

R. 10490

LAR-148

ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE MAPFRE

Ignacio Hernando de Larramendi

Presidente de la Comisión de Control
del SISTEMA MAPFRE

I. INTRODUCCION

1. Estoy muy satisfecho de nuevo en una reunión de ICEA. Creo desde su fundación, he tenido seis intervenciones en ICEA y, cinco en CAPA, su entidad "madre y hermana". Temo estéis un poco cansados de mí y sólomente ese masoquismo irresistible de los españoles, os ha llevado a pedirme una nueva "comparación", que en todo caso, será la última, pues estoy cortando al máximo mis actividades en el seguro. Quizás penseis que al final de mi vida profesional no puedo hacer demasiado daño y que la vieja escuela resulta entretenida para los jóvenes agresivos que han de dirigir el futuro mercado y tratar de amenazar nuestra posición en él.

ICEA cuenta ya 25 años de existencia. Me acuerdo de su creación y de su primer gran Presidente, José María Sunyer, a quien envío desde aquí un saludo a través de su hijo José María, también protagonista en estas Jornadas continuando una tradición familiar. A Jesús Serra, en pleno vigor y dinamismo, no puedo olvidarlo; fue motor de ICEA y lo seguirá siendo muchos años. Los dos con el actual Presidente, Hipólito Sánchez, figura preclara del seguro, encuadran la historia de una gran institución. Recuerdo también a los dos Directores de ICEA, José María Mingot y Rafael Bueno, que precedieron a José Jurado Gil. A los tres mi admiración por su gran labor.

Fue importante para el seguro español, el nacimiento de ICEA, como versión española de CAPA; muy pronto con gran vida propia que nos debe enorgullecer, como CAPA enorgullece a Europa.

Al hablar de CAPA, quiero recordar a su fundador y primer Presidente, Georges Tattévin, imaginativo y audaz, cuyas acciones en la gestión del seguro influyeron mucho en España. Ahora tiene otro gran Presidente, Christian Sastre, un

gran asegurador, incansable y original, además un "poco" enclave español dentro del seguro francés, como también lo es un franco-catalán, Paul Nolla, mi gran amigo.

Las dos instituciones, ICEA y CAPA, tienen un especial paralelismo, creo único en el mundo asegurador, en que harían falta varias ICEAS Nacionales y alguna que otra CAPA continental.

He lamentado mucho que motivos personales me impidieran acudir a la celebración del 25 Aniversario de ICEA, pero si hay un poco de "suertecilla", estaré en el cincuentenario, aunque ya he dicho, sin aburriros con mis comentarios.

Dentro de mi ya limitada influencia, casi fuera del mundo del seguro, hago votos para que ICEA logre ser una especie de CAPA para los países de nuestro idioma, promoviendo ICEAS Nacionales en países de nuestra cultura.

2. Las anécdotas son interesantes y a los viejos nos gusta contar "batallitas"; por eso, os digo lo que me ocurrió en la Royal Insurance, mi primera aventura en la empresa privada. Estaba como Inspector en la Dirección General de Seguros; tenía tres hijos y había pasado años "excitantes" a las órdenes de aquel gran hombre e interesante persona que era Joaquín Ruiz y Ruiz. Cuando éste cesó por haber querido adquirir, en compañía de Fernando Herrero y mía, un helicóptero para uso del "Seguro Obligatorio de Viajeros", encontré que la vida de la burocracia resultaba aburrida y que mi temperamento nervioso no me permitía soportarla. En esta situación recibí en 1952 una oferta de la Royal, a través de Richard Prior, gerente para España, para dirigir la nueva oficina que habían montado en Madrid, (la principal estaba en Barcelona). Acepté la propuesta, con un contrato por tres años, dada mi situación familiar.

Al segundo año de trabajo, la Dirección General de Seguros había aumentado sus remuneraciones y mis necesidades familiares se incrementaban sustancialmente y verdaderamente no podía subsistir con los ingresos que había aceptado. De acuerdo con Richard Prior, escribí una carta a la dirección en Liverpool, señalando mi situación y diciendo que comprendía que operando de un modo extraordinariamente limitado, sólo en seguros de incendios industriales, la entidad no podía permitirse elevar sus costes aumentándose el sueldo, pero que esto era posible con el plan de expansión que yo proponía, indicando al mismo tiempo, que necesitaba recibir 150.000 Pesetas al año y que en caso contrario, tendría que presentar mi dimisión. Esto ocurría en Julio de 1954. Richard Prior, de cuya buena fe y voluntad estaba seguro, creía que iba a ser aceptada mi propuesta, que comentó ampliamente con sus jefes en los meses siguientes, pero a fin de Enero, momento de cambio de condiciones, me encontré sin ningún incremento. Como es lógico, presenté mi dimisión y me contestaron que tenía que cumplir un contrato de tres años.

Por supuesto, escribí otra carta, que sí debió llegar a las "alturas" y un directivo, Alan Buchanan, vino inmediatamente a Madrid para "permitir" mi salida de la compañía. Siento no conservar copia de esas cartas que hubieran sido útiles para escribir mis "memorias", si algún día lo hago.

Como vereis, mi iniciación en el seguro privado no fue brillante, aunque aprendí mucho y he aplicado permanentemente algunas de las técnicas operativas de la Royal, que han llegado a formar parte de la "cultura MAPFRE".

En esas condiciones, ocupé una vacante en la Dirección General de Seguros, con arreglo al estatuto funcionario de aquella época, pero muy poco después, surgió el anuncio de que MAPFRE, que tenía dificultades graves, buscaba un director gerente y recibí una invitación que acepté, quizás precipitadamente, sin apenas conocer la situación real de la sociedad, tras sólo una hora de cambio de impresiones con el Jefe de Contabilidad, Juan Polín, persona de gran competencia y que lógicamente fue prudente, pues ni siquiera sabía quien era yo ni porque me interesaba en la entidad. Respondió con precisión a mis preguntas, pero sin "adelantar información". La nota que preparé al Consejo de MAPFRE y que sirvió para mi decisión, la considero también pieza notable para mis memorias. Pero había aspectos ajenos a la operación, de los que no tuve noticia hasta cuando ya era flamante joven "Director General".

El 2 de Septiembre de 1955 inicié mi trabajo y muy pronto me di cuenta de que el Consejo que me había nombrado (por cierto, existía otro Consejo en el exilio, disputando su legitimidad), no sabía muy bien lo que ocurría, que era enormemente más grave de lo que suponían. Yo había analizado la situación patrimonial, técnica y dinámica de las operaciones, pero no las pérdidas consecuencia de la liquidación de una mutua filial, dedicada al "Seguro Social de Enfermedad en la Agricultura". Encontré problemas tan difíciles que pensé que me debía concentrar en "mantener los puestos de trabajo" y busqué una entidad aseguradora interesada en absorber MAPFRE. Para ello, me dirigí a un amigo de mi padre, José María de Oriol, gran financiero con intereses en el seguro, pensando que una empresa a él vinculada tuviese interés en una operación de este tipo, pero no fue así y puedo asegurar, por otras gestiones que también hice, que nadie estaba interesado en "quedarse" gratuitamente con MAPFRE, a pesar de que yo ofrecía, y exigía, abandonarla inmediatamente. Plus Ultra, muy dinámica, con la "viveza" de su director, Pepe Borrachero, un gran abrazo para él, conociendo bien nuestra cartera, tenía inspectores en las principales provincias agrícolas, esperando el momento en que les comunicasen que MAPFRE había "plegado".

Esas anécdotas y vivencias pueden ser útiles para muchos de vosotros, en la flor de la vida profesional y algunos comenzándola. ¡Cuánto ha cambiado el seguro desde 1955!, sin hablar de lo que ha cambiado MAPFRE, que de aquella entidad en quiebra absoluta y con más de cincuenta embargos judiciales de Colegios

Farmacéuticos y el Instituto Nacional de Previsión, ha surgido nuestro actual "SISTEMA", del que no os quiero hablar mucho, pues me parece que debeis estar un poco hartos de cómo mis colaboradores y yo nos alabamos a nosotros mismos. En todo caso, debo decir para "aviso de navegantes", que no ha habido milagro, sino 33 años de "perspiración" y algunos meses de "inspiración". Podría, otro día, contaros las etapas, crisis y diversas vicisitudes que hemos necesitado para llegar a hoy. Pero mi decisión de acabar mis intervenciones públicas de seguros la considero inamovible.

3. Debo hablar ahora de un aspecto importante para mi exposición y que interesa a todos vosotros, aunque naturalmente, lo que digo es una pura opinión particular. Me refiero a la situación actual del mercado de seguros en España.

Lo resumo en varios aspectos que hacen comprender las dificultades para el mantenimiento de empresas independientes, como las que, de un modo u otro, estamos acostumbrados desde la mayoría de edad del seguro español, aproximadamente hace un siglo.

- España está de moda y el mundo entero piensa que en ella cabe esperar una expansión superior a otros países de Europa, con excepción de Portugal, y que por lo tanto es aconsejable situarse en España del modo que sea. Esto significa en muchos casos inversiones no justificadas por motivos específicos, genéricas e imprecisas, como siempre lo es la "moda". Esto se une a la satisfacción de encontrar pretextos para pasearse con alguna frecuencia por nuestras playas o nuestras ciudades.
- Se están borrando las fronteras geográficas. La europeización e incluso la mundialización de la economía, disminuye el valor de las barreras físicas entre países, y sus barreras legales han desaparecido en gran parte. El seguro que ya no podía ser catalán o valenciano o vasco, tampoco puede ser sólo español e incluso, dentro de cincuenta años, tampoco podrá ser europeo. Un mercado de seguros está cada vez más afectado por el de otros países, por lo menos de su propio continente.
- También se están borrando las fronteras empresariales. Hasta ahora, el seguro era una actividad independiente que exigía una completa separación de sus operaciones. Esto ha cambiado, son muy diferentes las barreras entre seguro y finanzas, e incluso entre seguro y actividades de servicios técnicos o tecnológicos. Esto, además, ha de seguir aumentando como consecuencia de las corrientes de "desregulación", parte integrante probable no sólo de este final de siglo, sino de todo el próximo.

A lo anterior, hay que añadir otro factor coyuntural, pero muy grave, la desviación profunda, previsible, pero no prevista en general, de resultados de Automóviles. Este hecho ha de originar problemas importantes de nuestra profesión que ahora se comienzan a ver de modo preciso después de varios años, por cierto, bien aprovechados por MAPFRE, en que el seguro de Automóviles obtenía un margen aceptable de beneficio si se actuaba en él con seriedad profesional. Por supuesto, esta crisis pasará, pero sólo después de muchas víctimas, en especial aseguradoras medias sin capacidad financiera para resistir el período de transición, que agotará reservas ocultas, naturalmente de quienes las tengan.

El momento es difícil y la "gerencia por continuismo" no es viable; nada permanece de lo anterior, todo está cambiando, aunque una buena red operativa, con agencias u oficinas muy leales, sea un activo importante para cualquier empresa aseguradora. El resto puede alterarse porque aseguradoras exteriores acepten operaciones en el área que nosotros consideremos propia y por otros dos factores importantes.

- Captación de personas con alguna o bastante formación aseguradora, ya que quienes vienen de fuera de nuestras fronteras geográficas o técnicas, buscan directivos y empleados con conocimientos profundos en el seguro clásico, como base de partida, que puedan financiar con inversiones importantes, justificadas por perspectivas a muy largo plazo, y ésto "desequilibrará" a los aseguradores estáticos.
- Mundialización del mercado de capitales y facilidad para adquisición de empresas desde el exterior, con lo que las compañías de seguros, que van a necesitar incremento importante de "fondos propios", están sujetas a amenazas y tentaciones, geográficas o de otras áreas, que pueden aportar capital a los actuales propietarios para compra o ampliación accionarial en condiciones que normalmente nunca habrían podido imaginarse los interesados.

4. Con la realidad que acabo de exponer, surge la pregunta ¿Que ha de pasar con la generalidad de las entidades aseguradoras actuales? Trato de contestarla para haceros pensar a todos y que podamos obtener cada uno nuestras propias conclusiones. Este, es el objetivo principal de estas jornadas. Para eso me refiero a varias clases de "colegas".

- Aseguradoras pequeñas que dependen de "alguien", grupos mercantiles o institucionales, regionales o locales y en muchos casos, sucursales o agencias de compañías de otros países, con un nicho relativamente modesto de acción, que pueden mantenerse actuando con prudencia, aunque siempre sujetos al pe-

ligro, de captación de directivos, que ven ante sí, un futuro limitado frente al más amplio de proyecciones empresariales ambiciosas.

- Aseguradoras en que sus directivos o accionistas decidan que es preferible vincularse a un grupo industrial, financiero o bancario con voluntad de expansión y de este modo, mantener su actividad en seguros, pero perdiendo parte, o toda, su independencia al estar integrados en objetivos gerenciales en que el seguro es una parte relativamente pequeña del total.
- Aseguradores que traten de integrarse con grandes colegas de otros países, que les tientan con ofertas y el argumento de la necesidad de redes eficientes supranacionales, señalándoles que los que se centren en su país, tiene sus días, de algún modo, contados.
- Por último, Aseguradores con voluntad de liderazgo, de "primera" o de "segunda" clase, y que consideran la independencia del seguro y su eje en nuestro país como algo indispensable, no sólo para objetivos institucionales sino para el equilibrio socioeconómico general.

Este último es el caso que a vosotros más puede interesaros, y es el de MAPFRE, una entidad que después de las dificultades que os comenté, ha alcanzado una dimensión satisfactoria en España y desea en el futuro su independencia, considerando que ésta exige internacionalización geográfica y extenderse a campos distintos al seguro aunque en alguna conexión con él.

5. En la situación expuesta, quien desee su independencia, al nivel que sea, necesita una estrategia, pues ésta no se garantiza por la mera continuidad eficiente de actividades e incluso conduce inevitablemente a perderla, salvo que el propietario de las acciones tenga motivos para mantenerla a costa de sus intereses económicos.

La palabra estrategia es muy amplia y en nuestro caso, puede tener tres orientaciones:

- Estrategia Nacional. Para la actuación en el propio territorio con posición de liderazgo dentro del mismo. Por muy acertada que sea la política internacional de cualquier aseguradora, siempre será fundamental la base propia suya, que le puede ayudar en períodos de dificultades. Así parece ha ocurrido recientemente en entidades como Skandia y Storebrand, que habiendo llevado a cabo estrategias internacionales, se han encontrado dependiendo de la solidez de su propia posición doméstica. No vaya a ocurrirnos que al hablar de internacionalización, a lo que en MAPFRE estamos muy acostumbra-

dos, nos olvidemos de que lo importante son nuestras propias operaciones "clásicas", donde conocemos bien el terreno y podemos actuar con facilidad.

En esta estrategia caben dos orientaciones: concentración exclusiva y muy eficiente en la propia actividad de seguros, o dentro de ella, en algunos ramos o incluso áreas geográficas específicas; y expansión en sectores similares, principalmente el financiero, muy relacionado con el seguro de Vida.

- Estrategia Internacional. A esta me voy a referir en la segunda parte y sólo señalo que exige determinar zonas en qué ha de ser desarrollada; sectores a que estará dedicada y procedimientos para realizar la penetración a un coste y riesgo prudente.
- Estrategia Asociacionista para compensar las limitaciones de actuación en un sólo país o en un sólo sector, mediante asociaciones con entidades aseguradoras o de otra clase, en el propio mercado o en otros externos. Esta estrategia puede ser útil para muchas entidades, pero no es objeto de mi exposición.

Para acabar esta primera parte, señalo que si en cualquier entidad tiene importancia la estrategia nacional e internacional, la tiene mucho más en una de carácter mutuo, que teóricamente debe autofinanciar su crecimiento. Ese ha sido el gran reto de MAPFRE y modestamente diría que su gran éxito. La existencia de grupos institucionales de naturaleza mutua es importante para que alguno de los líderes principales del sector de seguros no reciba órdenes de otros países o de complejos industriales o financieros no aseguradores. Casi sólo las Mutuas pueden llevar a cabo una auténtica estrategia de independencia profesional, afirmación reciente de Claude Bebear, la gran figura del seguro europeo, que decía que AXA tenía la ventaja sobre otros aseguradores en cuanto podía "opear" y no le podían "opear". Eso mismo digo de MAPFRE y por eso me siento orgulloso de que nuestra estrategia nos haya permitido garantizar la independencia y el carácter nacional de un conjunto asegurador que incluso se atreve a "saltar" barreras geográficas y empresariales.

- - - - -

II. ESTRATEGIA INTERNACIONAL

1. Con el slogan "SISTEMA MAPFRE 1992" pretendemos crear con "base institucional en España" algo existente en Japón, en que además de capitalismo orientado sólo al "beneficio" y sometido a los "tiburones" de cualquier clase, dominan fórmulas de origen, incluso, feudal o medieval, de "institucionalización" comercial, financiera e industrial. Estas fórmulas contribuyen a la libertad de empresa y a la iniciativa privada, evitan soluciones "estatistas", como única fórmula de protección del interés nacional, y promueven unidades económicas con fuera orgánica en la estructura social de un país.

Eso lo he buscado en MAPFRE desde 1955 y por eso, en aquel momento, cuando parecía que sóloamente la transformación en Sociedad Anónima podía resolver sus agudos problemas, traté de salir adelante, manteniendo una estructura institucional, lo que afortunadamente conseguí. Gracias a ello, tenemos ahora camino para un crecimiento casi ilimitado de actuación y operaciones.

Si en el próximo siglo, los que nos sucedan en el SISTEMA MAPFRE y cada una de sus "Unidades Operativas", conservan el mismo espíritu, por supuesto con eficacia en su gestión, surgirá una galaxia de "unidades operativas coordinadas autónomas", el "SISTEMA MAPFRE 2000", en diferentes sectores de actividad, española, europea e iberoamericana, y triunfarán si continúan preocupados por tres factores:

- Institucionalización como pieza básica de actuación coordinada.
- Principios éticos, no sóloamente por razones "ideológicas" sino para garantía de estabilidad.
- Sentido de responsabilidad social, ya que el gran poder económico sin responsabilidad social conduce a fórmulas de capitalismo salvaje y antihumano, como el que aparece y puede dominar el mundo económico occidental.

Este es el mensaje básico del fin de mi vida profesional, que querría transmitir a nuevas generaciones, no sólo en España, sino en países de nuestra cultura y origen étnico e ideológico y en la propia Europa, de la que España ha sido y debe ser parte básica integrante.

Os lo he querido decir como prólogo de mis explicaciones de estrategia internacional, que no podrán comprenderse sin este punto de partida.

2. No me es posible explicar nuestra estrategia sin la estructura de partida, "palanca" de esta ambiciosa expansión internacional, que nos ha llevado al día de hoy a tener 32 sociedades participadas en 18 países y cuatro continentes, con volumen de unos 1.000 empleados e inversión exterior conjunta en sociedades y edificios de alrededor de 7.000 millones de pesetas, con perspectiva de crecimiento, hasta triplicar alguna de estas cifras para el mítico "1992". Algunos dicen que nuestra acción aparente es mayor que nuestra acción real y tienen razón, pues hemos buscado máxima reducción del riesgo que esta acción representa. De los 7.000 millones, más de 1.000 son inmuebles adquiridos para apoyo logístico en excelentes condiciones; 4.500 millones están en Europa y Estados Unidos y sólo 1.500 en Iberoamérica, siempre en empresas aseguradoras en actividad muy ascendente, con equilibrio operativo, muy probable revalorización y sin ningún préstamo ni obligación complementaria del tipo deuda, que ha creado problemas a muchas instituciones financieras.

El estatuto jurídico de la MUTUA no hubiese conseguido esta expansión, que también incluye España. Las entidades aseguradoras y reaseguradoras MAPFRE recaudarán en 1989 cerca de 150.000 millones de Pesetas, sin incluir su área de financiación al consumo ni tampoco ingresos financieros del orden de 25.000 millones de Pesetas. Previendo esta situación y buscando especialidad, creamos en 1970, MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL, que se integraron en 1981, dentro de la CORPORACION MAPFRE, transformación de una pequeña holding de sociedades de Crédito al Consumo, adquirida en 1961, cotizada en las Bolsas de Madrid y Barcelona y a la que en 1981, cambiamos el nombre por el actual, incorporando la palabra MAPFRE que nunca había tenido, pues anteriormente carecíamos de mayoría de acciones.

La "Corporación", con amplia mayoría accionaria de la Mutualidad, se hizo holding de todas las Sociedades con nombre MAPFRE en Seguros y Finanzas, sin ningún cruce de acciones, recibiendo excelente aceptación de inversores españoles y europeos. En el momento actual, tiene unos fondos propios consolidados (sin incluir MAPFRE MUTUALIDAD) de 32.000 millones de pesetas y una capitalización bursátil alrededor de 114.000 millones de Pesetas, y se ha convertido en un título muy apreciado por inversores internacionales, hasta el punto de que en un reciente estudio de MORGAN STANLEY de Nueva York era el único valor español, de cualquier clase, recomendado para una cartera europea en 1992. CORPORACION MAPFRE ha emitido certificados americanos (ADR's) que cotizan en el segundo mercado en Nueva York. Todo ello constituye base excelente para planear una estrategia de expansión, ya sea internacional ya sea en sectores diferentes a seguros.

En 1986, comprendimos que aunque nuestra posición era excelente si queríamos pasar de "líder, o uno de los líderes, del mercado español de seguros" a "protagonista digno europeo en el sector financieros asegurador", necesitábamos dar un paso adelante. En 1983, con motivo de nuestro 50 Aniversario, habíamos promovido

el "SISTEMA MAPFRE 85", que dió fuerza a la captación de recursos ajenos, hasta la cifra actual, e impulsó la entrada en nuevas áreas. Ahora promovemos el "SISTEMA MAPFRE 92", en el que la CORPORACION MAPFRE pasa de ser un "Holding de Reaseguro, Seguro y Finanzas" a ser un "Holding de Holdings", al dotar a cada una de sus "unidades operativas" de mayor autonomía y autosuficiencia, haciendo posible que a su vez, cuando parezca oportuno, alguna de ellas busque financiación bursátil autónoma, si en ese momento eso es posible u oportuno.

3. Dentro del "SISTEMA MAPFRE 92" hemos introducido el concepto "Unidad Operativa", para designar "áreas autónomas de actuación especializada, con posibilidad de autosuficiencia y potencial de financiación directa bursátil", con objeto de que en condiciones normales, ésto nos permita preparar un "SISTEMA MAPFRE 2000", verdadero objetivo de mi actuación personal en este período último de mi vida aseguradora, que se cortará por exigencia inapelable el 18 de Junio de 1991.

Para mi exposición es indispensable conocer lo que son y quieren ser nuestras Unidades Operativas, base clave de la MAPFRE del siglo próximo, en que la actuación de cada una de ellas, habrá alcanzado madurez institucional completa.

Las Unidades se han constituido en torno a nuestros principales sectores de actividad en 1988. Su número podrá aumentar si surgen nuevas áreas claramente diferenciadas. Cada una de ellas, podrá crear sociedades filiales, especializadas por áreas de negocio o por regiones.

Con estas Unidades, MAPFRE cree obtener las siguientes ventajas:

- Aumenta el "leverage estructural" para permitir la expansión de un sistema mutuo e institucional.
- Proporciona a sus directivos un mejor nivel de satisfacción personal al convertirse en altos responsables de una empresa autónoma, encuadrada en un Holding, en cuyo poder ellos participan e influyen y es en todo caso un "poder amigo".
- Permite acceder al mercado bursátil, y así mantener permanentemente una capitalización elevada en cada entidad, a niveles que garanticen el buen servicio a sus clientes.
- Hace posible una estrategia de expansión múltiple ya que el crecimiento de una unidad no frena a las restantes al tener diferentes equipos directivos.

- Ofrece coordinación al complementarse con varias Unidades Funcionales al servicio de las Operativas y muy profesionalizadas: "jurídica", "control interno y auditoría", "estrategia informática" y "personal".

La CORPORACION tiene en el momento actual siete Unidades Operativas:

- AUTOMOVILES: En dependencia directa de MAPFRE MUTUALIDAD con una filial, CESVIMAP, dedicada a la formación de peritos e investigación en técnicas de reparación de automóviles.
- VIDA : Integrada en MAPFRE VIDA, con varias sociedades: MAPFRE FONDOS DE PENSIONES, MAPFRE CONSULTORIA ACTUARIAL, "MAPFRE-INDOSUEZ" (Sociedad de Mercado de Valores), etc. y otras instrumentales o complementarias de inversión con proyecto de una red de sociedades territoriales.
- DIVERSOS : Integrada en MAPFRE INDUSTRIAL, que cambiará próximamente su nombre por "MAPFRE SEGUROS" y que comprende cinco Sociedades Territoriales, y además, "MAPFRE GUANARTEME" en Canarias, ITSEMAP IBERICA (Protección y Gerencia de Riesgos), SEGURMAP (Central de alarmas) y otras instrumentales.
- REASEGURO : En dependencia directa de CORPORACION MAPFRE con varias sociedades: MAPFRE X.L., CAJA REASEGURADORA DE CHILE, CIAR y otras.
- INTERNACIONAL: Integrado en "MAPFRE INTERNACIONAL" con participación en sociedades de seguro directo: MAPFRE CORPORATION OF FLORIDA en Estados Unidos, ACONCAGUA en Argentina y Paraguay, EUROAMERICA y SUDAMERICA en Chile CARIBE en Colombia, BRITANICA en Venezuela, SEGUROS UNIVERSALES en Guatemala y PROGRESS en Italia. Además es propietaria de locales y edificios en Río, Sao Paulo, Buenos Aires, Rosario, Lisboa, Milán, Caracas, Bogotá y Ciudad de México. También comprende varias entidades ITSEMAP que ofrecen tecnología de protección y gerencia de riesgos.
- CREDITO : Integrada en "MAPFRE CREDITO", que incluye a MAPFRE FINANZAS, MAPFRE CAUCION Y CREDITO, MAPFRE LEASING, MAPFRE HIPOTECARIA y que está preparando la promoción de un "banco MAPFRE".

INMOBILIARIA: Integrada en MAPFRE INMUEBLES de muy reciente transformación, que está construyendo la Torre de oficinas de la Ciudad Olímpica de Barcelona (ciento cuarenta y dos metros de altura) y prepara importantes proyectos inmobiliarios.

Además se van a impulsar en años próximos, "miniunidades" de "Asistencia" y de "Ediciones Técnicas", con posibilidad de autonomía operativa a medio plazo y por otra parte, existe con un estatus especial el área de Gerencia de Riesgos por conducto de las entidades ITSEMAP, promovidas desde hace cuatro años, por la FUNDACION MAPFRE, que ahora se están integrando en MAPFRE DIVERSOS o MAPFRE INTERNACIONAL, para liberar a la FUNDACION de esta inversión y concentrarla en áreas específicas de ayuda y formación en seguridad.

En ese marco, estamos desarrollando nuestra estrategia internacional, que surge de una labor intensa y tenaz en esta "década de los 80", basada en nuestros propios hombres, en nuestros amigos y en sociedades con situación clara y sólida, prescindiendo de adquisiciones con riesgo o alto coste. A fin de 1989, o principios de 1990, creo que excederán de 40.000 millones nuestros fondos propios y de 80.000 en 1992, salvo cataclismo mundial. Nuestras inversiones se han realizado todas directamente, sin "cruces", como antes he dicho, sin endeudamiento, amortizando en cada ejercicio todos los costes de adquisición, incluso de seguros de Vida, exclusivamente con fondos propios, y por lo tanto, sin riesgo para los asegurados, al no utilizar para este fin las "reservas técnicas" y, también, sin que nuestros dividendos hayan surgido de actualizaciones o realizaciones.

4. Os ofrezco ahora un panorama de ciudades protagonistas de nuestra presencia operativa internacional.

ASUNCION

ACONCAGUA PARAGUAY (Seguro Directo)

BOGOTA

SEGUROS CARIBE (Seguro Directo)
PROMOTORA MAPFRE CARIBE (Inversión Inmobiliaria)

BRUSELAS

COMPAGNIE INTERNATIONALE D'ASSURANCES E REASSURANCES (CIAR)
(Reaseguro)

BUENOS AIRES

ACONCAGUA COMPAÑIA DE SEGUROS, S.A. (Seguro Directo)
 ACONCAGUA SEGUROS DE RETIRO (Seguro Directo)
 AMANDRIA (Inversión)
 INVERSIONES MAPFRE AUSTRAL (Inversión Inmobiliaria)
 ITSEMAP AUSTRAL (Protección y Gerencia de Riesgos).

CARACAS

OFICINA DE REPRESENTACION (Reaseguro)
 BRITANICA DE SEGUROS, C.D. (Seguro Directo)
 ITSEMAP VENEZUELA (Protección y Gerencia de Riesgos)
 VENEASISTENCIA (Asistencia en viaje).

SAN AGUSTIN (Florida)

MAPFRE CORPORATION OF FLORIDA (Sociedad Holding)
 MAPFRE INSURANCE COMPANY OF AMERICA (Seguro Directo)

GUATEMALA (C.A.)

SEGUROS UNIVERSALES (Seguro Directo)

LISBOA

OFICINA DE REPRESENTACION (Reaseguro)
 AGENCIA GENERAL DE VIDA (Seguro Directo Vida)
 AGENCIA GENERAL DE CAUCION (Seguro Directo Caución)
 IBEROASISTENCIA (Asistencia en viaje)
 ITSEMAP PORTUGAL (Protección y Gerencia de Riesgos)
 FIBER (Comercialización financiada de Automóviles)

LUXEMBURGO

MAPLUX REINSURANCE CO. LTD. (Reaseguro)
 MAPFRE PROPERTY FOUND (Fondo Inmobiliario)

MANILA

OFICINA DE REPRESENTACION (Reaseguro)

MEXICO D.F.

OFICINA DE REPRESENTACION (Reaseguro)

MILAN

OFICINA DE REPRESENTACION (Reaseguro)

PALERMO

PROGRESS INSURANCE S.P.A. (Seguro Directo).

RIO DE JANEIRO

OFICINA DE REPRESENTACION (Reaseguro).
MAPFRE DO BRASIL

SANTIAGO DE CHILE

MAPFRE CHILE (Holding)
CAJA REASEGURADORA DE CHILE (Reaseguro)
EUROAMERICA (Seguro Directo)
SUDAMERICA VIDA (Seguro Directo)
SUDAMERICA SALUD (Seguro Directo).

SAO PAULO

ITSEMAP DO BRASIL (Seguridad e Higiene Ambiental y Publicaciones Técnicas)
IBGR (Protección y Gerencia de Riesgos)

Además, tenemos diversas participaciones, muy minoritarias, en Bolonia, Túnez, Quito, Panamá, Macao y Hong Kong.

5. Pero, para vosotros es más importante saber "por qué lo hacemos"; ¿Por qué buscamos no sólo una expansión internacional, sino la concreta que estamos llevando a cabo?.

No hay duda de que en parte nos lleva a ello un cierto "sentido imperialista" (perdonad la inmodestia) de quienes creen que tienen ideas y un mensaje, y de algún modo se sienten obligados a transmitirlo a otros y promover servicios de alta calidad y coste reducido, en lugar de buscar objetivos exclusivos de lucro accionarial. Pero además, en concreto, hay otras circunstancias:

- Deseamos contribuir a la conservación de la propia cultura de nuestros países hermanos, en gran parte creada por España, para que encuentren su propia raíz, sin dependencia ajena, al

contar con instituciones para su desarrollo socio-económico equilibrado. Esta es la razón de nuestra expansión iberoamericana, a pesar de advertencias contrarias de quienes veían en ésto riesgo excesivo. Creemos no sólo que América nos necesita, sino que nosotros la necesitamos a ella. Nuestro gran objetivo es contribuir a que en cada país o grupo de países cercanos, existan instituciones aseguradoras y financieras con mayoría nacional, y que se considere a MAPFRE como una institución iberoamericana.

- Somos vecinos y hermanos de Portugal y consideramos que nuestra presencia simultánea en la CEE, que aleja muchos de nuestros recelos, ha de producir una acelerada interrelación recíproca en la queremos participar.
- Estamos en Europa, aunque en algunos aspectos creamos que acaba en los Pirineos donde empieza América. España ha sido pieza importante de la antigua Europa y lo debe ser de la moderna. MAPFRE quiere contribuir, dentro de sus medios limitados, a que España no sea un país de segunda clase y que no sólo sepa recibir, sino también dar y contribuir de modo activo con ideas y aplicaciones originales empresariales y tecnológicas. Por eso buscamos una limitada pero sólida implantación europea con inversiones inevitablemente más importantes que las de Iberoamérica, aunque estas últimas ofrezcan más posibilidad de revalorización.
- Somos vecinos de Africa del Norte, muy enraizada en nuestra historia. El futuro acercará el Magreb a la C.E.E., en parte a través de nuestra Península. Como anécdota, puedo decir que tengo un hijo arabista, que está preparando, dentro de la Universidad Autónoma de Madrid, una tesis doctoral sobre "relaciones del Magreb y la C.E.E.", zonas, según él, de interrelación creciente en el siglo XXI, mucho antes de la reciente "Unión Magrebina". Hemos iniciado actividades de reaseguro en esta región, participando en una aseguradora tunecina y pensamos extendernos prudentemente incluso a algún país del Africa Francófono, que se relaciona con las Islas Canarias, donde hemos fusionado recientemente nuestra actividad con la de la más importante aseguradora local, creando "MAPFRE GUANARTEME, S.A.", con un 20% aproximadamente del mercado y que geográfica y estratégicamente nos situa en Africa y nos acerca a las islas del Atlántico Sur.
- Buscamos un equilibrio operativo, financiero y asegurador, en lo posible mundial, por lo que vamos a implantarnos prudentemente en Estados Unidos y más adelante en Extremo Oriente, ambos mercados vitales para un conjunto global asegurador. En Estados Unidos contamos ya con una sociedad holding desde la que iniciaremos una expansión selectiva con su filial aseguradora, MAPFRE INSURANCE CORPORACION OF AMERICA,

que esperamos sea autorizada muy próximamente. Nuestra muy activa oficina de Manila puede ser también base de una prevista implantación en el Extremo Oriente, que a lo largo del siglo próximo, quizás signifique lo que el Mediterráneo ha sido para el mundo desde hace 3000 años.

6. Nuestra estrategia no se limita a una expansión en el sector asegurador sino que implica, como ya he dicho, un plan de internacionalización de cada una de nuestras unidades operativas. Es el gran reto que tenemos por delante, pero que ofrece posibilidades que ni MAPFRE ni otras entidades podrían lograr si se dedicaran sólo al seguro clásico.

Esta expansión múltiple y muy flexible, permite en cada país una sólida cabeza de puente en el sector "más factible" en razón de circunstancias generales o coyunturales, para limitarse a ello o esperar momento adecuado para extenderse a otras. Nuestro objetivo es lograr antes del año 2.000 una implantación arraigada en cada uno de los países en que estamos actuando hoy y una posición logística digna en seguros y finanzas en las capitales básicas del mundo, aunque advertiréis que hasta ahora no estamos presentes en Nueva York, Londres, París o Tokyo, por donde otros suelen empezar.

Voy a referirme brevemente a la implantación internacional de cada una de nuestras "Unidades Operativas".

- Reaseguro, con acción directa internacional como reaseguradora profesional, con base logística en oficinas propias y también con inversión de control en entidades reaseguradoras como la Caja Reaseguradora de Chile, la mayor entidad privada de Iberoamérica en su ramo, y CIAR, entidad con sede en Bruselas, participada por siete Mutuas europeas de alto prestigio, en que acabamos de adquirir una posición de control accionarial. Al igual que en seguro directo queremos que nuestra actuación reaseguradora internacional se efectúe a través de oficinas con gran autonomía de entidades reaseguradoras especializadas regionalmente o por tipo de negocio.
- Seguros Diversos Exteriores, con participaciones sustanciales, generalmente no mayoritarias, en sociedades interesadas en nuestros métodos e ideas, a las que ayudamos a que apliquen sistemas operacionales e informáticos a que no tendrían fácilmente acceso por sí mismas. Me he referido ya, por ejemplo, a la sociedad Progress con sede en Palermo, en que participa la Reale Mutua y MAPFRE. Tenemos situaciones similares en Argentina, Venezuela, Chile, Colombia, Guatemala, y tendremos más en el futuro, con inversiones inmobiliarias en bastantes países.

- Seguro de Vida, que opera directamente en Portugal y que posiblemente antes del año 2000 contará con una red propia internacional de oficinas y participaciones.
- Crédito, Finanzas y Caucción, que está comenzando a crear una red exterior, con participaciones de Seguro de Caucción en Portugal y Brasil, y en Portugal en venta financiada de automóviles, siendo previsible que en los próximos años, cuente con una discreta red internacional, que puede ser importante cuando extienda sus operaciones a la Banca.
- Dos áreas de actividad internacional, ya en marcha y con acción decidida, aunque de nueva denominación, son: la de "Protección y Gerencia de Riesgos", con la red de Sociedades ITSEMAP (Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE) implantadas en Portugal, México, Venezuela, Brasil y Argentina y la de "Asistencia en Viaje", implantada en Lisboa y Caracas, que directamente o asociada, llevaremos a otros países. También es posible que la unidad inmobiliaria lleve a cabo operaciones exteriores. Las "ediciones técnicas" con presencia en Brasil desde hace varios años, también tendrán clara vocación internacional.

Nuestra expansión internacional es ambiciosa, pero ofrece muy pocos riesgos, sólo dificultades de supervisión y ordenamiento lógico, para lo que estamos preparando un plan integral de informática y, sobre todo, manteniendo implacable el principio de "consolidación auditada", que exige todos los años, y pronto todos los trimestres, regularizar situaciones y sin acumular errores en escondites desconocidos. Todos los activos de nuestros balances, están contabilizados por su coste de adquisición con depreciaciones exigidas por los auditores; este principio al aplicarse en países de moneda débil, nos ha obligado a realizar fuertes y saludables "castigos" en las cuentas anuales de resultados.

7. Ahora debo comentar cómo estamos creando esta compleja red, que puede convertir a MAPFRE en una multinacional orgánica, arraigada en varios países, en que encuentre un nicho efectivo que justifique su presencia.
 - Viajes numerosos, excesivos en opinión generalizada, dentro y fuera de MAPFRE, que nos permiten conocer personas, mercados, situaciones y también ser conocidos.

- Agilidad operativa, aprovechando "oportunidades" aún completamente inesperadas. De esta flexibilidad es ejemplo la CAJA REASEGURADORA DE CHILE, en cuya adquisición nunca habíamos pensado.

- Rapidez, no retrasando decisiones ni pidiendo información difícil de obtener, conscientes de los riesgos inevitables de esta rapidez, pero con medidas para limitar el posible error.

- Acción pragmática, que nos permite en cada situación fórmulas muy diferentes, incluso contrarias a lo que hasta el momento utilizábamos.

- Participación con amigos a quienes conocemos bien, piensan como nosotros, creemos podrían integrarse en nuestros equipos en España y que conocen y valoran nuestra colaboración porque saben que somos un socio cómodo, exigente en principios, calidad y auditorías, pero comprensivo en las situaciones especiales de cada mercado.

- Apoyo logístico de asociados o clientes, también, amigos, con acción sinérgica efectiva. Caso típico es Italia, con la amistad de la Reale Mutua, sin contrato ni compromiso, pero con ayuda recíproca de gran efectividad, más de ellos que a la inversa. Esto puede ser aún más importante en países de dimensión limitada, como muchos de Iberoamérica o en el caso de Filipinas.

- Evitación de riesgos insensatos, como hemos visto en España en inversiones de seguros, que buscan expansión a todo precio, caso típico, también, del "Big Bang" de la Bolsa de Londres. Si nos equivocamos y deseo decir que hasta ahora no ha ocurrido, será con inversión, reducida que no afecte a nuestros "resultados trimestrales" y menos a nuestro patrimonio.

- Absoluta transparencia para autoridades de vigilancia, bolsa, auditores y amigos, que pueden ver todo en nuestros balances, como estoy ofreciendooos en este momento, aspecto indispensable para un "Sistema" de nuestras características.

Este, amigos todos, es nuestro panorama y nuestras ideas e ideales. Espero que os haya interesado. A pesar de una aparente anarquía, "no vamos mal del todo", porque nos apoyamos en algo que nunca falla: el respeto al hombre, nosotros mismos, nuestros directivos, nuestros clientes y nuestros asociados amigos, pues MAPFRE es sobre todo, un conjunto de amigos de diferente ideología, raza, nacionalidad, incluso religión, en que nunca ha habido discriminación, pragmática ni dogmática, aunque muchas personas me consideran, con razón, un completo dogmático, que sabe "aguantarse", sufriendo bastante, que sus colaboradores no le admitan sus propios puntos de vista.

En esta última intervención mía en ICEA, quiero expresar a todos mis colegas, con quienes tanto he discutido y discrepado, mi agradecimiento por su comprensión. Naturalmente esto va especialmente por los más viejos, y aparte de los ya citados, recuerdo a Victor Gaminde, mi colega mutualista y también a nuestro gran Felix Mansilla, que espero seguirá infatigable en sus luchas con otros sectores y la administración y en su labor internacional, en la que con tanta efectividad, representa a nuestro seguro.

Gracias,