



«Si las oportunidades se presentan

En MAPFRE se conoce muy bien el proceso de implantación en América Latina, donde somos ya la primera entidad No Vida, pero hay menos información de los pasos que se han ido dando en otras partes del mundo. ¿Cómo ha sido este recorrido?

Cuando se pensó que la presencia del Grupo en América Latina era madura y que teníamos suficiente experiencia en la gestión de nuestras filiales en esa zona, a MAPFRE le interesó dar un paso más y lanzarse a los mercados de lengua no hispana. Esa fue la razón para crear MAPFRE INTERNACIONAL.

La implantación en esos mercados se hizo en dos fases. La primera comenzó con la

adquisición de la mayoría de la filial de seguros en Filipinas, hoy MAPFRE INSULAR, y con la implantación en Portugal, a través de MAPFRE SEGUROS GERAIS. Fueron aportadas a MAPFRE INTERNACIONAL cuando se creó este nuevo *holding*, en 2006. A partir de ahí, MAPFRE se planteó la necesidad de seguir invirtiendo en nuevos mercados. La primera operación de importancia que incorporamos al Grupo en esta segunda fase fue la de Genel Sigorta en Turquía, actual MAPFRE GENEL, a la que siguió la de Commerce, en Estados Unidos.

¿Cómo estamos a día de hoy?

Hoy MAPFRE INTERNACIONAL es una

sociedad *holding* con implantación en cinco mercados –considerando el acuerdo que anunciamos hace un mes para adquirir la mayoría del capital de la sociedad maltesa Middlesea Insurance–, a través de catorce sociedades. Tenemos más de 3.000 empleados distribuidos en todo el mundo, una red cercana a las 100 oficinas, entre directas y delegadas, y contamos con alrededor de 11.500 agentes de distribución, de los cuales prácticamente 900 son agentes exclusivos. Y no podemos olvidar nuestra oficina de China, que nos permite ir conociendo el mercado de la zona y observar de cerca las oportunidades que puedan surgir en el Sudeste asiático.

Javier, Fernández-Cid

Consejero Delegado de
MAPFRE INTERNACIONAL

La carrera de Javier Fernández-Cid en MAPFRE ha estado ligada casi siempre al mercado internacional, tanto en el negocio de Reaseguro como ahora, en el de Seguro Directo. Recuerda con cierta nostalgia y mucho humor aquellos años en los que recorría Europa «puerta a puerta» tratando de explicar a las compañías quién era MAPFRE. Es un apasionado de la «aventura internacional» del Grupo, como él la llama, e insiste en la importancia de que se filtre a todos los estamentos de la organización.

Texto **Luz García** Fotos **Alberto Carrasco**

«No dudaremos en ampliar fronteras»

¿Puede darnos una idea algo más concreta del volumen del que estamos hablando?

Hoy MAPFRE INTERNACIONAL representa el 10 por ciento del negocio del Grupo, con un volumen de primas que este año podría superar los 2.000 millones de euros. Y como hito destacado, le diré que acabamos de superar nuestra póliza número 3.000.000. El principal negocio del *holding* es el seguro de Automóviles, que representa un 70 por ciento de la cartera, seguido de los ramos Generales, que suponen un 28 por ciento. No tenemos todavía una gran presencia en Vida, pero también esperamos crecer en ese negocio.

¿A qué se debe el peso tan alto del seguro de Automóviles en la cartera?

Está en función, sobre todo, del tipo de compañía que hemos adquirido y del tipo de riesgos a los que nos hemos querido dirigir. Aunque MAPFRE es a día de hoy un Grupo diversificado, que interviene en todas las áreas de negocio aseguradoras y relacionadas con el seguro, inicialmente nos hemos forjado como una aseguradora de riesgos de personas, que poco a poco ha ido ampliando su presencia en los mercados incorporando nuevos ramos y nuevas especialidades.

MAPFRE USA, por ejemplo, es una aseguradora de Automóviles y Hogar; MAPFRE GENEL, aunque incorpora una cartera de Riesgos Industriales importante y un

equipo de suscriptores muy experimentado en este negocio, tiene también un gran desarrollo en Automóviles; y lo mismo ocurre en MAPFRE INSULAR y en MAPFRE SEGUROS GERAIS, donde, aunque operamos en otros ramos, el de Autos es el principal.

¿Qué mercados dentro de MAPFRE INTERNACIONAL son los de mayor peso?

Todos los mercados son muy importantes para nosotros pero, sin duda, Commerce tiene un gran peso específico, tanto para el *holding*, como para el Grupo en su conjunto. MAPFRE GENEL es una aseguradora de tamaño mediano dentro de



Javier Fernández-Cid se incorporó a MAPFRE en 1981, tras licenciarse en Derecho, como inspector de seguros en la Subcentral Centro. De ahí pasó a la Asesoría Jurídica, y el año que se creó MAPFRE RE se incorporó para comenzar su formación reaseguradora y luego desarrollar los mercados de la Europa angloparlante, el norte de África y Oriente Medio.

Aunque nació en Madrid, se educó en Barcelona, y ha pasado 11 años de su carrera en el Grupo fuera de España, la mitad en Bélgica, donde nacieron sus dos hijos, y la otra mitad en Estados Unidos.

Ha forjado una familia de gran vertiente artística en la que todos sus miembros son amantes de la música e interpretan algún instrumento, y su esposa, Paloma, es pintora y decoradora, y autora de alguno de los cuadros que adornan su despacho. Es un buen aficionado a la lectura, al ensayo sobre todo, y a la vela, que practica todos los veranos en las aguas gallegas de la zona de Sanxenxo (Pontevedra).

las aseguradoras de nuestro Grupo, pero muy importante por su capacidad de generar beneficios.

Se habla mucho del potencial de desarrollo de Brasil, afirmando incluso que en unos años puede convertirse en el mercado más importante para MAPFRE, superando al español. ¿Cree que podría ocurrir esto último también en el caso de Estados Unidos?

Las cifras macroeconómicas del mercado asegurador norteamericano son muy superiores a las del español. Si siguiéramos la misma progresión, sí se podría dar ese caso. Nosotros hemos comenzado nuestra actividad en el Estado de Massachusetts, pero con vocación de crecer a otros Estados. Así que, en ese sentido, no habría barreras a nuestra expansión, y EE.UU. podría llegar a ser en un futuro más grande para MAPFRE que el mercado español.

Cuando hablamos de MAPFRE INTERNACIONAL estamos refiriéndonos a mercados muy diferentes y sociedades muy distintas. ¿Cómo se gestiona esa diversidad?

La primera receta es contar con equipos locales potentes, profesionales muy bien formados y con una actitud muy positiva a la integración en MAPFRE. Incluso aunque hablemos de países como Turquía, donde tenemos que entendernos en una lengua, como el inglés, que no es ni la suya ni la nuestra. Y sin embargo, acabamos de implantar en MAPFRE GENEL nuestra plataforma TRONWEB en idioma turco, y ya casi 1.000 agentes están utilizando este sistema en el país. Ese ha sido un gran reto. Ahora estamos en el proceso de su implantación en MAPFRE USA.

Y es que, frente a la dificultad de la gestión multinacional, tenemos la tranquilidad de pertenecer a un Grupo como MAPFRE, que cuenta con un equipo de profesiona-

les muy cualificados y buenos instrumentos de gestión. Estamos en buenas manos.

¿Y cómo está afectando la crisis a mercados tan diferentes?

La crisis internacional está afectando a todos los mercados, pero en distinta medida en cada uno de ellos. En EE.UU., por ejemplo, supuso una repentina pérdida de valor de nuestra cartera de inversiones en el país, que se recuperó rápidamente cuando esos mercados volvieron a la normalidad. En el caso de Turquía, que está teniendo unos crecimientos del PIB muy superiores a la Unión Europea, el problema no es la crisis, sino la dureza de la competencia, que se centra en un mercado que está experimentando un gran desarrollo. Y lo mismo ocurre en Filipinas. El caso de Portugal es diferente, porque está sometido a una fuerte recesión. Sin embargo, nuestra «operación» en el país es muy sana.

¿Cómo se presenta el futuro?

Nuestras dos grandes tareas en MAPFRE INTERNACIONAL son la gestión de las empresas que tenemos actualmente, cuyo desarrollo debemos apoyar, y estar muy atentos a las oportunidades que se presenten en cada momento. Nuestra estrategia es crecer primero en los mercados en los que ya estamos actuando, con el fin de aprovechar los equipos que ya tiene MAPFRE en esos mercados y, en segundo lugar, ampliar las fronteras de nuestro Grupo. Por eso estamos analizando posibilidades cada semana. ¿Dónde? Además de en nuestros propios mercados, en la zona mediterránea de la Unión Europea y en Europa del Este, y estamos siguiendo muy atentamente las oportunidades que pueda ofrecer el Sudeste asiático, desde nuestra oficina en China y nuestra filial en Filipinas. MAPFRE ha firmado recientemente un acuerdo con el grupo industrial coreano Samsung, entre otros, con el fin de analizar conjuntamente las oportunidades de inversión existentes en los países de la zona: Indonesia, Malasia, Vietnam... Partiendo

siempre de la base que supone la implantación de MAPFRE en esa zona, que es MAPFRE INSULAR, en Filipinas.

¿Y China?

El valor de MAPFRE en China es la propia presencia allí, donde estamos realizando una importante labor de contacto y de conocimiento del mercado, sin prisas para no cometer errores. A través de la actividad reaseguradora que realiza la oficina, MAPFRE tiene un conocimiento muy claro de quién es quién en el mercado, qué equipos locales de gestión son los mejores, qué riesgos aseguradores afectan a esos mercados, etc. Así que esa presencia, aunque no sea inversora en la actualidad, es muy valiosa a largo plazo, porque nos está dando mucha «inteligencia» de mercado.

Un mercado de ese tipo requiere una paciencia especial...

Efectivamente. Pero hay que saber adaptarse a las peculiaridades de cada mercado, esa es la clave. Ya lo decían los teóricos de la globalización: la gestión tiene que ser muy local, pero la visión debe ser global. Y yo añadiría a esto la gran fortaleza que nos proporciona el hecho de que MAPFRE sea un grupo muy diversificado, cuya presencia internacional no se limita al seguro directo. Pensemos en MAPFRE RE, que lleva más de 30 años operando en los mercados internacionales; en MAPFRE ASISTENCIA, que ha llegado a tener presencia en un gran número de mercados; y más recientemente en MAPFRE GLOBAL RISKS, que está iniciando operaciones en un segmento de negocio, los riesgos industriales internacionales, muy novedoso y a la vez muy complementario. Entre todos aportamos mucho conocimiento de lo que ocurre en el mundo asegurador internacional, y esa experiencia se traduce en que, cuando hay que acometer alguna inversión en cualquier parte del mundo, contribuimos desde muchos ángulos para que la operación tenga sentido estratégico dentro del Grupo.

E, imaginando el futuro, no el inmediato, sino yendo algo más allá en el tiempo, ¿en qué mercados habrá entrado el holding?

Yo creo que tarde o temprano vamos a estar implantados en Europa del Este, con toda la cautela que nos caracteriza; también en el Sudeste asiático, ampliando la presencia en Filipinas; y veo que la sinergia con las otras Unidades del Grupo que he citado nos permitirá entrar en otros mercados que ahora no son prioritarios, pero sí muy significativos: Australia/Nueva Zelanda, Sudáfrica y Canadá. Hoy no estamos considerando ninguno de ellos, pero la realidad es que están «a tiro de piedra» para cuando la oportunidad se presente. MAPFRE siempre ha sido cauta y prudente en sus inversiones, pero muy valiente. Por eso, si las oportunidades del mercado se presentan y son las adecuadas, el Grupo no va a dudar en ampliar sus fronteras.

Estamos hablando de mercados inmensos... Un gran reto.

Sí, pero además de un reto financiero es un reto humano. La internacionalización afecta a todas «las esquinas» de MAPFRE, no solo a los equipos que estamos directa-



mente en áreas internacionales. Una de las claves de nuestro éxito de gestión es que un grupo muy reducido de profesionales en MAPFRE INTERNACIONAL es capaz de acometer muchos proyectos y dar servicio a nuestras filiales gracias a la enorme colaboración que recibimos de las Áreas Corporativas del Grupo. Este esfuerzo colectivo se está filtrando a todas las capas de MAPFRE, y nos permite encontrar sinergias y coordinarnos. Así, el equipo se puede hacer muy grande en un momento determinado en el que se necesite esa dimensión (pensemos en el proceso de análisis o *due diligence* en una gran adquisición), pero inmediatamente se vuelve a hacer pequeño para poder gestionarlo de forma eficaz y con bajo coste. Este es un logro que no todos los grupos internacionales han alcanzado.

A esta gran coordinación entre los diferentes equipos se une el hecho de que nos estamos dotando de instrumentos de gestión de gran calidad y de un conocimiento de los mercados inigualable.

Ha mencionado el reciente acuerdo para la adquisición mayoritaria de Middlesea Insurance en Malta. ¿Qué puede decirnos de este proyecto?

Estamos muy ilusionados con él, porque nos ayuda a introducirnos en un mercado europeo angloparlante, en entorno euro, y hacerlo con un socio local muy importante, como es el Banco de Valetta, lo que nos va a permitir, además, fortalecer el acuerdo de bancaseguros en vigor. También estamos negociando un acuerdo de bancaseguros con una entidad financiera en Turquía, en línea con el objetivo que le señalaba antes de crecer en los mercados en los que ya estamos presentes. El acuerdo con el banco turco nos permitirá incorporar otro canal de distribución y una cartera significativa, tanto en Vida como en No Vida.

Como se puede ver, a día de hoy el mercado español es claramente el más importante para el Grupo, pero nuestra presencia aseguradora es cada vez más global.