

CORPORACION MAPFRE, S.A.

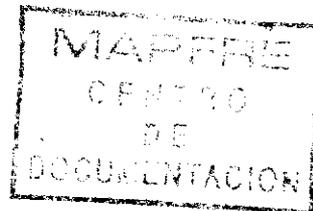
MAR-7

R. 189187

XXIX INTERNATIONAL INSURANCE SEMINAR (Tokyo)

Julio 11-15, 1993

UN MERCADO CAMBIANTE - NUEVAS ESTRATEGIAS



JOSE MANUEL MARTINEZ

Consejero Delegado

-----

# UN MERCADO CAMBIANTE

## NUEVAS ESTRATEGIAS

### SALUTACION

En primer lugar quiero agradecer a los organizadores de este Seminario su invitación para que participe como ponente en el mismo. Siempre he manifestado que de todos los seminarios a los que he tenido la oportunidad de asistir, éstos, organizados por la International Insurance Society, tienen mi más alta consideración, no sólo por ser punto de encuentro con aseguradores y otros altos ejecutivos relacionados con la actividad aseguradora, sino porque además siempre me han servido de reflexión y meditación, aprovechando los momentos en los que uno se puede abstraer del devorador día a día empresarial, sobre las ideas ofrecidas por directivos de países e instituciones diferentes.

Es para mí también una enorme satisfacción estar en esta ciudad de Tokio, que visité en el año 1977 en mi primer viaje al Extremo Oriente y que desde entonces me cautivó y me sorprendió, ya que ante una imagen de ciudad fría imaginada desde la distancia, me resultó desde el principio una ciudad cálida a la que siempre me ha gustado volver.

Como también he mantenido en otros foros, soy admirador de muchas de las peculiaridades sociales, culturales y empresariales de Japón, y he sabido reconocer el gran esfuerzo realizado por este país para lograr su actual presencia e influencia económica a nivel internacional. En MAPFRE nadie de la alta dirección desconoce el término "Zaibatsu" ahora llamado KEIRETSU que de alguna manera han servido también de reflexión en la creación de nuestro propio modelo empresarial.

## INTRODUCCION

He de reconocer que el tema central del Seminario, el cambio que implica una permanente dinámica de mercados y respuestas empresariales, me resultó atractivo ya que en MAPFRE consideramos casi como ley que la flexibilidad empresarial es un atributo necesario para acometer con éxito los desafíos que el desarrollo de nuestra actividad conlleva. Esta flexibilidad posibilita nuestra adaptación rápida a nuevas situaciones de mercado o, lo que todavía es más importante, permite nuestra anticipación a las mismas.

No sé si todas las empresas tienen asumida en su cultura esa permanente tendencia al cambio, pero he de manifestar que en nuestro caso, como posteriormente expondré, los hechos demuestran nuestra tendencia permanente al cambio empresarial.

Pienso que puede considerarse como un hecho aceptado que los hábitos, las costumbres, las situaciones, etc., cambian, y por lo tanto las empresas que forman parte del conjunto social necesitan adaptarse a estas nuevas circunstancias, por lo que aquellas empresas que defienden actitudes estáticas, a veces de manera inconsciente, están en peores condiciones que las que manifiestan apertura y constante predisposición a su adaptación al nuevo entorno emergente. Es mucho más fácil ir a favor de la corriente que en su contra.

Pero no podemos olvidar que las empresas son conjuntos de personas y son éstas las que con su actitud pueden acelerar o frenar las inercias empresariales. En lo personal he de manifestar que siempre me pareció que tenían mucho mayor atractivo y sentido común las teorías de Heráclito, esencialmente cambiante, que las de Parménides, esencialmente estático.

Pero incluso en las empresas que viven con la cultura que favorece el cambio, se necesitan poderes jerárquicos con liderazgo suficiente para poder implantarlos, ya que la natural tendencia del ser humano es mantener situaciones anteriores con cierto grado de comodidad y normalmente todo cambio implica roces, discusiones, insatisfacciones, incompresión y hasta, en muchos casos, el riesgo de errar en las decisiones propuestas. Hay que estar dispuesto a complicarse la vida y complicársela a los demás.

Además las empresas orientadas al cambio exigen atención permanente para captar las señales indicadoras de que es necesario cambiar el rumbo empresarial.

Uno de los principales problemas de la gran empresa es su estancamiento en situaciones satisfactorias, con desprecio al cambio, lo que conduce necesariamente a la burocratización e impide decisiones que impliquen riesgo aunque sean convenientes para la empresa.

Si hasta la fecha podría afirmarse que normalmente las empresas de éxito aman el cambio, en el futuro este proceso tiende a acelerarse por la propia dinámica social con productos de vida más corta por la constante innovación tecnológica y la apertura de los consumidores a cambiar de hábitos ante esta evidente situación.

Buen ejemplo de todo esto es la industria automovilística japonesa que revolucionó con éxito la producción de vehículos y parece ya está pensando en los coches a medida, con alto número de componentes elegidos por el cliente en el momento de solicitar el vehículo, que podría imponerse en el próximo siglo XXI.

Después de esta reflexión sobre lo que constituye el punto fundamental del tema que hoy discutimos, voy a referirme a la evolución de MAPFRE en los últimos años, las estrategias seguidas en el pasado, y las nuevas estrategias que estamos desarrollando en la actualidad, para finalmente efectuar algunas elucubraciones sobre el futuro, licencia por la que anticipadamente pido perdón

a los que me escuchan, ya que las probabilidades de acertar son bastante remotas.

#### 1. EL SISTEMA MAPFRE. Su evolución.-

El Sistema MAPFRE tiene su origen en una Mutualidad de Seguros fundada en el año 1933 para cubrir riesgos vinculados a los Accidentes agropecuarios. Esta Mutualidad es hoy la empresa matriz del Sistema MAPFRE. Tiene la propiedad del 51% aproximadamente de un Holding empresarial, CORPORACION MAPFRE, S.A. que cotiza en la Bolsa de Madrid y a través de A.D.R. en la de Nueva York, que a su vez tiene la propiedad de prácticamente la totalidad de las sociedades anónimas que componen el Sistema MAPFRE.

El Sistema MAPFRE está compuesto por 167 empresas, operando en 23 países, con 9.530 empleados y unos ingresos totales previstos para el año 93 de 3.750 millones de \$ USA.

Hasta aquí no habría nada destacable ya que se ha efectuado una breve descripción de un conjunto empresarial de mediana dimensión en el ámbito asegurador-financiero internacional, propio de un país que a su vez tiene una importancia mediana en el contexto económico mundial.

Lo destacable de MAPFRE ha sido su evolución en los últimos años y sobre todo, y así lo espero firmemente, su enorme potencial futuro acorde con las tendencias de los últimos años.

**EVOLUCION DEL SISTEMA MAPFRE**

(cifras en millones de pesetas)

AÑO	MAPFRE INGRESOS TOTALES	BENEFICIOS a.i. (*)	PATRIMONIO	NUMERO DE EMPLEADOS
1980	13.142	243	2.905	987
1983	26.126	1.365	6.824	1.677
1986	66.196	4.592	19.920	2.323
1989	187.934	10.154	44.262	5.281
1992	397.643	12.136	69.843	9.530
1995 (**)	588.042	17.500	100.000	11.120

(\*) Es el beneficio consolidado de la Corporación agregado al de la Mutualidad.

(\*\*) Presupuestado.

Como puede verse de los datos anteriores, nuestros ingresos totales se han multiplicado en estos 12 años por 30, nuestro patrimonio se ha incrementado en 50 veces, y el número de empleados se ha multiplicado casi por 10.

La actividad aseguradora en España, motor y eje del resto de las actividades del Sistema MAPFRE, ha crecido exclusivamente a través del desarrollo de sus propias operaciones, sin adquisiciones empresariales de ningún género. Su evolución ha sido la siguiente:

**EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA DEL  
SISTEMA MAPFRE EN ESPAÑA**

(cifras en millones de pesetas)

AÑO	PRIMAS	NUMERO DE OFICINAS	CUOTA DE MERCADO
1980	11.690	460	4,14
1983	20.190	575	5,02
1986	50.387	1.006	5,23
1989	140.087	1.472	6,63
1992	193.399	1.867	7,9
1995 (*)	330.000	2.000	9,5

(\*) Presupuestado

Las estrategias básicas para nuestro éxito en España han sido las siguientes:

1. **Especialización**

La creación de empresas especializadas, la considero fundamental en nuestro desarrollo empresarial, no solo por la motivación y enriquecimiento profesional que ha supuesto para los cuadros directivos y todos aquellos que trabajan en cada una de las empresas, sino también

porque con la especialización se descubren multitud de matices en la gestión operativa no contemplados normalmente en un modelo de gestión general.

Tenemos además el firme convencimiento de que el posible aumento inicial de los costes que genera la especialización, queda rápidamente compensado por la mayor eficacia y crecimiento.

Hoy en día el Sistema MAPFRE desarrolla sus actividades a través de Unidades Operativas independientes con gerencias autónomas, equipos humanos especializados y hasta se podría decir que con peculiaridades culturales acordes con su propia gerencia y actividad empresarial.

Estas Unidades Operativas son las siguientes:

- Seguros de Automóviles.
- Seguros de Vida.
- Seguros Generales.
- Reaseguro.
- Seguro Internacional.
- Banca y Finanzas.
- Inmobiliaria.
- Tecnología.
- Editorial ("Publishing").
- Caución y Crédito.

## 2. Descentralización

Forma parte de la filosofía de MAPFRE el máximo acercamiento en la prestación del servicio al cliente y la potenciación de la capacidad de decisión de las personas que trabajan en la empresa. La mejor manera de llevar a cabo ambos principios ha sido la máxima

descentralización de nuestras operaciones. Nuestras Divisiones Territoriales en España, hoy tenemos 16, gozan de una gran autonomía, no sólo en relación al marketing y servicio a los clientes, sino también en cuanto a criterios de suscripción, formación de equipos comerciales, etc., que además ha permitido que la MAPFRE española sea variada y con características distintas en función de la División Territorial de que se trate.

Durante muchos años hemos presumido de ser una de las empresas aseguradoras más descentralizadas de Europa y creo que seguimos manteniendo una buena posición en esta clasificación. Del número total de empleados que trabajan en la actividad aseguradora en España el 25% está en los servicios centrales y el 75% en los servicios territoriales.

Además de estas estrategias de carácter estructural, quiero también referirme a las estrategias que han resultado "claves", y que han implicado importantes cambios en la estructura empresarial y en las personas que componen la empresa.

### 3. Decisiones claves

#### - Redes de distribución

A todos nosotros, familiarizados con las empresas de servicios, no se nos escapa que uno de los factores fundamentales de la actividad aseguradora, si no "el fundamental", es la red de distribución, base del servicio a nuestros asegurados y del potencial de crecimiento de la entidad.

Anticipo que pienso es una de las grandes incertidumbres y desafíos del futuro.

Frente a una estructura tradicional en el mercado español basada en lo que se denominaban "delegados" o "agentes generales" para una sola empresa, MAPFRE inició una red capilar de distribución, basada en oficinas propias que a su vez potencian la creación de oficinas delegadas manejadas por agentes exclusivos, que en su conjunto constituyen hoy sin lugar a duda la mayor red de distribución aseguradora del mercado español con 1.867 oficinas abiertas al público. Me atrevería a decir que esta red constituye nuestro baluarte casi inexpugnable ante la gran competencia presente y más aún futura, después de nuestra entrada en la Comunidad Europea, y la apertura del sector asegurador a la competencia con otros sistemas de distribución como la bancaria, etc.

- La actitud de MAPFRE ante el seguro de Automóviles

Durante muchos años en España, y pienso que todavía algunos mantienen esa misma actitud, el seguro de Automóviles era ese mal necesario que había que asumir para mantener una base de clientes que permitía el acceso a otros seguros más nobles, como el resto de los ramos Patrimoniales, Vida, etc. Ante esta "huida" de la competencia del sector de Automóviles, MAPFRE afrontó con realismo y sabiduría la situación, convirtiendo el que era entonces y sigue siendo en la actualidad, el ramo de seguros más importante del país por volumen de primas en su principal actividad y tratando, a

través de una gran dedicación, de lograr una gestión que alcanzase la excelencia, a base de grandes esfuerzos, dificultades e incluso dudas sobre los resultados a corto plazo.

MAPFRE MUTUALIDAD además de sus funciones como entidad matriz del Sistema, suscribe de forma especializada y exclusiva los seguros de automóviles en España.

Aprovecho para comentar mi convencimiento de que una de las grandes ventajas del Sistema MAPFRE es su estabilidad al tener una Mutualidad como empresa matriz, con más de 2.000.000 de Mutualistas, que nos coloca al margen de cambios hostiles en la propiedad, y que además la Mutualidad esté especializada en seguros de Automóviles, que permite una política a largo plazo exenta de las tensiones de resultados de las Mutualidades de seguro Vida, que deben ofrecer resultados anuales satisfactorios a sus asegurados.

Con el ánimo de enfatizar el dominio del "Seguro de Automóviles" por MAPFRE MUTUALIDAD, cito a continuación algunas cifras significativas:

El número de vehículos asegurados en España por el Grupo al 31 de Diciembre de 1992 asciende a 2.255.000, que nos da una cuota de mercado en este sector del 11,1% que esperamos se vea incrementado a una cuota de mercado del 13,5% en el año 1995, en el que tendremos 3.170.000 vehículos asegurados y 195.000 millones de pesetas (1.500 millones de \$ USA) de volumen de primas emitidas.

Nuestra situación frente a la competencia es excelente: nuestros gastos totales (incluyendo

comisiones) ascienden al 20,6% frente al 28,2% del resto de mercado y nuestra siniestralidad es del 71,5% frente al 87,4% del sector.

Esta satisfacción con la que hoy exponemos estas cifras es fruto de un gran esfuerzo, empeño y sufrimiento, hasta conseguir estos ratios, como se ve en la evolución de las cifras que indico a continuación.

**EVOLUCION GASTOS DE GESTION**

**(% SOBRE PRIMAS EMITIDAS)**

A Ñ O	% TOTAL S E C T O R	% TOTAL M A P F R E
1988	33,4	27,5
1989	30,9	24,7
1990	29,6	22,9
1991	28,5	22,7
1992	28,2	20,6

EVOLUCION SINIESTRALIDAD(% SOBRE PRIMAS DEVENGADAS

A Ñ O	% TOTAL S E C T O R	% TOTAL M A P F R E
1988	87,8	85,3
1989	89,8	85,6
1990	88,6	80,1
1991	92,7	73,5
1992	87,4	71,5

Destaco lo acertado de esta decisión esencial para el desarrollo del Sistema MAPFRE, puesto que ha permitido la creación de nuestra red de distribución en España, basada en gran medida en el seguro de Automóviles; y los resultados obtenidos han permitido también la financiación para la expansión del resto de las actividades del Sistema MAPFRE.

Finalmente comento la importante inversión efectuada en investigación en este sector a través del

Centro de Seguridad Vial MAPFRE en Avila, CESVI-MAP, similar y con gran relación con "The JIKEN CENTER" en Japón, cuyas actividades más importantes son:

- Formación.
- Investigación.
- Experimentación.
- Seguridad Vial.

- Lanzamiento adecuado de MAPFRE VIDA en el año 1970

Hasta hace muy poco, MAPFRE VIDA era la única entidad especializada en seguros de Vida del mercado español. Su lanzamiento se efectuó contando con productos, entonces considerados agresivos, ya que rompían con los tradicionales que ofrecía el mercado, sin participación de los asegurados en los resultados financieros. A su vez arriesgó sus resultados, invirtiendo en una importante campaña de publicidad basada en spots de televisión, que hizo a MAPFRE VIDA la entidad más conocida por el público, no sólo de las que componen el Sistema MAPFRE, sino de todo el sector asegurador.

Hoy en día MAPFRE VIDA es la primera entidad por volumen de primas en Seguros Individuales en el mercado español, al final de 1993 administrará activos por importe de 2.000 millones de \$ USA. aproximadamente y cuenta con una red de ventas, compuesta por 544 empleados, especializados en el seguro de vida, que constituye sin lugar a dudas la mejor red comercial móvil, basada en personas especializadas del mercado financiero-asegurador español. Es la entidad que obtiene mejores resul-

tados sobre patrimonio de todas las que componen el Sistema MAPFRE.

- Acertado cambio estratégico en nuestra política de Seguros Patrimoniales

Al mismo tiempo que se lanzó MAPFRE VIDA, se creó MAPFRE INDUSTRIAL con la idea de tener una entidad super-especializada en Riesgos Industriales y de Empresas con alto componente de servicios tecnológicos basados en la prevención de Incendios y la Gerencia de Riesgos.

Nuestra propia estructura comercial, nuestra independencia de otros grupos financieros, y en general los malos resultados que se obtenían en el sector de riesgos de empresa, hizo que cambiáramos drásticamente nuestra política y dedicáramos los mayores esfuerzos en reconvertir esta entidad en una entidad especializada en "riesgos de masa" en el sector de los ramos patrimoniales.

Gracias a ese cambio hoy tenemos en MAPFRE SEGUROS GENERALES, en la que se convirtió MAPFRE INDUSTRIAL, en la entidad líder del mercado español en riesgos sencillos con 501.835 pólizas de Todo Riesgo Familiar a final de este ejercicio. También se decidió mantener nuestra inversión en el desarrollo de servicios de Prevención de Incendios y Gerencia de Riesgos, que han dado lugar a la creación del Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE, uno de los mejores centros de Europa en este sector que nos prepara para lo que podría ser uno de los grandes campos de desarrollo de MAPFRE para el año 2000.

Contemplar un pasado satisfactorio resulta agradable, pero no se debe olvidar que en su momento todas estas decisiones estuvieron sujetas a incertidumbres, incluso en muchos casos contra opiniones generalizadas del resto del mercado, y, cuando fue necesario, cambios radicales en las estrategias ya iniciadas.

**¿Cuáles son las estrategias corporativas en las que estamos inmersos, que espero que dentro de 30 años sirvan para que las generaciones futuras puedan seguir comentando, como he hecho yo, la favorable evolución de MAPFRE?**

Todas ellas exigen cambios profundos de estructuras, personas, mentalidades, hábitos, etc.; las resumo en tres grandes apartados:

- 1º. Desarrollar servicios tecnológicos y asistenciales no indemnizatorios, complementarios en muchos casos a los propios de la actividad aseguradora.
- 2º. Completar nuestros servicios aseguradores a nuestros clientes con una amplia gama de servicios financieros con base a nuestra propia cultura y red de distribución aseguradora, es decir el desarrollo de "Assurfinance" frente a "Bankassurance".
- 3º. Llevar a cabo una importante expansión internacional, sobre todo dirigida a los países de nuestro entorno geográfico y/o cultural más próximo.

-----

19. Servicios Tecnológicos y Asistenciales no indemnizatorios

Consideramos tendrán creciente demanda en las sociedades maduras del año 2000 y podrán constituir una ventaja diferencial para aquellas entidades aseguradoras que tengan capacidad y persistencia suficientes para invertir en su desarrollo, e ir adaptándose rápidamente a los cambios que sus propios clientes demandarán.

En nuestro caso, además de la visión por el importante futuro de estos servicios, han surgido como actividad complementaria en favor de nuestros asegurados y posteriormente podrán convertirse en sociedades independientes con mayoría de sus ingresos provenientes de la venta de sus servicios a terceros ajenos a MAPFRE. En esta fase de dependencia de MAPFRE todavía mantenemos las siguientes actividades:

- \* **Recuperación de bienes dañados y tratamiento integral de siniestros** para facilitar el salvamento y agilizar la puesta en marcha de la empresa después de un siniestro.
- \* **Central de alarmas y asesoramiento en prevención y protección contra robo** para clientes asegurados (establecimientos comerciales, fundamentalmente), como acciones vinculadas o no a la propia póliza de seguro.
- \* **Asistencia hogar vinculada a la póliza Multirriesgo Familiar** para tratamiento ágil e inmediato de siniestros relacionados con la vida doméstica (robo, incendio, daños por agua, accidentes personales, etc) y con

garantía de calidad en la prestación de servicios de cualquier naturaleza relacionados con profesionales y oficios para el hogar (albañilería, fontanería, asistencia jurídica, decesos .....)

- \* **Servicios de diagnóstico de seguridad de vehículos y estudios relacionados con los costes de su reparación mediante métodos científicos.**
- \* **Centro de chequeos médico para los asegurados de pólizas de Vida como servicio preventivo para particulares y empresas.**

Entre las actividades que han llegado a convertirse en verdaderos centros empresariales autónomos, con mayoría de ingresos provenientes de terceros y proyección hacia nuevos mercados tecnológicos, cabe señalar:

- \* **Servicios marítimos (Marine of surveyor) para control de carga y descarga de mercancías aseguradas, inspección de buques y asistencia en siniestros de transportes (carga o casco), de cualquier naturaleza.**
- \* **Servicios de prevención y protección de seguridad industrial en general, especialmente en los campos de análisis de riesgos (risk analysis), accidentes mayores, risk management, junto a las clásicas actividades en prevención, protección y ensayos de equipos de protección contra incendios, gracias a la existencia de laboratorios y una dilatada experiencia de ingeniería y consultoría en estos campos.**
- \* **Servicios de Seguridad e Higiene en el Trabajo y de estudios de Ergonomía orientados a evitar accidentes y microtraumatismos y a mejorar la productividad en**

determinadas actividades empresariales.

- \* **Servicios relacionados con el Medio Ambiente**, tanto de análisis de contaminantes y residuos (con un laboratorio especializado con los más modernos equipos) como de estudios de impacto y auditoría medioambientales y otras actividades complementarias.
- \* **Bases de Datos Jurídicas** ofrecidas a profesionales del Derecho mediante sistema on-line o de disco compacto (CD-rom) que permite el acceso a información de jurisprudencia, legislación y otras normas jurídicas españolas y de la Comunidad Europea en forma asequible y con soporte informático de concepción moderna.
- \* **Servicios de estudio de Ahorro Energético** e implantación de plantas de cogeneración para la industria (llave en mano y con búsqueda de financiación), de acuerdo con los planes de política energética diseñados para la industria por el Gobierno Español y la Comunidad Europea.
- \* **Creación e implantación de paquetes informáticos** adecuados para empresas en general y, en particular para compañías de seguros, relacionados con la gestión integral (operativa, administración, contabilidad y sistemas de información gerencial).

La mayoría de estas empresas desarrollan sus actividades con sede en el Centro Tecnológico MAPFRE, con 10.785 m2. construidos.

Finalmente como una excelente realidad en el sector Asistencia menciono MAPFRE ASISTENCIA EN VIAJE ("TRAVEL ASSISTANCE"), entidad especializada en el sector de Asistencia en Viaje, constituida el 20 de Junio de 1989.

En la actualidad prácticamente todos los asegurados de Automóviles de MAPFRE en España cuentan con esa cobertura y podemos manifestar que, a pesar de que tratamos de que nuestro servicio al cliente en todos los ramos tenga la máxima calidad, MAPFRE ASISTENCIA destaca por haber recibido con frecuencia felicitaciones expresas por parte de nuestros asegurados. Hemos aprendido que el agradecimiento humano es enorme cuando se le resuelve con eficacia un problema (servicio) en ese momento angustioso, aunque no implique indemnización económica.

Nuestra calidad de servicio ha sido en gran medida fruto de la concepción de nuestra Central de Asistencia y el "cuidado" otorgado a la red de proveedores, gruistas, taxistas, etc. Esta experiencia nos hizo desarrollar, en la línea de especialización indicada al comienzo, una entidad especializada en asistencia que se está desarrollando como una reaseguradora internacional en este sector.

## DISTRIBUCION CONJUNTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE SEGUROS Y FINANCIEROS

Es un aspecto de extraordinaria importancia en la estrategia futura de los conjuntos empresariales aseguradores-financieros, que exige profunda reflexión puesto que condiciona sus redes de distribución, aspecto vital en esa actividad.

Aunque sobre el tema no faltan artículos, opiniones, seminarios, etc. no existen modelos reales suficientes que demuestren si ha habido éxito en los planteamientos generales de lo que se podría denominar "Full Financial Services". Más bien ha habido bastantes fracasos, al menos en la fase inicial, en las adquisiciones de

empresas efectuadas con este objetivo, tanto por parte de Aseguradoras que han adquirido Bancos como viceversa. Contamos no obstante con ejemplos parciales satisfactorios en la distribución de seguros de vida y otros productos aseguradores sencillos por redes bancarias.

Sobre la oferta conjunta de lo que hasta ahora han sido servicios puros bancarios y servicios puros aseguradores, para mí es una realidad constatable que las tradicionales barreras que separaban ambos sectores han caído, especialmente, como luego me referiré, en la Comunidad Europea. Incluso por sentido común, de los productos que ofrecen las entidades aseguradoras y las bancarias, existen algunos que claramente podrán ser ofrecidos indistintamente por aseguradoras o por bancos, y otros que requieren de una especialización y experiencia propia de cada uno de los sectores. Me refiero específicamente al riesgo de otorgar créditos, que pienso debería permanecer en el sector bancario, y a los propios de la asunción de riesgos causados por accidente, que debería permanecer en entidades aseguradoras.

Otro aspecto a considerar en la decisión es si se pueden aplicar a estos futuros conjuntos multiservicios los principios de economía de "escala" y economía de "extensión".

En relación al primero parece demostrado que el sector servicios, aunque no tan afectado como el industrial que amortiza grandes inversiones en activos fijos, también goza del beneficio de las economías de escala.

En relación a las economías de extensión, casi podría considerarse como su mejor ejemplo ya que el "Full Financial Service", trata de conseguir una distribución de servicios a un coste inferior al que lo haría distintos suministradores, actuando aisladamente, que coincide con la definición de lo que es la economía de extensión.

Nos falta experiencia para saber la opinión de quien tiene la última palabra, el consumidor, pero pensamos que siempre que gane

en servicio y calidad, o al menos no pierda, se habituara con gran rapidez a las tendencias que marque la oferta y no le extrañara contratar ciertos seguros en un Banco o abrir cuentas corrientes en una Aseguradora, o, finalmente, contratar todos sus riesgos o servicios como cliente de una única Entidad Global. El éxito de la compra-venta global, pienso que ha quedado demostrada cuando el cliente actúa como comprador activo, el cliente compra, caso del éxito mundial de los Hipermercados, pero queda aún por demostrar cuando el cliente actúa como comprador pasivo, al cliente se le "vende", caso general de los servicios financieros.

Ahora bien la situación es radicalmente distinta en cada uno de los tres grandes mercados aseguradores y financieros mundiales: La Comunidad Europea, Estados Unidos y Japón.

En el caso de la Comunidad Europea, que mejor conozco, resulta evidente que las directivas comunitarias favorecen la desaparición de las barreras sectoriales que hasta ahora habían separado las actividades de banca y seguros, incluso está tomando cada vez más fuerza la posible unificación en una sola de las autoridades de supervisión y control de ambas actividades. En el mundo de las realidades, que es el que más importa, resulta evidente que tanto en los Países Escandinavos como en Holanda, Dinamarca (ya tiene un sólo órgano de control), Alemania, Francia y España, se ha desarrollado en los últimos años una gran tendencia a esta interrelación entre las actividades aseguradoras y financieras.

El caso español es especialmente significativo ya que desde hace muchos años gran número de las aseguradoras importantes del país pertenecían a grupos financieros, normalmente de origen bancario, aunque sólo en los últimos años los bancos han demostrado interés en utilizar sus propias redes de distribución para la venta de seguros.

En U.S.A. tengo la impresión de que la situación está contenida por los casos que están pendientes en los tribunales y por decisiones sometidas al Congreso, pero lo que hasta ahora han sido

tímidos intentos por entrar en el campo de actuación de los otros sectores, podría convertirse en una auténtica revolución si el marco legal, tal como pasa en la Comunidad Europea, permitiera la integración de servicios aseguradores y financieros.

En relación a Japón parece que la situación es diferente y se mantienen los ámbitos de actuación sectorial absolutamente separados.

A menudo se confunde bajo el mismo término la actividad aseguradora promovida por grupos bancarios, con la bancaria promovida por entidades aseguradoras. En mi opinión tienen diferencias que a continuación expongo:

#### 1º. BANCASSURANCE

En sus inicios consistió fundamentalmente en el aprovechamiento de las redes de distribución bancarias para la venta de productos de seguro sencillos, especialmente de seguros de vida. Su objetivo es la disminución de los costes de las redes de distribución basadas en oficinas bancarias y, al mismo tiempo, la fidelización de los clientes, que pueden ver satisfechas la mayoría de sus necesidades financieras en relación con un sólo suministrador de estos servicios.

Normalmente las entidades promotoras han sido los bancos, que han utilizado compañías de seguros filiales para la suscripción de los productos de seguros, aunque también se han dado casos de aseguradoras que han adquirido bancos a fin de potenciar sus ventas, pienso que en muchos casos a un alto coste por el desconocimiento de la actividad bancaria.

El nivel de productos aseguradores distribuidos por Bancassurance depende de cada caso, pero parece normal la distribución directa de productos sencillos, especialmente de

vida, y ser antenas comerciales para otros productos propios del seguro.

En España en concreto se está dando un fenómeno que complica, a mi modo de ver, un poco más el análisis. Consiste en los acuerdos que se están llevando a cabo entre grandes aseguradoras extranjeras, normalmente con presencia en nuestro mercado asegurador, y grandes grupos financieros españoles. Estos acuerdos conllevan normalmente la creación conjunta de holdings aseguradores, e intercambio de participaciones accionariales entre las matrices.

Parece que un objetivo importante de estos acuerdos es que las aseguradoras puedan utilizar la importante red de distribución bancaria local de su socio, estamos hablando en muchos casos de 3.000 a 4.000 oficinas, para la venta de sus productos de seguros. Las entidades bancarias no sólo obtienen una importante plusvalía en la creación de los holdings, sino también disminuyen sus costes por el mejor aprovechamiento de sus redes de distribución.

En general en estos acuerdos se contempla cierta tendencia de los bancos a mantener como operaciones propias las vinculadas al seguro de vida (captación de ahorro) y también a los riesgos patrimoniales sencillos como Todo Riesgo Familiar, etc. Parece que el interés de los Bancos por las operaciones de riesgos patrimoniales propias de las aseguradoras es escaso, y por ello ceden su desarrollo a "especialistas" extranjeros. El "Servicio Financiero Global", parece que en este caso de BANCASSURANCE, se limita a las actividades bancarias y las propias de las aseguradoras de Vida, y en ningún caso contempla la existencia de una red única de ventas, sino que se mantienen diferenciadas las propias de ambas actividades.

Ejemplo en España de lo anteriormente expuesto han sido los acuerdos de GENERALI con el BCH, primer grupo financiero

bancario español, de AXA con BBV, segundo grupo bancario español, de FORTIS con CAIXA y, aunque un poco más complejo pero de características parecidas, el de AGF con BANESTO. En todos ellos parece que las aseguradoras extranjeras tampoco pretenden, al menos inicialmente, el ofrecimiento integral de servicios, sino simplemente incrementar sus ventas a través del socio bancario.

## 2º. ASSURFINANCE

Este concepto es distinto al anterior, está menos explorado y consiste en la utilización de una red de distribución de seguros, pienso que necesariamente basada en oficinas propias, para la distribución de productos financieros o bancarios.

También aquí el origen de la estrategia parece similar, reducción de los costes de la red mediante la venta de más productos, economía de "extensión" y fidelización al cliente, en este caso de mayor importancia por la mayor volatilidad de los clientes de las entidades de seguros respecto a los de Bancos.

Sin embargo, así como los productos aseguradores tradicionalmente generan comisiones que claramente pueden reducir los costes de la red de distribución bancaria, la mayoría de los productos bancarios tienen unas comisiones iniciales más reducidas que hacen que en una primera consideración la reducción de costes de las oficinas aseguradoras sea menos tangible, y menos considerable la motivación económica de las personas relacionadas con las ventas.

En cualquier caso parece que Assurfinance ha despertado menos interés, tanto en las aseguradoras como en los Bancos, que hasta ahora no han considerado las redes de distribución

aseguradoras como un buen complemento para la venta de sus productos bancarios. Necesita mayor reflexión y profundización que Bancassurance y probablemente tenga para las aseguradoras una ventaja adicional que sea el desarrollo de un banco basado en la red aseguradora que a su vez, como retroalimentación, sirva para fomentar la distribución de seguros.

## EL CASO MAPFRE

El año 1989 el SISTEMA MAPFRE adquirió una licencia bancaria y comenzó desde cero el BANCO MAPFRE, con la idea de comenzar a desarrollar lo que hemos denominado ASSURFINANCE.

En la actualidad el BANCO MAPFRE, cuenta con unos activos consolidados de 137.361 millones de pesetas (1.200 millones de \$ USA) y 70 oficinas abiertas al público. Sus fondos propios ascienden a 21.745 millones de pesetas (190 millones de \$ USA), sus acciones cotizan en la Bolsa de Madrid y la propiedad del Sistema MAPFRE es del 88% aproximadamente.

**¿Qué factores han influido en la decisión de crear un Banco?.**

- 1º. El entorno de la Comunidad Europea, y muy especialmente el español, fomenta claramente la integración de los servicios financieros, admitiéndose en la última Ley de Producción de Seguros española que la venta de seguros puede realizarse directamente en los establecimientos bancarios.
- 2º. Estamos convencidos de la idea de complementar nuestra oferta de productos aseguradores con productos bancarios,

como fidelización de clientes y reducción de costes. Tenemos además la experiencia de la gran capacidad de venta de nuestra red de distribución, por ejemplo en tan sólo dos años se han colocado fondos de inversión por importe de 55.000 millones de pesetas, sin que haya sido en detrimento de las operaciones de ahorro vinculadas al seguro de vida que han tenido un crecimiento del 19%

- 3º. Creemos en el potencial enorme que ofrece una red de distribución compuesta por 339 oficinas propias y 1.541 delegadas y un número de clientes que alcanza los 3 millones, fundamentalmente individuos y pequeña y mediana empresa, segmento ideal para el tipo de banca que queremos efectuar.
- 4º. A pesar de que los márgenes financieros de la Banca se están reduciendo, ya que el concepto del valor del dinero se va extendiendo cada vez más, y es cada vez más cara la captación de depósitos, todavía son suficientes para ofrecer una adecuada rentabilidad al capital.
- 5º. El prestigio del nombre MAPFRE en España, permite que desde el principio al BANCO MAPFRE se le atribuya solidez empresarial y seriedad en el cumplimiento de los compromisos.
- 6º. Anticipación a una posible situación en el mercado español en que, en gran medida, se pueda asociar la venta de seguros de Vida y quizás otros seguros sencillos a los establecimientos bancarios, en cuyo caso complementaríamos nuestra extraordinaria red móvil de vendedores-especializados de seguros de Vida, que alcanzará 650 personas a fin de siglo, con la red Bancaria-Aseguradora MAPFRE.

Una vez razonada la creación, a continuación me refiero al modo en que estamos tratando de efectuar nuestro desarrollo de ASSURFINANCE, paso previo inmediato a los Servicios Financieros Globales:

- 1º. Rechazamos la adquisición de un banco comercial, que podríamos haber efectuado con la inversión realizada en el Banco ya que sus fondos propios son aproximadamente 200 millones de dólares USA. Pensamos que tal decisión ha sido un acierto puesto que hubiera dificultado de gran manera nuestra concepción de red multiservicios integrada, basada en la ya existente de MAPFRE, y además se habría producido un gran choque de culturas empresariales y sectoriales.
  
- 2º. Proponemos de forma paulatina y prudente, aunque decidida, la integración en nuestra red actual de distribución aseguradora de la de servicios bancarios, experiencia inicial que servirá para las futuras oficinas "INTEGRALES" de MAPFRE, que se denominarán BANCO MAPFRE SEGUROS, caso único en España, y pienso que uno de los pocos en el mundo, de auténtica integración de las oficinas abiertas al público de los servicios aseguradores y financieros. No obstante se mantendrá absoluta independencia y especialización de cada una de las empresas que constituyen el Sistema MAPFRE, uno de los principios inalterables en la estrategia de MAPFRE.
  
- 3º. Durante mucho tiempo la actividad aseguradora será la predominante de nuestro conjunto empresarial asegurador-financiero, si bien esperamos que la actividad del BANCO MAPFRE y sus empresas filiales sea rentable, y cuente con equipos especializados en su sector de competencia. Además, como valor añadido para el conjunto asegurador a través de las oficinas y clientes bancarios, se incrementarán las ventas de productos aseguradores.

## CREACION DE UNA RED INTERNACIONAL DE SEGURO DIRECTO

Es otra de las grandes apuestas de MAPFRE para su futuro. Nace, además de por la vocación internacional de toda empresa con voluntad de liderazgo, por las necesidades de desarrollo y crecimiento de una empresa en constante expansión.

Además de las evidentes ventajas del crecimiento, pensamos que la internacionalización aporta ventajas sustanciales a la empresa en relación a la motivación y desarrollo de sus equipos humanos, conocimientos tecnológicos, servicio a los clientes, etc.

Nuestra estrategia internacional se encuentra condicionada por nuestra filosofía de actuación, que implica que no creamos en un modelo de empresa internacional basado en puras inversiones de capital, sino que creemos necesario el intercambio gerencial y tecnológico en el seno de la empresa internacional y en la aportación de nuestro modelo empresarial, que conlleva también un cierto estilo de gerencia. Es por esta razón que nuestra expansión se dirige principalmente a áreas geográficas en las que esta aportación tecnológico-gerencial es más fácil por vínculos de tipo idiomático, cultural o puramente geográfico.

Para una empresa como la nuestra que ha comenzado su actividad de seguro directo internacional en el año 1985, la decisión de hacia qué países dirigir nuestros esfuerzos, está todavía en proceso de formación.

Hay tres grandes mercados que reúnen el 87% de las primas del seguro mundial: el mercado **Norteamericano**, con 250 millones de habitantes y una cuota mundial de seguros del 35%; **Japón**, con 123 millones de habitantes y una cuota del 20%; y la **Comunidad Europea**, con 345 millones de habitantes y una cuota mundial del 25%.

Repasemos a continuación nuestras expectativas en estos mercados y en otros a los que pensamos dirigirnos:

1º. Comunidad Europea

Para empezar podríamos tener un primer punto de discrepancia, ya que hay muchas personas que no creen en el futuro de este continente como comunidad política y económica. Yo personalmente he de confesar que sí creo en ello, aunque todo depende de periodo de tiempo a que nos estamos refiriendo. Pero en cualquier caso preveo que el camino que nos queda por recorrer será más corto que el iniciado con el Tratado de Roma en Marzo del año 1957.

Resulta evidente que para MAPFRE Europa es su mercado geopolítico natural y hacia él deberíamos tender. Pienso sin embargo que esa sensación inicial que todos los europeos tenemos y por la que ya ha comenzado la batalla, puede ser como una pequeña trampa. En efecto desde el año 1987 al año 1991 se han llevado a cabo dentro del mercado europeo 200 iniciativas aseguradoras entre fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación preparando ese único mercado que nacerá de la libertad de servicios, capitales, mercancías y personas, que conllevan las directivas de la nueva Comunidad Europea.

Pero al igual que los famosos acuerdos de Maastrich, no conseguirán que la convergencia económica nominal, conlleve una convergencia similar en la economía real, las directivas que proponen un mercado único no consiguen que exista un mercado único real sobre todo si lo comparamos con los otros dos grandes mercados citados, Japón y Estados Unidos, que ya cuentan con una unidad política y para mí, lo que es todavía más importante, una unidad monetaria, lingüística y de hábitos de los consumidores. El desgaste por la obsesión

europaea puede llevar a cometer errores graves, como de hecho ya ha sucedido, e incluso a perder oportunidades, si bien aquellos que consigan de verdad una implantación real europea, sobre todo en los riesgos de masa y con criterios y filosofía empresarial común y no puras adquisiciones, habrán tenido un entrenamiento envidiable para una futura mundialización de sus actividades.

En nuestro caso he de confesar que la estrategia europea no es la prioridad de nuestra internacionalización, sobre todo en el sector que como se ha visto anteriormente MAPFRE tiene mayor dominio, que es el de los Riesgos de masas. Sí que creemos que con el soporte tecnológico que hoy cuenta MAPFRE sería posible pensar en una MAPFRE europea para riesgos empresariales, relativamente más fácil de implantar que la de seguros de masas, con necesidad de una presencia física importante en cada uno de los mercados que prácticamente sólo puede efectuarse en la actualidad con inversiones gigantescas, tanto si se decide ir por el camino de las adquisiciones como por el de comenzar desde cero. Las enormes posibilidades que abren posibles alianzas, necesitarían una conferencia específica al respecto, por lo que resulta preferible indicar sólomente que son una expectativa sobre la que nosotros estamos también trabajando.

Europa tiene un nuevo atractivo con los mercados emergentes del Este, pero pensamos que el eje centro-europeo: Alemania, Austria y Suiza, tienen mucha mejor posición que nosotros respecto a los mismos. Por lo tanto inicialmente nuestra estrategia europea se limita en el caso de los riesgos de masas a una presencia que pensamos al final de esta década podrá considerarse importante, en el resto de los países del arco mediterráneo, también llamado por otros "la Europa del Sol", que incluirían Portugal, Italia, Francia y Grecia, sin olvidar otros países en los que podamos encontrar ciertas oportunidades en empresas de tamaño pequeño que busquen ayudas tecnológicas o cierta protección frente a sus

competidores nacionales, ni los países mediterráneos del Norte de Africa de extraordinaria proximidad a nuestro país.

## 2º. Norteamérica

En Estados Unidos comenzamos con un HOLDING con sede en la ciudad de San Agustín, la primera ciudad de los actuales Estados Unidos de América, fundada por el español Pedro Menéndez de Avilés en 1645. El año 1991 adquirimos PRAICO y sus filiales en Puerto Rico, efectuando la que hasta la fecha ha sido la mayor inversión de MAPFRE en el exterior y, aunque difícil de explicar y quizás más de creer, decidimos que era posible comenzar en USA continental desde cero, aspecto descartado en los demás países del mundo, salvo en nuestra hermana y vecina nación Portugal. Creamos en 1991 dos entidades aseguradoras en Miami: AMSTAR y MAICA, e invertimos, junto con nuestros actuales socios, en un agente independiente AMERINSURANCE.

Hasta ahora la experiencia ha sido muy satisfactoria, como siempre gracias al factor humano, y a pesar del Huracán ANDREW, ya vemos posible lo que hace tan sólo dos años parecía imposible. A final de año contaremos con unas primas totales, entre todas las actividades, superiores a los 20 millones de \$ USA.

En caso de llevarse a cabo el acuerdo de libre comercio entre USA, Canadá y México, a través de las entidades aseguradoras del Sistema MAPFRE operando en estos mercados, PRAICO y AMSTAR en USA y SEGUROS TEPEYAC en México, tendremos un volumen de primas próximo a los 400 millones de \$ USA en este mercado, que será plataforma excelente inicial para una mayor presencia en el mayor mercado de seguros del mundo.

### 3º. Japón

En relación a Japón, que tiene el desafío de ser el país líder del mercado de seguros asiático que, en mi opinión, será el mayor del mundo en los años 2000, mantenemos excelentes y tradicionales lazos de amistad con el seguro japonés y en su zona de influencia somos accionistas de la compañía de seguros de Macao en joint-venture con la mayor parte de las aseguradoras portuguesas; también tenemos una oficina de representación en Filipinas, nuestro puente natural por razones históricas hacia los mercados del Extremo Oriente

### 4º. América Latina

Constituye sin lugar a duda nuestra gran vocación y yo diría que el gran desafío de MAPFRE con aspiración a convertirse no en una institución aseguradora, financiera y de servicios española, sino Iberoamericana.

He de confesar mi absoluto convencimiento sobre el excelente futuro de algunos países latinoamericanos y no puedo ocultar que nuestro sentimiento hacia este Continente resulta de una mezcla de obligación y agradecimiento, ya que su existencia justifica nuestro orgullo e importancia en el contexto histórico universal. Desde el punto de vista empresarial, al margen de las oportunidades que pueda tener para MAPFRE, consideramos nuestra obligación ayudar a la implantación del seguro institucional en muchos de estos países, factor que contribuirá a su estabilidad y desarrollo.

Probablemente y como en otras muchas cosas, MAPFRE ha tenido suerte y ha efectuado la mayoría de sus inversiones en América en la década de los 80, década perdida para este

Continente, con retirada general de los inversores extranjeros, con los que obviamente las inversiones han tenido un menor coste para nosotros y esperamos sin embargo acompañar, en la década de los 90 y sobre todo en los comienzos del Siglo XXI, ese futuro que yo preveo muy halagüeño en la mayoría de los casos.

En efecto Latinoamérica después de un excelente crecimiento económico en la década de los 70, con un promedio anual del 5,8%, pasó a un crecimiento inferior al 1% en los años 80, inmersa además en una profunda crisis de carácter social, político y económico, con una deuda externa extraordinaria y una hiperinflación que caracterizó la mayoría de los países.

Afortunadamente las perspectivas son excelentes, consecuencia de los profundos cambios políticos y económicos llevados a cabo en el Continente y según la mayoría de los analistas los mercados Latinoamericanos serán los segundos más dinámicos en esta década, después de los del Sureste Asiático, con crecimiento del producto interior bruto conjunto superior al 5%.

En relación a la actividad aseguradora, figura a continuación un cuadro con los principales indicadores, pensamos debe tener un excelente crecimiento superior al del PIB, especialmente en México, Argentina, Chile, Brasil, Venezuela y Colombia.

AMERICA LATINA1 9 9 0

P A I S	POBLACION (Millones)	PRIMAS (\$ US. Millones)	PRIMAS / PIB %	PRIMAS PER CAPITA (US. Dólares)
ARGENTINA	33	2.837	3.1	86
BOLIVIA	7	28	0.5	4
BRASIL	145	4.845	1.6	33
CHILE	13	806	2.6	61
COLOMBIA	32	705	1.7	21
ECUADOR	10	98	0.9	10
EL SALVADOR	6	53	1.0	8
GUATEMALA	9	69	0.9	7
HONDURAS	4	37	1.4	8
MEXICO	82	2.914	1.2	35
PANAMA	2	147	3.1	63
PARAGUAY	4	34	0.6	8
PERU	22	230	1.2	10
R. DOMINICANA	7	84	1.1	12
VENEZUELA	18	750	1.6	40
T O T A L	394	13.607	1.7	34

Mención especial merece el seguro de Vida, arrasado en la década anterior por el desfavorable marco fiscal y la hiperinflación.

Pensamos que el seguro de Vida tendrá un tremendo desarrollo, si se confirma el control de la inflación y la desregulación: este desarrollo tendrá especial importancia en Argentina 8,4% de primas de seguro de vida sobre total de primas del país, Venezuela 5,6%, Brasil 12,7%, Colombia 17,8%, e incluso México on el 36,4%.

(Fuente SIGMA)

## ¿QUE HEMOS HECHO?

En nuestra expansión en seguro directo internacional ha jugado un papel determinante la actividad reaseguradora iniciada al comienzo de los años 70 que, al margen de constituir hoy en día una de las Unidades Operativas estables y generadora de beneficio para la Corporación, nos sirvió para que MAPFRE adquiriera gran prestigio por los servicios que prestaba, en mercados a los que luego nos hemos dirigido en nuestra actividad aseguradora.

Aprovecho brevemente para decir que la actividad reaseguradora está inmersa en la mayor revolución que cabría imaginar, deteriorada por las pérdidas asumidas en los últimos años, en las que no reaccionó a tiempo. De esta crisis pienso que afortunadamente saldrá un nuevo concepto del reaseguro internacional con mayor prestigio. Para ello todavía tendrá que imponer criterios más estrictos de suscripción, aumentar ella misma y hacer aumentar a las cedentes las retenciones de riesgo e innovar con productos más acordes con el mundo actual, sin olvidar el concepto tradicional del reaseguro participativo como socio y prestador de servicios. Pienso que mientras que los propios reaseguradores no sepan imponer condiciones que garanticen la adecuada rentabilidad que deben tener los capitales invertidos en una industria de riesgo y con valor añadido por la tecnología supuesta, no se ganarán el necesario respeto y reconocimiento del seguro internacional.

Como he citado anteriormente hasta el año 85 nuestra actividad de seguro directo era nula, en la actualidad contamos con 18 compañías de seguro directo operando en 13 países, en la mayoría de los casos adquiridas o en asociación con amigos que conocíamos desde hacía muchos años.

Los ingresos totales esperados a final de este ejercicio del

seguro directo procedente del extranjero, superarán los 700 millones de \$ USA y en alto porcentaje corresponde a los países de América Latina.

### ¿QUE QUEREMOS HACER?

Cuando trato de expresar lo que queremos hacer en nuestra actividad internacional, recuerdo la enorme diferencia entre los balances agregados que prácticamente no dicen nada y los balances consolidados que representan con exactitud la realidad empresarial. Del mismo modo nunca he dado gran valor a los conglomerados empresariales efectuados por pura agregación a base de inversiones de capital y escaso aporte de gestión, y sin embargo he reconocido el alto valor de las empresas multinacionales con una gestión consolidada.

Eso es lo que nosotros queremos, que nuestra actividad internacional sea consolidada en el sentido de que todas las empresas MAPFRE tengan criterios operativos, gerenciales y, sobre todo, de cultura empresarial similares.

El gran cambio que supone la conversión de una empresa puramente nacional en internacional, requiere un esfuerzo enorme, no sólo por las dificultades en las transferencias culturales y tecnológicas a las empresas participadas, sino también y probablemente aún más difícil por el cambio necesario de mentalidad de los nacionales de la empresa matriz. Estos deben de admitir que en una multinacional todos los participantes, directivos, empleados, etc., tienen igualdad de derechos y obligaciones, independientemente del país en que trabajen, y que no siempre lo mejor es lo de ellos.

Son cada día más numerosos los ejemplos de multinacionales que cuentan en su top management con personas procedentes de distintas nacionalidades, y eso no es tan fácil de conseguir.

## ¿COMO LO ESTAMOS HACIENDO?

Todas las empresas participadas de seguro directo internacional están en un Holding denominado MAPFRE INTERNACIONAL. Los aspectos que podríamos denominar peculiares de MAPFRE en el inicio de su actividad internacional, son los siguientes:

- 1º. Nombramiento de un Consejero Central, internamente denominado "padrino" o "tutor" en cada una de nuestras sociedades de seguro directo en el exterior.

El "padrino" es en todos los casos un alto directivo territorial de MAPFRE en España y sus funciones esenciales son la de facilitar mediante la utilización de las personas que de él dependen adecuada formación a la sociedad apadrinada y, al mismo tiempo, proponer el desplazamiento temporal o definitivo de dichas personas a la sociedad externa, en caso de que así se considere oportuno.

- 2º. Creación del Grupo de Apoyo y Transferencia Tecnológica Internacional, compuesto por altos especialistas en las actividades de seguro directo en España, que se dedican "full-time" a mejorar los sistemas operativos de las sociedades en el exterior.

En la actualidad contamos con seis super-expertos para las áreas de seguro de Automóviles, seguros diversos, administración, procedimientos, informática y operaciones.

Este equipo comenzó a trabajar en Enero de 1993 y puedo decir que la idea, que ofrecía ciertas dudas sobre su

eficacia cuando comenzamos, ha sido refrendada por los grandes elogios recibidos por todas las empresas en que los "Gatti" han trabajado.

- 3°. Directores de División Geográfica, cuya función esencial es la coordinación de todas las actividades que las distintas empresas del Sistema MAPFRE realizan en cada uno de los países.
- 4°. Creación de Comisiones de Supervisión Centrales responsables de la dirección estratégica de la empresa en la que figuran, además de los altos directivos locales, el "padrino" correspondiente y el Director de División Geográfica a que corresponde la entidad.
- 5°. Creación de un paquete informático denominado "TRONADOR" basado en la informática propia de MAPFRE pero mejorado con las últimas técnicas operativas y pensado para implantar en todas nuestras entidades en el exterior, que así podrán contar con una informática común que permita sistemas gerenciales basados en información para control de gestión, que suministra el citado paquete.

Antes de final de año al menos cuatro de nuestras empresas en el exterior contarán con la anteriormente citada aplicación informática.

Las líneas estratégicas corporativas a las que me he referido: Servicios de Asistencia y Tecnológicos, Assurfinance y Seguro Directo Internacional, tendrán influencia creciente en nuestros ingresos y en nuestros resultados, si bien las favorables expectativas de nuestra tradicional actividad Aseguradora en España y Reaseguradora Internacional, harán que su peso específico

en el total de ingresos de MAPFRE siga siendo minoritario, tal como indican las cifras que a continuación se citan:

INGRESOS OPERATIVOS

(millones de pesetas)

S E C T O R	A Ñ O		
	1985	1993	2000
SERVICIOS Y TECNOLOGICOS	150	8.800	25.000
SEGURO DIRECTO INTERNACIONAL	-	79.000	220.000
ASSURFINANCE	3.100	24.500	50.000
T O T A L	3.250	112.300	295.000

De acuerdo con lo anterior esperamos que la participación conjunta de estas tres actividades sobre el conjunto de ingresos operativos del Sistema MAPFRE será de: 7% en 1985, 25% en 1993 y 35% en nuestra proyección al año 2000.

Considero esencial, tanto para MAPFRE que, como he tratado de explicar, está inmersa en un proceso de cambio, como para todos aquellos a los que les anime una política similar, la absoluta necesidad de que como cimiento sólido exista una cultura empresarial permanente, hilo conductor de todos los cambios pero que al mismo tiempo permita mantener la seguridad de que la esencia empresarial permanece. Aunque sé que mucha gente es partidaria de definir, y así lo hacen, la cultura empresarial, creo que su amplitud, matices e interpretaciones, hace que tales intentos casi siempre reduzcan la auténtica dimensión de este valor.

Yo sí me atrevo a indicar únicamente algunos hechos que pienso

ayudan a entender cuales son nuestros valores.

- 1º. Creación de la Comisión de Defensa del Asegurado y del Cliente (Banco), nuestro "Ombudman", que hasta ahora actúa en España y en el futuro extenderemos a los demás países, claro ejemplo para todos los que trabajan y tienen relación con MAPFRE de nuestra preocupación por la calidad y honestidad en el servicio a nuestros clientes.
- 2º. Prohibición de que Consejeros y Directivos tengan participación accionarial en las empresas que componen el Sistema MAPFRE, salvo con el conocimiento y límites que se establecen en los propios órganos de control a fin de evitar aprovechamiento de información privilegiada a la que podría tener acceso.
- 3º. Prohibición de la incorporación como empleados a personas vinculadas por relación de parentesco próximo a Consejeros, Directivos y Empleados, que implica objetividad en la selección de personal y exigencia absoluta a que tanto directivos como empleados se jubilen a los 65 años y cesen en sus cargos de Consejos a la edad de 70 años.
- 4º. Promoción de Fundaciones relacionadas con la seguridad de los bienes y las personas, la cultura, medicina, enseñanza e historia, a través de la cual tratamos de evitar la empresa capitalista a ultranza, y tratando así de devolver a la sociedad en la que MAPFRE se desarrolla parte de lo que de ella ha recibido.

Creo que sería apropiado, especialmente considerando el número de representantes aquí presentes de Universidades de Seguros de todo el mundo, explicar un poco más sobre la Carrera de Seguros ofrecida por MAPFRE.

A través del Centro de Estudios Universitario MAPFRE se puede obtener una licenciatura de cuatro años en Ciencias del Seguro que incluye estudios de Derecho del Seguro, Economía, Ciencias Actuariales y Gerencia de Riesgos, bajo la supervisión académica de la Universidad Católica de Salamanca y la colaboración de los ejecutivos de mayor experiencia que trabajan en MAPFRE. El objetivo de esta actividad institucional es ofrecer licenciados en seguros a la industria aseguradora y reaseguradora, especialmente de los mercados españoles e iberoamericanos.

Creemos en la formación aseguradora, tanto a nivel universitario como empresarial, como elemento esencial de la productividad que irá tomando importancia creciente en las actividades de servicios, tal como sucede ya desde hace algunos años en la industria.

Para finalizar comentaré algunos aspectos que considero de interés para el futuro:

- \* Importancia creciente de la venta conjunta de servicios financieros y seguros de vida, productos con mayor similitud entre ellos, que los seguros de vida y seguros generales.
- \* Dificultades para aquellos que intenten el Full Financial Services desde la Banca, ya que la venta de seguros generales exige unos servicios especializados que de no ofrecerse acabarán perjudicando la imagen de la Banca.
- \* Necesaria coordinación de redes de distribución conjuntas pero especializadas, a fin de dar respuesta a los clientes

con exigencia de productos y servicios cada vez más a su medida.

- \* La venta directa a través de teléfono, video-teléfono, etc. aumentará considerablemente sobre todo en las sociedades maduras aunque no habrá lugar para muchas entidades que quieran especializarse en estos sistemas de distribución.
  
- \* La informática, que atormentó a los gerentes de los años 70 y 80, es una herramienta dominada y la nueva batalla se centrará en la explotación de las bases de datos y cómo utilizarlos como elementos comerciales y de comunicación.
  
- \* Continuará invariable, como ha sucedido en las últimas décadas, el éxito para aquellos países y empresas que trabajen más que los demás.

Algunas personas piensan, con buen criterio creo yo, que la crisis económica Europea se debe a un relajamiento de la productividad, con horarios y vacaciones más generosos que sus competidores americanos y japoneses.

Personalmente siempre he considerado que tendrán más éxito las empresas basadas en hombres que creen en el esfuerzo y trabajo cotidiano, que aquellas basadas en "genios" financieros o empresariales capaces de generar grandes beneficios en el corto plazo.

- \* A pesar del impulso dado en el último Foro Económico mundial de DAVOS al desarrollo industrial como motor de la economía y aunque participo de la crítica a la especulación financiera, considero irreversible el creciente grado de importancia de los servicios y especialmente los relacionados con la

actividad aseguradora.

Finalizo comunicándoles que mañana es mi cumpleaños y dentro de 24 años, tal día como hoy, deberé retirarme de todos los Consejos de MAPFRE. Aplicando un crecimiento similar al de los últimos diez años, y un cambio del dólar frente a la peseta, ambas cosas prácticamente imposibles, MAPFRE tendría unos ingresos de 4,7 trillones de \$ USA; sea la cantidad que sea, sí me gustaría volver a celebrarlo con todos Vds.

Muchas gracias por su atención.

-----0-----

JMM/mh.

Julio, 1993