



**MAPFRE**

**EXPERIENCIAS DE MAPFRE EN LOS MERCADOS  
ASEGURADORES DE  
AMÉRICA LATINA Y ESTADOS UNIDOS**

**JOSÉ MANUEL MARTÍNEZ**

**Vicepresidente Ejecutivo  
CORPORACIÓN MAPFRE**

**Universidad de Alcalá**

**The Trilateral Relationship: Spain,  
The United States, and Latin America**

Alcalá de Henares (Madrid), noviembre de 2000

## **Experiencias de MAPFRE en los mercados aseguradores de América Latina y Estados Unidos**

### **1. Salutación**

En primer lugar agradecer su invitación para participar en este simposium a la Universidad de Alcalá, que nos acoge hoy en su histórico recinto universitario y, en especial, al Dr. Jesús Bernardo Pena, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y al Dr. Saturnino Aguado, Director del Centro de Estudios Norteamericanos. Debo señalar que la Universidad de Alcalá, a través de su “Instituto de Dirección y Organización de Empresa”, y la Fundación MAPFRE Estudios promueven conjuntamente un Master Universitario en Dirección y Gestión de Empresas (MBA), con una marcada orientación hacia el estudio de los procesos de internacionalización y los recursos humanos, que actualmente se encuentra en su VII promoción, con 28 alumnos, de los cuáles 17 son latinoamericanos, y en el que en promociones anteriores se han graduado 83 alumnos de América Latina.

También agradezco a la Universidad de Alabama, especialmente a un gran amigo de MAPFRE y mío desde hace muchos años, John S. Bickley, Emeritus Frank Park Samford Chair of Insurance, y a Edward H. Moseley, Emeritus Director of International Programs, su invitación para participar como ponente en este simposium, que nos permitirá compartir ideas, experiencias y perspectivas de futuro sobre las relaciones entre España, Estados Unidos y América Latina.

### **2. Introducción**

Los temas que me propongo desarrollar en mi intervención son los siguientes:

- Comentarios generales de carácter geopolítico.
- Análisis de los mercados aseguradores de España, Estados Unidos y América Latina y sus interrelaciones.
- Experiencias de MAPFRE en los mercados aseguradores de América Latina y Estados Unidos.

## 2.1. Aspectos geopolíticos

Pienso que no es necesario justificar las profundas relaciones entre América Latina, España y Estados Unidos puesto que éstas se encuentran en el origen de la existencia de cada uno de los países que conforman este conjunto trilateral y, con etapas de acercamiento o distanciamiento, se han mantenido vivas durante siglos en aspectos políticos, económicos y comerciales, culturales, migratorios, etc.. Además, la relación entre América Latina y Estados Unidos reviste especiales características como consecuencia de compartir un mismo espacio continental.

No obstante, efectuaré unos breves comentarios para destacar diversos aspectos de cada una de las áreas que contribuyen a configurar las relaciones trilaterales en el siglo XXI, en la era de la globalización.

Estados Unidos representa actualmente el paradigma del éxito económico y del desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías.

Entre las “ventajas” con que cuenta Estados Unidos para afrontar los retos del futuro, pueden señalarse un “idioma común”, una moneda única y un poder político aceptado por el conjunto de Estados que componen la Unión.

Estados Unidos, en la segunda mitad del siglo XIX y en el siglo XX, ha sido también un ejemplo de aceptación de inmigración, que ha contribuido de forma importante a su desarrollo. Esta inmigración ha sido de procedencia europea -escandinava, rusa, alemana, centroeuropea, irlandesa e italiana-, que se sumó al inicial núcleo anglosajón; puertorriqueña, mexicana, cubana y de otros países de América Latina y asiática, fundamentalmente filipina, china y japonesa. En este contexto, tiene especial significación para las relaciones trilaterales que la minoría con mayor crecimiento del país, con una cultura y un idioma muy arraigados, sea la de origen hispano.

De España, cuyas etapas más fructíferas han coincidido generalmente con períodos de apertura hacia el exterior, destacaré dos circunstancias históricas, una del pasado y otra del presente. Por un lado, en el marco de su aventura

americana de los siglos XV y XVI, la aportación de una lengua común que es el cauce de la cultura contemporánea de los países de América Latina que la adoptaron y el activo más valioso con que cuentan España y esos países para el desarrollo de sus relaciones.

Por otra parte, la incorporación de España a la Unión Europea en 1986, que ha supuesto su integración en las instituciones políticas europeas creadas tras la II Guerra Mundial, está permitiendo que España contribuya especialmente a impulsar las relaciones entre América Latina y la Unión Europea. Asimismo, cabe destacar que en esta etapa se ha producido en España una profunda transformación social y un importante desarrollo económico, que han posibilitado una presencia significativa en América Latina de empresas españolas de distintos sectores (telecomunicaciones, transportes, servicios financieros, seguros, energía, etc.) y que España sea actualmente el principal inversor europeo en América Latina.

América Latina es un inmenso territorio de más de 20 millones de Km<sup>2</sup> y casi 500 millones de habitantes donde la mezcla de culturas indígenas y europeas (principalmente española y portuguesa) ha producido una identidad común bastante fuerte, a pesar de diferencias y rivalidades locales. No obstante, política y económicamente es un conjunto heterogéneo de países, aunque con múltiples órganos interregionales: Mercosur, Pacto Andino, Mercado Común Centroamericano y Grupo de los Tres.

Para un estudio en profundidad habría que diferenciar la situación de los distintos países, pero considerando América Latina en su conjunto puede destacarse que en los últimos quince años se han introducido progresivamente importantes cambios políticos y económicos en prácticamente todos los países, conduciendo a la región hacia un mercado relativamente estable donde el crecimiento económico y social es cada vez más una realidad. El establecimiento de regímenes democráticos y la aplicación de una legislación social y macroeconómica moderna han contribuido a la consecución de estos logros; aunque la pobreza y la desigualdad social son importantes problemas aún pendientes. Las reformas económicas se han centrado en la apertura de los mercados comer-

ciales, reduciendo la actividad del sector público e introduciendo una nueva legislación para la desregulación y la liberalización.

Los movimientos migratorios entre España y América Latina han tenido una especial trascendencia en la historia de sus relaciones. Mencionaré solamente dos migraciones cuantitativamente significativas del siglo XX: la emigración de carácter político de españoles hacia América Latina durante la Guerra Civil de 1936 a 1939 y la postguerra, con un fuerte componente de políticos, intelectuales, científicos y artistas, y la actual emigración de carácter económico de latinoamericanos hacia España, que está reforzando algunos sectores de su mercado laboral y que preveo tendrá importancia creciente, puesto que los núcleos de emigrantes favorecen la llegada de nuevos emigrantes.

## **2.2. Relaciones trilaterales**

Las relaciones entre España y Estados Unidos se encuentran actualmente enmarcadas por la pertenencia de España a la Unión Europea y ambos bloques competirán por la hegemonía/influencia político-económica mundial.

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

En relación con el ALCA, en noviembre de 1999, en Toronto (Canadá), se reunieron en foros distintos, pero casi simultáneos, empresarios y ministros de los 34 países interesados en alcanzar en el año 2005 los objetivos del ALCA: la integración hemisférica mediante una zona de libre comercio desde Alaska a la Patagonia, proyecto que viene siendo impulsado por Clinton desde 1994. La próxima reunión ministerial está previsto que se celebre en el año 2001, en Argentina. De momento, ya es un hecho el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), del que forman parte Estados Unidos, Canadá y México.

En relación con Europa, en junio de 1999 se celebró la I Cumbre de Jefes de Estado de la Unión Europea y América Latina en Río de Janeiro, uno de cuyos temas principales fue profundizar en las relaciones comerciales entre la Unión Europea y MERCOSUR con el objetivo de alcanzar un acuerdo de libre comercio, que actualmente se encuentra en proceso de negociación, junto con otro acuerdo entre la Unión Europea y Chile. En esta cumbre se emitió una Declaración de Intenciones Políticas y un Plan Prioritario de Acción, que abarca temas políticos y económicos, así como culturales, de educación, ciencia y tecnología. La II Cumbre se celebrará en España, en el primer semestre del año 2002, coincidiendo con la presidencia española de la Unión Europea. Por otra parte, en marzo de 2000, se ha suscrito un acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y México.

### **3. Los mercados aseguradores de España, América Latina y Estados Unidos**

#### **3.1. Aspectos generales**

Con carácter general, los mercados de Estados Unidos y España pueden considerarse *maduros*, aunque más el primero que el segundo, con un alto nivel de saturación en No Vida, y con expectativas de crecimiento sobre todo en Vida y Pensiones. El de América Latina, aunque con diferencias significativas entre los distintos países, es un mercado *emergente* con elevado potencial de crecimiento en todas sus áreas aseguradoras.

En 1998, el volumen de primas generado en estos mercados era: en Estados Unidos, que es el primer mercado asegurador mundial, 736.470 millones de US\$, que representan el 34,2% del mercado mundial de seguros; en España, 28.998 millones de US\$, con una cuota mundial del 1,4%, y en América Latina, 38.265 millones de US\$, con una cuota del 1,8%. El porcentaje que representaban las primas de los seguros de vida sobre las primas totales, uno de los indicadores del desarrollo alcanzado por un mercado asegurador, era del 47,4% en Estados Unidos, 47,9% en España y 27,9% en América Latina.

Las primas per cápita ascendían a 2.723 US\$ en Estados Unidos, 732 US\$ en España y 76 US\$ en América Latina y la penetración del seguro en sus respectivas economías, medida por la proporción de las primas en relación con el Producto Interior Bruto (PIB), era del 8,7% en Estados Unidos, 5,2% en España y 1,9% en América Latina.

Las principales características del mercado asegurador de América Latina, que es el ámbito en el que se desarrollan fundamentalmente las actividades internacionales de MAPFRE, podrían resumirse brevemente de la forma siguiente:

- En los seis mercados nacionales más importantes (Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia y Venezuela) se concentra el 93% de las primas.

Las primas de Brasil, que es el principal mercado, representan el 44% de las primas totales.

- El crecimiento económico, la reducción de la inflación y las reformas de la seguridad social han aumentado significativamente la demanda de productos aseguradores. El consumo de seguros es todavía muy bajo, con apenas 76 US\$ de primas por habitante. Los seguros de vida y los seguros relacionados (planes de pensiones, salud, rentas vitalicias...) tendrán un enorme desarrollo en el futuro próximo, después de que la nueva legislación relativa a la privatización de la seguridad social haya sido aplicada, siguiendo así la positiva experiencia chilena. Los bancos van a ser protagonistas importantes, y actuarán independientemente o en alianza con empresas aseguradoras locales.
- El seguro de automóviles, ramo líder en prácticamente todos los mercados, va a experimentar una transformación importante como consecuencia de nuevas legislaciones (haciéndolo un seguro obligatorio) y a técnicas más eficientes para gestionarlo como producto de masa y obtener clientes en otras áreas de negocio, aunque la altísima siniestralidad en robo, sigue castigando de forma determinante los resultados en este ramo.

- La desregulación y la presencia de aseguradoras extranjeras han fomentado la eficiencia y la competencia con reducciones de tarifas, a pesar de que la baja productividad dificulta el desarrollo.
- La legislación sobre márgenes de solvencia y exigencias de capital está cambiando en la mayoría de los países hacia parámetros internacionales, siguiendo estándares europeos. La Asociación de Superintendentes de Seguros de América Latina (ASSAL) está mejorando las relaciones entre países y orientando la región hacia un mercado común con legislaciones similares.

Afortunadamente, se tiende a una supervisión más estricta sobre márgenes de solvencia y riesgos de la inversión, en lugar de establecer en algunos casos controles burocráticos sobre las operaciones.

### **3.2. Relaciones trilaterales**

Hemos visto en la introducción razones geopolíticas e históricas que justifican las especiales relaciones trilaterales entre Latinoamérica, Estados Unidos y España. Vamos a realizar a continuación algunas reflexiones sobre estas relaciones en el ámbito de la actividad aseguradora:

- El mercado asegurador español -que en los últimos años ha avanzado significativamente en su acercamiento a los países de su entorno en cuanto se refiere al peso de la actividad aseguradora en la economía y de los seguros de vida en el conjunto del sector- debe considerarse como una parte del mercado asegurador de la Unión Europea. El volumen de primas de este último ascendía en 1999 a 653.512 millones de euros y el mercado español, con una cuota del 5%, ocupaba el sexto puesto por volumen de primas, detrás de Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Holanda.
- Con la excepción de MAPFRE, líder hoy del sector asegurador y reasegurador en España y también primera entidad extranjera en América Latina, la internacionalización no ha sido una estrategia determinante de las asegurado-



ras españolas. También es conveniente indicar que, en España, salvo honrosas excepciones, el seguro independiente de la actividad bancaria ha sido muy poco significativo. En los años noventa pueden destacarse las actividades aseguradoras desarrolladas en América Latina, como consecuencia de su actividad bancaria, por los Bancos Santander y Bilbao Vizcaya.

- El liderazgo histórico de grupos europeos en el reaseguro mundial, con el consiguiente conocimiento de los mercados internacionales que esta actividad conlleva, puede haber contribuido en líneas generales a una temprana internacionalización de los grupos aseguradores europeos respecto a los de otros continentes. En 1998, los veinte primeros grupos reaseguradores mundiales suscribieron primas por 72.647 millones de US\$, de los cuáles el 72% corresponde a grupos europeos y el 24% a grupos estadounidenses. Los grupos pertenecientes a países de la Unión Europea suscribieron el 50% de las primas totales (Alemania, 33%; Reino Unido, 6%; Italia, 6% y Francia 5%) y los de Suiza, el 22%.
- Como consecuencia de esa estrategia de internacionalización, desarrollada fundamentalmente en el ámbito europeo, así como de la voluntad de estar presentes en el primer mercado asegurador mundial, los principales grupos aseguradores europeos han operado en Estados Unidos con cifras de negocio crecientemente significativas. Así, en 1998, la cifra de negocio global en seguro y reaseguro generada por los diez primeros grupos europeos en América del Norte representaba en el conjunto de sus operaciones las cuotas señaladas a continuación: Allianz (Alemania), 13,9%; Axa (Francia), 20,1%; Generali (Italia), 2,7%; Zurich (Suiza), 26,2%; CGU (Reino Unido), 22,7%; ING (Holanda), 48,2%; Winterthur (Suiza), 8,2%; Prudential (Reino Unido), 28,5%; Royal Sun Alliance (Reino Unido), 18,4%.

Se desprende, como es lógico, en general, una mayor presencia en el seguro norteamericano de los grupos anglosajones.

- Los primeros grupos aseguradores de Estados Unidos en Accidentes y Daños (Property/Casualty) y Vida y Salud, entre los cuales se encuentran con origen europeo Zurich y Aegon, son los siguientes:

- En Accidentes y Daños: State Farm, Allstate Insurance, Zurich American Insurance, American International Group, Nationwide, Berkshire Hathaway, Citigroup, CNA Insurance, Liberty Mutual y Hartford.
- En Vida y Salud: Metropolitan Life & Affiliated, Aegon USA Inc., Prudential of America, Cigna Group, Principal Life Insurance, Aetna Inc., Nationwide, American International Group, New York Life y American General.

La presencia en Europa de estos grupos aseguradores estadounidenses, cuya actividad ha estado muy centrada históricamente en su propio país (con la principal excepción de AIG) y, posteriormente, en los mercados emergentes, es menos significativa que la de los grupos europeos en Estados Unidos, como pone de manifiesto la composición netamente europea de los primeros puestos de los rankings de aseguradoras europeas:

- En Vida: CNP (Francia), Prudential (Reino Unido), AXA (Francia), Barclays Life (Reino Unido), Allianz (Alemania), Rentenanstalt (Suiza), Predica (Francia), AXA Sun Life (Reino Unido), Winterthur Leben (Suiza), Zurich Financial Services (Reino Unido) y Norwich Union (Reino Unido).
- En No Vida: Groupama/Gan (Francia), Allianz (Alemania), AXA (Francia), Allianz AGF (Francia), Royal & Sun Alliance (Reino Unido), CGU (Reino Unido), Norwich Union (Reino Unido), AXA (Reino Unido) y Zurich Financial Services (Reino Unido).

No obstante, puede señalarse la presencia en Europa de ACE, AIG, Chubb, Cigna, CNA, John Hancock, Metropolitan Life, New York Life, Northwestern Mutual, Principal y Prudential.

- Acorde con lo anterior, en el mercado español de seguros, que es internacional desde hace muchos años por la importante presencia de aseguradores extranjeros, fundamentalmente europeos -entre los diez primeros grupos se encuentran Generali, Fortis, Allianz, AXA, Winterthur y Zurich-, la presencia de aseguradoras de Estados Unidos no es especialmente significativa. La participación estadounidense en el capital total del sector asegurador

español ascendía en 1999 al 1,7% y el volumen de primas de entidades con participación de capital procedente de Estados Unidos ascendía al 0,7% del total de primas del seguro directo. Entre los grupos estadounidenses que operan en España pueden mencionarse American Life Insurance (AIG), Chubb, Metropolitan Life, Principal, The Hartford y The St. Paul Insurance.

En contrapartida, la presencia del seguro español en Estados Unidos es casi inexistente, salvo la presencia de MAPFRE, líder en Puerto Rico, y con presencia que podemos calificar de testimonial en Florida.

- En cuanto a las inversiones europeas y estadounidenses en América Latina, puede señalarse que, históricamente, sus grupos aseguradores han estado presentes en América Latina, aunque en las últimas décadas no han sido muy activos, hasta que recientemente se produjo un reposicionamiento en los mercados después de que la globalización y la desregulación provocaran reacciones estratégicas. Actualmente los grupos extranjeros -fundamentalmente europeos y estadounidenses- cuentan con una participación que supera el 40% del mercado, con un fuerte incremento en los últimos años. La crisis financiera y las dificultades legales en otras regiones emergentes (China, India, Sureste Asiático) han favorecido este movimiento, que probablemente seguirá aumentando en el futuro próximo debido a las expectativas favorables de la región.

En este contexto, la presencia de MAPFRE en América Latina reviste especial importancia por haberse iniciado como un proyecto a largo plazo con anterioridad a la oleada inversora de los años noventa en este continente, cuando todavía no estaban de moda la globalización ni la necesidad de dimensión para tener éxito empresarial, así como por haber alcanzado MAPFRE la primera posición como grupo asegurador y reasegurador extranjero en América Latina, con operaciones en todos los países de la región.

En posición destacada operan también en los principales mercados aseguradores de América Latina el grupo alemán Allianz (a través de AGF) y los estadounidenses American International Group (AIG) y, recientemente, Liberty Mutual. No obstante, son numerosos los grupos con presencia signifi-

cativa en algunos mercados y áreas de negocio; entre los europeos, AXA, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), Banco Santander Central Hispano (BSCH), CGU, Generali, ING, Royal & Sun Alliance, Winterthur y Zurich, y entre los estadounidenses, Aetna, Chubb, Cigna, Metropolitan Life y New York Life.

- En cuanto a las inversiones de América Latina en la región y en Estados Unidos y España, puede señalarse lo siguiente:

- En América Latina, en seguro directo, solo algunos grupos brasileños, en concreto Sulamérica y Real, cuentan con presencia en otros países de la región, si bien en ambos casos ha ido a menos.

Ha habido otros con carácter más de inversión, como Suramericana, de Colombia, también poco significativos.

Recientemente puede mencionarse la expansión del seguro chileno, sobre todo sus Administradoras de Fondos de Pensiones.

En Reaseguro han operado en otros países de la región entidades mexicanas, colombianas, etc., si bien recientemente han sido adquiridas por grupos extranjeros.

- En Estados Unidos se ha limitado a alguna presencia de entidades brasileñas y mexicanas en reaseguro, que ha resultado poco satisfactoria, así como de oficinas de representación de entidades mexicanas para atender multinacionales con presencia en México.
- En España tuvo una presencia destacada Sulamérica, de Brasil, aunque vinculada en su origen con una familia española. Posteriormente la mayoría de esta compañía fue adquirida por otra aseguradora extranjera.

#### 4. Configuración empresarial del Sistema MAPFRE

MAPFRE, creada en 1933 como una mutualidad de seguros de accidentes de trabajo en la agricultura, aunque su importante desarrollo en España comienza en 1970, es un grupo empresarial independiente que desarrolla actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, inmobiliarias y de servicios en España y en otros 34 países. Las entidades que lo integran se agrupan en unidades operativas con amplia autonomía de gestión, bajo la coordinación y supervisión de los altos órganos directivos que deben aprobar sus objetivos y líneas de actuación estratégica y sus decisiones e inversiones más importantes.

La entidad principal y matriz es MAPFRE MUTUALIDAD, que opera de forma especializada en el Seguro de Automóviles en España. Al cierre del ejercicio 1999 constituían el Sistema, además de la propia MAPFRE MUTUALIDAD:

- Otra entidad mutua de seguros, que opera en seguros agrícolas y pecuarios.
- 187 sociedades mercantiles, controladas directa o indirectamente por MAPFRE MUTUALIDAD, 61 de ellas domiciliadas en España y 126 en otros países.
- Cinco fundaciones privadas, que desarrollan actividades no lucrativas como contribución de MAPFRE a los intereses generales de la Sociedad.

CORPORACIÓN MAPFRE es la sociedad holding que agrupa a las principales sociedades mercantiles del Sistema, a través de la cual éste accede a los mercados de capitales y comparte su desarrollo y expansión con el público inversor.

Los ingresos consolidados de MAPFRE alcanzaron en 1999 la cifra de 803.162 millones de pesetas (4.827 millones de euros) y los activos totales consolidados ascendían a 1,4 billones de pesetas (8.414 millones de euros). El beneficio consolidado antes de impuestos fue de 34.095 millones de pesetas (205 millones de euros). Los ingresos de MAPFRE en el año 2000 se aproximarán a 1,5 billones de pesetas (9.000 millones de euros) y los beneficios estarán en torno a 41.500 millones de pesetas (250 millones de euros).

MAPFRE cuenta actualmente con 15.442 empleados, de los cuáles 8.306 en España y 7.136 en otros países, fundamentalmente en América Latina.

## 5. Presencia de MAPFRE en América

### 5.1. Presencia de MAPFRE en América Latina

La presencia de MAPFRE en América Latina constituye una característica de especial importancia en su configuración empresarial, tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde el cualitativo.

- Cuantitativamente, porque en conjunto representa su mayor inversión en el exterior y porque la actividad realizada en dichos países constituye un importante porcentaje de la cifra total de negocio.
- Cualitativamente, porque la presencia de MAPFRE en América responde a una vocación histórica, que se basa no sólo en la confianza en el espléndido potencial de las economías de aquellos países, sino también en el convencimiento de que España y los españoles deben apoyar su desarrollo económico y constituir su enlace natural con la Unión Europea; y de que la lengua y cultura comunes representan un factor muy relevante que convierte a las naciones latinoamericanas en un área natural de expansión para las empresas españolas.

#### **Actividades empresariales**

El Sistema está presente en la totalidad de los países latinoamericanos y en los Estados Unidos de América, mediante un conjunto de más de 100 sociedades filiales y representaciones que desarrollan las siguientes líneas de actividad empresarial:

- Seguro directo, a través de las sociedades especializadas que se agrupan en los *holdings* MAPFRE AMÉRICA (Automóviles y Riesgos Diversos), MAPFRE AMÉRICA VIDA (seguros de Vida y Planes de Pensiones) y MAPFRE AMÉRICA CAUCIÓN Y CRÉDITO (seguros de crédito y caución), con presencia en 12 países de América Latina.

- Asistencia, a través de las filiales y oficinas de representación de MAPFRE ASISTENCIA, con presencia en todos los países de América Latina.
- Reaseguro, a través de la actividad directa de MAPFRE RE y sus filiales y oficinas de representación, con operaciones en todos los países de América Latina.

Podemos decir con satisfacción que, en América Latina, MAPFRE es líder como aseguradora extranjera de seguro directo y también como reaseguradora y prestadora de servicios de asistencia.

Esperamos que los ingresos de este conjunto de actividades ascenderán en el año 2000 a 300.000 millones de pesetas (1.800 millones de euros).

### **Actividades institucionales**

Junto a estas actividades puramente empresariales, el Sistema desarrolla en los países latinoamericanos un amplio conjunto de actividades institucionales a través de las cuales trata de contribuir al desarrollo económico y social de dichos países y a la mejora de sus respectivos mercados. A título enunciativo pueden destacarse las siguientes:

- La amplia actividad de las Fundaciones MAPFRE en las áreas de Seguridad, Medicina y Formación e Investigación empresarial está orientada en gran parte a los países latinoamericanos, mediante la organización de eventos y actividades concretas en estos países, la colaboración con instituciones públicas y privadas de los mismos y la concesión de becas para la formación en España de sus profesionales y técnicos. Actualmente Fundación MAPFRE cuenta con delegaciones en Argentina, Brasil, México y Venezuela.

En el futuro, esta línea de actuación institucional se potenciará con la creación de fundaciones nacionales en los países latinoamericanos.

- La creación de Centros de Experimentación y Seguridad Vial (CESVI'S) en diversos países (Argentina, Brasil, Colombia y México), en colaboración con los respectivos mercados nacionales, lo que representa una importante mejora tecnológica en el aseguramiento y la reparación de los vehículos automóviles, así como una destacada contribución a la mejora de la seguridad vial.
- La colaboración de MAPFRE AGROPECUARIA con las autoridades oficiales y las aseguradoras locales para transmitir a los países latinoamericanos la experiencia española en el aseguramiento de los riesgos agrícolas a través de los seguros agrarios combinados.
- La paulatina implantación de la figura del Defensor del Asegurado, como exponente del espíritu de servicio a los clientes. Igual que fuimos la primera entidad del sector asegurador-financiero que instituyó la figura del Defensor del Asegurado (Ombudsman) en España, queremos ser los pioneros en América Latina en la creación de dicha figura que ya existe en nuestras filiales de Brasil y México.

## **5.2. Presencia de MAPFRE en Estados Unidos**

MAPFRE, como otras aseguradoras europeas con vocación internacional, ha considerado necesario estar presente en Estados Unidos, que es el primer mercado de seguros mundial.

En Seguro Directo, el acercamiento de MAPFRE a un mercado de la dimensión y complejidad del estadounidense se inició a comienzos de los años noventa mediante compañías situadas en áreas con importantes núcleos de población hispana, en Miami (Florida) y en el Estado Asociado de Puerto Rico:

- En Miami, el grupo AMSTAR, incluye dos compañías aseguradoras, una sociedad de servicios, una agencia de seguros y una financiadora de primas.



- En Puerto Rico, el grupo PRAICO, que es el segundo asegurador por volumen de primas que opera en Puerto Rico y las Islas Vírgenes Americanas, está integrado por tres compañías de seguros, una agencia general y una compañía de financiación de primas.

En Seguro Directo, el desafío futuro de MAPFRE en Estados Unidos será su desarrollo en el “nicho” hispano, que podría llevar a cabo desde sus empresas de Puerto Rico y, en el marco del NAFTA, de México, o mediante la constitución de una compañía especializada, de forma independiente o en asociación con una aseguradora estadounidense.

Además, con una orientación global hacia el mercado estadounidense, se desarrollan actividades en Asistencia y Reaseguro:

- Desde 1993, con sede en Miami y Puerto Rico, FEDERAL ASSIST presta sus servicios de asistencia a los asegurados de MAPFRE ASISTENCIA y gestiona las carteras de diversas compañías estadounidenses.
- En el año 2000 se ha adquirido una reaseguradora estadounidense, con sede en New Jersey, que ha pasado a denominarse MAPFRE REINSURANCE CORPORATION que, en principio, se concentrará en el negocio de reaseguro de tratados y acentuará el apoyo que tradicionalmente MAPFRE RE ha venido prestando a empresas locales y regionales en Estados Unidos.

### **5.3. Relaciones trilaterales para la atención de clientes multinacionales**

La creciente internacionalización de las empresas y las necesidades aseguradoras en distintos países de los clientes multinacionales ha llevado a MAPFRE a la creación del Área de Riesgos Internacionales de Empresas (ARIES), que coordina la red de responsables de negocio internacional de las empresas de seguro directo en América Latina, Estados Unidos y otros países. Los principales objetivos de ARIES son:

- Promover el aseguramiento por los clientes internacionales de MAPFRE de sus riesgos situados en España y América Latina, mediante programas de seguros industriales y servicios complementarios.
- Captación de negocio de empresas multinacionales con intereses en España y América Latina.
- Captación de negocio de empresas multinacionales de la Unión Europea y Estados Unidos, con intereses en España y América Latina, directamente o a través de compañías aseguradoras de las mencionadas áreas que deseen complementar sus programas internacionales a través de la red de ARIES.

#### **5.4. Algunas experiencias de MAPFRE en América Latina**

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

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

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

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

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

- El nombramiento de altos directivos de los Servicios Centrales o Territoriales de España como Delegados Generales en cada uno de los países en los que opera MAPFRE, para orientar, coordinar y efectuar el correspondiente seguimiento de la actuación de las distintas empresas que operan en un mismo país y promover su desarrollo.
- El “hermanamiento” de cada una de las empresas de Seguro Directo en el exterior con una Unidad Territorial española -nosotros las llamamos Subcentrales-, que implica el nombramiento de los principales ejecutivos de estas Unidades Geográficas-Subcentrales de España como Consejeros de las mencionadas empresas, con el doble objetivo de facilitar un mejor conocimiento de la realidad internacional de MAPFRE a la Organización Territorial de España y que los empleados de las empresas en el exterior puedan adquirir formación “in situ” en una Subcentral española específica, que además debería ser la que prioritariamente facilitase la posible incorporación de recursos humanos a esas empresas en el exterior en caso de que fuese necesario.
- Transferencia de Tecnología. Es uno de los aspectos más complejos y pensamos que debería quedar resuelto en sus aspectos gerenciales y comerciales (creación de redes de distribución) con la colaboración de los Delegados Generales y Consejeros Territoriales mencionados. Seguimos pensando que la formación, tanto a nivel local como en nuestros servicios centrales en España, será esencial; también se mantienen unos equipos especializados en administración, organización interna e informática.
- Coordinación y Homogeneización. Otro aspecto relevante de nuestra operación en América Latina lo constituye la coordinación no sólo entre las empresas participadas y los servicios centrales, sino entre las propias empresas en el exterior, que pueden aportarse recíprocamente experiencias empresariales de gran utilidad, no sólo por la similitud de sus mercados sino también de su dimensión empresarial. Una de las ventajas de nuestra presencia en América es que, actualmente, todas las empresas utilizan el mismo modelo de gestión empresarial, basado en un paquete informático

propio, denominado “TRONADOR”, mejorado con las últimas técnicas operativas y pensado para implantarlo, como así se ha hecho, en todas nuestras entidades en el exterior, que de este modo cuentan con una informática que les permite la utilización de la información necesaria para la aplicación de nuestros sistemas gerenciales y de control de gestión.

- Cultura y principios básicos empresariales. Así como en los aspectos operativos la flexibilidad debe ser un elemento importante para una multinacional que opera en distintos mercados, nuestros principios institucionales y empresariales, a los que anteriormente me he referido, son el elemento de unión de todas nuestras empresas, que deben compartir una misma cultura empresarial o principios empresariales que deben aplicarse sea cual sea la actividad o el país en que sea desarrollada por MAPFRE.

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

- En relación a la forma de introducirse en los mercados hemos experimentado desde comenzar de cero, como fueron los casos de Chile, Uruguay, Paraguay, etc., a adquirir empresas en crisis, casos de Colombia y Argentina, o empresas líderes del mercado, como los casos de Puerto Rico y de Venezuela. Sin lugar a dudas, pienso que si bien la fórmula que requiere menos inversión es comenzar de cero o adquirir empresas en crisis, lo que yo recomendaría -sobre todo a empresas que cotizan en Bolsa-, es adquirir empresas grandes y, si fuera posible, con rentabilidades demostradas a lo largo de muchos años, aunque su precio sea sensiblemente mayor.
- En relación a los mercados, aunque se podría dar una conferencia sólo sobre este tema, voy a señalar algunos de los aspectos que creo hay que tener en cuenta:
  - La política de MAPFRE en España se ha basado en gran medida en nuestra presencia en los riesgos de masas, creando una red de distribución capilar al respecto. En este sentido, hay que reconocer la gran

resistencia que ofrecen estos mercados, dominados en la mayoría de los casos por brokers o agentes independientes, a la constitución de redes propias, al margen de que el riesgo de perder el mercado tradicional a través de corredores dificulte la decisión que deberían tomar los principales responsables ejecutivos de iniciar una presencia directa más decidida.

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

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

- Transferencia de directivos y de personal

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

Hasta la fecha, en términos generales, nuestra combinación más satisfactoria ha sido la del máximo ejecutivo local (CEO) y un Director de Operaciones procedente de España para que conozca las tecnologías de MAPFRE que pretendemos implantar en el exterior. También tenemos la experiencia de que en algunos casos los hábitos y costumbres del país “fagocitan” la cultura empresarial MAPFRE y, en aras de la eficacia en la transferencia tecnológica, resulta conveniente desplazar a un equipo de personas en lugar de una aislada.

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

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

- La Gestión del Conocimiento

Pienso que el reto de liderar el seguro en el Continente Latinoamericano, para una empresa de la dimensión de MAPFRE, sólo es concebible por las enormes posibilidades de “transferencia del conocimiento”, que podríamos llamar también de forma más prosaica “transferencia de tecnología”, entre empresas que pertenecen a una comunidad de países con el mismo idioma o idioma recíprocamente comprensible, como es el caso de las relaciones con Brasil.

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

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

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

Finalizo mi intervención manifestando que creemos firmemente en el desarrollo económico y del Seguro de América Latina y que MAPFRE obtendrá satisfactorios resultados como consecuencia de nuestra presencia en estos países.

Muchas gracias por su atención.

