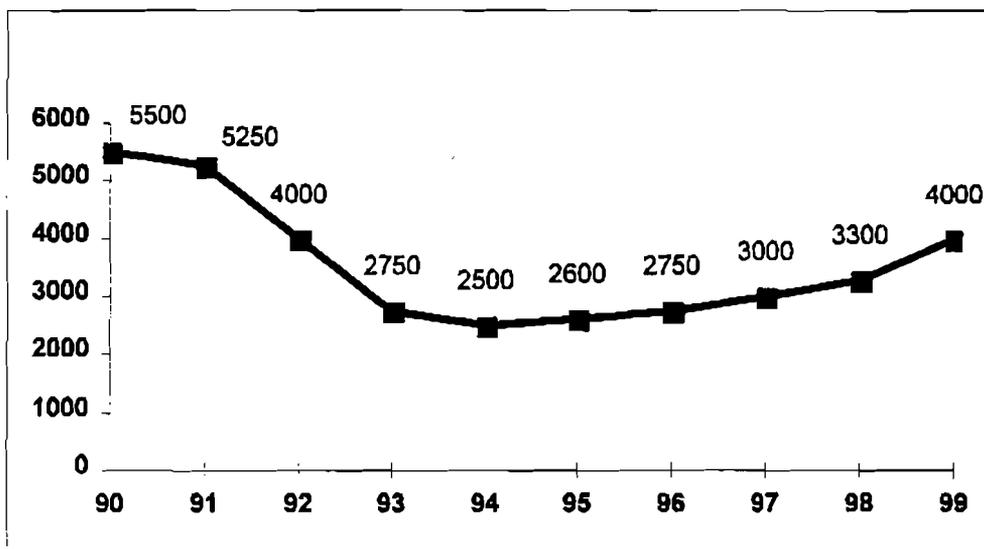
EL MERCADO INMOBILIARIO EN ESPAÑA COMPARATIVO DE RENTABILIDADES



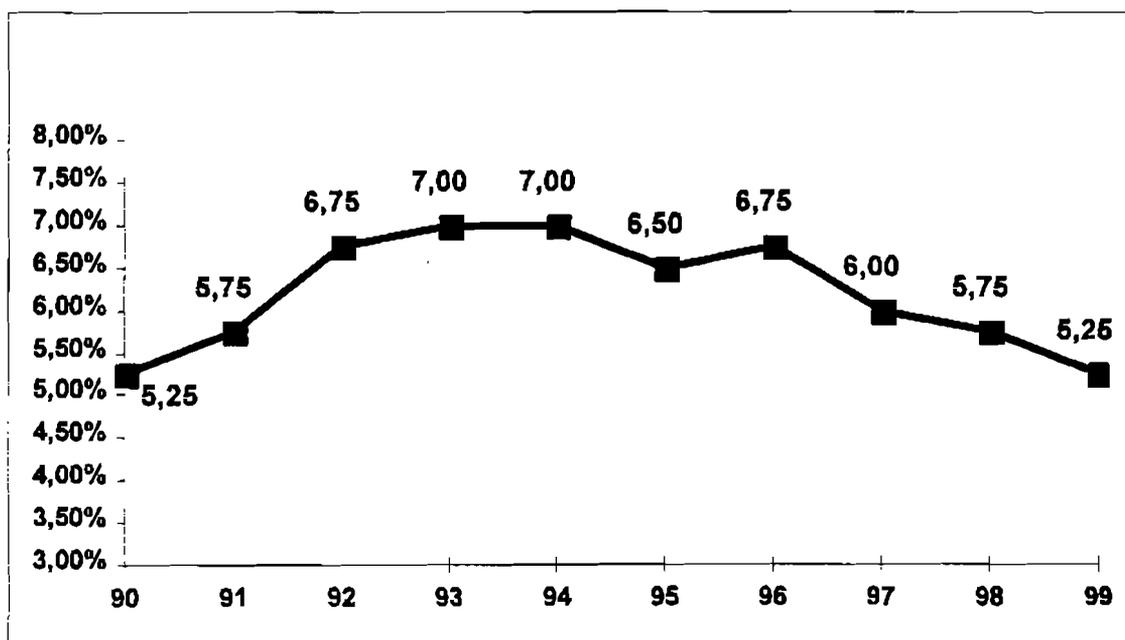
CUADRO DE DISPONIBILIDAD EN MADRID



CUADRO DE PRECIOS MAXIMOS DE ALQUILER EN PTAS/M². Y MES



TASAS DE RENTABILIDAD DE LOS INVERSORES



- **NUESTRA EXPERIENCIA LATINOAMERICANA**

En primer lugar conviene explicar que nuestra presencia en América Latina obedece a una vocación empresarial iniciada a comienzos de los años 70 cuando todavía no estaban de moda la globalización ni la necesidad de la dimensión para tener éxito empresarial.

Nuestro proyecto latinoamericano constituye el gran desafío de MAPFRE, que tiene la legítima aspiración de convertirse en una institución aseguradora, financiera y de servicios iberoamericana, y está respaldado por una voluntad empresarial de implantar el seguro institucional en estos países como factor que contribuirá a su estabilidad y desarrollo. Todo ello sin olvidar: los beneficios empresariales que esperamos y nuestra obligación con un continente que comparte con nosotros lengua, religión y cultura.

Antes de iniciar los aspectos específicos de la experiencia de MAPFRE en América Latina, me gustaría comentar algunos aspectos generales de este Continente, que si bien comúnmente se considera como una unidad geográfica y política, tiene diferencias socio-culturales y económicas entre algunos de los países que lo componen, basta por ejemplo citar que la renta per capita de Nicaragua es de 410 \$ USA encuadrada en las rentas más bajas según la clasificación del Banco Mundial y sin embargo Argentina tiene una renta per capita de prácticamente 9.000 \$ USA muy próxima a los países denominados por este Organismo como de renta alta.

BREVE INTRODUCCION A LA REGION Y AL MERCADO ASEGURADOR:

1. LA REGION

América Latina es un inmenso territorio de más de 20 millones de Km², 20 países (incluyendo Puerto Rico) y casi 500 millones de habitantes donde la mezcla de culturas indígenas y europeas (principalmente española y portuguesa) ha producido una identidad común -muy próxima a las formas occidentales-.

En los últimos quince años se han introducido progresivamente importantes cambios políticos y económicos en prácticamente todos los países, conduciendo a la región hacia un mercado relativamente estable donde el crecimiento económico y social es cada vez más una realidad. El establecimiento de regímenes democráticos y la aplicación de una legislación social y macroeconómica moderna han contribuido a la consecución de estos logros; aunque la pobreza, la corrupción política y la injusticia social son importantes problemas aún pendientes.

Las reformas económicas se han centrado en la apertura de los mercados comerciales, reduciendo la actividad del sector público e introduciendo una nueva legislación para la desregulación y la liberalización.

Estados Unidos y la Unión Europea muestran un interés creciente por América Latina. En el primer caso, tratando de crear una nueva Zona de Libre Comercio (ALCA -Área de Libre Comercio de las Américas-) y en el segundo, estableciendo alianzas específicas.

Precisamente en relación con el ALCA esta primera semana de noviembre de 1999 se están reuniendo en Toronto (Canadá), en foros distintos pero casi simultáneos, los empresarios y ministros de los países interesados en alcanzar en el año 2005 los objetivos del ALCA: la integración hemisférica mediante una zona de libre comercio desde Alaska a la Patagonia. El proyecto viene siendo impulsado por Clinton desde 1994, pero uno de las principales dificultades con la que se encuentra es que no ha conseguido suficientes poderes del Congreso de los Estados Unidos para negociar los acuerdos desde el Ejecutivo.

En relación con Europa, se ha celebrado la primera Cumbre de Jefes de Estado de la Unión Europea y América Latina en Río de Janeiro en junio de 1999, uno de cuyos temas principales ha sido la profundización de las relaciones comerciales entre la Unión Europea y MERCOSUR con el objetivo de alcanzar un acuerdo de libre comercio. En esta cumbre se emitió una Declaración de Intenciones Políticas y un Plan Prioritario de Acción, que abarca temas políticos y económicos, así como culturales, de educación, ciencia y tecnología.

2. EL MERCADO DE SEGUROS

En 1997 el volumen de primas de la región alcanzó la cifra de 37.000 millones de Euros, un 2,0% del PIB, -recordemos que en la Unión Europea este porcentaje alcanza el 7%-, con sólo un 26% en seguros de Vida. Esto significó sólo el 1,8% de las primas del seguro mundial.

En general, las principales características del mercado asegurador de América Latina podrían resumirse brevemente de la forma siguiente:

- El crecimiento económico, la reducción de la inflación y las reformas de la seguridad social han aumentado significativamente la demanda de productos aseguradores. El consumo de seguros es todavía muy bajo, con apenas 83 US\$ de primas por habitante, el promedio de la Unión Europea es de 1.587 \$USA por habitante.
- La desregulación y los extranjeros recién llegados han fomentado la eficiencia y la competencia con reducciones de tarifas, a pesar de que la baja productividad dificulta el desarrollo.

- Los seguros de vida y los seguros relacionados (planes de pensiones, salud, rentas vitalicias...) tendrán un enorme desarrollo en el futuro próximo, después de que la nueva legislación relativa a la privatización de la seguridad social haya sido aplicada, siguiendo así la positiva experiencia chilena. Los bancos van a ser protagonistas importantes, y actuarán independientemente o en alianza con empresas aseguradoras locales.
- El seguro de automóviles, ramo líder en prácticamente todos los mercados, va a experimentar una transformación importante como consecuencia de nuevas legislaciones (haciéndolo un seguro obligatorio) y a técnicas más eficientes para gestionarlo como producto de masa y obtener clientes en otras áreas de negocio, aunque la altísima siniestralidad en robo, sigue castigando de forma determinante los resultados en este ramo.
- La legislación sobre márgenes de solvencia y exigencias de capital está cambiando en la mayoría de los países hacia parámetros internacionales, siguiendo estándares europeos. La Asociación de Superintendentes de Seguros de América Latina (ASSAL) está mejorando las relaciones entre países y orientando la región hacia un mercado común con legislaciones similares.

Sin embargo, debería establecerse una supervisión más estricta sobre márgenes de solvencia y riesgos de la inversión, en lugar de establecer en algunos casos controles burocráticos sobre las operaciones.

Históricamente los grupos aseguradores extranjeros han estado presentes en América Latina, pero no han sido muy activos en las últimas décadas, hasta que recientemente se produjo un reposicionamiento en los mercados después de que la globalización y la desregulación provocaran reacciones estratégicas. Actualmente grupos europeos y norteamericanos comparten directamente aproximadamente un 30% del mercado (aproximadamente un 15% cada uno), con un fuerte incremento en los últimos años. La crisis financiera y las dificultades legales en otras regiones emergentes (China, India, Sureste Asiático) han favorecido este movimiento, que probablemente seguirá aumentando en el futuro próximo debido a las características de la región mencionadas anteriormente.

3. LA EXPERIENCIA MAPFRE EN AMERICA LATINA

El proceso de expansión de MAPFRE en América Latina comienza en los años 70 mediante operaciones de reaseguro y posteriormente a mediados de los 80 y sobre todo a comienzos de los 90 mediante una política de adquisición o creación de empresas aseguradoras y también con gran apoyo de reaseguro la constitución de filiales de MAPFRE ASISTENCIA en cada uno de los países.

Hoy en día podemos decir con gran satisfacción que nuestro volumen de ingresos entre las tres actividades en América Latina alcanza los 2.000 millones de Euros y que tenemos el liderazgo como entidad reaseguradora, también como entidad prestadora de servicios de asistencia y somos la mayor entidad extranjera de seguro directo en América Latina. Tenemos presencia directa en todos los países, a través de nuestras empresas filiales de Asistencia, y en la mayoría de ellos mediante filiales de seguro directo.

En relación a esta última actividad, creo conveniente explicar que hemos concentrado todas nuestras filiales en un nuevo holding denominado MAPFRE AMERICA para las operaciones de seguros generales y MAPFRE AMERICA VIDA para las de seguros de Vida, con el objetivo de concentrar la mayoría de nuestros esfuerzos de internacionalización en ese Continente en que creemos que nuestras similitudes lingüísticas y

culturales nos aportan grandes ventajas respecto a otros competidores.

El proyecto de MAPFRE en América Latina se basa en los siguientes principios:

FORTALECIMIENTO MAXIMO RECURSOS LOCALES.

ASUNCION POR LA TOTALIDAD DE MAPFRE:

- Delegados Generales.
- Hermanamiento – Empresas América/Subcentrales España.

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA.

COORDINACION Y HOMOGENEIZACION.

- * **Fortalecimiento máximo de las gerencias y recursos humanos locales**, mediante los correspondientes procesos de formación y, en su caso, transferencia de directivos desde España a las sociedades participadas.

Nos proponemos un modelo muy descentralizado en el que los servicios centrales de MAPFRE AMERICA en Madrid se reservarán la orientación estratégica y los instrumentos necesarios de auditoría y control.

- * **Asunción del proyecto por la totalidad del Sistema MAPFRE**, lo que consideramos una peculiaridad de MAPFRE en América, y que implica:

- El nombramiento de altos directivos de los Servicios Centrales o Territoriales de España como Delegados Generales en cada uno de los países en los que opera MAPFRE, para orientar, coordinar y efectuar el correspondiente seguimiento de la actuación de las distintas empresas que operan en un mismo país y promover su desarrollo.

 - El “hermanamiento” de cada una de las empresas de Seguro Directo en el exterior con una Unidad Territorial española –nosotros las llamamos Subcentrales- que implica el nombramiento de los principales ejecutivos de estas Unidades Geográficas-Subcentrales de España como Consejeros de las mencionadas empresas, con el doble objetivo de facilitar un mejor conocimiento de la realidad internacional de MAPFRE a la Organización Territorial de España y que los empleados de las empresas en el exterior puedan adquirir formación “in situ” en una Subcentral española específica, que además sería la que prioritariamente facilitase la posible incorporación de recursos humanos a esas empresas en el exterior en caso de que fuese necesario.
- * Transferencia de Tecnología. Es uno de los aspectos más complejos y pensamos que debería quedar resuelto en sus aspectos gerenciales y comerciales (creación de redes de

distribución) con la colaboración de Delegados Generales y Consejeros Territoriales arriba mencionada. Seguimos pensando que la formación, tanto a nivel local como en nuestros servicios centrales en España, será esencial; también mantendrá MAPFRE AMERICA unos equipos especializados en administración, organización interna e informática.

- * **Coordinación y Homogeneización.** Otro aspecto relevante de nuestra operación en América Latina lo constituye la coordinación no sólo entre las empresas participadas y los servicios centrales, sino entre las propias empresas en el exterior que pueden aportarse recíprocamente experiencias empresariales de gran utilidad, no sólo por la similitud de sus mercados sino también de su dimensión empresarial. Una de las ventajas de nuestra actual presencia en América es que todas las empresas utilizan el mismo modelo de gestión empresarial, basado en la creación de un paquete informático propio denominado "TRONADOR", mejorado con las últimas técnicas operativas y pensado para implantarlo, como así se ha hecho, en todas nuestras entidades en el exterior, que de este modo podrán contar con una informática que les permita la utilización de la información necesaria para la aplicación de nuestros sistemas gerenciales y de control de gestión.

- * **Cultura y principios básicos empresariales.** Así como en los aspectos operativos la flexibilidad debe ser un elemento importante para una multinacional que opera en distintos

mercados, nuestros principios empresariales son el elemento de unión de todas nuestras empresas que deben compartir una misma cultura empresarial o principios empresariales que deben permanecer sea cual sea la actividad o el país en que MAPFRE está presente. Algunos de ellos los cito a continuación:

- **INDEPENDENCIA** respecto a cualquier grupo financiero u opción política u otro tipo de poder fáctico.
- **SERVICIO AL CLIENTE** como principal razón de ser de una entidad de naturaleza mutua.
- **TRANSPARENCIA** en la información que debe distribuirse tanto interna como externamente.
- **ACTUACION ETICA** tanto en las relaciones con nuestros clientes como en el estricto cumplimiento de nuestras obligaciones legales y fiscales, y
- **VOCACION INSTITUCIONAL** tratando de convertirnos en una institución con sentido de responsabilidad social que se traduce en dos líneas diferentes de actuación: la concepción de nuestra actividad empresarial como un servicio a la sociedad, y la obligación de contribuir a intereses generales de la sociedad mediante la actividad de nuestras fundaciones privadas; por ello en la

concepción de MAPFRE AMERICA constituye también parte importante la existencia de delegaciones de nuestras Fundaciones en los principales países en los que operamos, que son paso previo a la constitución futura de fundaciones de carácter local, resultado de la cooperación entre nuestras empresas filiales y las Fundaciones MAPFRE en España.

Por otra parte, igual que fuimos la primera entidad del sector asegurador-financiero que instituyó la figura del "Defensor del Asegurado" (Ombudsman) en España, queremos ser los pioneros en Iberoamérica en la creación de dicha figura que ya existe en nuestras filiales de Brasil y México.

Para finalizar y después de transcurridos más de 10 años desde el inicio de nuestras operaciones en seguros, permítanme compartir con ustedes algunas de nuestras experiencias:

- 1ª. En relación a la forma de introducirse en los mercados hemos experimentado desde comenzar de cero, como fueron los casos de Chile, Uruguay, Paraguay, etc., a adquirir empresas en crisis, casos de Colombia y Argentina, o empresas líderes del mercado, como los casos de Puerto Rico y de Venezuela. Sin lugar a dudas pensamos que si bien la fórmula que requiere menos inversión es comenzar de cero o adquirir empresas en crisis, lo que yo recomendaría -sobre

todo a empresas que cotizan en Bolsa, ~~es~~ **adquirir empresas grandes y si fuera posible con rentabilidades demostradas a lo largo de muchos años, aunque su precio sea sensiblemente mayor.**

2º. En relación a los mercados casi se podría dar sólo una conferencia sobre este tema, pero voy a señalar algunos de los aspectos que creo hay que tener en cuenta:

a) La política de MAFRE en España, como hemos visto al principio, se ha basado en gran medida en nuestra presencia en los riesgos de masas creando una red de distribución capilar al respecto. En este sentido hay que reconocer la gran resistencia que ofrecen estos mercados, dominados en la mayoría de los casos por brokers o agentes independientes, a la constitución de redes propias, al margen de que el propio riesgo de perder el mercado tradicional a través de corredores dificulte la decisión que deberían tomar los principales responsables ejecutivos de iniciar una presencia más decidida de forma directa.

Por otra parte en estos mercados emergentes el peso de los riesgos comerciales e individuales es muy superior a los denominados riesgos de masas, por lo que puede constituir un error el enfoque exclusivo hacia estos últimos con pérdida de la cartera de riesgos comerciales e industriales, que normalmente constituyen el mayor volumen de negocio de la entidad.

b) Hay múltiples elementos diferenciadores en los mercados emergentes respecto a los mercados de seguros más desarrollados. Estas diferencias pueden llevar a una orientación estratégica errónea de las empresas, si estas decisiones son tomadas por personas procedentes de los países desarrollados siguiendo criterios basados en su propia experiencia. Cito como ejemplo la diferencia de tratamiento del seguro de robo de automóviles en España con un índice de frecuencia muy inferior al que se produce en general en los países de América Latina en los que además normalmente el vehículo no aparece. En definitiva un factor de riesgo de escasa influencia en la siniestralidad del seguro de automóviles en España, es determinante en la mayoría de los países de América Latina.

3º. Transferencia de directivos y de personal

Aunque este sea un aspecto ampliamente debatido en todas las empresas con presencia internacional, nuestra conclusión al respecto es mantener una posición flexible en relación a si el primer ejecutivo local debe proceder de la casa matriz o ser una persona procedente del propio país.

Hasta la fecha en general nuestra combinación más satisfactoria ha sido un máximo ejecutivo local CEO, y un Director de Operaciones procedente de MAPFRE para que conozca las tecnologías de

MAPFRE en España que pretendemos implantar en el exterior. También tenemos la experiencia de que en algunos casos los hábitos y costumbres del país "fagocitan" la cultura empresarial MAPFRE, y en aras de la eficacia en la transferencia tecnológica resulta conveniente destinar a un equipo de personas en lugar de una aislada.

Necesitamos todavía más tiempo para lo que consideramos podría ser una fórmula ideal, que consistiría en tener personas procedentes de los distintos países realizando su carrera directiva en alguna empresa de MAPFRE, tanto en España como en el exterior, para luego reincorporarse como altos directivos al país de origen.

En cualquier caso sí que conviene señalar que existen múltiples dificultades cuando se envían personas al exterior, como: el largo periodo de adaptación al mercado; la dificultad de encontrar personas idóneas que a veces nos impulsa a proponerles funciones superiores a las que normalmente corresponderían por la propia experiencia del candidato, aspecto que también hay que reconocer forma parte de la motivación para que acepten este traslado y finalmente hay que tener en cuenta en la mayoría de los casos las dificultades de reincorporarse a la casa matriz.

4^a. La Gestión del Conocimiento

Pienso que el reto de liderar el seguro en el Continente Latinoamericano, para una empresa de la dimensión de MAPFRE,

sólo es concebible por las enormes posibilidades de transferencia "del conocimiento", que podríamos llamar también de forma más prosaica, "transferencia de tecnología", entre empresas que pertenecen a una comunidad de países con el mismo idioma, o idioma recíprocamente comprensible –como es el caso de Brasil-.

Pienso que hemos recorrido un enorme camino en este sentido, mediante los nombramientos de Delegados Generales y el hermanamiento de países-regiones españolas a que me he referido anteriormente, y también mediante la permanente promoción de contactos y reuniones entre las distintas empresas, pero tengo que aceptar que los resultados visibles de estas transferencias requieren plazos mayores a los previsibles ya que la inercia de los países, dificulta la adaptación de nuevos métodos de trabajo.

Pienso que aunque no ha sido suficientemente reconocido, **América Latina ha sabido en la última década dar un enorme giro a su situación política y económica –no exenta de sacrificios- mediante la transformación de los sistemas políticos dictatoriales en sistemas democráticos, eliminación de la hiper-inflación, que durante muchos años dificultó el desarrollo económico y del seguro en la mayoría de los países, apertura a la inversión extranjera, liberalización de los mercados, etc., que hacen que América Latina constituya para el mundo occidental una oportunidad y creo que para nosotros los españoles una oportunidad especial por los factores de cultura e idioma arriba mencionados.**

Finalizo mi intervención manifestando que creemos firmemente en su desarrollo económico y de su seguro y de que en nuestro caso obtendremos satisfactorios resultados como consecuencia de nuestra presencia en estos países.

Muchas gracias por su atención y espero verles esta tarde a las 19,00 h. en la visita que tenemos programada a la sede social de CORPORACION MAPFRE, en el centro de Madrid, que es un de los palacetes rehabilitados para convertirse en oficinas a los que he hecho mención en mi intervención.

--- = 0 = ---

JMM/mh.

12-11-99