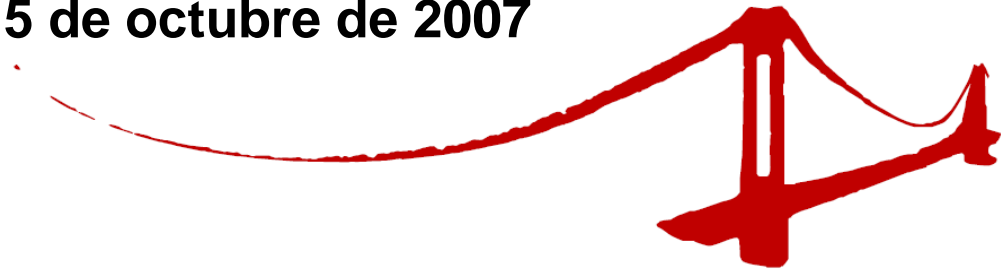


La internacionalización del seguro: el caso MAPFRE

Domingo Sugranyes Bickel
Vicepresidente

XXV Encuentro Intereuropeo de Reaseguros
Madrid, 5 de octubre de 2007



Internacionalización del Seguro Europeo

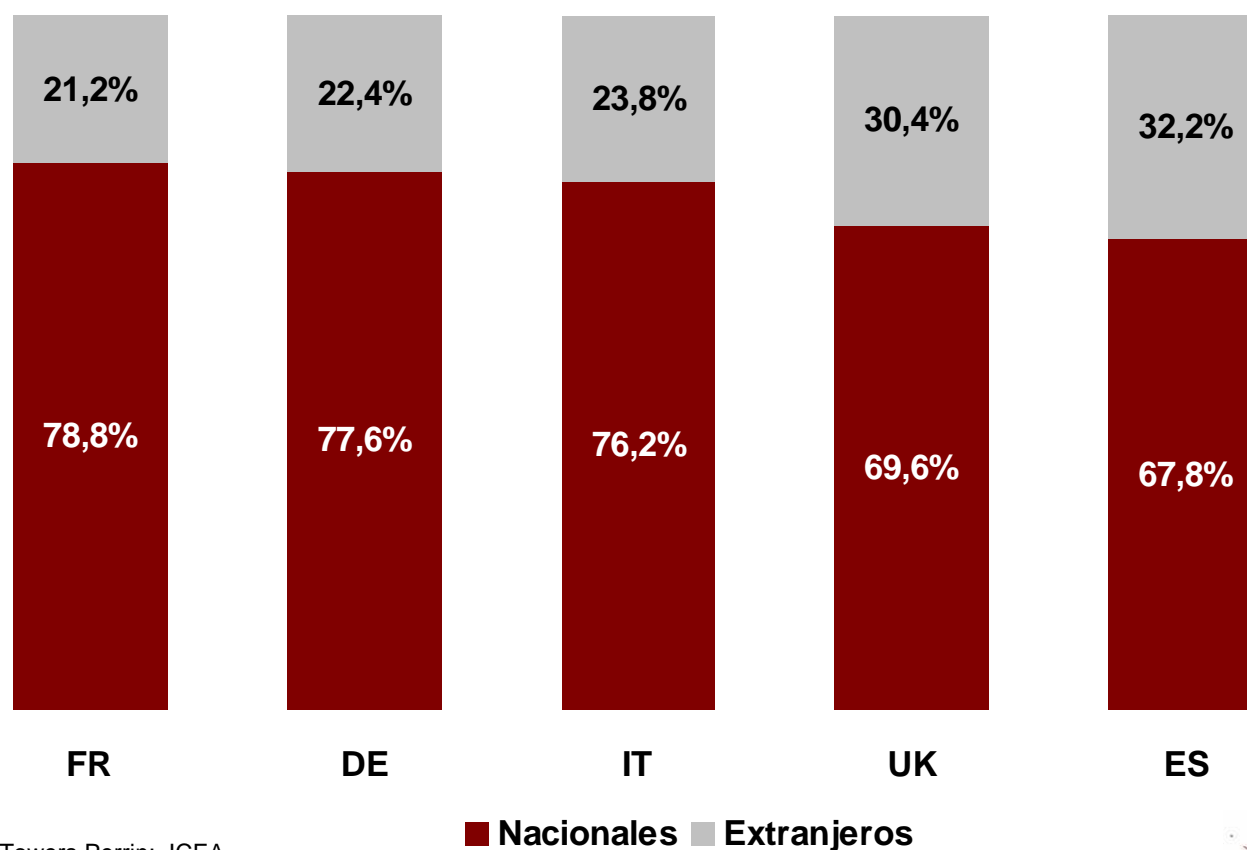
Etapas de la internacionalización de MAPFRE

MAPFRE: de la internacionalización a la globalización



Operadores extranjeros en los principales mercados europeos

- La proporción de primas emitidas por operadores extranjeros en los principales mercados europeos es variable. A pesar de las barreras, en todos existe un cierto porcentaje de operadores de otros países, aunque quizás menor de lo que intuitivamente se podría pensar.



Fuente: FFSA; GDV; ANIA; Towers Perrin; ICEA

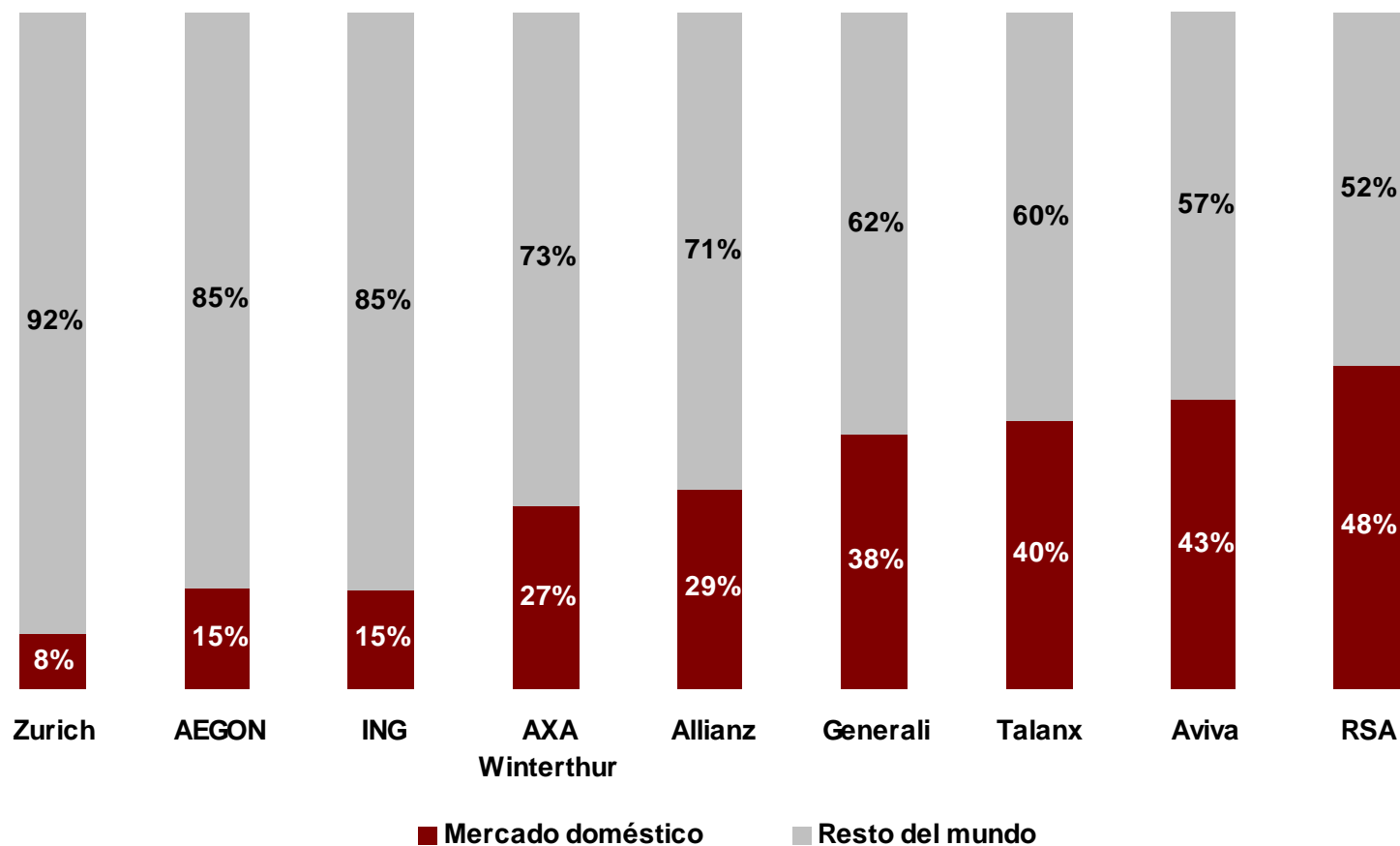
Internacionalización del Seguro Europeo

Nº 2007 - 28



Primas procedentes de otros mercados que el doméstico

- En varios de los grandes grupos europeos, las primas procedentes de mercados otros que el doméstico representa una proporción mayoritaria:



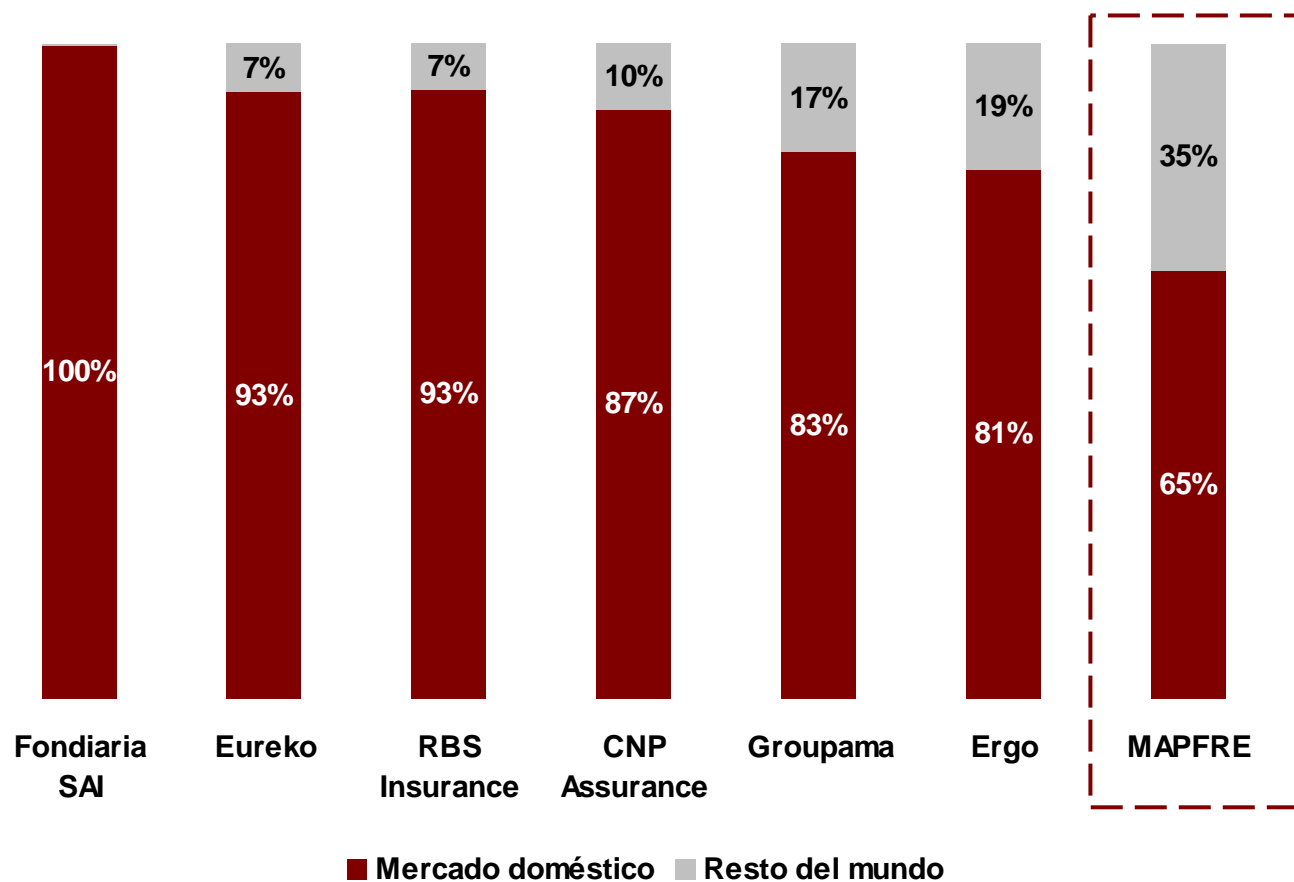
Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE (ICS); informes anuales

Internacionalización del Seguro Europeo



Primas procedentes de otros mercados que el doméstico

- Sin embargo existen importantes excepciones de grupos concentrados principalmente en un solo país. MAPFRE se encuentra en una situación intermedia.



Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE (ICS); informes anuales

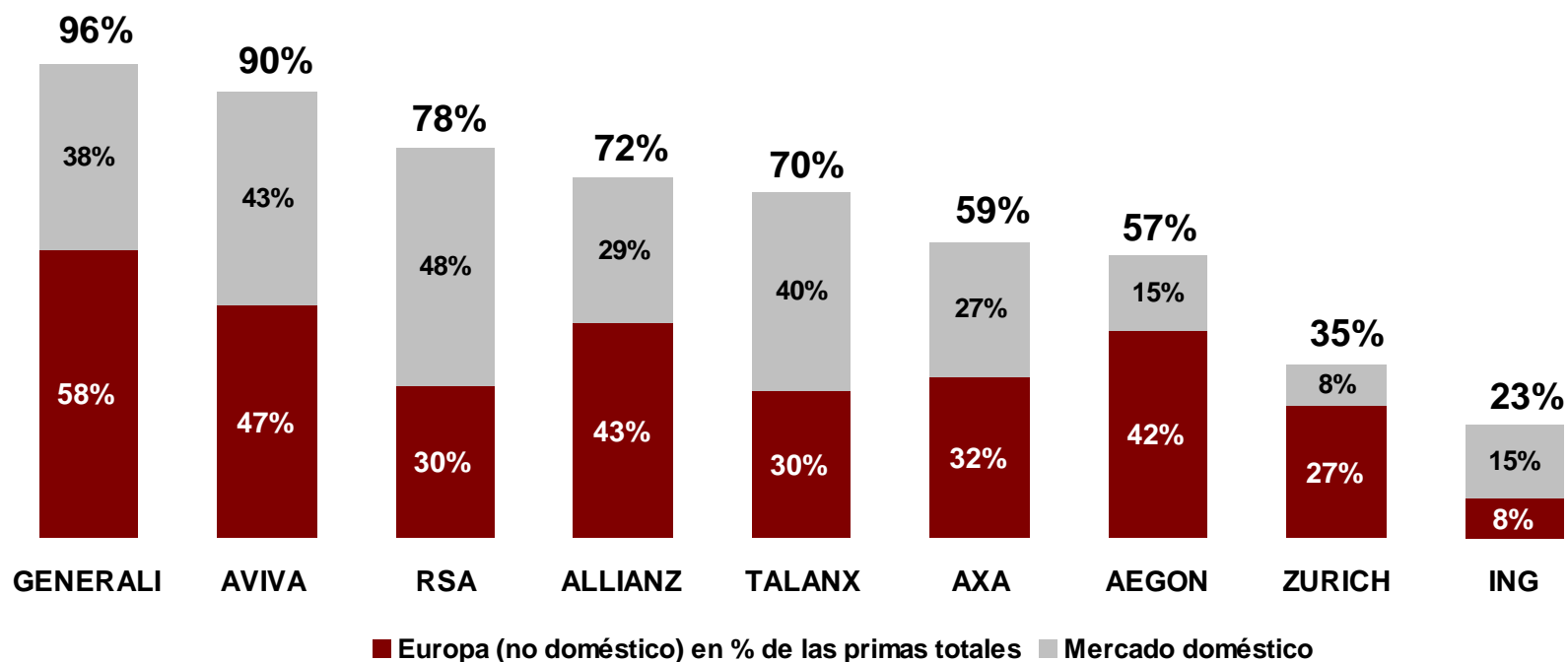
Internacionalización del Seguro Europeo

Nº 2007 - 28



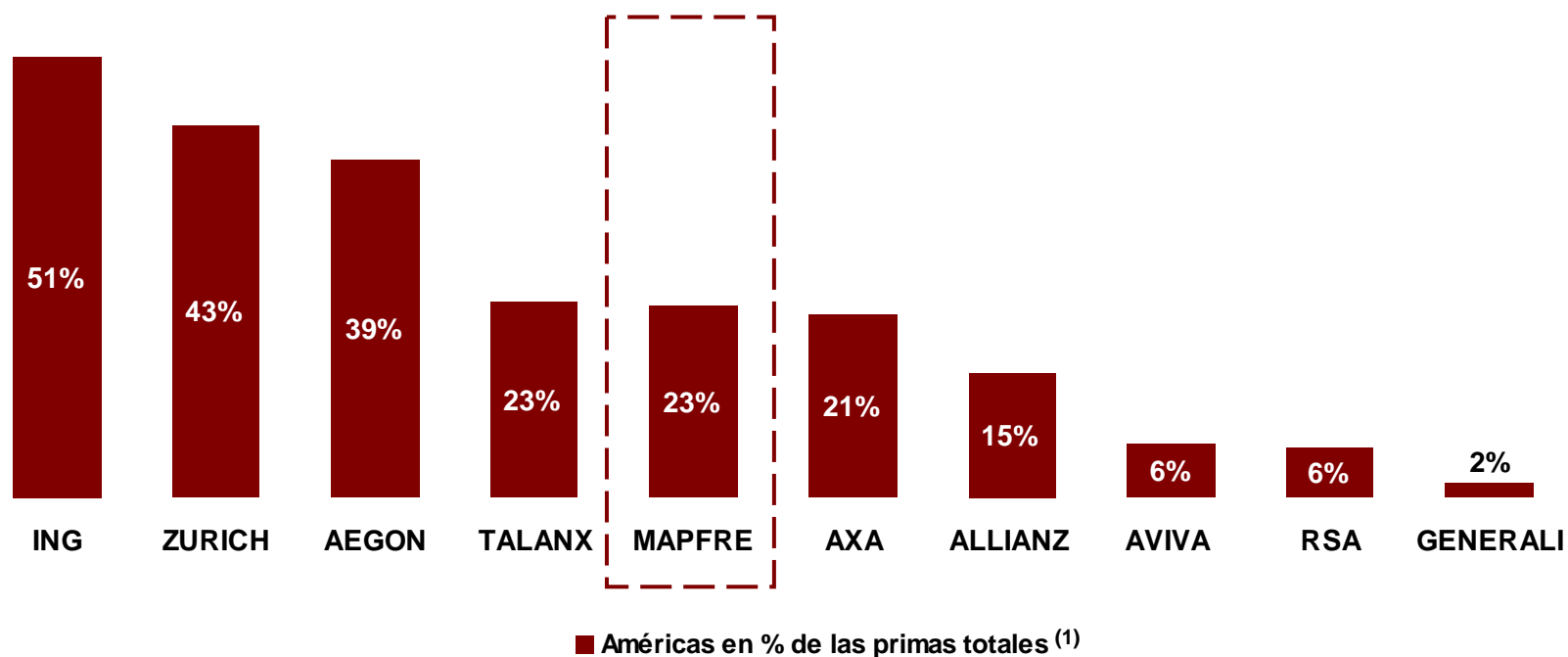
Grupos aseguradores paneuropeos

- Un número reducido de grandes grupos son “paneuropeos” y tienen presencia significativa en varios mercados del espacio económico



Presencia de aseguradores europeos en las Américas

- Algunas de las grandes aseguradoras con mercados domésticos maduros pero de tamaño relativo más reducido (Holanda, Suiza) han hecho de las Américas, y en particular Norteamérica, uno de sus bastiones principales.

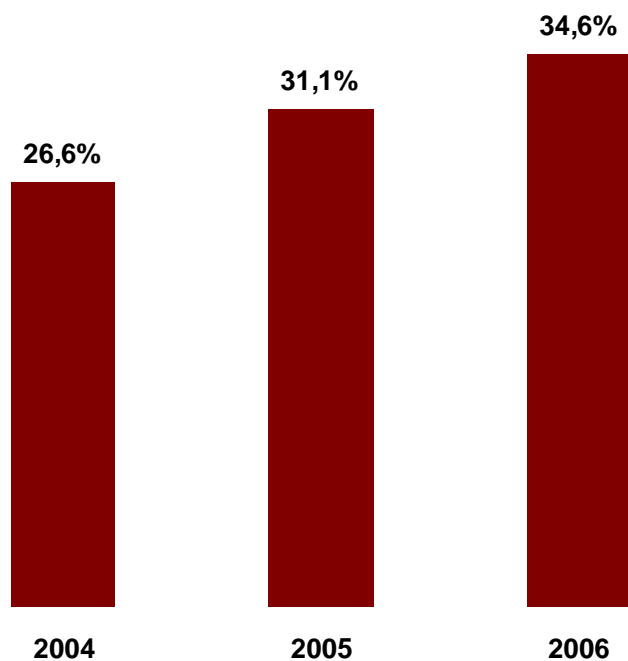


(1) Norteamérica + Iberoamérica
 Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE (ICS); informes anuales
Internacionalización del Seguro Europeo

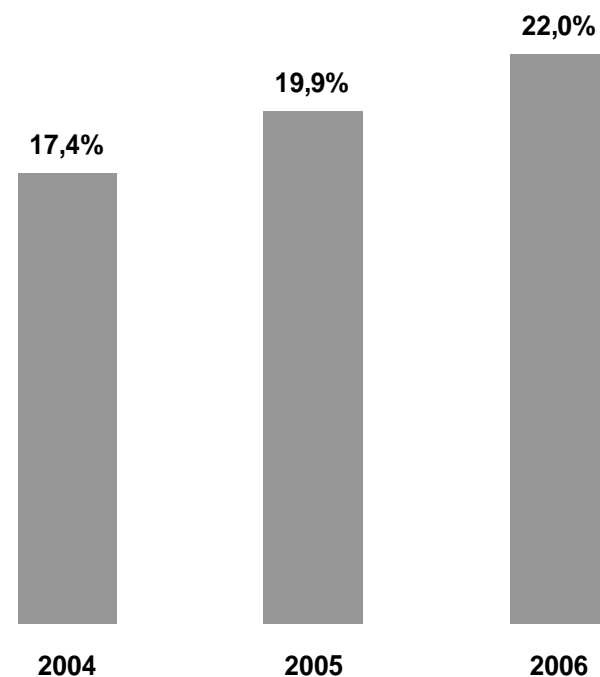


MAPFRE: Peso de las unidades internacionales⁽¹⁾

PRIMAS EMITIDAS



RESULTADOS⁽²⁾



1) Los porcentajes del año 2004 corresponden a SISTEMA MAPFRE (cifras consolidadas para MAPFRE MUTUALIDAD). Para los años 2005 y 2006, los porcentajes se han calculado en base a los estados financieros pro forma de MAPFRE S.A., preparados con una finalidad meramente informativa a partir de los datos incluidos en las cuentas consolidadas de la Sociedad correspondientes a los años 2005 y 2006, respectivamente, y a las cuentas a la misma fecha de las sociedades que se han integrado en su perímetro de consolidación en enero de 2007. Incluye UNIDAD AMÉRICA, MAPFRE RE, MAPFRE ASISTENCIA, MAPFRE INTERNACIONAL y MAPFRE SEGUROS GERAIS.

2) Resultado antes de impuestos y socios externos



Posibles motivaciones de la internacionalización

- ¿Cuáles pueden ser los motivos de la internacionalización de los grupos aseguradores?
 - Servicio a clientes internacionales.
 - Diversificación de riesgos.
- El principal motivo es más intuitivo: la necesidad empresarial de crecer.



Internacionalización del Seguro Europeo

Etapas de la internacionalización de MAPFRE

MAPFRE: de la internacionalización a la globalización



MAPFRE RE

- A partir de los años 80, MAPFRE desarrolla una actividad reaseguradora que, por naturaleza, es internacional.
- Desde el principio se elige una política de suscripción y de servicio a cedentes que exige cercanía al cliente e implantación internacional mediante oficinas de representación y sucursales:
 - 1982 Constitución de MAPFRE RE.
 - 1984 Apertura de oficina de representación en México.
 - 1989 Adquisición de CAJA REASEGURADORA DE CHILE y toma de mayoría en CIAR (Bélgica).
 - 1991 Apertura de la sucursal de MAPFRE RE en Londres.
- MAPFRE RE tiene hoy implantación en 16 países, incluyendo España, y opera con cedentes de 97 países.



Evolución de MAPFRE RE

AÑOS 80

AÑOS 90

AÑOS 2000

ADQUISICIONES Y CREACIONES

1982 Constitución de
MAPFRE RE, ESPAÑA

1989 Adquisición de CIAR,
(Bélgica) y CAJA
REASEGURADORA
(Chile)

1991 Adquisición de
REASEGURADORA
HEMISFERICA,
(Colombia)

APERTURAS

1984 MÉXICO

1986 MANILA

1988 MILÁN, CARACAS

1990 BUENOS AIRES

1991 LISBOA, LONDRES

1993 ATENAS

1996 LIMA, SAO PAULO

2000 NEW JERSEY,
TORONTO

2006 MUNICH



MAPFRE ASISTENCIA

- En 1986 se crea MAPFRE ASISTENCIA, también con vocación internacional desde el principio.
- Hoy MAPFRE ASISTENCIA opera en asistencia en carretera en 35 países, con operaciones propias orientadas hacia clientes locales de todo Iberoamérica, Estados Unidos, Canadá, 9 países de Europa, Medio Oriente y Norte de África, y más recientemente en China desde 2005 y en la India desde septiembre de 2007.
- Mediante adquisiciones en el Reino Unido e Italia MAPFRE ASISTENCIA inicia operaciones en seguros de pérdidas pecuniarias y coberturas de extensión de garantías a partir de 2005.



Evolución de MAPFRE ASISTENCIA

AÑOS 80

1986 ESPAÑA
1989 VENEZUELA

AÑOS 90

1990 ARGENTINA, CHILE,
PORTUGAL
1991 IRLANDA, TÚNEZ,
MÉXICO
1992 COLOMBIA, BRASIL
1993 ESTADOS UNIDOS
1994 PUERTO RICO, FRANCIA,
GRECIA, BAHREIN
1995 PERÚ, ECUADOR y REP.
DOMINICANA
1996 TURQUÍA, URUGUAY
1997 ALEMANIA, GUATEMALA,
PANAMA
1998 FILIPINAS, RUSIA,
COSTA RICA
1999 REINO UNIDO, BÉLGICA,
EL SALVADOR,
NICARAGUA,
HONDURAS, BOLIVIA,
PARAGUAY

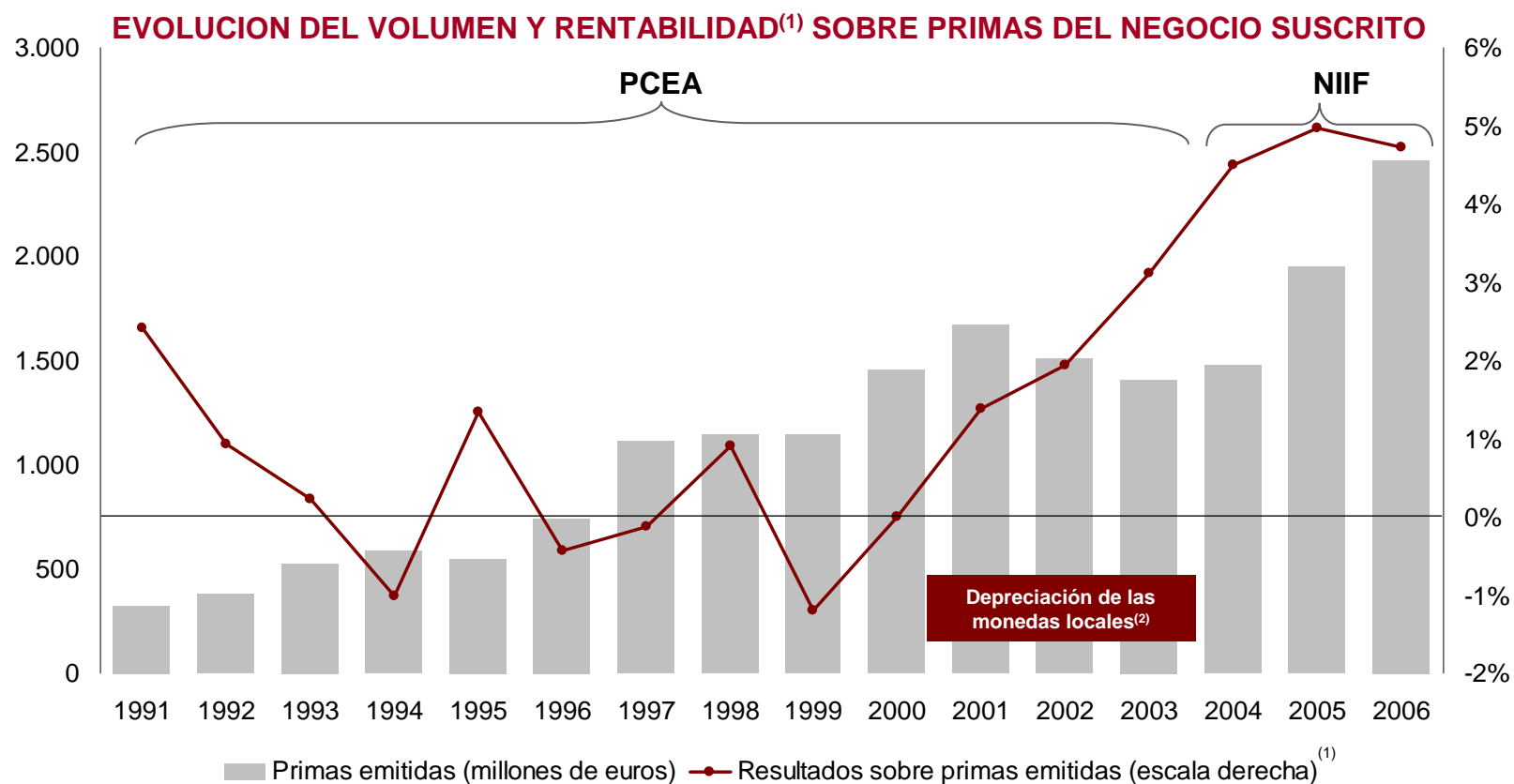
AÑOS 2000

2000 HUNGRÍA, CANADÁ
2002 ITALIA
2003 Adquisición de ROAD
AMERICA (EE.UU.) y
NUOVI SERVIZI AUTO
(Italia)
2004 CHINA
2005 Adquisición de
ABRAXAS (Reino
Unido)
2007 JORDANIA, POLONIA,
EGIPTO, INDIA



MAPFRE: Seguro directo en el extranjero

- Los principales obstáculos superados han sido la selección y formación de directivos, los aspectos de organización interna e informática, y la construcción de una red leal.
- Hoy, una vez superadas esas dificultades, la Unidad AMÉRICA se ha transformado en una fuente de beneficios crecientes.
- Las cifras contables en euros reflejan también los altibajos de los tipos de cambio



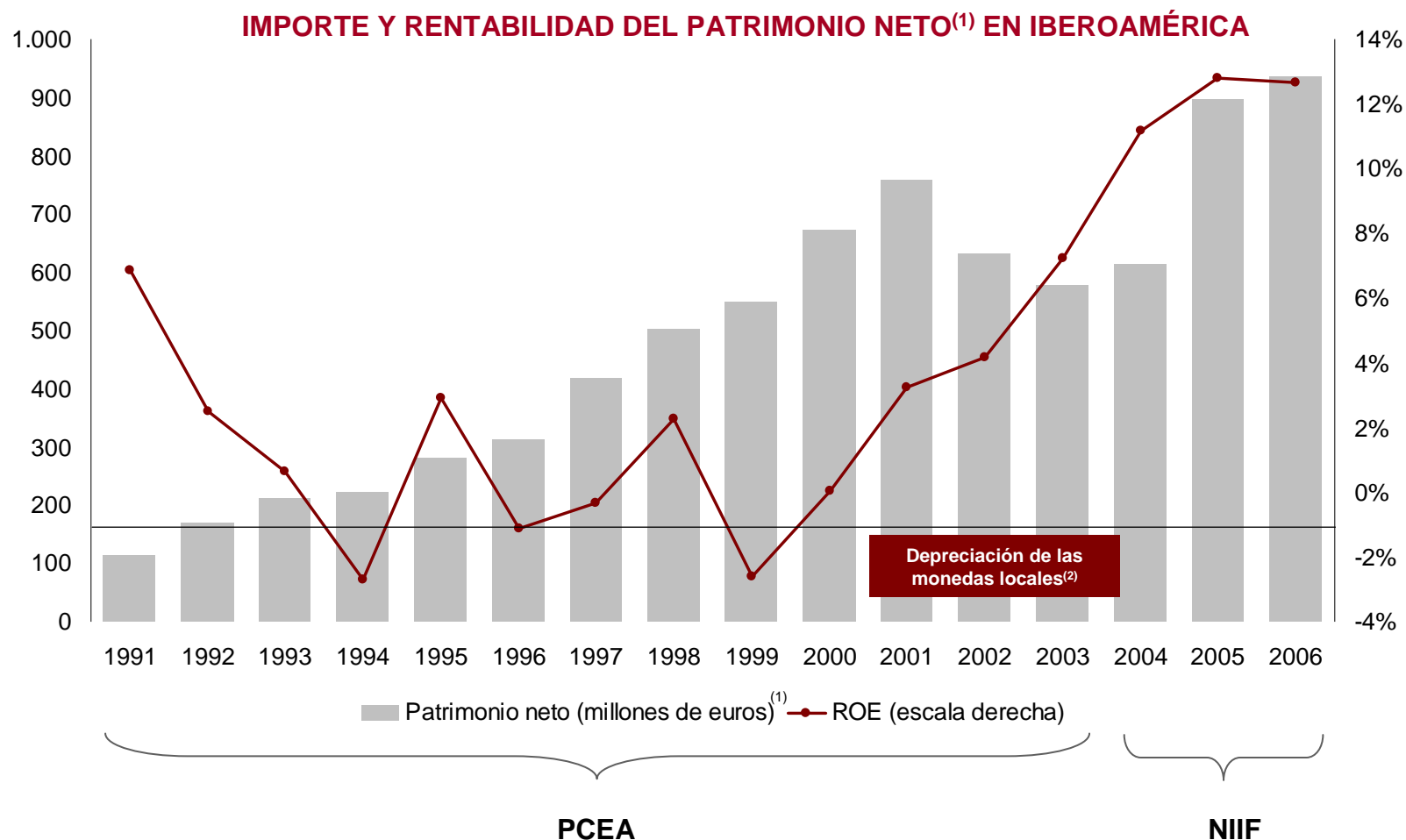
1) Resultado antes de impuestos y socios externos.

2) Entre 2001 y 2003, se dio un proceso de depreciación de la mayoría de las monedas iberoamericanas donde MAPFRE tenía presencia.



MAPFRE: Seguro directo en el extranjero

- La rentabilidad del negocio en Iberoamérica está convergiendo progresivamente hacia los niveles de las operaciones en España.



1) Incluyendo socios externos.

2) Entre 2001 y 2003, se dio un proceso de depreciación de la mayoría de las monedas iberoamericanas donde MAPFRE tenía presencia.



Evolución de MAPFRE en Iberoamérica

AÑOS 80

- 1984** MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA
- 1986** MAPFRE ACONCAGUA (Argentina, Paraguay) y MAPFRE CHILE
- 1989** MAPFRE TEPEYAC (México) y MAPFRE PRAICO (Puerto Rico)

AÑOS 90

- 1992** MAPFRE BRASIL
- 1994** MAPFRE URUGUAY
- 1997** MAPFRE LA SEGURIDAD (Venezuela) y MAPFRE PERÚ
- 1998** MAPFRE ARGENTINA VIDA y MAPFRE COLOMBIA VIDA
- 1999** MAPFRE PERÚ VIDA y MAPFRE LA CENTRO AMERICANA (El Salvador)

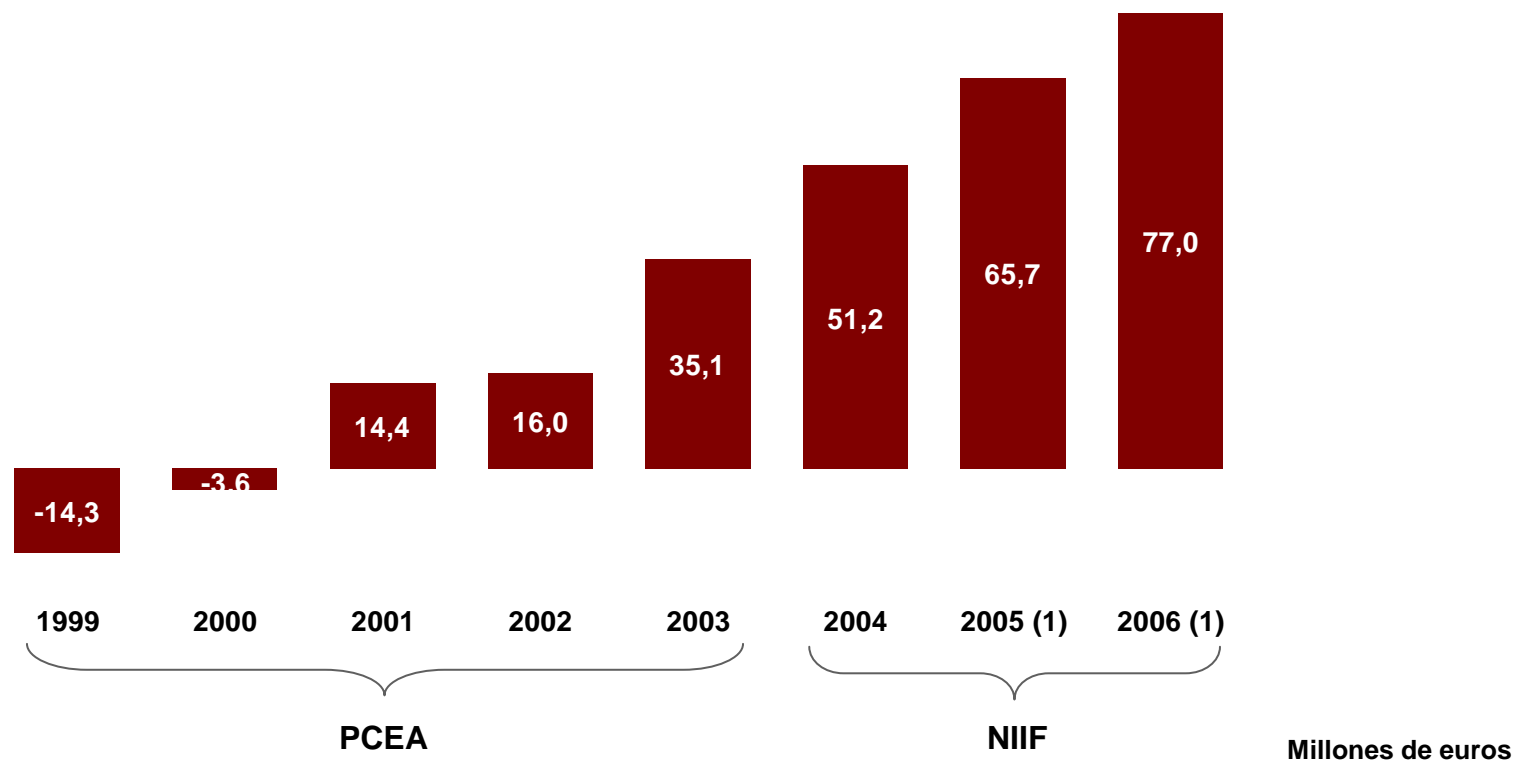
AÑOS 2000

- 2000** MAPFRE CHILE VIDA
- 2005** Acuerdo de Bancaseguros con NOSSA CAIXA (Brasil)
- 2006** MAPFRE BHD (República Dominicana)



MAPFRE: Seguro directo en Iberoamérica

RESULTADO NETO DE LA UNIDAD AMÉRICA

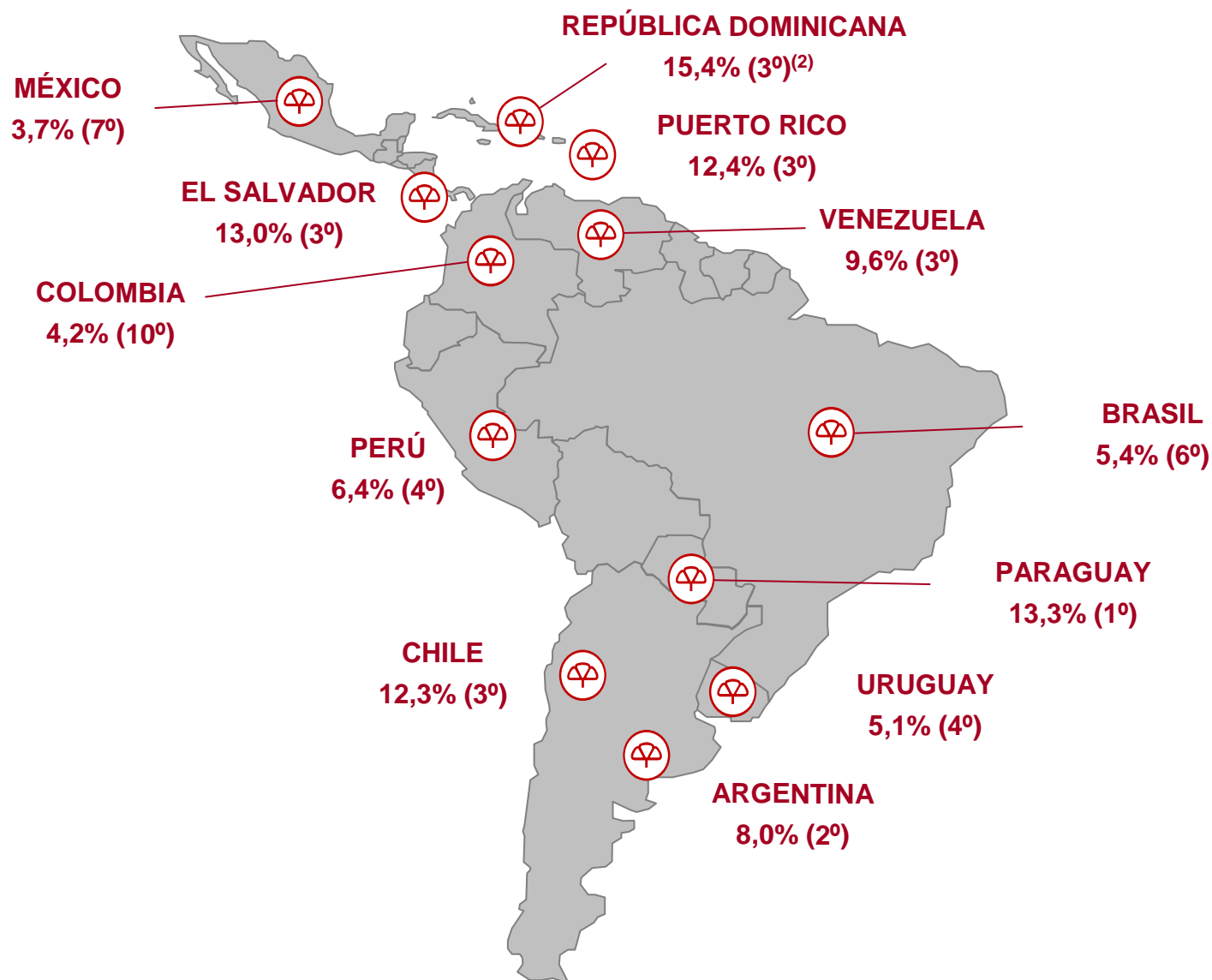


- El beneficio neto del seguro directo de Iberoamérica supuso en 2006 el 12,6 por 100 del beneficio neto del grupo.

(1) El resultado neto de la Unidad AMÉRICA en el 2005 y el 2006 excluyen créditos fiscales de 30,6 millones de euros y 4,4 millones de euros, respectivamente, percibidos por MAPFRE AMÉRICA.



MAPFRE: Presencia, cuotas de mercado y ranking en Iberoamérica (1)



1) Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE (ICS) y organismos locales de supervisión. Cifras para 2005 correspondientes al seguro de No Vida.

2) Fuente: Cadoar. Cifras a 04/2007 correspondientes a las primas totales (No Vida: 16,1%, 3º; Vida: 12%, 4º).

Etapas de la internacionalización de MAPFRE



MAPFRE: Posición en el ranking en Iberoamérica (2005)

RANKING TOTAL (VIDA Y NO VIDA)⁽¹⁾

Grupo	País	Nº	2005		2004	
			Cuota de mercado (%)	Nº	Cuota de mercado (%)	Nº
BRADESCO	Brasil	1	7,4	1	6,4	
AIG	EE.UU.	2	4,8	5	4,3	
ING	Holanda	3	4,6	2	5,5	
MAPFRE	España	4	4,3	6	3,9	
GNP	México	5	4,3	4	4,3	
METLIFE	EE.UU.	6	4,2	3	4,5	
ITAÚ	Brasil	7	4,1	7	3,4	
TRIPLE-S	Puerto Rico	8	2,7	8	2,9	
SULAMÉRICA	Brasil	9	2,4	10	2,1	
LIBERTY MUTUAL	EE.UU.	10	2,2	12	2,0	

RANKING NO VIDA ⁽¹⁾

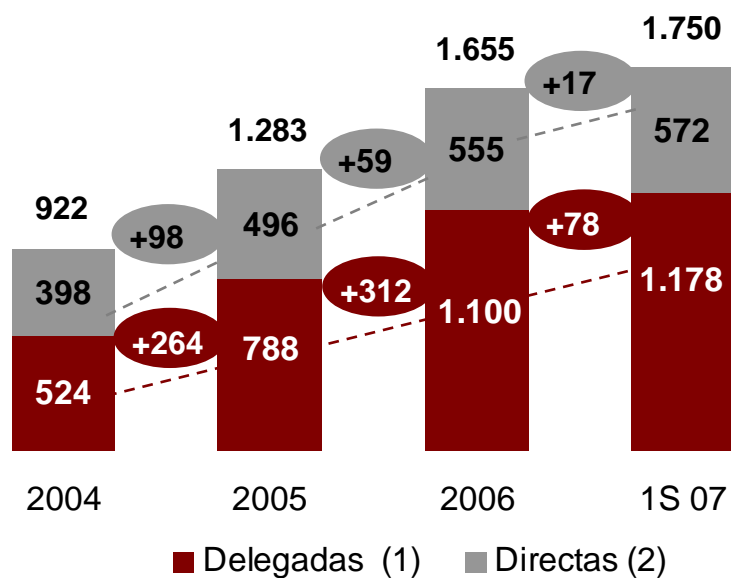
Grupo	País	Nº	2005		2004	
			Cuota de mercado (%)	Nº	Cuota de mercado (%)	Nº
MAPFRE	España	1	6,1	2	5,7	
AIG	EE.UU.	2	6,0	4	5,1	
ING	Holanda	3	5,7	1	7,3	
GNP	México	4	5,5	3	5,5	
BRADESCO	Brasil	5	4,4	5	3,8	
SULAMÉRICA	Brasil	6	3,7	7	3,2	
LIBERTY MUTUAL	EE.UU.	7	3,6	6	3,3	
PORTO SEGUROS	Brasil	8	3,3	9	2,8	
ITAÚ	Brasil	9	3,0	11	2,5	
ALLIANZ	Alemania	10	2,7	10	2,7	

1) Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE (ICS).

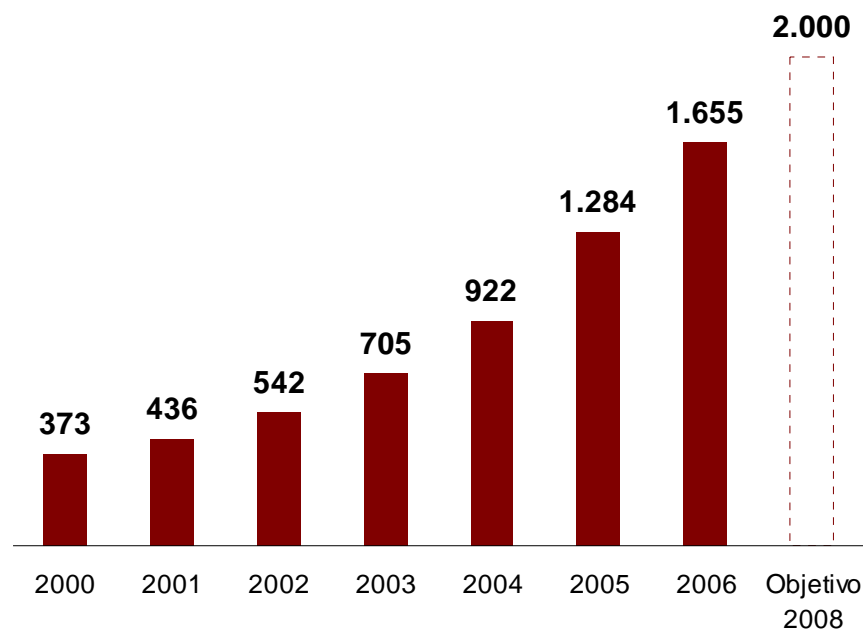


MAPFRE: Oficinas en Iberoamérica

NÚMERO DE OFICINAS



EVOLUCIÓN Y OBJETIVO



- (1) Oficinas Directas: se ocupan del cumplimiento de los objetivos comerciales en su ámbito territorial y actúan como puntos de venta y de servicio al cliente.
- (2) Oficinas Delegadas: son gestionadas por un Agente Delegado y actúan como puntos de venta y de servicio al cliente. La remuneración de su personal, que mantiene una relación mercantil con MAPFRE, procede exclusivamente de comisiones por venta y mantenimiento de cartera. Están supervisadas y apoyadas por las Oficinas Directas.



Internacionalización del Seguro Europeo

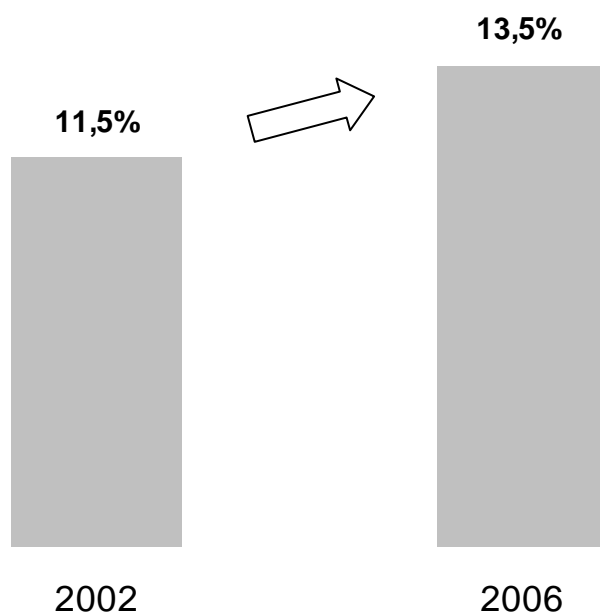
Etapas de la internacionalización de MAPFRE

MAPFRE: de la internacionalización a la globalización

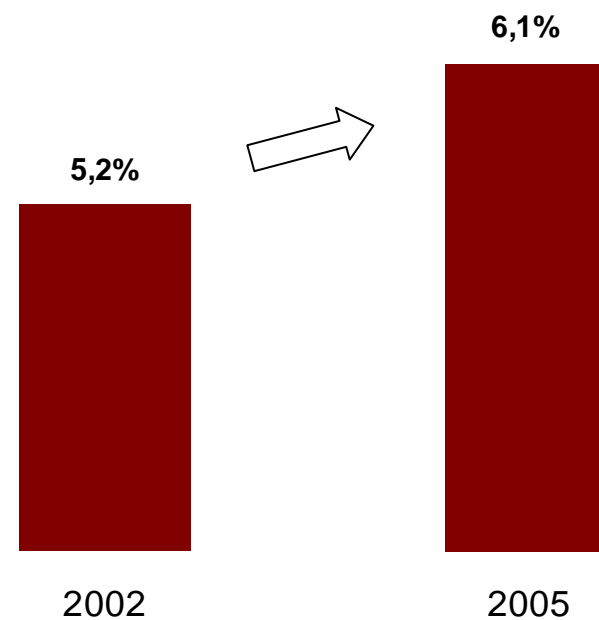


MAPFRE: liderazgo en España y en Iberoamérica

ESPAÑA – Cuota de mercado Total ⁽¹⁾



IBEROAMÉRICA – Cuota de mercado No Vida ⁽²⁾



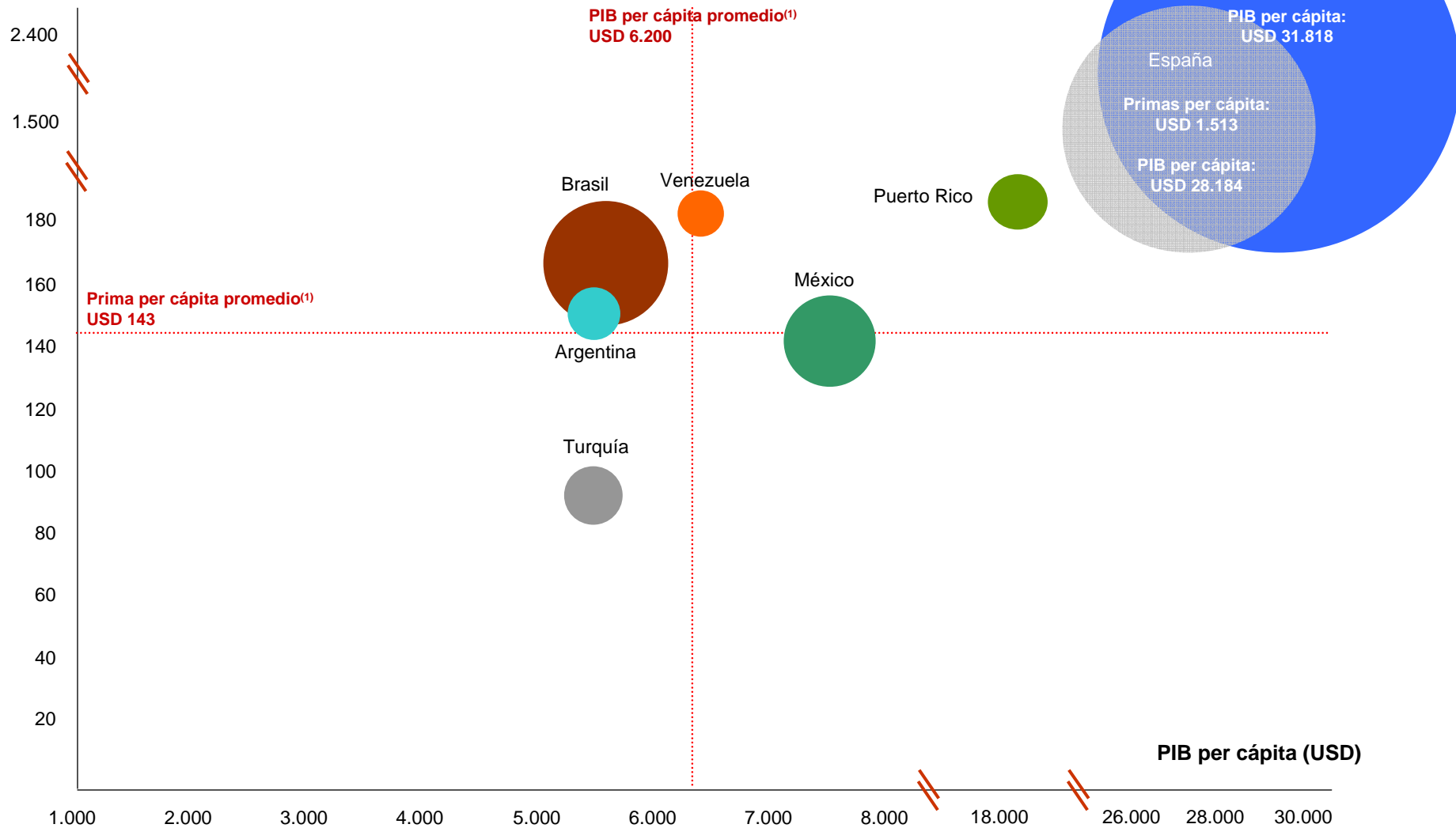
(1) Fuente: ICEA.

(2) Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE (ICS).



Comparación de los principales mercados extranjeros en los que está presente MAPFRE

Primas per cápita (USD)

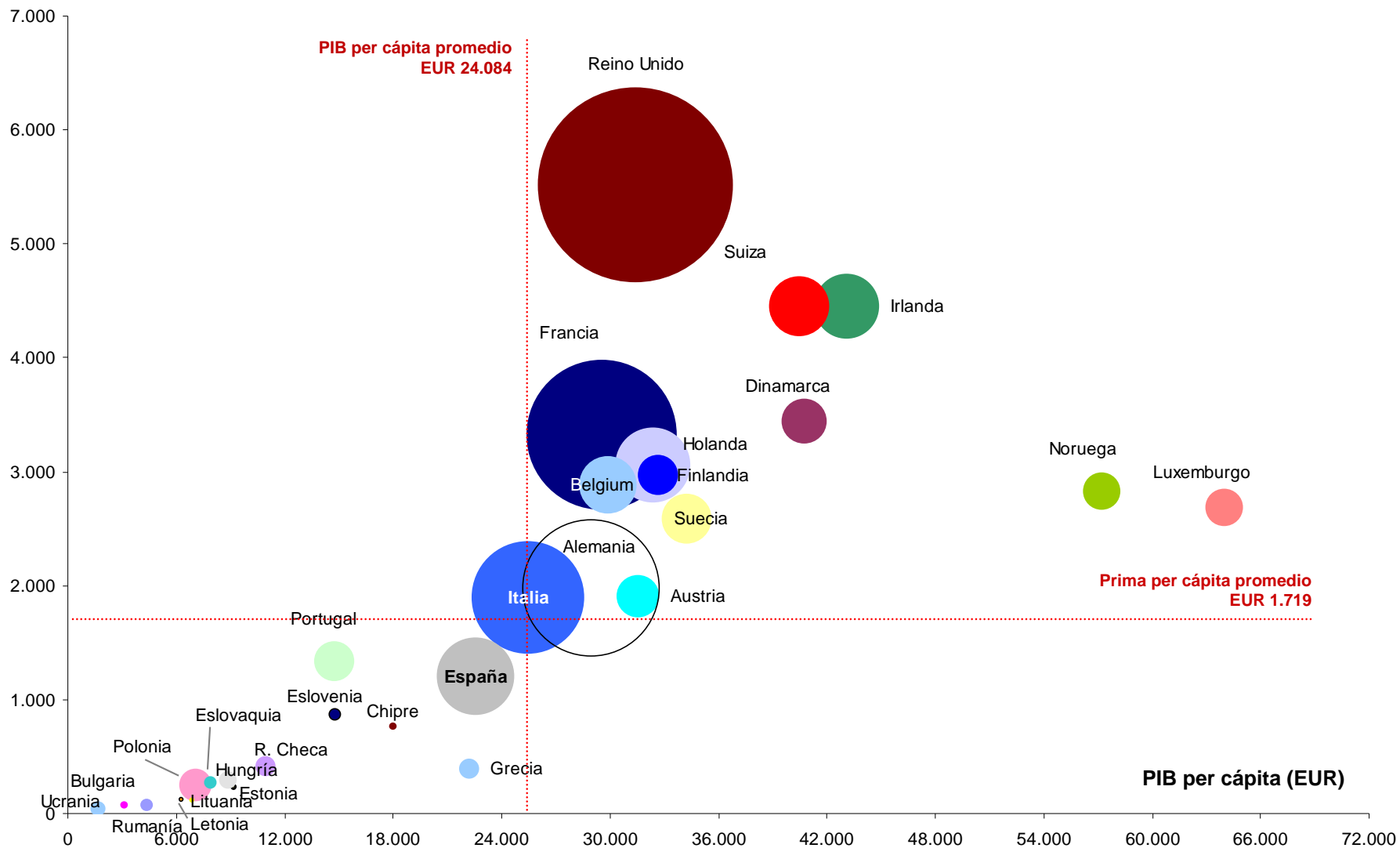


(1) El PIB y las primas per cápita promedio se han calculado sobre la base de los datos para Brasil, México, Argentina, Venezuela y Turquía.
 Fuente: cálculos propios sobre datos SIGMA para 2006.



Comparación de los principales mercados aseguradores europeos

Primas per cápita (EUR)



Fuente: cálculos propios sobre datos SIGMA para 2006.

MAPFRE: de la internacionalización a la globalización



Un proceso de globalización en sus inicios

- 1995** MAPFRE ASIAN INSURANCE CORPORATION (Filipinas).
- 2001** MAPFRE USA (Florida).
- 2005** Fusión de MAPFRE ASIAN con INSULAR GENERAL INSURANCE COMPANY (MAPFRE INSULAR).
- 2006** Creación de MAPFRE INTERNACIONAL, holding para las inversiones en el extranjero (fuera de Iberoamérica).
Acuerdo para la constitución de MCA (Italia), joint-venture con el grupo CATTOLICA en el ramo de Automóviles.
- 2007** Acuerdo para la adquisición de GENEL SIGORTA (Turquía).



Estrategia

- Ante todo, MAPFRE busca consolidar e incrementar su liderazgo en la Península Ibérica y en Iberoamérica.
- En su expansión internacional, MAPFRE persigue las oportunidades de aportar valor:
 - para el accionista
 - Agregando nuevas fuentes de crecimiento
 - Aumentando la diversificación de resultados
 - para el país en el que se invierte
 - Difundiendo técnicas de gestión y tecnologías que contribuyan al avance del sector asegurador, por ejemplo con la investigación sobre reparación de vehículos en Argentina, Brasil, Colombia, y México
 - Contribuyendo al empleo local de calidad y formando a directivos con posibilidades de desarrollo internacional
- Sin relación con las actividades operativas, pero siguiendo parcialmente el ámbito geográfico de las operaciones de seguro directo del grupo, la FUNDACIÓN MAPFRE promueve actividades de investigación y formación en todas las áreas de la seguridad, con fines de interés general.



Una operación con larga preparación: Italia

- A finales de 2006, MAPFRE anunció un acuerdo con CATTOLICA para desarrollar conjuntamente el negocio de seguros de Automóviles distribuido a través del canal agencial en Italia (MCA).
- La decisión de MAPFRE de entrar en el mercado italiano se ha basado en:
 - las relaciones institucionales entre MAPFRE y CATTOLICA durante cerca de treinta años, que reducen el riesgo de ejecución.
 - el potencial de mejora del seguro de Automóviles en Italia.
 - la sólida posición de mercado de MCA, que comenzará a operar como la 5ª mayor aseguradora del ramo de Automóviles.
 - la extensa red de 1.400 oficinas y la imagen de marca de CATTOLICA.
- El crecimiento de MCA será impulsado por:
 - gestión MAPFRE
 - suscripción estrictamente técnica y personalizada.
 - la ampliación de la gama de productos y su enriquecimiento con coberturas de mayor valor añadido.
 - la venta cruzada de productos simplificados de seguro del hogar.
 - control y reducción de costes.
 - sistemas informáticos avanzados.



En un mercado de fuerte potencial: Turquía

- En marzo 2007, MAPFRE anunció la adquisición del 80 por 100 de GENEL SIGORTA, décima aseguradora No Vida y sexta en el ramo de Automóviles en Turquía.
- La decisión de invertir en GENEL SIGORTA se ha basado en:
 - la relación entre los dos Grupos durante más de veinte años tanto a nivel institucional, como en los negocios de reaseguro y asistencia.
 - el significativo potencial de desarrollo ofrecido por una economía en rápido crecimiento y con una baja penetración del seguro.
 - las similitudes con MAPFRE:
 - políticas de suscripción estrictamente técnicas.
 - el énfasis en el servicio al cliente.
 - criterios de inversión prudentes.
 - una red de distribución eficaz e identificada con la Compañía.
- Inicialmente, la actuación de MAPFRE en GENEL SIGORTA se centrará en:
 - mantener el equipo gestor actual.
 - introducir los sistemas de control de gestión e informáticos utilizados por MAPFRE en sus operaciones internacionales.
 - añadir nuevas coberturas a los productos existentes y ampliar la gama ofrecida a los clientes.
 - reforzar la actual red de distribución y analizar la posibilidad de añadir nuevos canales (bancaseguros, distribución directa).



Áreas de posible expansión

ESTADOS UNIDOS

- Operaciones actuales:
 - MAPFRE USA (Florida). Ingresos: 17,6 millones de euros
 - ROAD AMERICA MOTOR CLUB. Ingresos: 40,9 millones de euros
- Gran potencial en el segmento de población hispanoparlante que, según datos publicados recientemente, asciende a 44,3 millones de personas ⁽¹⁾.
- Capacidad de adaptación tecnológica y de gestión de MAPFRE para operar en varios Estados.

CHINA

- Pasos iniciales:
 - ROAD CHINA ASSISTANCE
 - Oficina de representación
- Gran potencial de crecimiento, a través de distribución directa y acuerdos bancarios.
- Se han firmado acuerdos de distribución con bancos locales para productos de asistencia.
- Se ha solicitado una licencia para operar en el seguro directo.

(1) Fuente: US Census Bureau, 17-05-2007



¿Qué supondrán las operaciones internacionales en las cuentas de MAPFRE en 2012?

- El peso de las operaciones internacionales seguirá creciendo en las cuentas de MAPFRE:
 - Las operaciones internacionales crecen más que las españolas.
 - Las mayores operaciones de inversión recientes se han realizado en el extranjero (Italia, Turquía).
 - Es probable que MAPFRE realice nuevas inversiones en el extranjero.
- En 2012 las operaciones internacionales aportarán probablemente más de la mitad del beneficio antes de impuestos de MAPFRE.



Ampliar la cultura de empresa manteniendo sus raíces

- La expansión internacional ha conllevado profundos cambios en MAPFRE:
 - Modificación de la estructura empresarial mediante la creación de holdings y adaptación de los servicios centrales (RR.HH., Informática, etc.).
 - Comprensión de las costumbres y normas locales e incorporación de las mismas a la gestión de las operaciones en cada país.
- La cultura del Grupo ha absorbido estos cambios, manteniendo su orientación que concibe la empresa como institución de servicio público, basada en principios:
 - Independencia respecto a cualquier grupo o institución.
 - Responsabilidad social.
 - Actuación ética.
 - Crecimiento empresarial y patrimonial.
 - Humanismo.
- El proceso de internacionalización ha sido escuela para la nueva generación de directivos de MAPFRE.



Advertencia

Este documento tiene carácter meramente informativo. Su contenido no constituye oferta o invitación a contratar ni vincula en modo alguno a la entidad emisora. La información relativa a los planes de la sociedad, su evolución, sus resultados y sus dividendos constituyen simples previsiones cuya formulación no supone garantía con respecto a la actuación futura de la entidad o la consecución de los objetivos o de los beneficios estimados. Los destinatarios de esta información deben tener en cuenta que, en la elaboración de estas previsiones, se utilizan hipótesis y estimaciones con respecto a las cuales existe un alto grado de incertidumbre, y que concurren múltiples factores que pueden determinar que los resultados futuros difieran significativamente de los previstos. Entre estos factores, merecen ser destacados los siguientes: evolución del mercado asegurador y de la situación económica general en los países en los que opera la entidad; modificaciones del marco legal; cambios en la política monetaria; circunstancias que pueden afectar a la competitividad de los productos y servicios aseguradores; cambios en las tendencias en las que se basan las tablas de mortalidad y morbilidad que afectan a la actividad aseguradora en los ramos de vida y salud; frecuencia y gravedad de los siniestros objeto de cobertura, tanto en el ámbito de la actividad reaseguradora y de los seguros generales como en el de los de vida; fluctuación de los tipos de interés y de los tipos de cambio; riesgos asociados al uso de productos derivados; efecto de futuras adquisiciones.

MAPFRE no se compromete a actualizar o revisar periódicamente el contenido de este documento.



La internacionalización del seguro: el caso MAPFRE

Domingo Sugranyes Bickel
Vicepresidente

XXV Encuentro Intereuropeo de Reaseguros
Madrid, 5 de octubre de 2007

