

MAPFRE: UNA EXPERIENCIA MULTINACIONAL

SALUTACION

Buenos días queridas autoridades y amigos aseguradores.

En primer lugar quiero expresar mi agradecimiento al Presidente de ICEA, Sebastián Homet, y a su Director General, José Jurado, por invitarme a participar como conferenciante en estas trigésima novenas Jornadas de Estudio para Directores del Sector Seguros.

Participé por primera vez en una reunión de ICEA en el año 1982 en Santiago de Compostela, y desde entonces he asistido con bastante regularidad a estas reuniones e incluso tuve la oportunidad también de ser ponente en el año 1998 en las reuniones de Lisboa.

Con estos antecedentes es claro que se dirige a vosotros un viejo asegurador y uno de los veteranos participantes en estas reuniones de ICEA.

Quiero felicitar a los directivos de ICEA por lo acertado de estas reuniones en las que se tratan siempre temas de actualidad de nuestro sector, que además sirven -y esto no lo considero menos importante- como punto de encuentro para la convivencia de la mayoría de los aseguradores españoles.

INTRODUCCION

El título de mi conferencia ("*MAPFRE: Una experiencia multinacional*") se ciñe realmente a lo que luego les contaré: cómo en los últimos veinte años MAPFRE ha ido compaginando unos importantes crecimientos en España con un progresivo desarrollo de nuestras operaciones internacionales, que hoy representan más del 30% de los 10.500 millones de euros de ingresos que esperamos obtener este año, y del 20% de los 660 millones de euros de beneficio presupuestado para el presente ejercicio.

Tanto por nuestra dimensión como por el reparto de nuestros ingresos entre operaciones nacionales e internacionales, estamos todavía alejados de las multinacionales más reconocidas de nuestro sector. No obstante me ha parecido oportuno comentarles nuestra experiencia en la política de crecimiento en España y la expansión internacional. En relación a esta última, pienso que hemos superado la etapa inicial que en mi opinión siempre conlleva dificultades, por una parte por la falta de convencimiento de algunos de la conveniencia de la expansión en el exterior, y por otra porque, cuando se comienza de nuevo cualquier actividad, se cometen inevitablemente errores que facilitan estas críticas. Superada esta primera fase, la permanente estrategia de crecimiento de MAPFRE, tanto nacional como internacional, probablemente nos llevará a problemáticas más complejas que espero sepamos sortear con acierto.

En relación al crecimiento en España, y aunque me referiré a distintos factores, haré especial hincapié en lo que considero esencial -nuestra red de distribución- y también a cómo estamos iniciando nuestra red propia en nuestras operaciones de seguro directo en el exterior, lo que en cualquier

caso sería adecuado teniendo en cuenta el título general de esta conferencia: La comercialización del seguro.

I. EXPERIENCIA DE LA EVOLUCION DE MAPFRE

Comienzo como he citado anteriormente, explicando nuestra evolución en los últimos años, y nuestra opinión sobre algunas de las causas que han contribuido a su desarrollo.

Figura a continuación un cuadro que refleja la evolución en euros de las magnitudes básicas de MAPFRE desde el año 1986, en tramos de tres años, con cifras también de los datos reales del año 2003 y de las presupuestadas en el 2004.

MAPFRE – MAGNITUDES BASICAS

(millones de euros)

AÑOS	TOTAL INGRESOS	ACTIVOS GESTIONADOS	BENEFICIOS	EMPLEADOS
	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	NUMERO
1986	434	706	20	2.823
1989	1.214	1.989	49	5.369
1992	2.419	3.769	37	9.028
1995	3.249	6.879	203	11.292
1998	4.546	9.669	178	15.219
2001	8.933	19.276	316	16.756
2003	9.250	25.677	606	18.605
2004 (*)	10.500	28.000	660	19.000

(*) presupuesto.

Entre los años 1986 y 2003 los ingresos de MAPFRE (9.250 millones de euros) se han multiplicado por 20, los activos gestionados (25.677 millones de euros) por 36, los beneficios antes de impuestos (606 millones de euros) por 30, y el número de empleados (18.605) por 7.

Sin ningún tipo de dogmatismo, porque siempre hemos pensado que hay muchas formas acertadas de gestionar una empresa, paso a comentar los factores que en mi opinión han contribuido más a este desarrollo empresarial:

1º. Cultura de empresa.-

En mi opinión es el eje sobre el que ha girado la expansión de MAPFRE. Los factores fundamentales de esta cultura son firmeza por la actuación ética, lo que implica transparencia, veracidad e integridad de los que componen la empresa, comenzando por sus órganos de gobierno; humanismo, basado en el respeto recíproco entre las personas, y en valores humanos como la solidaridad, la cordialidad y la tolerancia, a fin de desarrollar un clima de cohesión, confianza y entusiasmo internos; ausencia de nepotismo, que tratamos de expresar mediante la prohibición de que trabajen en la empresa familiares de consejeros, directivos o empleados, de forma que la carrera profesional dependa única y exclusivamente de los propios méritos de cada uno; y, finalmente, un gran sentido de la responsabilidad social, que implica, para todos los que trabajamos en MAPFRE en los distintos países en que estamos presentes, un compromiso con la Sociedad no sólo en nuestra

actividad operativa, para cumplir la función social del Seguro como institución de servicio a la Sociedad, sino también en la colaboración desinteresada con el progreso y el bienestar, para lo que destinamos cada año una parte de nuestros beneficios, junto con la propia dedicación no retribuida de muchos directivos, a actividades no lucrativas de interés general a través de seis fundaciones que desarrollan una amplia actividad en España y América.

Hay otra serie de valores que conforman nuestra cultura empresarial, y que han permanecido a través de las distintas generaciones que hemos ido trabajando en MAPFRE:

- Confianza fundamentalmente en la capacidad de trabajo y dedicación de las personas, por encima de alardes geniales o retóricos que pueden cautivar a primera vista.
- Inexistencia formal de grandes direcciones comerciales, en una organización volcada al cliente, en la que toda persona que ocupa un puesto de responsabilidad en relación con los clientes tiene que tener un gran sentido comercial.
- Dinamismo empresarial tanto estratégico, para conseguir nuevas metas, como interno como muestra de insatisfacción y búsqueda permanente de mejorar las cosas, a pesar de que todo vaya muy bien, y siempre sea más cómodo dejar las cosas como están sin correr los riesgos y realizar los esfuerzos que suele implicar el cambio.

- Flexibilidad, que conlleva ausencia de dogmatismo y capacidad rápida de reaccionar ante decisiones equivocadas.

- Consideración de la persona como clave de todo proyecto empresarial, de forma que preferimos no iniciar un proyecto, por muy bueno que parezca, si no tenemos la persona, y en cambio arriesgamos, aunque el proyecto no sea tan claro, si tenemos el gestor adecuado.

- Actitud conservadora, pero sabiendo arriesgar con las personas ofreciéndoles lo antes posible puestos de responsabilidad, cuyo ejercicio consideramos la mejor formación para el individuo, lo que nos permite tener siempre candidatos internos para promocionarlos a nuevos puestos. Esta es la razón por la que, aún a riesgo de que se nos pueda acusar de endogamia, la mayor parte de nuestros directivos proceden de promoción interna, y tenemos una altísima tasa de permanencia del personal en MAPFRE. Para esta política resulta esencial la estrategia de crecimiento permanente de MAPFRE que permite a muchas personas evolucionar profesionalmente con la empresa.

Todo ello forma parte de una política de recursos humanos basada en la relación interpersonal más que en grandes modelos al uso, en que toda persona que desempeña un puesto de responsabilidad tiene la obligación de ser un auténtico gerente de los recursos humanos a su cargo para

conseguir su mejor aprovechamiento y su satisfacción e identificación con la empresa.

- Equidad en el cumplimiento de nuestras obligaciones con los clientes, e insatisfacción permanente con la calidad del servicio que les prestamos. Todas las empresas manifiestan en sus idearios que el cliente es lo primero, pero hay que tener herramientas para medir la calidad del servicio y corregir las deficiencias, y que los órganos de gobierno hagan los gestos necesarios para que ese objetivo no quede en la práctica en una pura declaración general. Ejemplos de ello son el hecho de que MAPFRE fuera la primera entidad española que creó la figura del Defensor del Cliente, en el año 1985, como órgano independiente de MAPFRE cuyas decisiones son de obligado cumplimiento para la entidad hasta un límite establecido; o nuestra importante inversión en una gran red de distribución mediante oficinas, que implica una voluntad de mayor y mejor servicio a nuestros clientes.

Como complemento de todo ello, creo necesario destacar que las relaciones personales entre quienes trabajamos en MAPFRE en todos los niveles son abiertas y sencillas, y que en general se mantiene el orgullo de pertenencia a MAPFRE como la principal motivación de todos los que trabajamos en ella.

2º- Principios empresariales.-

➤ Especialización

La creación de empresas especializadas es fundamental en nuestro desarrollo empresarial, no sólo por la motivación y enriquecimiento profesional que ha supuesto para los cuadros directivos y para 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 que no es posible contemplar normalmente en un modelo de gestión global.

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

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

➤ Descentralización

Forma parte de la filosofía de MAPFRE que las decisiones operativas sean tomadas por aquellos que están más cerca de la situación que motiva la decisión, lo que en una

empresa de servicios significa proximidad al cliente y máxima descentralización de nuestras operaciones. Nuestras veintidós Divisiones Territoriales en España gozan de una gran autonomía en relación al marketing y servicio a los clientes, formación de equipos comerciales, etc.

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 a la que posteriormente me referiré con mayor detalle.

II. LA EXPANSION INTERNACIONAL DE MAPFRE

MAPFRE comenzó sus operaciones internacionales con regularidad en 1982 mediante la creación de MAPFRE REASEGURO, y las de seguro directo en la década de los 90, aunque anteriormente existían algunas participaciones poco significativas, sobre todo en Iberoamérica. Posteriormente, en el año 1989, se constituyó MAPFRE ASISTENCIA, que es la empresa más internacional dentro del SISTEMA MAPFRE con presencia mediante filiales u oficinas en 37 países.

Figura a continuación un cuadro que recoge la evolución de las magnitudes básicas de nuestras operaciones en el exterior.

MAPFRE EN EL EXTERIOR - MAGNITUDES BASICAS

(millones de euros)

AÑOS	TOTAL INGRESOS	ACTIVOS GESTIONADOS	BENEFICIOS	EMPLEADOS
	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	NUMERO
1986	50	40	1	500
1989	302	200	3	1.660
1992	814	605	6	4.070
1995	1.016	1.088	14	3.920
1998	2.004	2.587	35	6.649
2001	2.924	4.365	29	8.374
2003	2.836	3.690	99	9.353
2004 (*)	3.200	4.400	130	9.500

(*) presupuesto.

En el año 1986 nuestras operaciones no eran muy representativas en el conjunto de MAPFRE, ya que alcanzaban los 50 millones de euros de ingresos y 1 millón de euros de beneficio, lo que suponía poco más del 10% del conjunto de nuestros ingresos y menos del 5% de nuestros beneficios.

Como es lógico cuando se comienza de cero, el crecimiento de nuestras operaciones en el exterior ha sido muy importante, y este año 2004 hemos presupuestado unos ingresos de 3.200 millones de euros, más de sesenta veces los de 1986, y un beneficio de 130 millones de euros.

Sólo a comienzos de este siglo los beneficios de nuestras operaciones en el exterior han comenzado a ser estables, crecientes y significativos para el conjunto de MAPFRE, y ofrecen retornos razonables sobre la inversión realizada. Pero lo importante es que entramos -en nuestra opinión- en una fase nueva en la que hemos adquirido una experiencia de la que anteriormente carecíamos, y superado muchas dificultades propias del comienzo de la actividad.

Me refiero a continuación a cada una de las tres actividades que configuran nuestra presencia internacional: Reaseguro, Seguro Directo y Asistencia, con independencia de la intensa acción fundacional especialmente en Iberoamérica a la que me he referido anteriormente.

➤ Reaseguro

La actividad reaseguradora ha sido la pionera de la internacionalización de MAPFRE. Cuando iniciamos esta actividad en 1975 con las primeras operaciones de reaseguro y en 1982 con la constitución de MAPFRE RE, muy pocos creían en el futuro de una reaseguradora española con vocación internacional, especialmente iberoamericana, aunque contara con el respaldo de MAPFRE.

Sin embargo, los resultados han demostrado el acierto de nuestra estrategia, que ha permitido que MAPFRE RE –gracias a una actuación prudente y una gestión eficaz- haya alcanzado un volumen creciente de operaciones con resultados siempre positivos, superando satisfactoriamente los ciclos negativos del mercado y especialmente la difícil situación de los últimos años en que el reaseguro mundial ha sufrido cuantiosas pérdidas, tanto operativas como derivadas de la crisis bursátil.

Pienso que el futuro de la actividad reaseguradora mundial se configurará de forma distinta al pasado, con menos operadores, muy profesionales y solventes, que deberá mantener ante el mercado una actitud menos agresiva y basada en criterios técnicos y sentido del servicio. En gran parte ello se debe a la increíble transformación del reaseguro mundial, que en la década de los 70 contaba con 8.500 operadores que aceptaban reaseguro en diferente medida, y hoy ha quedado reducido a 100 operadores aproximadamente.

En nuestra opinión esta situación supone para MAPFRE RE una oportunidad única, en la que trataremos de aprovechar nuestro prestigio, nuestra solvencia (MAPFRE RE ha sido de las pocas entidades de seguro y reaseguro a las que STANDARD & POORS ha subido el rating de solvencia AA- el año pasado) y nuestra capacidad de servicio. Por ello, hemos acordado ampliar progresivamente el capital de MAPFRE RE hasta los 650 millones de euros en el año 2006, en que, de acuerdo con nuestro plan estratégico, prevemos alcanzar en la actividad reaseguradora unas primas de 1.600 millones de euros y un beneficio de 100 millones de euros.

➤ Seguro Directo en América

MAPFRE ha tenido y sigue teniendo una profunda vocación americana, especialmente dirigida como es sabido hacia Iberoamérica. Probablemente ésta ha sido una de las actividades que ha originado mayor dedicación y debate en los órganos de gobierno y en los gestores de MAPFRE, que hemos tenido que vencer algunas críticas internas que siempre se producen en un proceso de expansión internacional, y las todavía más duras de los inversores institucionales, que no veían el momento de que obtuviéramos resultados positivos en algunos países. El proyecto es hoy una magnífica realidad gracias a esa vocación latinoamericana de MAPFRE, que consideraba que nuestra actuación en este Continente no sólo era un proyecto de inversión sino también una obligación cultural y hasta sentimental, pensando siempre que también había unas grandes

posibilidades de desarrollo empresarial, aunque fuera a largo plazo.

Al margen de las situaciones difíciles y complejas por las que han atravesado algunos países, también nosotros cometimos errores propios de principiante; pero lo más importante es que en los últimos años hemos obtenido resultados muy satisfactorios, tanto en beneficios como en cuota de mercado (5% aproximadamente en seguros no Vida), y pienso que hoy todos en MAPFRE pensamos que una gran parte de nuestro futuro está en el seguro directo en América.

➤ Asistencia

MAPFRE ASISTENCIA nació en 1989 como fruto del convencimiento de que la actividad aseguradora debe desarrollar cada vez más servicios complementarios a la propia actividad indemnizatoria del seguro. Hoy MAPFRE ASISTENCIA es la auténtica multinacional de MAPFRE, con presencia directa en treinta y siete países, y es la única entidad de nuestro grupo que ocupa uno de los cinco primeros puestos del ranking mundial por ingresos de su sector de actividad; y que probablemente reúne una característica envidiable para cualquier empresa, que es contar con un equipo directivo dispuesto a asumir los riesgos que conlleva un desarrollo empresarial necesariamente novedoso.

III. EVOLUCION DE MAPFRE EN ESPAÑA

Sin embargo, el aspecto más relevante de la evolución de MAPFRE es el importante crecimiento que hemos mantenido en España, que queda reflejado claramente en el cuadro de magnitudes básicas de nuestro negocio español que figura a continuación:

MAPFRE EN ESPAÑA – MAGNITUDES BASICAS

(millones de euros)

AÑOS	TOTAL INGRESOS	ACTIVOS GESTIONADOS	BENEFICIOS	EMPLEADOS
	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	NUMERO
1986	384	666	20	2.323
1989	912	1.789	46	3.709
1992	1.605	3.164	31	4.958
1995	2.233	5.791	189	7.372
1998	2.542	7.082	143	8.570
2001	6.009	14.911	287	8.382
2003	6.414	21.987	507	9.252
2004 (*)	7.300	23.600	530	9.500

(*) presupuesto.

La comparación de cifras reales del pasado año 2003 con las de 1986, permite comprobar que los crecimientos han sido muy importantes, tanto en ingresos (que han pasado de 384 millones de euros a 6.414 millones), como en activos (de 666 millones de euros

a 21.987 millones de euros), en beneficios (de 20 millones de euros a 530 millones de euros), y en número de empleados (de 2.323 a 9.252).

Este crecimiento ha sido fundamentalmente orgánico, aunque también han influido sustancialmente nuestra alianza con CAJA MADRID, y algunas adquisiciones como la de FINISTERRE y la reciente de MUSINI, cuya aportación fundamental, más que la cifra de primas incorporadas, ha sido el reforzamiento de la presencia de MAPFRE en el sector de la gran empresa española y la incorporación de un magnífico equipo de personas especializadas en este tipo de negocio.

La alianza con CAJA MADRID ha sido a mi juicio un gran acierto, y es un modelo de como dos grandes grupos financieros españoles pueden –manteniendo su independencia- compartir el desarrollo de parte de sus respectivos negocios, con protagonismo en la gestión de MAPFRE en la actividad aseguradora, y de CAJA MADRID en la actividad bancaria.

Esta alianza, cuyo potencial de desarrollo futuro es extraordinario, nos ha permitido aumentar la venta de seguros, especialmente de Vida, ya que complementa la ya amplia red de distribución de MAPFRE en España con 1.931 oficinas de CAJA MADRID; aumentar también la distribución de productos bancarios a través de la red MAPFRE que en estos años iniciales está teniendo unos resultados excelentes; alcanzar una mayor presencia en el Seguro de Enfermedad al integrar en una entidad especializada el negocio de Salud de MAPFRE VIDA y el de Asistencia Sanitaria desarrollado por

CAJA MADRID; y aumentar la capacidad financiera a través de dos nuevos holdings, uno asegurador (MAPFRE-CAJA MADRID) y otro bancario (BANCO CAJA MADRID-MAPFRE DE SERVICIOS FINANCIEROS)

III -1. LA RED DE DISTRIBUCION DE MAPFRE EN ESPAÑA

Todos los que trabajamos en MAPFRE estamos convencidos de que la principal causa de nuestro crecimiento y elemento clave de nuestro futuro en España es nuestra red de distribución, base fundamental de nuestra actividad comercial.

Señalo a continuación algunos aspectos de la realidad y del futuro de nuestra red, cuya configuración actual se refleja en el siguiente cuadro:

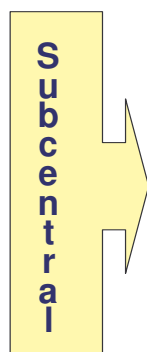
DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA



Como puede apreciarse nuestra red está estructurada en 22 subcentrales de ámbito interprovincial, que gozan de un elevado grado de autonomía, y que controlan y dirigen la actuación de:

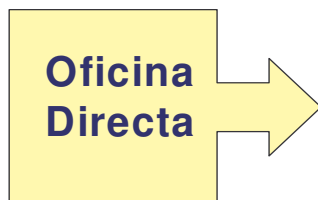
- 346 oficinas directas (con empleados en nómina de MAPFRE).
- 2.222 oficinas delegadas, que venden en exclusiva los productos que MAPFRE distribuye y ocupan en la mayoría de los casos oficinas de nuestra propiedad.
- Un total de 20.439 mediadores, entre Agentes Afectos, Corredores y Colaboradores diversos (concesionarios de automóviles, gestorías, Agentes de la Propiedad Inmobiliaria, etc.), cifra que incluye a 246 AIS (Agentes Integrales del Sistema) que son agentes subvencionados que comienzan su carrera con nosotros y colaboran efectivamente con todas las empresas del grupo.
- Las 1.931 oficinas de CAJA MADRID que distribuyen seguros para MAPFRE.

En el cuadro siguiente se especifica el ámbito de actuación promedio de cada una de las Subcentrales actuales.



- **Ámbito: de 1 a 4 provincias**
- **Habitantes: 1,4 a 3,3 millones**
- **Volumen de primas: 105 a 380 mill. de €**
- **Nº empleados MAPFRE: 250-350**
- **Nº de oficinas directas: 12-25**
- **Nº de oficinas delegadas: 60-180**
- **Nº mediadores: 800-1.500**

En el cuadro siguiente se especifica también en promedio los medios comerciales con que cuenta cada una de las oficinas directas y el número de clientes a los que atiende.



- **Nº empleados comerciales: 4**
- **Nº delegados: 4 a 15**
- **Nº mediadores: 30-50**
- **Nº clientes: 10.800 a 18.500**

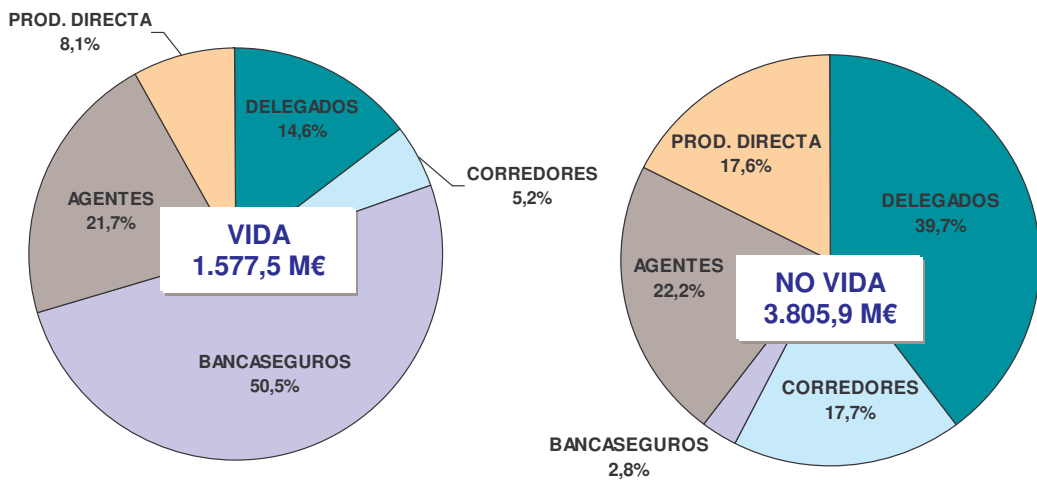
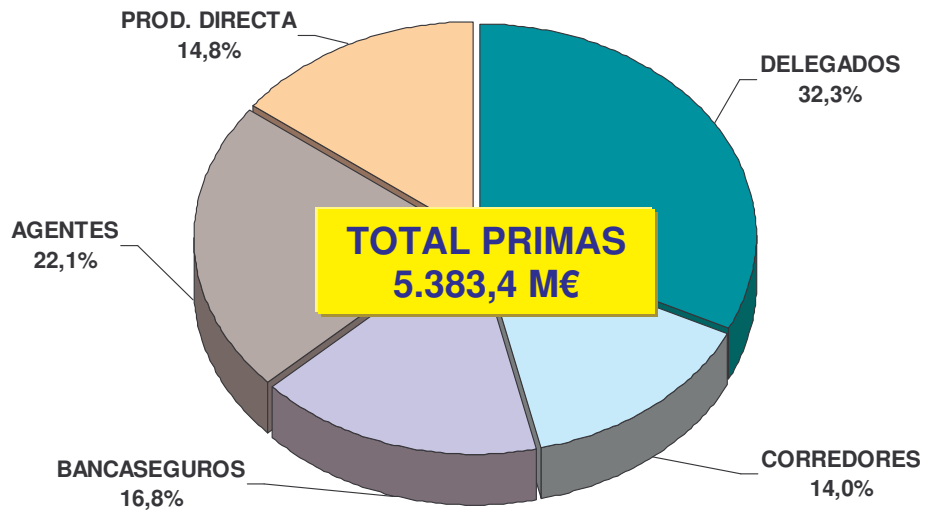
Uno de los aspectos a analizar en una red de distribución es lo que representan en tanto por ciento cada uno de los canales sobre el total de la entidad, tanto en cuanto a las primas emitidas, como a la nueva producción, diferenciando en ambos casos los seguros de Vida y no Vida.

En nuestro caso, tal como figura en el cuadro siguiente, del total de primas emitidas por MAPFRE en España en el año 2003 (5.383 millones de euros sin tener en cuenta la adquisición de MUSINI), la emisión de primas a través de delegados y agentes representa el 54,4% del total, seguida por el canal Bancaseguros con el 16,8%, la producción directa el 14,8% y los corredores el 14%.

Estos porcentajes varían significativamente si diferenciamos las primas Vida (1.578 millones de euros) y las No Vida (3.806 millones de euros), fundamentalmente porque el canal Bancaseguros tiene un peso muy importante en la emisión de primas de Vida (50,5% del total), y muy poco significativo en No Vida (2,8% del total). Se

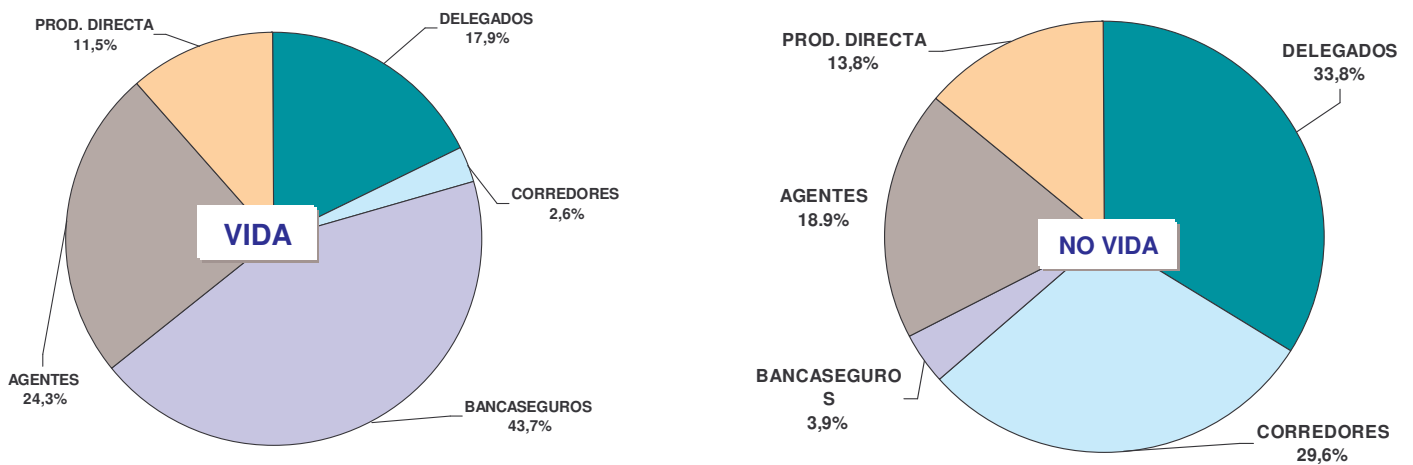
extendería demasiado esta intervención si pasáramos a analizar qué tipo de productos se vende por cada canal, pero sí conviene aclarar que en líneas generales los productos de Vida que se distribuyen por el canal bancario difieren de los que vende el resto de la red.

EMISIÓN SEGUROS AÑO 2003



En cuanto a la nueva producción, como puede apreciarse en el siguiente cuadro, la participación del canal Bancaseguros baja del 50,5% al 43,7% y en los seguros No Vida, aumenta sustancialmente el canal de corredores (del 17,7% al 29,6%).

NUEVA PRODUCCIÓN AÑO 2003



Además de los comentarios efectuados anteriormente quisiera hacer referencia a los siguientes aspectos:

- El Canal de corredores está teniendo un importante crecimiento en no Vida, alcanzando ya un volumen de 661,4 millones de euros de primas y una cuota del 29,6% en la nueva producción.
- Siguen teniendo importancia en los ramos de Vida y Decesos las ventas a través de las redes específicas de MAPFRE que solo

pueden vender el ramo asignado que significan el 38% de la nueva producción en el ramo de Vida, y el 60% en el de Decesos.

- Para la venta a través del canal bancario, resulta imprescindible la informática de seguros incorporada a la red bancaria, y la formación y asistencia específica a la citada red.

Nuestra experiencia en este canal es que las ventas de seguros de Vida son significativas pero condicionadas a la evolución de los mercados financieros, y las de no Vida representan todavía poco (2,8%) pero sin embargo su tendencia es de crecimiento estable.

DISTRIBUCION DE PRODUCTOS BANCARIOS

Una de las peculiaridades de nuestra red de distribución, es su implicación en la venta de productos bancarios, como consecuencia de la alianza estratégica con CAJA MADRID.

El procedimiento inicial de desarrollo de estas operaciones ha consistido en la prescripción de operaciones por nuestra red a CAJA MADRID, directamente a través de sus oficinas o a través de centros telefónicos.

En el año 2003 se ha dotado de operativa de distribución bancaria a 56 oficinas de nuestra red que cuentan con terminal informático conectado a CAJA MADRID y tienen un elevado grado de autonomía

en la contratación de productos bancarios sencillos. Para el presente año 2004, está previsto dotar de esta operativa a otras 150 oficinas, de las cuales 50 dispondrán de cajero automático.

La evolución del negocio bancario distribuido por nuestra red aseguradora ha sido magnífica: en el año 2003 la nueva producción alcanzó 896 millones de euros, el presupuesto de este año es de 1.150 millones de euros, y esperamos alcanzar los 2.000 millones de euros de nueva producción en el año 2006, de manera que, además de fidelizar más al cliente, se está convirtiendo en una fuente importante complementaria de ingresos para nuestra red.

Puede sorprender la importante dimensión de estas cifras, pero hay que tener en cuenta que nuestra red de distribución ha tenido históricamente mucho "oficio" en la distribución bancaria, primero porque distribuía productos de nuestras financieras (financiación al consumo) durante la década de los 70 y los 80, posteriormente productos del BANCO MAPFRE, y a partir del año 2002 de CAJA MADRID.

APOYOS A NUESTRA RED DE DISTRIBUCION

Además de los tradicionales sistemas de mantenimiento de las redes de distribución de seguros (comisiones, formación, viajes de incentivos, etc.) me gustaría destacar tres programas concretos que estamos desarrollando:

- Un plan para nuevos agentes integrales del SISTEMA MAPFRE (AIS), nuevos delegados, y nuevos agentes específicos, que incluye a 2.000 personas y cuenta con una subvención superior a los 7 millones de euros.

- Un programa de formación para los delegados y sus equipos de personal, a fin de potenciar la figura del Delegado-Empresario, con alta capacidad de gestión y venta.

- Un proyecto informático que llamamos proyecto de “Servicio Integral a la Red” (SIREN) basado en Internet, para facilitar el conocimiento y control del cliente y del propio negocio.

MODELO DE FUTURO

Aunque la aplicación de las nuevas tecnologías será determinante en la productividad y capacidad de servicio de las redes y tendrá creciente importancia en la venta directa de productos, nuestro modelo de futuro mantiene la misma composición en cuanto a canales: Red propia (oficinas, delegados, agentes y producción directa), Corredores, Canal Bancario, Redes específicas y Colaboradores, aunque este último probablemente se amplíe a otras actividades que puedan colaborar en la distribución de seguros. Pensamos que la demanda de seguros, productos financieros, productos bancarios, asistenciales, etc., será creciente en los próximos años, ya que sólo el seguro debería superar el 10% del PIB, frente al 7% actual. Por otra parte, MAPFRE MUTUALIDAD con

base en sus más de 4 millones y medio de vehículos asegurados en España, aspira a un servicio global al cliente del automóvil, que incluiría su venta, lo que también facilitaría la ampliación de nuestra red de distribución.

En esa futura red de MAPFRE, aunque el seguro seguirá siendo lo fundamental, deben tener un peso creciente los siguientes productos: pensiones, fondos de inversión, otros activos financieros, productos bancarios, productos asistenciales (especialmente los vinculados a la tercera edad), y productos vinculados al automóvil, incluyendo su venta, su financiación (a través de préstamos, renting o leasing) y la asistencia en general al automovilista a través del CLUB MAPFRE.

En esta referencia al futuro no puedo dejar de mencionar el importante plan de expansión territorial que estamos llevando a cabo en América que, a pesar de las dificultades que la legislación de algunos países impone a la creación de redes exclusivas, por supuesto compatibles con las tradicionales redes de corredores, prevé la apertura de 211 oficinas este año y lograr un total de 1.391 oficinas en el año 2006.

El cuadro siguiente refleja las previsiones respecto a apertura de oficinas en los distintos países en que estamos presentes:

PLAN APERTURA OFICINAS EN AMERICA

PAISES	AÑO 2002	AÑO 2003	PREVISTO 2004	OBJETIVO 2005	OBJETIVO 2006
MEXICO	99	137	177	227	277
BRASIL	100	160	209	253	300
PUERTO RICO	43	50	61	66	71
VENEZUELA	86	105	127	151	175
ARGENTINA	62	92	145	223	315
CHILE	27	28	32	34	34
COLOMBIA	63	64	70	78	86
PERU	9	10	22	38	45
EI SALVADOR	7	10	13	16	18
PARAGUAY	11	14	18	20	22
URUGUAY	34	34	38	38	38
USA (Florida)	1	1	4	7	10
T O T A L	542	705	916	1.151	1.391

Para concluir esta intervención me parece obligado destacar el reconocimiento que merece la evolución –yo diría casi revolución- que ha experimentado en los últimos años el Seguro Español como resultado del esfuerzo y la contribución de todos los que participamos en el sector: las entidades aseguradoras, los órganos de supervisión, los mediadores de seguros, y esa pléyade de profesionales que participan en nuestra actividad.

El esfuerzo ha permitido al Seguro Español alcanzar un volumen de ingresos que le sitúa en el puesto nº 9 del ranking mundial de mercados por volumen de primas; y pienso que su crecimiento futuro está garantizado por la elasticidad de la demanda de seguros, históricamente mayor que el crecimiento del Producto Interior Bruto, y por factores socioeconómicos, como el envejecimiento de la población, que favorecerán también la demanda de seguros relacionados con la jubilación, la salud y la asistencia a la tercera edad.

Este futuro exige sin embargo que los gestores de las entidades aseguradoras tengamos en cuenta multitud de factores, entre los que destacaría la importancia de la solvencia; la productividad como factor determinante del crecimiento y del beneficio, con progresiva obligación de transparencia respecto a los costes empresariales que soportan nuestros clientes; y, finalmente, la necesidad de otorgar una alta capacidad de servicio a nuestras redes de distribución y a nuestros asegurados, en estos dos últimos factores, productividad y servicio, tendrá gran influencia la acertada utilización de las nuevas tecnologías. He mencionado anteriormente el previsible aumento de las ventas de seguros a través de internet, su ritmo de crecimiento va a depender en gran medida de la eficiencia de los canales tradicionales que deben reducir al máximo sus diferenciales de coste frente las entidades de venta directa, de forma que el valor añadido que represente su intervención satisfaga a los clientes.

En este entorno tengo que confesar que soy optimista respecto al futuro de MAPFRE, que pienso puede aspirar, con toda humildad, a desempeñar

un papel relevante en el Seguro Español y creciente como empresa aseguradora genuinamente española a nivel europeo e internacional.

Muchas gracias.

José Manuel Martínez

Presidente

SISTEMA MAPFRE.

Marzo 2004.