



«Estamos creando los cimientos para avanzar en el apasionante proyecto de Global Risks de MAPFRE»

*MAPFRE inició su proyecto de Global Risks en 2004 con el objetivo de «acompañar» y dar servicio a los clientes del Grupo más allá de nuestras fronteras. Porque ya es difícil concebir una gran empresa sin internacionalización, ¿verdad?*

Así es, y para MAPFRE GLOBAL RISKS la internacionalización es fundamental, ya que nos está permitiendo aumentar nuestra masa crítica de negocio y nuestra diversificación geográfica, aspectos que son fundamentales en un proyecto de estas características.

Si hacemos un repaso al proceso de internacionalización de la entidad, vemos que hemos ido avanzando desde su mismo origen.

MAPFRE GLOBAL RISKS comenzó a operar como entidad independiente en enero de 2009, aunque la decisión de crear esta compañía se tomó a finales de 2008. Hasta entonces, desde 2004, venía operando como una división dentro de MAPFRE EMPRESAS, junto con la otra división de negocio –la de Riesgos Industriales–, que hoy es MAPFRE SEGUROS DE EMPRESAS.

El proceso de internacionalización ha pasado por tres fases: una primera en la que nos centramos en dar servicio a las multinacionales españolas en el extranjero; una segunda, a partir de 2007, en la que decidimos dar un paso más, con objeto de comenzar a conocer el mercado europeo de los *Global Risks*, para lo que abrimos tres oficinas de representación en Europa –Londres, París y Colonia–, y empezamos a operar en Portugal a través de MAPFRE SEGUROS DE PORTUGAL; y una tercera

fase, a partir del año 2009, cuando, con la creación de MAPFRE GLOBAL RISKS como sociedad, dimos el paso de ofrecer el mismo servicio a las multinacionales latinoamericanas, iniciando operaciones en México, Colombia, Brasil, Chile y Argentina, además de en Turquía, en donde operamos a través de MAPFRE GENEL SIGORTA. Como resultado de esta apertura, en 2010 ya operamos en todos los mercados en los que MAPFRE está presente con seguro directo, excepto EE.UU.

Por lo tanto, en este momento MAPFRE GLOBAL RISKS opera en 25 mercados, con el objetivo último de convertirnos en un verdadero *global player* en el futuro, siendo capaces de acceder al mercado americano, asiático y africano, además de consolidar nuestra presencia en Europa. Nos llevará tiempo, ya que se trata de mercados muy complejos, pero estamos

# Alfredo Castelo

Presidente de MAPFRE GLOBAL RISKS

*Convertir a MAPFRE GLOBAL RISKS en un auténtico operador global. Así define Alfredo Castelo el objetivo del equipo que lidera. En esta entrevista repasa el proceso de internacionalización de la entidad que preside y analiza la importancia del acuerdo recientemente firmado por MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO y EULER HERMES, que garantiza un futuro extraordinario para la entidad.*

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

trabajando para crear los cimientos que nos permitan seguir avanzando en este apasionante proyecto. En este sentido, en Europa, y más concretamente en Italia, tenemos previsto abrir una nueva oficina de representación; además queremos que en enero de 2013 las oficinas de Londres, París y Colonia se transformen en sucursales, lo que supone una mayor autonomía en la gestión.

*¿A qué nos estamos refiriendo exactamente cuando hablamos de riesgos globales?*

Lo cierto es que no existe una definición única de lo que son riesgos globales. En el caso de MAPFRE, hemos considerado en esta categoría los programas aseguradores para grandes multinacionales, los sectores globales de actividad –energía, marítimo y aviación y espacio–, y los grandes riesgos

locales –por ejemplo, en Latinoamérica hemos tomado como referencia empresas que facturen más de 500 millones de dólares–. Esta definición está en línea con la de la mayor parte de los grupos aseguradores globales.

Es un mercado en el que, por la dimensión de los riesgos que estamos gestionando, el Reaseguro juega un papel fundamental, ya que detrás de estos programas hay un elevado número de entidades participando en la asunción de parte del riesgo. Da una idea de la dimensión el hecho de que algunos clientes tienen programas aseguradores con un coste superior a los 100 millones de euros.

*¿Qué aporta MAPFRE en este sector frente a la competencia?*

Queremos que MAPFRE GLOBAL RISKS sea conocida en el sector como una com-

pañía que presta un excelente servicio a sus asegurados, ofreciendo soluciones aseguradoras innovadoras y con garantía de máxima solvencia, como lo acredita nuestro *rating* AA de Standard&Poors.

El destacado liderazgo de MAPFRE en España hace que en este momento MAPFRE GLOBAL RISKS sea ya una referencia en el mercado de riesgos globales en este país, ya que participamos como asegurador en 27 de las 35 compañías del IBEX. Por otro lado, la incomparable presencia del Grupo en Latinoamérica, con entidades en 18 países, nos permite que empecemos a ser también referencia en la zona, como compañía que proporciona un servicio único a las multinacionales allí presentes. En Europa todavía estamos en un proceso de aprendizaje y, a diferencia de en España, Portugal, Turquía, Filipinas y Latinoamérica, no lideramos las operaciones, nos limitamos a seguir los



Alfredo Castelo, Licenciado en Ciencias Económicas y Actuariales, se incorporó a MAPFRE en el año 2004, con ya una larga trayectoria de 12 años en una multinacional del sector asegurador, cuatro de ellos en el mercado asiático. Pero su vinculación con el Grupo va mucho más allá de esta relación profesional, ya que su padre, Julio Castelo, actual Presidente de Honor de MAPFRE, se jubiló como máximo responsable del Grupo en 2001. Por ello, Alfredo Castelo afirma que «MAPFRE, en mi familia, lo es todo, e incorporarme a la empresa supuso un reto importantísimo, tras haber estado mi padre 40 años trabajando aquí. Solo puedo tener palabras de agradecimiento por la recepción y el apoyo que tuve y la valoración que hago no puede ser más que positiva. Trabajé en otra compañía del sector, a la que estoy muy agradecido por la formación y oportunidades de desarrollo profesional que me dio, pero lo cierto es que mientras estuve allí nunca vi el excelente ambiente de trabajo que existe en MAPFRE y la identificación de todo el personal con la compañía. Tengo que reconocer que me siento un privilegiado por trabajar aquí, con un extraordinario equipo de personas muy involucradas en este proyecto».

Alfredo Castelo está casado y es padre de tres hijos. Con esta situación familiar, no nos resistimos a preguntarle acerca de si es posible, ocupando un puesto directivo, sacar tiempo para algo más que la empresa. «Personalmente, doy mucha importancia a la conciliación de la vida personal con la profesional», señala; «considero que con una buena organización es perfectamente posible sacar tiempo para todo y dedicar atención a la familia, al trabajo y también a uno mismo». En su tiempo libre practica todos los deportes que puede relacionados con el mar: la vela, el windsurf, la pesca... Además, hace cuatro años empezó a correr, «y ahora lo hago cinco o seis días a la semana, a primera hora de la mañana, antes de ir a trabajar. Estoy enganchado», afirma.

términos del líder con participaciones de seguimiento en coaseguro.

*¿Cómo ha sido la evolución del sector en los últimos años?*

La volatilidad es la principal característica en la evolución del sector de *Global Risks*. Por este motivo, cuando se analiza, debe hacerse con una perspectiva temporal de 3 a 5 años, ya que si se el análisis se basa solo en los resultados de un año, las conclusiones pueden ser erróneas.

Otra característica del sector de los operadores globales es que es muy reducido, hay solamente 6-8 grupos que operan en

él, pero son grandes grupos multinacionales, con una dimensión y presencia geográfica muy superior a la nuestra en este momento. Por eso la competencia es muy dura.

*¿Y cómo ha evolucionado MAPFRE GLOBAL RISKS?*

Desde la creación de la entidad hemos venido mostrando un crecimiento medio superior al 12 por ciento, gracias a nuestro proceso de internacionalización. En lo que se refiere a la rentabilidad, el balance de los últimos años es también positivo, aunque, lógicamente, nos hemos visto afecta-

dos por las diferentes situaciones que se han vivido en este mercado. Por ejemplo, los resultados del año 2009 fueron muy positivos, pero 2010 ha estado marcado por el terremoto de Chile. En 2011 mantenemos un ratio combinado en línea con el presupuesto -92 por ciento-, aunque habrá que esperar a finales de año, ya que los últimos meses suelen ser complicados -está el final de la temporada de huracanes en la zona del Caribe, las tormentas de invierno en Europa...-.

*¿Cómo es la estructura de MAPFRE GLOBAL RISKS?*

La estructura gira en este momento sobre dos ejes: una gestión técnica del negocio centralizada y una actividad comercial y de servicio al cliente descentralizada, liderada por las entidades MAPFRE en los países donde MAPFRE GLOBAL RISKS está operativa. Así, por un lado, contamos con unos servicios centrales en Madrid, desde donde se dirige la actividad de suscripción, emisión, siniestros, reaseguro y administración del negocio, y por el otro, en los países en los que MAPFRE tiene presencia en seguro directo, MAPFRE GLOBAL RISKS opera a través de las entidades locales del Grupo; no cuenta con empleados propios en esos países. Nos gusta decir que en Argentina MAPFRE GLOBAL RISKS es MAPFRE ARGENTINA y en Turquía es MAPFRE GENEL.

Este modelo de negocio irá evolucionando y ya estamos iniciando la descentralización de algunas actividades. Iremos definiendo la evolución del modelo junto a las Divisiones de Seguro Directo España e Internacional y MAPFRE RE, ya que al ser un proyecto que opera de forma horizontal en todos

*«Queremos que MAPFRE GLOBAL RISKS sea conocida como una compañía que presta un excelente servicio a sus clientes, ofreciendo soluciones aseguradoras innovadoras y con garantía de máxima solvencia»*

«Al ser un proyecto que opera de forma horizontal en todos los mercados en los que MAPFRE está presente, requiere un elevado grado de coordinación y generosidad entre todas las partes que participan en el mismo»

los mercados en los que MAPFRE está presente, requiere de un elevado grado de coordinación y generosidad entre todas las partes que participan en el mismo. En este sentido, me gustaría destacar el compromiso y el apoyo que todas las entidades de MAPFRE están dando a este proyecto.

*¿Qué países están siendo puntas de lanza a pesar de la crisis global?*

La verdad es que la actividad de todos los países que participan en el proyecto está siendo muy elevada, y podemos decir que somos líderes en el mercado español y que empezamos a tener una presencia importante en el latinoamericano.

*MAPFRE GLOBAL RISKS cuenta con una filial técnica, ITSEMAP. ¿Cuál es su función?*

ITSEMAP está llamado a ser un elemento diferenciador frente a nuestros competidores en la verificación de riesgos y la elaboración de programas de *risk management* para nuestros asegurados. Estamos definiendo un ambicioso plan de trabajo y formación para que ITSEMAP pase a ser una referencia en la verificación de riesgos, lo que nos permitirá hacer una

todavía más rigurosa y precisa suscripción, y además poder realizar recomendaciones a nuestros asegurados para que mejoren la calidad de sus riesgos.

*Como máximo responsable del negocio de Caución y Crédito de MAPFRE, hablemos de la evolución que ha tenido este mercado en una situación de crisis económica como la que hemos atravesado.*

*¿Se ven síntomas de recuperación?*

La crisis económica vivida en los años 2008 y 2009 ha tenido un impacto tremendo en las aseguradoras de Caución y principalmente de Crédito. Esa situación llevó a las entidades a tomar medidas de saneamiento de cartera, reducción de riesgos e incremento de precios, lo que permitió una sensible mejoría en el año 2010. Lamentablemente, muchas aseguradoras parecen haber olvidado lo ocurrido y, de forma incomprensible desde mi punto

de vista, sin haber salido todavía de la crisis, volvemos a ver un nivel de precios y de concesión de riesgos similares a los que teníamos antes de la crisis, lo que está provocando un nuevo deterioro de los resultados en 2011.

*¿Cómo está actuando MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO para hacer frente a esta situación?*

Durante estos últimos años hemos querido que el rigor caracterizase toda nuestra actuación, dando prioridad a la rentabilidad sobre la dimensión o la cuota de mercado. En ese sentido, se definió un plan de actuación que se ejecutó durante 2008 y 2009 y que nos llevó a finalizar el año 2010 con los mejores resultados de la historia de la entidad.

Las anteriores medidas también provocaron que la dimensión de MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO se redujese, y ahora estamos trabajando en recuperarla, eso sí, orientando la oferta hacia sectores de actividad que pensamos tendrán un buen comportamiento.

*¿Y de cara al futuro? Recientemente ha firmado un importante acuerdo con EULER HERMES para el desarrollo de los Seguros de Crédito y Caución...*

El futuro para la entidad es, desde mi punto de vista, extraordinario. El acuerdo de intenciones que firmamos con EULER HERMES el pasado mes de julio, y que esperamos finalizar antes del cierre del ejercicio, abre para la entidad unas grandes oportunidades de desarrollo en la península Ibérica y Latinoamérica.

MAPFRE y EULER HERMES nos complementamos y de la unión de ambos surgirá una nueva entidad con enormes posibilidades. Contaremos con la mejor red de distribución –que aportará MAPFRE– y el mejor sistema para el análisis de riesgos –que aportará EULER HERMES–, lo que nos permitirá ser una referencia en los mercados bajo el ámbito del acuerdo.

